

KARLHEINZ SCHWUCHOW | JOACHIM GUTMANN

# JAHRBUCH PERSONAL ENTWICKLUNG

AUSBILDUNG  
WEITERBILDUNG  
MANAGEMENT DEVELOPMENT

2005



LUCHTERHAND



SERVICETEIL AUF CD-ROM

---

## Lebensperspektiven für gering qualifizierte Jugendliche

Die Perspektiva gGmbH in Fulda ist ein Netzwerk aus Unternehmern, Privatpersonen und sozialen Institutionen, das Jugendliche mit Sonderschul- oder schwachem Hauptschulabschluss systematisch auf ein beruflich und außerberuflich eigenständiges Leben vorbereitet. Bisher haben eine Reihe dieser Jugendlichen unbefristete Stellen auf dem ersten Arbeitsmarkt angetreten, z.B. bei DaimlerChrysler und der internationalen Spedition John. Der Beitrag beschreibt die Blaupause dieses neuen Ansatzes zur Förderung gering qualifizierter Jugendlicher entlang der Entwicklung des Perspektiva-Netzwerks.

---

### Wege in die Arbeitswelt

1998 fragten junge Menschen im Antoniusheim – einer privaten Einrichtung der Behindertenhilfe – was sie denn tun müssten, um Arbeit in einer »richtigen Firma« zu finden. Die einen hatten gerade die Sonderschule abgeschlossen und standen vor der Aufnahme in die hauseigenen Werkstätten, die anderen arbeiteten dort schon einige Jahre und wollten Geld verdienen, eine eigene Wohnung haben, unabhängig werden. Von älteren Heimbewohnern hatten sie zudem gehört, dass früher viele vom Antoniusheim in Betrieben arbeiteten. Tatsächlich haben bis in die 70er Jahre viele gering qualifizierte Jugendliche den Sprung in den ersten Arbeitsmarkt geschafft. Die Stärkeren kamen meist direkt nach der Sonderschule in ostthessischen Firmen unter, die Schwächeren wurden zunächst in die eigenen Werkstätten aufgenommen und nach erfolg-

reicher Förderung vermittelt. Sie alle wurden in Unternehmen verschiedener Branchen mit einfachen Aufgaben beschäftigt.

Natürlich weiß jeder, dass junge Menschen mit geringer Ausgangsqualifikation auf sich allein gestellt den Sprung in »richtige Firmen« kaum schaffen können. Aber haben Jugendliche, die wirklich arbeiten und eigenständig werden wollen, mit professioneller Hilfe eine reale Chance, einen Arbeitsplatz zu finden? Oder geraten sie zwangsläufig auf das Abstellgleis des ersten Arbeitsmarkts und damit in die Abhängigkeit der sozialen Fördersysteme?

---

### Der klassische Weg

Für die Jugendlichen, die keinen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz finden, ist die Agentur für Arbeit zuständig. Im Jahr 2003 gehen 20 Prozent der Schulabgänger in arbeitsmarktpolitische Programme. Hinzu kommen die Jugendlichen, die ihre Ausbildung abgebrochen haben. Sie werden auf mögliche, künftige Bedarfe des ersten Arbeitsmarktes hin qualifiziert oder umgeschult, um danach vielleicht einzelnen Firmen angeboten werden zu können.

Manche beginnen außerbetriebliche Ausbildungen. Die meisten durchlaufen ein oder zwei Berufsvorbereitungsjahre oder zumindest mehrere Qualifizierungsmaßnahmen der Agentur für Arbeit, auch wenn für sie angesichts ihrer Begabung oder sozialen Situation nur selten eine reale Vermittlungschance in Arbeit besteht. Und mit jedem erfolglos absolvierten Arbeitsversuch oder



**Rainer Sippel**  
Geschäftsführer,  
Antoniusheim gGmbH, Fulda



**Franz Trauth**  
Inhaber Transformativ  
Entwicklungsberatung,  
Schloßborn/Taunus

betrieblichen Praktikum reduziert sich die Zahl möglicher Maßnahmen.

Schließlich verlieren die Jugendlichen jeden Anspruch auf weitere Förderung durch die Agentur für Arbeit und werden dann – als Empfänger von Sozialhilfe (mit zunehmender Gewöhnung an staatliche Alimentierung) – nicht mehr in Qualifizierungsmaßnahmen geschickt. Sie bleiben ohne jegliche Aussicht auf weitere Unterstützung zur beruflichen Eingliederung. Damit schwinden ihre Chancen, auf Dauer Arbeit zu finden, geschweige denn eine eigene Lebensperspektive zu entwickeln.

---

### **Über Förderkarrieren in die Abhängigkeit**

Viele der arbeitsmarktpolitischen Programme unterstützen solche Förderkarrieren, die die Teilnehmer letztlich tiefer in der Abhängigkeit von öffentlichen Transfers führen. So lockt die Sozialpolitik gerade Jugendliche mit schwacher Ausgangsqualifikation auf Wege, die in Sackgassen enden können.

Die Agenturen für Arbeit können (zumindest in ihren bisherigen Strukturen) den Jugendlichen oft nicht wirklich helfen. Sie beschränken sich darauf, Arbeitslosigkeit zu verwalten. Im Juli 2003 hatten mehr als eine Million Menschen zwischen 16 und 25 Jahren keine Arbeit, von der sie ohne öffentliche Unterstützung hätten leben können. Die meisten dieser Jugendlichen bleiben lebenslang auf staatliche Fürsorge angewiesen: Im Jahr 2000 erhalten mehr als 20 Prozent der Menschen im erwerbsfähigen Alter soziale Transferleistungen wie Arbeitslosen- oder Sozialhilfe.

Auch gemeinnützige Träger können allein oft nicht wirklich helfen. Viele Träger, die sich gering qualifizierten Jugendlichen annehmen, gehen sogar von vornherein davon aus, dass diese Jugendlichen dauerhaft auf öffentliche Unterstützung angewiesen sein werden und organisieren für sie die vor diesem Hintergrund bestmögliche Versorgung. So lassen sie z.B. Jugendliche mit Lernbehinderungen und oft einher gehenden Schwierigkeiten im sozialen Bereich als Schwerbehinderte einstufen, um die dann mögliche finanzielle Förderung maximal auszunut-

zen. Auch schicken sie Jugendliche für bestimmte Zeit in Beschäftigungsgesellschaften und setzen darauf, dass sie nach Ablauf der Förderzeit vielleicht andere Beschäftigungsverhältnisse finden oder auf dem dritten Arbeitsmarkt aufgefangen werden.

---

### **Der neue Weg**

Den klassischen Strategien ist gemeinsam, dass sie den Jugendlichen zwar – innerhalb eines überschaubaren und befristeten Zeitraums – möglichst viele staatliche Fördermittel und Qualifizierungsmaßnahmen besorgen, die indes in die dauerhafte Abhängigkeit von Sozialtransfers führen können. Wie muss alternativ dazu eine Strategie aussehen, die jungen Menschen – etwa mit einem Sonderschulabschluss – hilft, eine dauerhafte Beschäftigung in einer »richtigen Firma« zu erreichen?

Die Kernidee war denkbar einfach: Man muss diese Frage mit Unternehmern diskutieren und mit ihnen, den Spezialisten für Arbeit und Arbeitsplätze, ein praktikables Konzept entwickeln und umsetzen. Dazu müssten Unternehmer einige Jugendliche, die tatsächlich arbeiten wollen, kennen lernen, sich für deren Ziele interessieren und sich von der Ernsthaftigkeit ihrer Absichten überzeugen können.

Damals übernahm das Antoniusheim diese Aufgabe und lud die Grümel gGmbH, eine regionale Förder Einrichtung für schwer vermittelbare Jugendliche, zur Mitarbeit ein. Das Projekt kam in Gang. Die Autoren beschreiben die Schritte zur Realisierung.

---

### **Unternehmer und Jugendliche kommen zusammen**

19 Unternehmer aus unterschiedlichen Branchen, die als Inhaber oder als angestellte Manager kleine, mittlere und mittelständische Unternehmen leiten, kommen zu den ersten Treffen. Die Begegnungen verlaufen erfolgreich: Die Jugendlichen – manche aus Familien, die in zweiter Generation von Sozialhilfe leben – präsentieren sich, erzählen ihre Ziele und die zahlreichen Hürden, Erfolge und Niederlagen, fast ihre ganze Lebensgeschichte.

Die Unternehmer lernen die Jugendlichen kennen und erleben, warum sie in herkömmlichen Beschäftigungsverhältnissen nicht unterkommen können. Sie spüren, dass diese Jugendlichen vieles daran setzen, um ihre Lage radikal zu verbessern, dass sie Arbeit suchen, keine Mühe scheuen, und sich von Sozialhilfe freischwimmen wollen, aber auf sich allein gestellt kaum aus ihrer Lebenssituation herauskommen können. Die Unternehmer wollen diesen Jugendlichen helfen und verabreden, sich mit den beiden sozialen Institutionen an der Konzeptentwicklung zu beteiligen.

---

### **Gemeinsame Konzeptentwicklung**

Über den Grundansatz sind sich die Beteiligten rasch einig: Die Brücke von der Schule in die Arbeitswelt ist mit den Jugendlichen gemeinsam und aus eigener unternehmerischer Kraft zu bauen. Staatliche Fördermittel sind willkommen, aber man darf sich nicht von ihnen abhängig machen und schon gar nicht die Jugendlichen nach Förderfähigkeit aus bestimmten Töpfen sortieren.

Der unternehmerische Ansatz konkretisiert sich darin, die Jugendlichen für die Arbeit in Betrieben zuerst generell zu qualifizieren und parallel dazu nach möglichen Aufgaben für diese Jugendlichen suchen, um sie dann in den Betrieben speziell auf diese konkreten Aufgaben vorzubereiten. In der anschließenden Praxisphase in den Betrieben ist zu prüfen, ob eine langfristige Zusammenarbeit möglich ist. Im positiven Fall erfolgte die Übernahme der Jugendlichen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis.

Mit dieser Strategie werden Antoniusheim und Grümel die jungen Menschen mit den Unternehmern gemeinsam qualifizieren, anstatt die Jugendlichen zuerst zu qualifizieren und danach Unternehmen anzubieten, und diesen Prozess auch mit den Unternehmern und den Jugendlichen gemeinsam verantworten, damit am Ende dieses Weges eine dauerhafte Beschäftigung stehen kann.

---

### **Ganzheitliche Hilfestellung**

Je mehr sich die Unternehmer und die beiden sozialen Einrichtungen mit der Situa-

tion der Jugendlichen beschäftigen, desto deutlicher wird, dass es nicht reichen kann, ihnen eine Beschäftigung zu ermöglichen. Denn der Weg in die Arbeit kann an Problemen im häuslichen und privaten Bereich scheitern.

Deshalb geht es darum, die Jugendlichen zu ermutigen, ihr soziales Umfeld so zu verändern, dass es Arbeit auf Dauer nicht erschwert, sondern ermöglicht – eine Aufgabe, die manche nicht aus eigener Kraft bewältigen können. Die Jugendlichen brauchen ganzheitliche Hilfestellung, sowohl auf das betriebliche als auch auf das soziale Umfeld bezogene Dienstleistungen. Damit wird die anfangs überschaubare Aufgabe um einiges größer. Statt: »Den Jugendlichen zu Arbeit in Unternehmen zu verhelfen« heißt das Ziel nun präzisiert: »Sie darin unterstützen, eine eigene Lebensperspektive zu gestalten, nämlich sowohl für die Arbeitswelt als auch für die private Welt Lösungen zu entwickeln und zu realisieren.«

---

### **Konzept »Perspektiva«**

Die 19 Unternehmer sowie Antoniusheim und Grümel schließen sich im Winter 1999 in einer gGmbH zusammen, weil sie in der Gründung eines Unternehmens die konsequenteste Form sehen, um ihre Zusammenarbeit auf das Ziel »Lebensperspektive« zu etablieren und die Verbindlichkeit ihres Anliegens zu unterstreichen.

Sie erwarten, dass sich im Zusammenspiel von betrieblichem und sozialem Know-how maßgeschneiderte und vielfältige, an den Möglichkeiten der Menschen und den Anforderungen der Unternehmen ausgerichtete, Angebote entwickeln werden und sie das gemeinsame Anliegen flexibel und kreativ ausgestalten können. Das Unternehmen trägt den programmatischen Namen »Perspektiva. Fördergemeinschaft für Arbeit und Leben.«

Nun gilt es, die konkreten Voraussetzungen zu schaffen, damit die Qualifizierung der Jugendlichen beginnen kann. Bei der Wahl der Räumlichkeiten fällt die Entscheidung auf ein ehemals landwirtschaftlich genutztes Areal, den Theresienhof, auf dem eigens eine Baumschule eingerichtet wurde. Denn im

Umgang mit lebenden Pflanzen können berufsunabhängige Grundfertigkeiten und Arbeitstugenden, beispielsweise Verantwortungsbewusstsein und Zuverlässigkeit, gut trainiert und die Arbeitsanforderungen dem individuellen Entwicklungsstand entsprechend gestaltet werden.

Die Praxisphasen finden in den an Perspektiva beteiligten Unternehmen statt. Sie sollten – wenn alles erfolgreich verläuft – in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übergehen. Das anfangs nur grob skizzierte Programm wird in drei Phasen detailliert konkretisiert.

---

### **Phase 1: Orientierung**

In Phase 1 können sich die Jugendlichen systematisch auf ein eigenständiges Leben und auf die Praxisphase in den Betrieben vorbereiten. Schließlich sollen sie sich dort als zuverlässige Partner des Unternehmens erweisen, weil sich nur so eine dauerhafte Beschäftigung begründen lässt. Im Frühjahr 2000 nimmt Perspektiva die ersten Jugendlichen auf. Einige kommen direkt nach der Schule, andere aus den Werkstätten, manche steigen aus bisherigen Programmen des Arbeitsamtes aus und suchen hier ihre Chance. Sie kommen, obwohl sie auf anderen Förderwegen zunächst auf bequemere Art deutlich mehr Geld erhalten können, weil sie den Sprung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis schaffen wollen.

Bevor die Jugendlichen speziell für eine konkrete, genau bestimmte Aufgabe in einem Unternehmen qualifiziert werden, bereiten sie sich generell auf die betriebliche Arbeit vor: Sie üben sowohl in der Baumschule als auch bei der nötigen Renovierung des Theresienhofs und bei besonders ausgesuchten Auftragsarbeiten für andere Betriebe (z.B. dem Bauen und Reparieren von Industriepaletten) Arbeitstugenden und Grundfertigkeiten ein und lernen auch Konfliktbewältigung und Sozialverhalten, Team- und Kommunikationsfähigkeit.

Zudem lassen die vielseitigen Tätigkeiten und die zahlreich anfallenden unterschiedlichen Arbeiten die individuellen Fähigkeiten und Interessen der Jugendlichen gut deutlich werden. Zum Qualifizierungsprogramm gehören auch Bildung und Förde-

rung, sowohl in den Bereichen Lesen, Schreiben, Rechnen als auch in politischen und sozialkundlichen Themen. Dabei durchdringen sich Theorie und Praxis: Der Unterricht auf dem Theresienhof greift die praktischen Erfahrungen auf und geht auf die Lernbedürfnisse des einzelnen ein.

Parallel dazu entwickeln Unternehmer (mit ihren Personalleitern, den Jugendlichen und deren möglichen späteren direkten Vorgesetzten) Stellenprofile, wählen einzelne Jugendliche für eine mögliche Tätigkeit in ihrem Betrieb aus und schaffen dann konkrete Arbeitsplätze (z.B. für Helfertätigkeiten), die auf die Fähigkeiten und Potenziale der Jugendlichen zugeschnitten sind.

Mit ihrer Aufnahme bei Perspektiva beginnt für die Jugendlichen eine – auf einen längeren Zeitraum angelegte – individuelle persönliche und fachliche Bildung, Förderung und Begleitung. Die allgemeinen wie die speziellen Qualifizierungsmaßnahmen für die betriebliche Arbeit sind inhaltlich auf den einzelnen zugeschnitten. Auch die Dauer der einzelnen Maßnahmen wird nach den persönlichen Erfordernissen bestimmt. Neben diesen Maßnahmen nutzen die Jugendlichen meist auch Unterstützung für die parallel nötige soziale Integration. Diese individuelle Vorbereitung auf eine individuell erfüllbare Aufgabe ist ein zentraler Pfeiler der Brücke von der Schule oder Werkstatt in eine »richtige Firma«.

Die Verweildauer in Phase 1 kann bis zu einem Jahr dauern. Die Entlohnung erfolgt durch eine Kombination aus Zuwendungen der Agentur für Arbeit, des Landeswohlfahrtsverbands und von Perspektiva.

---

### **Phase 2: Qualifizierung im Betrieb**

Zu Beginn der Phase 2 hospitieren die Jugendlichen in den jeweiligen Betrieben, um auszuloten, ob eine Integration gelingen kann. Bei erfolgreichem Verlauf arbeiten sich die Jugendlichen ein: Sie machen sich mit den Tätigkeiten – zunächst überwiegend Hilfsarbeiten – an ihren künftigen Arbeitsplatz vertraut und wachsen in den Betrieb. Manchmal sind qualifiziertere Arbeiten später möglich. Der Wechsel eines Jugendlichen vom Theresienhof in den Betrieb sowie die

dortige Integration erfordern von allen Beteiligten erhebliche Anstrengungen:

- Der direkte Vorgesetzte und die künftigen Kollegen müssen auf den Jugendlichen vorbereitet werden und lernen, ihn als Person und seinen Arbeitsbeitrag (die geminderte Leistungsfähigkeit) zu akzeptieren.
- Die Jugendlichen lernen, mit ihrer Rolle als Hilfsarbeiter und den entsprechenden Tätigkeiten zurecht zu kommen und die neue Lebenssituation zu akzeptieren.

Integration ist also durchaus zweiseitig zu sehen. Sie kann gelingen, wenn sich beide Seiten, der Jugendliche und die Menschen im Betrieb, aufeinander einlassen. Der ständige Dialog zwischen Mitarbeitern von Perspektive, dem Unternehmer, dem Vorgesetzten im Betrieb und dem Jugendlichen unterstützt diesen Prozess. Einarbeitung und Qualifizierung können bis zu zwei Jahre dauern. Die Entlohnung erfolgt durch eine Praktikantenvergütung. Perspektive übernimmt die Sozialversicherung. Das Unternehmen zahlt eine monatliche Projektförderpauschale an Perspektive.

---

### Phase 3: Übernahme

Nach erfolgreicher Qualifizierung startet die Phase 3 und der Jugendliche erhält einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Die Entlohnung erfolgt nach betrieblicher Vereinbarung. Als junger Arbeitnehmer steht er nun auf eigenen Beinen. Jetzt erfolgt die schrittweise Ablösung von Perspektive.

Die Jugendlichen durchlaufen dieses auf drei Jahre angelegte Programm ihren Fähigkeiten entsprechend – oft schneller, manchmal auch langsamer. So gelingt die Vermittlung einiger Jugendlicher in Beschäftigung vor Ort tatsächlich.

---

### Begleitende Maßnahmen

Betrachten wir nun drei der für den dauerhaften Erfolg von Perspektive zentralen Handlungsfelder:

- Enge Zusammenarbeit mit örtlichen Schulen: Zwischen Schule und Arbeitswelt gibt es nur ein kleines Zeitfenster für eine erfolgreiche Förderung. Innerhalb

von zwei bis drei Jahren fällt für die meisten Jugendlichen die grundlegende Entscheidung, sei es für die Entwicklung einer eigenen Lebensperspektive, sei es für den Weg in die – vermutlich dauerhafte – Abhängigkeit von sozialen Transfers. Deshalb gilt es, die Jugendlichen schon während ihrer Schulzeit zu ermutigen, sich individuell erreichbare berufliche und private Ziele zu setzen und sie in Kontakt mit der Arbeitswelt zu bringen. Praktika auf dem Theresienhof und in Betrieben helfen ihnen, sich mit ihren praktischen Fähigkeiten auseinanderzusetzen und möglichst früh mit Unternehmern zusammen zu kommen. Zunehmend werten Jugendliche, Lehrer und betriebliche Vorgesetzte die Praktikumserfahrungen gemeinsam aus und entwickeln mit Eltern und institutionellen Bezugspersonen berufliche und private Perspektiven.

- Bereitstellung von Unterstützung im sozialen Umfeld: Bei vielen Jugendlichen beeinträchtigen Probleme im familiären und privaten Umfeld den Qualifizierungsprozess bzw. die Arbeit im Unternehmen – bis in zum Abbruch. Damit solche Probleme nicht zum Stolperstein werden, stehen für die Jugendlichen individuell begleitende Hilfen bereit, die sie dann bei entsprechendem Bedarf in Anspruch nehmen können, z.B. fachliche Hilfen im Rahmen einer sozialen Betreuung und Begleitung, Bereitstellung von Trainingswohnungen und Anleitung zu möglichst eigenständigem Wohnen.
- Den Jugendlichen und den Betrieb aufeinander einstimmen und in der Zusammenarbeit begleiten: Während der betrieblichen Phase ist Perspektive sowohl von den Jugendlichen als auch von den Personalleitern und direkten Vorgesetzten in den Betrieben gefordert.

---

### Betriebliche Begleitung

In der betrieblichen Begleitung der Jugendlichen geht es im Kern immer darum, wie sie mit ihrer im Vergleich deutlich geringeren fachlichen und oft auch sozialen Kompetenz sowie der geringeren Entlohnung zurecht kommen – für sich selbst in ihrem Selbst-

bild, und welche Wertschätzung und Akzeptanz sie von ihren Arbeitskollegen erfahren. Doch auch die Personalleiter und Vorgesetzten brauchen spezielle Hilfen. Denn in den Betrieben sind nahezu immer Schwellen im Umgang mit den Jugendlichen zu bearbeiten und abzubauen. Aus der Vielfalt der Hürden seien einige typische Probleme exemplarisch genannt:

- Das persönliche Engagement der Unternehmer, das die Vermittlung der jungen Menschen in konkrete Arbeit in einzelnen Betrieben erst ermöglicht, bewirkt nicht automatisch ein vergleichbares Engagement im Betrieb.
- Der Personalleiter und insbesondere der direkte Vorgesetzte und dessen Abteilung müssen vor der Übernahme des Jugendlichen dafür und für den damit verbundenen Prozess gewonnen werden. Beide müssen z.B. die Handicaps bzw. die verminderte Leistungsfähigkeit der Jugendlichen akzeptieren und im Unternehmen vertreten, um den Arbeitsplatz auf Dauer zu erhalten.
- Im Weiteren brauchen die Vorgesetzten im Umgang mit den Jugendlichen kontinuierliche Begleitung und Unterstützung. So hat Perspektiva unter anderem das »Personalleiterforum« geschaffen, auf dem Personalleiter aus den beteiligten Unternehmen ihre Erfahrungen in der Arbeit mit den Jugendlichen erörtern und Optimierungsmöglichkeiten entwickeln.

---

### Netzwerk von Beteiligten

Die Brücke für die Jugendlichen von der Schule in die Arbeitswelt aus unternehmerischer Kraft zu bauen bedeutet, im Wesentlichen mit eigenen Mitteln und Leistungen auszukommen und öffentliche Mittel allenfalls flankierend zu nutzen. Deshalb besteht ein Ziel von Beginn an darin, den Kreis der zunächst Beteiligten deutlich zu erweitern und das Projekt in der Region gut zu verankern. Folglich war ein Netzwerk zu gestalten, in dem Interessierte auch mitwirken könnten, ohne Gesellschafter zu sein. Dabei ging es uns insbesondere um zwei Zielrichtungen und -gruppen:

- Das Engagement von Bürgern fördern und nutzen. Die Gesellschafter haben ihr

Vorhaben öffentlich gut bekannt gemacht und in der Bürgerschaft für tatkräftige Mithilfe und Unterstützung geworben. Ohne das ehrenamtliche Engagement von Bürgern könnte Perspektiva kaum funktionieren: Manche helfen finanziell, einige übernehmen Patenschaften und begleiten Jugendliche in ihrer persönlichen Entwicklung. Andere übernehmen Funktionen im Perspektiva-Programm. So hat z.B. ein pensionierter Berufsschulleiter den Unterrichtsplan für den gesamten Förderzeitraum konzipiert.

- Möglichst alle relevanten Akteure des Arbeitsmarkts zur Mitarbeit gewinnen und ihre zielgerichtete Zusammenarbeit mit Blick auf das Perspektiva-Anliegen fördern.

Letzteres ist allmählich gelungen. Das (damals noch) Arbeitsamt beispielsweise hilft nach eingehender Prüfung des Projektes zunächst punktuell, indem es einzelne Maßnahmen fördert. Auch andere unterstützen so manche Aktivitäten. Viele setzen sich in der Phase der Prüfung und Förderung des Projektes immer mehr mit den Kerngedanken von Perspektiva auseinander, sehen Vorteile in dem eingeschlagenen Weg und helfen, Förderungen unkonventionell zu gestalten. Bald wollten sie verstärkt und kontinuierlich mitarbeiten (statt sich nur auf punktuelle Förderung zu beschränken) und suchten – da sie von sich aus nicht Gesellschafter von Perspektiva werden können – nach einer entsprechenden Möglichkeit.

---

### »Kuratorium Perspektiva«

Im Herbst 2001 konstituiert sich – als eigens für die zentralen Akteure am Arbeitsmarkt geschaffene Struktur – das »Kuratorium Perspektiva«. Ihm gehören von Beginn an bis heute an: Je ein Spitzenrepräsentant von der Agentur für Arbeit, Stadt, Landkreis, IHK, Kreishandwerkerschaft, Schulamts und Wohlfahrtspflege.

Das Kuratorium sieht seine Aufgabe laut Gründungspapier »insbesondere darin, Perspektiva zu unterstützen, einen völlig neuen Ansatz in der Förderung junger Menschen mit Sonderschul- oder schwachem Hauptschulabschluss zu etablieren, den Beirat von

Perspektiva strategisch zu beraten, für die Zielgruppe bisher bestehende Strukturen noch effizienter zu nutzen und auch durch neue Formen effektiv zu ergänzen. Sie wollen ihre arbeitsmarktpolitischen Handlungsstrategien in Bezug auf die Zielgruppe koordinieren, auch neu ausrichten und bündeln, um die jungen Menschen in dauerhafte Beschäftigung in Unternehmen vor Ort zu bringen.«

Die heute bei Perspektiva als Privatpersonen, Unternehmer oder Vertreter sozialer Einrichtungen oder Behörden Handelnden bestimmen sowohl die Ebene ihrer Mitwirkung als auch den Grad ihrer Beteiligung selbst.

---

### Weitere Projektentwicklung

»Den Zusammenhalt des Netzwerks organisieren« lautet die Kernaufgabe. Bei aller nötigen Struktur ist Perspektiva das gemeinsame Bemühen, die Situation und das Wohl von Menschen mit geringer Ausgangsqualifikation nachhaltig zu verbessern.

Perspektiva lebt davon, dass der Funke überspringt zwischen Unternehmern und Jugendlichen, dann auch bei anderen Bürgern, die sich ehrenamtlich engagieren oder als Akteure im Arbeitsmarkt handeln. Die Erfahrungen der Bürger und Unternehmer mit einzelnen Jugendlichen können dazu führen, dass sie nicht zur Tagesordnung übergehen, sondern Energien mobilisieren, um Probleme anzugehen (statt sie an Sozialhilfeträger oder Arbeitsverwaltung zu delegieren). Deshalb sucht Perspektiva, entsprechende Kommunikationsformen zu schaffen und zu nutzen, um die Beteiligten zusammen zu bringen und einen qualifizierten Dialog zu ermöglichen.

Dies geschieht derzeit regelmäßig und häufig auf Unternehmerforen, Personalleiterforen, auf Treffen des Kuratoriums und des Beirats, auf Hoffesten und natürlich in vielen informellen Begegnungen, neuerdings auch im Familienbiergarten auf dem Theresienhof.

Zur Projektentwicklung gehört auch, das Förderkonzept auszugestalten. Schwerpunkte liegen aktuell darin:

- das Angebot möglicher Arbeitsbereiche zu erweitern,

- den Unterricht in Phase 1 zu vertiefen,
- die betriebliche und soziale Begleitung der Jugendlichen auszubauen.

An neuen Maßnahmen stehen auf der Agenda:

- Das Projekt »10. Schuljahr als Praxisjahr«, um schon während der Schulzeit in längeren Praktika mit Identifikation und Transfer besonderer Kompetenzen und Interessen in arbeitsplatzrelevante Teilqualifikationen zu beginnen.
- Der Aufbau einer »Ambulanten Wohnschule«, um den Jugendlichen zu ermöglichen, eigenständiges Wohnen zu lernen sowie lebenspraktische und soziale Kompetenzen zu erwerben und zu stabilisieren, damit größtmögliche Eigenständigkeit erreicht und eigene Lebensvorstellungen verwirklicht werden können.
- Die »Verbesserung der Mobilität«, um den Jugendlichen, die ja nur selten den Führerschein erreichen, in der ländlichen Struktur das Erreichen eines Arbeitsplatzes zu erleichtern und Möglichkeiten zu Freizeitgestaltung und Kontaktpflege zu verbessern.

---

### Zwischenbilanz

Das Netzwerk funktioniert auch in wirtschaftlich schwieriger Zeit. Die Jugendlichen sind weiterhin in der Arbeitswelt willkommen. Trotz weltweiten Wettbewerbs und enormen Kostendrucks sind Unternehmen bereit, für Jugendliche Arbeitsplätze an deren Fähigkeiten ausgerichtet, also »maßgerecht«, zu formen. Die Zahl der als Gesellschafter mitwirkenden Unternehmen ist auf bis heute 50 sogar gewachsen und auch die Liste der Betriebe, die Jugendlichen eine Chance anbieten, wurde länger. Derzeit absolvieren 17 Jugendliche Firmenpraktika mit dem Ziel einer unbefristeten Übernahme. Weitere 20 Jugendliche bereiten sich in Phase 1 gezielt auf eine Stelle im ersten Arbeitsmarkt vor.

Das Ziel, die Brücke von der Schule in die Arbeitswelt aus unternehmerischer Kraft zu bauen, wird immer besser erreicht. Der Anteil der Jugendlichen, der Unternehmer und zahlreicher Privatpersonen an den Kosten wurde jährlich – auf heute über 50 Prozent –



gesteigert, der anfangs beträchtliche Anteil staatlicher Fördermittel stetig verringert.

Man kann von einem völlig neuen, einem integrierten Handlungsansatz sprechen, der bisher erfolgreich auf das konstruktive Zusammenwirken vieler setzt:

- Unternehmer schaffen Arbeitsplätze, die an den Möglichkeiten und Fähigkeiten der Zielgruppe ausgerichtet sind.
- Jugendliche gewinnen einen auf ihre Möglichkeiten zugeschnittenen Arbeitsplatz.
- Soziale Institutionen bringen ihre Fachkenntnis und Methoden ein, unterstützen die Jugendlichen auch in ihrem sozialen Umfeld und bieten ihnen individuelle Betreuung und Hilfen an.
- Die relevanten Akteure des Arbeitsmarktes, die in Bezug auf unsere Zielgruppe zum Teil unabhängig voneinander wirken, haben ihre Handlungsstrategien vernetzt und beteiligen sich heute im Förderprozess von Beginn bis zur erfolgreichen Vermittlung.

Die direkte Verbindung zwischen den Jugendlichen und den Unternehmern ist für den Erfolg zentral. Die Vernetzung (der Anforderung der Unternehmer und Firmen mit den Entwicklungsmöglichkeiten der Arbeitssuchenden) kann und muss durch soziale Akteure unterstützt, darf aber nicht an sie delegiert werden.

Der Erfolg von Perspektiva resultiert aus den Anstrengungen vieler und zeigt eindrucksvoll, dass das Vorhaben, Jugendlichen mit geringer Ausgangsqualifikation eine eigene Lebensperspektive zu ermöglichen und sie vor der Abhängigkeit staatlicher Transferleistungen zu bewahren, gelingen kann, wenn es zu einem gemeinsamen Anliegen wird.

In der Region ist Perspektiva partei- und institutionsübergreifend als beispielhafte Initiative geschätzt. Im bundesweiten Wettbewerb »Beschäftigung gestalten – Unternehmer zeigen Verantwortung« haben das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und die Initiative für Beschäftigung im Mai 2004 fünf Unternehmen prämiert, die mit innovativen Lösungs Arbeits- und Ausbildungsplätze geschaffen haben. Perspekti-

va wurde in der Kategorie »Integration besonderer Zielgruppen« ausgezeichnet.

---

## Erfolgsfaktoren

Das Netzwerk Perspektiva hat eine Struktur geschaffen, in der sich Bürger – sei es privat oder mit ihren Unternehmen, als Vertreter von sozialen oder staatlichen Einrichtungen – persönlich engagieren und den Erfolg ihrer Anstrengung direkt sehen können.

Der durch die Mitarbeit im Netzwerk für alle Beteiligten entstehende Mehrwert kann konkret angegeben werden:

- Jugendliche spüren, dass sie eine reale Chance haben und engagieren sich außerordentlich, schaffen in der Arbeitswelt wie auch in ihrem privaten Bereich ein tragfähiges Beziehungsnetz und können auf Dauer von sozialen Fördersystemen unabhängig werden.
- Unternehmer engagieren sich und können Strukturen nutzen, die es ihnen erlauben, schwächere Jugendliche in ihren Betrieb zu integrieren.
- Privatpersonen können ihre Bereitschaft zu persönlichem und sozialem Engagement – in auf Dauer ausgerichteten Strukturen – verwirklichen und fruchtbar werden lassen und ein System unterstützen, das sich durch Beiträge aus Wirtschaft und Bürgerschaft (weitgehend) selbst finanziert.
- Soziale Institutionen und staatliche Einrichtungen können Maßnahmen mehr als bisher bedarfsorientiert und passgenau entwickeln und werden auf Dauer finanziell entlastet.

---

## Literatur

- Eichhorst, W., Thode, E., Winter, F. (2004): Benchmarking Deutschland 2004: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Bericht der Bertelsmann-Stiftung.
- Wissler, M. (2003): Bürgerliches Engagement ist dem Hoffen auf staatliche Fürsorge überlegen. In: Das Antoniusheim, Band 2: Jeder ist anders. Ein Lesebuch. Parzeller Verlag Fulda 2003, S. 113-116.
- Könemann, A. (2003): Das Experiment Perspektiva. In: Das Antoniusheim, Band 2: Jeder ist anders. Ein Lesebuch. Parzeller Verlag Fulda 2003, S. 103-104.