

**JOBLINGE**

**10** Jahre  
Thesen

*Eine Einladung  
zum Diskurs*



# Widerstände. Mutig. Weiterdenken.

10 JAHRE – 10 THESEN

## LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

zehn Jahre JOBLINGE sind ein Grund, stolz und dankbar zu sein. Wir sind stolz auf mehr als 8.000 Joblinge, die ihren Weg gemeistert haben, und dankbar für das überwältigende Engagement unserer Partner aus Wirtschaft, Öffentlicher Hand und Zivilgesellschaft, die das ermöglicht haben. Unser Respekt gilt unseren mehr als 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ohne deren Einsatz dieses Ergebnis undenkbar wäre.

Das Jubiläum wollen wir zum Anlass nehmen, mit Ihnen gemeinsam neue Impulse für die Integration zu setzen, damit künftig noch viele Jugendliche mehr davon profitieren können. Wir haben gelernt, dass es für Impulse Mut braucht: eine pädagogische Haltung, die nicht Hilfsbedürftigkeit, sondern Selbstverantwortung stärkt; eine Rekrutierung, die nicht die Papierform, sondern den persönlichen Kontakt entscheiden lässt; und eine Förderung,

die nicht auf Standards, sondern auf Impact basiert. Unter dem Motto »Widerstände. Mutig. Weiterdenken.« haben wir in diesem Magazin unsere Erfahrungen, Erkenntnisse und Überzeugungen für Sie zusammengefasst.

Sie mögen uns an einigen Stellen zustimmen, an anderen provozieren wir vielleicht Ihren Widerspruch ... Genau darum geht es uns. Wir möchten Sie dazu einladen, mit uns das Thema Integration im Diskurs weiterzudenken. Darauf freuen wir uns – und auf den gemeinsamen Einsatz für eine der größten Herausforderungen und Chancen der Gesellschaft: Integration.

Herzlich

*Ihre Ulrike Garanin und Kadim Tas,  
Vorstände der JOBLINGE-Dachorganisation*

# 10 Jahre - 10 Thesen

Haltung  
und Programm

Sektorübergreifendes  
Engagement

Steuerung  
und Finanzierung

THESE 01

**Unternehmen statt  
unterrichten**

Seite 05

THESE 02

**Hürden  
statt Hilfe**

Seite 11

THESE 03

**Ballett  
statt boxen**

Seite 17

THESE 04

**Partnerschaft  
statt Charity**

Seite 23

THESE 05

**Zielorientiert  
statt uferlos**

Seite 31

THESE 06

**Sich beweisen  
statt bewerben**

Seite 39

THESE 07

**Gestalten  
statt verwalten**

Seite 45

THESE 08

**Impact- statt  
Input-Finanzierung**

Seite 51

THESE 09

**Transparenz statt  
Transzendenz**

Seite 57

THESE 10

**Social Business  
statt Bildungsträger**

Seite 63

## These 01

Haltung und Programm

# Unternehmen statt unterrichten

Wie erreicht man Jugendliche,  
die als schulmüde und sozial  
benachteiligt gelten? Und wie  
weckt man ihre jobrelevanten  
Sozialkompetenzen? Nicht durch  
schulische Ansätze, sondern

unternehmensnah. An Lernorten,  
die auf den Ausbildungsalltag  
vorbereiten. Durch praktisches  
Erarbeiten und emotionales  
Erleben, stückweises Überwinden  
und Ausweiten eigener Grenzen.

## UNTERNEHMEN STATT UNTERRICHTEN

Unsere Teilnehmenden fehlen die berufsrelevanten Sozialkompetenzen, um dem Ausbildungsalltag standzuhalten. Diese Fähigkeiten müssen erarbeitet und erlebt werden. Deswegen setzen wir unsere Jugendlichen praktischen Erfahrungen aus, die neu und herausfordernd für sie sind. Der Schwerpunkt liegt auf der emotionalen Komponente des Lernens. Dabei nutzen wir innovative Formate: Lernen über Bande in Projekten und über neue Medien wie unsere eigene Mathe-App. So lassen sich Blockaden überwinden, Interesse und Motivation wecken.

*»Warum glauben wir immer noch, dass wir Jugendliche, für die das System Schule für Misserfolg steht, mit schulischen Angeboten zum Erfolg führen können?«*

Wir wollen vorbereiten auf den Betrieb und dessen Anforderungen. Daher proben wir den Ernstfall vom Erstkontakt an. Wir verstehen uns als unternehmerische Initiative und vermitteln den Jugendlichen ein professionelles Umfeld – schon im »geschützten Raum« der JOBLINGE. Wir duzen nicht, und es gibt einen Dresscode, auch für die Teilnehmenden. Sie werden von uns früh in Unternehmen geschickt, dort finden sie die wirkungsvollsten Lernorte und Motivationsfaktoren. Für eine erfolgreiche Lern-Erfahrung ist nicht nur das »Was« entscheidend, sondern vor allem das »Wie«.

## WENN ICH ETWAS MACHE, BLEIBT ES IM KOPF

Ich hatte lange überhaupt keine Perspektive. Nach meinem Hauptschulabschluss habe ich Maßnahmen mitgemacht, 1-Euro-Jobs angenommen und war auf der Suche nach einer Ausbildung. Meine große Angst war aber, mich für die falsche zu entscheiden und abubrechen.

Da hatte ich noch nicht verstanden, dass man dranbleiben muss, auch wenn etwas mal keinen Spaß macht. Jetzt bin ich seit ein paar Wochen Jobbing, und es ist viel passiert. Manche Aufgaben, die wir bearbeiten, scheinen für mich zuerst sinnlos. Einmal sollten wir einen Brief an uns selbst verfassen und unsere Stärken loben. Ich habe geschrieben, dass ich es gut an mir finde, dass ich hilfsbereit und kreativ bin und mich trotz Misserfolgen immer wieder aufgerappelt habe.

Erst wenn ich abends in Gedanken den Tag durchgehe, wird mir der tiefere Sinn von so was klar. Dass man uns bewusst

mit neuen Situationen und Sichtweisen konfrontiert. Gerade haben wir uns eine Woche lang im Hörfunkprojekt durchgebissen, obwohl es anstrengend war. Für die Leiter auch, sie mussten uns bis zuletzt motivieren. Mir hilft es, dass es nicht zugeht wie in der Schule, wo jemand etwas erzählt und man das verinnerlichen soll. Das ist für mich nicht so leicht. Wenn ich etwas praktisch mache, bleibt es im Kopf. In der Schule hatte ich sehr gute Noten in Fächern, die mich interessiert haben, die anderen habe ich ignoriert. Jetzt lerne ich, dass es sich gut anfühlt, wenn man sich seinen Ängsten stellt.

In der Zukunft brauche ich keine Riesenerfolge, aber ich möchte zufrieden mit mir sein und einen strukturierten Alltag, in dem ich meine Fähigkeiten nutzen und damit etwas bewegen kann. Ohne Perspektive zu Hause zu sitzen fühlt sich schlimm an, dahin will ich nicht mehr zurück.



*Franziska Kunth  
ist Jobbing in Leipzig.*

## ES MUSS KEINEN SPASS MACHEN

Wir haben eine zentrale Aufgabe, und die lautet, einen tiefen Veränderungsprozess bei unseren Jugendlichen in Gang zu setzen. Veränderung funktioniert aber nur emotional. Ihnen zu erzählen, was sie machen sollten, interessiert sie nicht. Stattdessen zeigen wir es. Das beginnt gleich in der Aufnahmephase.

Viele verstehen nicht, warum sie während dieser Zeit Zweige sammeln oder einen Zaun bauen müssen. Aber sie merken, dass es Teil der Entscheidung ist, ob sie wirklich hier mitmachen möchten. Im Kultur- und Sportprogramm bringen wir sie dann in neue Umgebungen, in denen sie sich total fremd fühlen, in die Musikhochschule oder ein Museum. Dort müssen sie eine Herausforderung meistern, zum Beispiel ein Wochenprojekt in modernem Tanz mit anschließender Präsentation vor Publikum. Wenn sie positiv daraus hervorgehen, ist das ein Schlüsselerlebnis. Positiv heißt nicht, dass es Spaß machen muss. Es geht darum, dass sie damit zurechtkommen.

Wären wir ein schulisches Format, würde das nichts Neues in ihnen aktivieren, nur alte Muster. Erreichen können wir sie, wenn wir ihnen etwas

anbieten, das sie herausfordert. Dabei gehen wir unternehmerisch vor, weil wir immer ihre Vermittlung im Sinn haben. Doch hier liegt auch eine Schnittstelle zur Beziehungsarbeit. Denn die Vermittlung kann nur zusammen gelingen.

Wenn wir dasselbe Ziel haben, können wir darauf hinarbeiten. Frontalunterricht würde bedeuten: »Ich gebe dir was, doch du bist nicht aktiv.« Wir wollen Jugendliche aber in die Lage versetzen, selbst tätig zu sein. Das ist auch das Prinzip der MINT-Welten, und es gilt für unsere Mathe-App. Viele haben so negative Erfahrungen mit Mathe gemacht, dass sie erst mal ihren Frust rauslassen müssen. Nach ein paar Minuten wird klar, dass es weniger um Mathe ging als um Mathelehrer. Beim digitalen Lernen fällt der Lehrende aber weg. Die App bringt manche dazu, sogar in der Pause weiterzurechnen. Zum digitalen Lernen planen wir derzeit jede Menge, auch einen Big-Data-Workshop gibt es schon.

Und wir arbeiten daran, dass unsere Jugendlichen Grundkenntnisse im Programmieren bekommen. Sie sollen schließlich Lust kriegen, sich mit wegweisender Technik auseinanderzusetzen, nicht nur mit ihrem Smartphone.



**Christiane Schubert**

ist stellvertretende Regionalleiterin der gAG FrankfurtRheinMain.

## 3 FRAGEN AN



**Milagros Caiña Carreiro-Andree,**  
Personalvorstand der BMW Group.

### ***BMW hat gemeinsam mit JOBLINGE die App »Mathe als Mission« entwickelt. Warum?***

Eine der großen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt ist die fortschreitende Digitalisierung bei gleichzeitigem Fachkräftemangel in den MINT-Berufen. Die Branche bietet viele Chancen, doch besonders für benachteiligte Jugendliche geht die Qualifikationsschere auseinander. Da wir seit Jahren eng zusammenarbeiten, war es für die BMW Group selbstverständlich, ein Projekt gemeinsam voranzutreiben, mit dem wir das Verständnis und die Begeisterung für Technik bei jungen Menschen fördern. Das MINT-Programm bildet eine Brücke zwischen digitalem Lernen und praktischem Erleben, zwischen potenziellen Auszubildenden und Arbeitgebern. Die App ist das Kernstück des MINT-Programms.

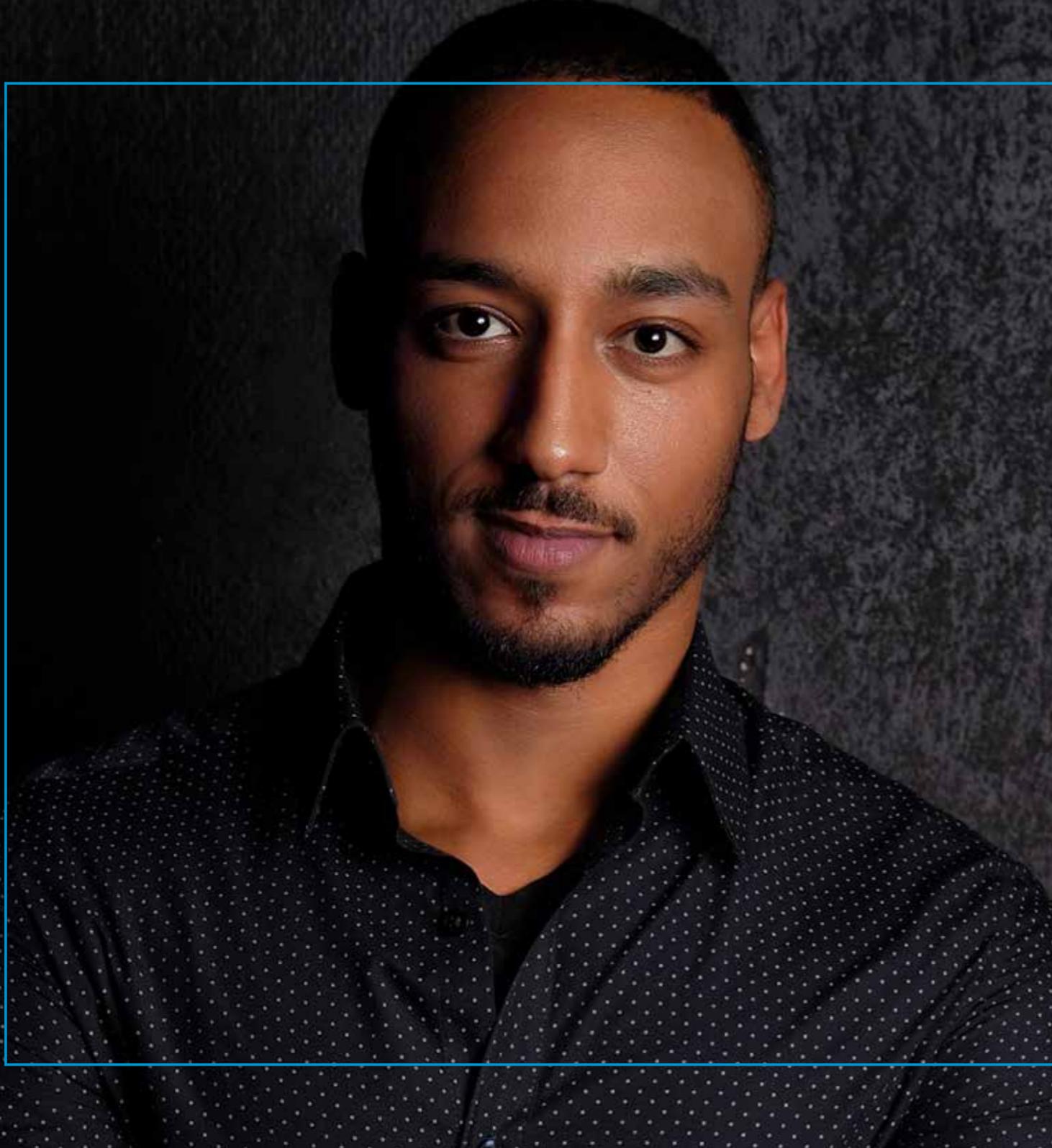
### ***Was kann die App, was Unterricht nicht kann?***

Sie kombiniert Lerninhalte mit einem Spiel. Es ist ein Format, das auch Jugendliche mit geringerem Interesse motivieren kann, weil es kein klassisches schulisches Format ist, das Karteikartenwissen abfragt. Sie spielen, lernen Mathe und qualifizieren sich damit gleichzeitig für die Anforderungen technischer Ausbildungsberufe. Mit dieser Methode ist Mathematik dann auch gar nicht mehr so einschüchternd. Das ist wichtig, denn unter anderem Mathekenntnisse werden in den MINT-Lehrplänen flächendeckend gefordert.

### ***Welche Rolle wird digitales Lernen künftig für die Arbeitsintegration spielen?***

Die Digitalisierung verändert vieles in der Arbeitswelt, und darauf muss auch der Nachwuchs vorbereitet werden. JOBLINGE entwickelt deshalb – aufbauend auf den Erfahrungen mit der App – ein erweitertes digitales Lernkonzept. Das soll die Zielgruppe auch in den »Kompetenzen 4.0« stärken. Das Lernen mit digitalen Medien bietet ganz neue Zugangsmöglichkeiten zu einer individuellen Art des Lernens, angepasst an die eigene Geschwindigkeit. Dass die App und das gesamte MINT-Programm zukunftsweisend sind, finde übrigens nicht nur ich, denn sie sind 2018 schon dreifach ausgezeichnet worden: mit dem Bitkom-Innovationspreis für digitale Bildung, dem Comenius-EduMedia-Award und dem Phineo-Wirkt-Siegel.

Das MINT-Programm ist auf zwei Säulen aufgebaut: Neben der App werden die Teilnehmenden in praxisnahen Workshops direkt in Unternehmen für den Bereich sensibilisiert. JOBLINGE goes MINT wurde gemeinsam mit J.P. Morgan entwickelt. Über digitales Lernen und praktisches Erleben schlägt das Programm eine Brücke zwischen potenziellen Auszubildenden und Unternehmen.



## These 02

Haltung und Programm

# Hürden statt Hilfe

Warum gilt in der Arbeit mit benachteiligten Jugendlichen Niedrigschwelligkeit als Muss? Wenn sie die ultimative Hürde überwinden sollen – den erfolgreichen Ausbildungsstart –, müssen wir sie im Hürdenlauf

trainieren. Sie ernst nehmen und dementsprechend fordern. Sie an realen Anforderungen wachsen lassen. Hilfe heißt nicht Entmündigung, sondern Befähigung zur Selbstverantwortung.

# HÜRDEN STATT HILFE

**N**iedrigschwellige Angebote helfen Jugendlichen nicht, sich selbstständig auf dem Arbeitsmarkt zu bewegen. Sie bieten keine realistische Vorbereitung auf die betriebliche Praxis. Um die bisher unüberwindbar scheinende Hürde »Ausbildung« zu nehmen, fordern wir unsere Teilnehmenden vom ersten Tag an heraus, stetig höhere Hürden zu meistern – und wir trauen es ihnen zu. Das übergeordnete Ziel ist es, sie jeden Tag ein bisschen mehr auf die Anforderungen des Arbeitsalltags vorzubereiten.

*»Was zahlen Sie mir denn dafür, wenn ich bei JOBLINGE mitmache?«*

Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung sind unsere Jugendlichen aus ihrem Umfeld oft nicht gewohnt. Eher die Rolle des passiven Hilfsempfängenden, der behandelt wird, als sei er leistungsunfähig, und dadurch nicht zuletzt einen Angriff auf seine Würde erfährt. Unsere Haltung ist gegenteilig: Die Teilnehmenden sollen zu selbstbestimmt und aktiv Leistenden werden. Sie sollen lernen, sich selbst zu überwinden, Erfolge zu erarbeiten, Feedback und Kritik anzunehmen, kurz: für sich selbst Verantwortung zu übernehmen.

## H

### **Startschuss:** Anmeldung zur Aufnahmephase

Ich mache wahrscheinlich den kürzesten Infoworkshop von allen. Der dauert 20 Minuten. Ich stelle in aller Kürze das Programm vor, betone vor allem, wer unsere Partnerunternehmen sind und welche Chance die Jugendlichen hier haben. Dann mache ich klar, was wir erwarten, und stelle ihnen die Aufnahmephase vor. Das Ziel ist, dass sie sich dazu anmelden. Fertig. Da muss ich keine weiteren Übungen machen. Denn allein der Punkt, dass sie sich entscheiden und anmelden, darum geht's. Und das macht den Riesenunterschied zu dem, was sie bisher kennengelernt haben.

*Nora Wiegers  
ist Koordinatorin  
Jugendliche und Mentoren  
der gAG Metropolregion  
Rhein-Neckar in Ludwigshafen.*

## Ü

### **Auf los geht's los:** Gemeinnützige Projektarbeit

Die Projektarbeit »Hands on für die Alte Feuerwache zu Köln« ist für uns jedes Mal eine Augenweide: Die Jugendlichen verlassen Komfortzonen wie Couch und Computer oft zum ersten Mal und bedienen sich Leitern, Farbrollen oder Laubsägen. Da das Ergebnis einen konkreten Nutzen hat, erkennen sie sofort den Sinn des Projekts. Die Erfahrung, dass sie selbst es sind, die ihr Werden durch praktisches Tun positiv beeinflussen können, stützt die wichtige Erkenntnis »Ich kann mir einen Ausbildungsplatz erarbeiten!«. Ein Jugendlicher fragte, nachdem er eine Wand fertig gestrichen hatte, ob das jetzt der Start der »Selbstständigkeitsphase« sei – wir finden, das hat er gut auf den Punkt gebracht.

*Petra Balzer  
ist Regionalleiterin der  
gAG Rheinland.*

## R

### **Regelwerk:** Zuverlässig und pünktlich sein

Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sind Hürden, die bei unvorbereitetem Ausbildungsstart oft zu Abbrüchen führen. Viele Jugendliche sind routiniert darin, sich im Umgang mit Pädagogen aus der Verantwortung zu ziehen. Wir akzeptieren das nicht, sondern haben eine eindeutige Erwartungshaltung, die wir klar kommunizieren. Unseren Joblingen wird von Beginn an verdeutlicht, dass sie keinen Zugang zu unseren Partnerunternehmen erhalten, ohne Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit bewiesen zu haben. Mit verschiedenen Methoden unterstützen wir sie natürlich dabei, diese Hürden zu überwinden – oft auch über Bande.

*Matthias Kretschmer  
ist Regionalleiter  
der gAG Leipzig.*

## D

### **Runder Auftritt:** Angemessene Kleidung, angemessenes Verhalten

Wir müssen den Teilnehmenden vorleben, was wir von ihnen verlangen. Das Programm fängt um neun Uhr an und nicht um drei nach neun. Wir werden pausenlos versetzt, aber wir dürfen sie nie versetzen. Nach und nach sehen sie, dass das funktioniert. Je wankelmütiger der Teilnehmende ist, desto klarer müssen wir sein. Und wir betonen stetig: Kommuniziert mit uns, egal wie! Ob per E-Mail, WhatsApp oder Telefon. So lernen sie Verantwortung und Zuverlässigkeit.

*Anika Nehrning  
leitet die Bereiche  
Unternehmenskoordination  
und Ausbildungsbegleitung  
der gAG Hanse in Hamburg.*

**E**

## Auf zu neuen Ufern: Kultur- und Sportprogramm

Das Kultur- und Sportprogramm ist die Hürde, die den Jugendlichen zeigt, wozu sie in der Lage sind, ohne es vorher zu wissen. Sich selbst zu überwinden, sich zu präsentieren, wie sie es noch nie gemacht haben, und am Schluss heil aus der Situation herauszukommen – das zeigt ihnen, dass Veränderung möglich ist. Und dass sie sich gut anfühlt. Dieses Gefühl weckt bei fast allen Joblingen die Bereitschaft, ihre »Hilfsempfänger-Lethargie« aufzugeben und sich auf Neues einzulassen. Sie überdenken ihre Einstellung, ihre Motivation und berufliche Flexibilität und entwickeln die Zuversicht, sich selbst eine früher unerwartete Zukunftsperspektive erarbeiten zu können.

*Raphael Karrasch  
ist Regionalleiter der gAG Ruhr.*

**N**

## Wer ist das denn? Den Mentor kennenlernen und regelmäßig treffen

»Warum soll ich jemanden treffen, den ich nicht mal kenne?« Die Frage stellen sich in der Tat viele. Und dann sollen sie auch noch Woche für Woche verbindliche Termine einhalten und pünktlich erscheinen. Das Mentoring ist eine Übung in Selbstverantwortung. Darin unterstützen wir die Teilnehmenden vom ersten Tag an. Mit dem Mentor hat der Jugendliche eine Person an seiner Seite, die sich für ihn und seine Themen interessiert, ihn ernst nimmt und sich mit ihm über seine Erfolge freut. Und das alles, ohne Geld dafür zu bekommen. Das können die Jugendlichen zuerst gar nicht glauben, dass sich jemand um ihretwillen mit ihnen trifft.

*Ilse Schmücker  
ist Regionalleiterin der  
gAG München.*

**L**

## Soft Skills: Small Talk, Blickkontakt und Telefonate

Dass man beim Vorstellungsgespräch Blickkontakt hält, scheint selbstverständlich. Doch was, wenn es in einer anderen Kultur unhöflich ist, jemandem direkt in die Augen zu schauen? Darf man beim ersten Small Talk mit der älteren Kollegin fragen, wie alt sie ist? Wie überzeugt man am Telefon souverän, wenn die richtigen Worte fehlen? Soft Skills sind nicht selbstverständlich, deswegen trainieren wir sie in interkultureller Sensibilisierung, mit gezielten Sprachübungen, simulierten Dialogen und themenbezogenen Trainings in unseren Partnerunternehmen.

*Carola Vogel  
ist Koordinatorin Jugendliche  
und Mentoren des Programms  
Kompass in München.*

**A**

## Zeig dich: Vorstellungsgespräche üben und umsetzen

Vielen Teilnehmenden fällt es schwer, sich ins richtige Licht zu rücken. Ihren Werdegang nehmen sie als Geschichte des Scheiterns wahr, und wo genau ihre Kompetenzen liegen, ist ihnen oft nicht bewusst. Entsprechend groß ist die Unsicherheit im Bewerbungsgespräch. In simulierten Dialogen proben wir die Situation und die Erwartungen beider Seiten, entwickeln mögliche Handlungsmuster und beziehen auch Körperhaltung, Gestik und Mimik ein. An die Stelle einer Geschichte des Scheiterns rückt dann eine Geschichte der Orientierung, statt Unklarheit entsteht ein Bezug zu den eigenen Interessen und Talenten.

*Erik Bock  
ist Projektleiter/  
Unternehmenskoordinator der gAG  
Leipzig am Standort Halle (Saale).*

**U**

## Dranbleiben: Den ersten Praktikumstag überstehen – und immer wieder hingehen

Es ist ganz normal, dass die Jugendlichen vor dem ersten Praktikum weiche Knie haben. Manche brechen lieber ab, als sich dieser Angst zu stellen. Anderen fehlt die Routine, um jeden Morgen pünktlich aus dem Bett zu kommen. Wir nehmen auf diese Dinge Rücksicht und motivieren die Teilnehmenden von Anfang an, ihre Praktika bis zum Ende durchzuziehen. Wir zeigen ihnen, wie ein erfolgreiches Praktikum sie auf dem Weg zu ihren langfristigen Zielen weiterbringt, und erinnern sie daran, wie viel sie bereits investiert haben, um überhaupt eine Chance im Unternehmen zu bekommen.

*Sebastian Herbstreuth  
leitet die Bereiche  
Unternehmenskoordination  
und Ausbildungsbegleitung in  
der gAG Region Stuttgart.*

**F**

## Weiter auf der Leiter: Einen passenden Ausbildungsberuf finden

Viele Jugendliche kommen ohne konkrete Vorstellungen von ihrer beruflichen Zukunft zu uns: »Was kann ich, was will ich, was passt eigentlich zu mir?« Das scheinen unüberwindbare Fragen. Viele denken erstmal an Ausbildungsklassiker wie Kfz-Mechatroniker und medizinische Fachangestellte. Anhand ihrer Leidenschaften und neu entdeckten Potenziale entwickeln wir abseits von klassischen Soft-Skill-Tests jedoch gemeinsam eine berufliche Perspektive. Und wir fordern die Unternehmen heraus, auch Jugendliche kennenzulernen, die regulär keine Chance hätten.

*Nahide Pooya  
ist Ausbildungsbegleiterin  
in der gAG Berlin.*



## *These 03*

Haltung und Programm

# Ballett statt boxen

Warum liegt der Fokus meist darauf, Jugendliche dort abzuholen, wo sie sind – mit Kickern, Boxen und Jugendclub-Ambiente –, statt sie darauf vorzubereiten, wo sie hinsollen? Wie lässt sich Arbeitsintegration vom

Ziel und nicht vom Ausgangspunkt her denken? Mit unserem Kulturprogramm locken wir Teilnehmende aus ihrer Komfortzone. Damit sie ein Bewusstsein für ihre Stärken und Schwächen erarbeiten können.

## BALLETT STATT BOXEN

**W**ir sind kein Jugendclub. Unsere Teilnehmenden stehen nicht am Kicker, unsere Pädagoginnen und Pädagogen tragen keine Turnschuhe. Die Integration in den Arbeitsmarkt müssen sich unsere Teilnehmenden in einem für sie fremden, Respekt einflößenden Setting erarbeiten. Das verlangt ihnen oft eine Menge ab. Bei uns finden sich Jugendliche in einer modernen Tanz-Inszenierung auf einer städtischen Bühne wieder, erarbeiten selbst ein Theaterstück oder Vorträge über museale Kunst.

*»Moderner Tanz, und das noch vor einem fremden Publikum, es war echt heftig. Aber ich habe mich darauf eingelassen und bin stolz, es geschafft zu haben. Ich habe zum ersten Mal im Leben Applaus bekommen.«*

Sie festigen dabei nicht nur viele jobrelevante Sozialkompetenzen, sondern werden auch mit einem Umfeld vertraut gemacht, zu dem sie sonst keinen Zugang hätten. Sie besuchen Orte der »Hochkultur« wie Museen, Opernhäuser, Theater und lernen sie besser kennen als manche Abonnentin oder mancher Abonnent. Die Souveränität, die sie durch diese Horizonterweiterung gewinnen, ist auch ein Startkapital für den Eintritt in die Arbeitswelt.

*»Was war für Sie das Schlimmste im JOBLINGE-Programm?« – »Der Kulturworkshop.«*

*»Und was hat Sie am weitesten gebracht?« – »Der Kulturworkshop.«*

**M**it diesem Auszug aus einem Feedbackgespräch sind der Anspruch und die Wirkung unseres Kultur- und Sportprogramms genau beschrieben. Die Workshops fordern Disziplin und Durchhaltevermögen, man muss sich auf Neues einlassen. Und sie überraschen: mit Stärken, die sie ans Licht bringen, und unerwartetem Erfolg. Tanz ist nicht nur Tanz, sondern Präsenz; Fußball bleibt nicht Fußball, sondern wird zu Sozialkompetenz; Boxen wird zu Selbstkontrolle und Deeskalation.

Solche wirkungsvollen Irritationen müssen gut geplant sein. Inhalte, Workshop-leiter, Zielgruppe, Rahmenbedingungen und Resultate greifen ineinander, um Herausforderungen zu individuellem und gemeinsamem Erfolg zu entwickeln.

Das erfordert auch Bereitschaft auf Seiten der Partner. Sie lassen sich auf unsere Idee ein, Wirkung über Bande zu erzielen, auf uns, unseren Anspruch und unsere Teilnehmenden. Der große Auftritt am Ende eines Workshops ist oft ein erster Schritt zum »Du kannst was!« – ein Zuspruch, der in der Ausbildung, im Beruf und auf dem gesamten Lebensweg nachwirkt.



**Petra Schnabel**

*leitet die Partnerprogramme der  
JOBLINGE-Dachorganisation in München.*

»Die meisten Teilnehmenden haben noch nie Theater gespielt und waren auch keine Theaterzuschauer. Wenn sie hören, dass sie am Ende der Woche mit einem Stück auf der Bühne auftreten sollen, das sie selbst entwickeln, schreckt sie das erstmal ab. Keiner weiß am Anfang der Woche, welches Stück ein paar Tage später auf die Bühne kommt, auch ich nicht. Wir erarbeiten es komplett selbst, und zwar anhand der Themen, die die Jugendlichen beschäftigen.«

»THEATERSPIELEN BEDEUTET, SICH ZU ÖFFNEN, UND DAS WIEDERUM BEDEUTET, DASS MAN SEITEN VON TEILNEHMENDEN KENNENLERNT, DIE MAN IM ALLTAG NICHT KENNENGELERNT HÄTTE. DAMIT ENTSTEHT EINE NEUE KOMMUNIKATIONSEBENE. AUCH IN KRISENSITUATIONEN WÄHREND DES PROGRAMMS HILFT DIESE BINDUNG.«

»Während der Woche bauen sie Vertrauen auf, auch zu sich selbst. Sie haben Erfolgserlebnisse, bekommen eine Stimme und nähern sich der Gruppe an, die ihnen vorher fremd war.«

»Die Proben, die Identifikation mit einer Rolle und die verbindliche Aufführung helfen ihnen auch, mit ihrer Angst vor Bewerbungsgesprächen umzugehen. Im Rampenlicht zu stehen und zum Publikum zu sprechen stärkt sie.«

**Er:** »Wer bist du denn?«

**Sie (strahlt):** »Ich bin ein Flüchtling.«

**Er (kopfschüttelnd):** »Diese aufrechte Haltung und diese hochwertigen Klamotten, du siehst ja gar nicht aus wie ein Flüchtling. Lass doch wenigstens mal den Kopfhängen.«

**Sie:** »Ich brauch dein Mitleid nicht.«

»Die Jugendlichen werden wacher, aufnahmefähiger. Selbstkritischer und empathischer. Sie begreifen, dass es sich lohnt, für ihre Rolle wieder und wieder zu proben. Sie werden verantwortungsvoller, beginnen eigene Ideen zu entwickeln, sich mit Inhalten auseinanderzusetzen, machen Lösungsvorschläge und Angebote, die ihnen vorher vielleicht keiner zugetraut hätte. Sie merken, was es bedeutet, sich einem Projekt zu verschreiben.«



**Philipp Haines**

ist Koordinator Jugendliche und Mentoren der gAG FrankfurtRheinMain in Frankfurt.

»Kognitive Fähigkeiten und Sprachkenntnisse sind nicht so wichtig, wenn es um Kulturprojekte geht. Hier steht die Gruppe im Mittelpunkt.«

»Ich fand es so angenehm, dass es in der Kunst kein Richtig und kein Falsch gibt.«

»Um Kultur erlebbar zu machen, müssen wir die Kultur in die Lebenswelt der Jugendlichen transportieren. Um das zu schaffen, setzen wir unsere Teilnehmenden einem für sie völlig neuen Umfeld aus, in dem sie Inhalte selbst mitgestalten können. Zum Beispiel beim Malworkshop im Atelier einer Künstlerin oder bei einer Projektwoche in zeitgenössischem Tanz. Wir fordern sie mit Projekten in Museen und Theatern heraus. Und auf die Probenarbeit folgt ein Auftritt vor Publikum auf der Bühne. An dieser Aufgabe wachsen sie sichtlich.«

»KULTURELLE TEILHABE IST EIN TEIL VON GESELLSCHAFTLICHER INTEGRATION.«

»Auch der Raum lehrt. Deshalb schaffen wir Projektangebote an fremden Lernorten.«

Im Hamburger Dialoghaus besuchen Joblinge die Ausstellungen »Dialog im Dunkeln«, »Dialog der Stille« und »Dialog der Zeit«. Dort lernen sie nicht-sehende und nicht-hörende Kulturen kennen, kommen in Kontakt mit alten Menschen, setzen sich mit Toleranz auseinander und reflektieren ihre eigene Situation. Es geht um Selbstwahrnehmung, Umgang mit Gefühlen, Empathie, Akzeptanz, Verantwortung. Manchmal macht die Horizonterweiterung sogar neugierig auf soziale Berufe.

»AM ANFANG GAB ES VIEL GELÄCHTER, AM ENDE WAREN WIR EINE EINHEIT.«



**Verena Lenzen**

ist Projektkoordinatorin der gAG Hanse in Hamburg.



## *These 04*

Sektorübergreifendes Engagement

# Partnerschaft statt Charity

Wie lässt sich sektorübergreifendes Engagement langfristig und effektiv organisieren? Indem gemeinnützige Initiativen sich nicht als Bittsteller, sondern als Partner und Anbieter

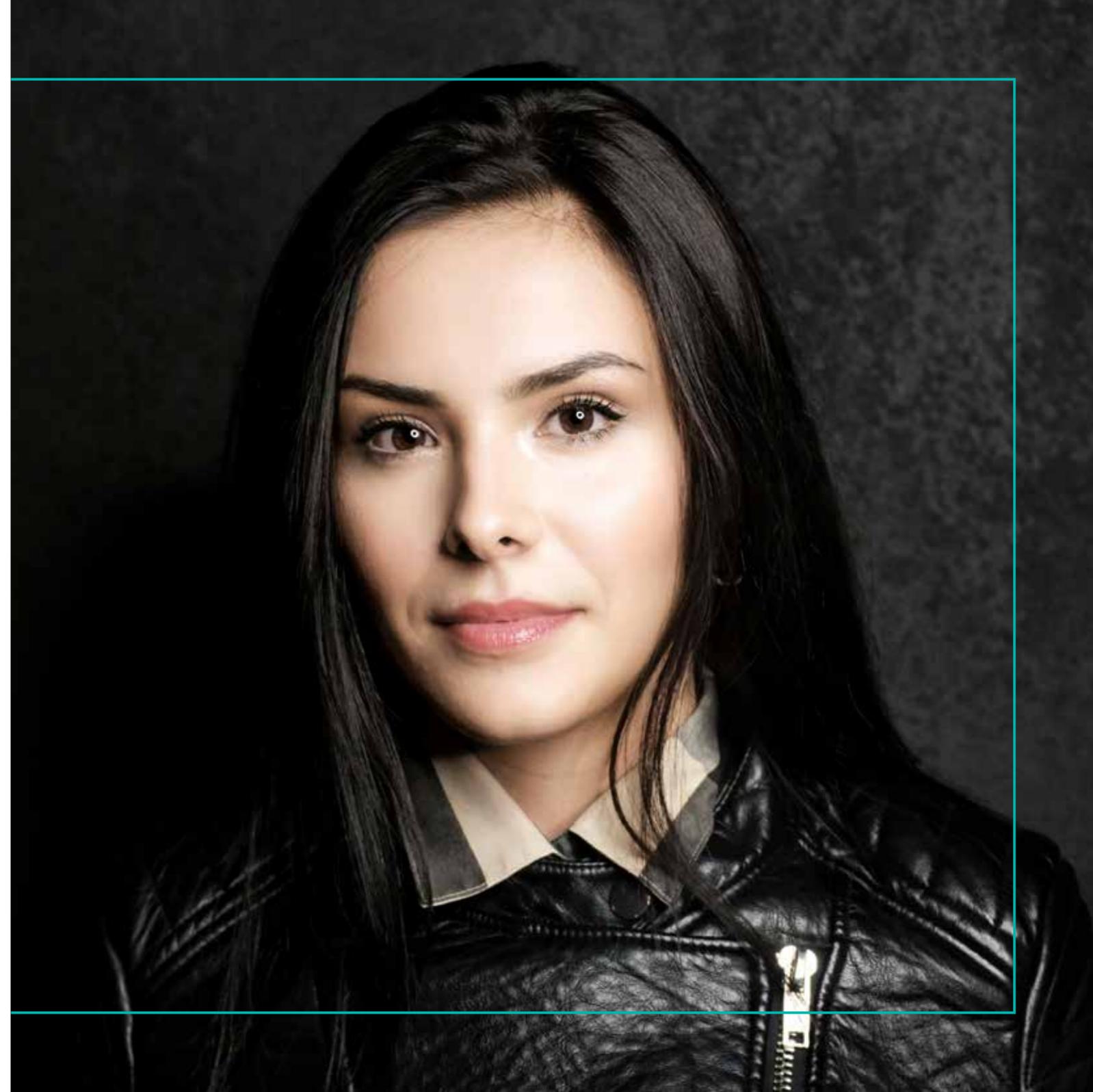
von Win-win-Lösungen verstehen. Dafür braucht man Verständnis für die Bedarfe aller Beteiligten und muss mit gebündelten Kompetenzen Lösungen entwickeln – gemeinsam.

## PARTNERSCHAFT STATT CHARITY

Integration kann nur gelingen, wenn Öffentliche Hand, sozialer Sektor, Unternehmen und Zivilgesellschaft zusammenarbeiten. Hier treffen aber Welten aufeinander, in denen ganz unterschiedliche Handlungsmaximen und Sachzwänge gelten: Partner im sozialen Bereich sehen an erster Stelle das »Helfen« und Betreuen; die Öffentliche Hand will und muss sicherstellen, dass die Fördergelder regelkonform verwendet werden; und Arbeitgeber, dass ihre Einstellungskriterien erfüllt werden. Obwohl alle Akteure hinter dem Ziel der Ausbildung für die Teilnehmenden stehen, sind die Ansprüche an die Zusammenarbeit oft so gegensätzlich, dass diese nicht funktioniert.

*»Der Übergang von Schule zu Beruf erinnert an das Schwarzer-Peter-Spiel: Die Schulen fordern mehr Engagement von den Eltern, die Wirtschaft bessere Qualifizierung von den Schulen, der Staat mehr Investition in Ausbildung von der Wirtschaft und die Eltern mehr Unterstützung vom Staat. Nur gibt es so keinen Gewinner.«*

Gerade für die trisektorale Kooperation sind eine klare Definition der Rollen, sorgfältiges Management der Schnittstellen und proaktive Kommunikation entscheidend. Wir wollen dafür sorgen, dass diese Welten sich nicht abstoßen oder sich gegenseitig die Verantwortung zuschieben, sondern als Partner erfolgreich zusammenarbeiten. Dafür braucht es das Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse – und den Mut, gemeinsam neue Wege zu gehen.



# »WIR MÜSSEN DIE STIMMUNG IN DER GESELLSCHAFT DREHEN«

*Was ist gemeistert, was steht an, und wohin führt die Zukunft?  
Ein Dreiergespräch in Hamburg.*

*Sie blicken auf vier Jahre Zusammenarbeit über drei Sektoren hinweg: Was hat Sie besonders bewegt?*

**Dirk Heyden:** Zu unserer gemeinsamen Geschichte gehört untrennbar das Thema Flucht und Asyl, und zwar damals wie heute. 2016 mussten wir mit Partnern kurze Wege finden, um Menschen in Ausbildung und Arbeit zu bringen. JOBLINGE ist einer dieser Partner, zwischen uns ist schnell Vertrauen entstanden.

**Anja Meyfarth:** Unter anderem, weil keiner von uns Hemmungen hat, Klartext zu sprechen.

**Umut Savac:** Was gar nicht selbstverständlich ist. Zwischen uns geht es anders zu als mit vielen anderen sozialen Initiativen. JOBLINGE erkennt, welchen Mehrwert Corporate Volunteering hat.

**Dirk Heyden:** Vertrauen entsteht durch Professionalität und gute Zusammenarbeit. JOBLINGE agiert betriebsnah, es gab schnell positive Rückmeldungen aus den Betrieben, da waren wir motiviert zu sagen: Lasst uns mehr machen und neue Wege gehen. Ich sehe uns als Brückenbauer.

*Welche Brücken sind in den vergangenen Jahren zum Beispiel entstanden?*

**Umut Savac:** Weil wir kein Ausbildungsunternehmen sind, stellen wir für die JOBLINGE-Teilnehmenden unsere Manpower zur Verfügung. Unsere Mitarbeiter teilen ihre Kompetenzen als Tutoren, etwa für Konversationstrainings und Präsentationsvorbereitung. Ich kann gar nicht mehr zählen, wie viele Projekte wir schon zusammen gestemmt

haben. Und immer mehr unserer Mitarbeiter werden zu Mentoren.

**Anja Meyfarth:** Das Mentoring hat enormen Impact. Wir haben angefangen mit dreien von euch, dann wurden es zehn, jetzt sind es ungefähr fünfzehn. Es scheint ansteckend zu sein.

**Umut Savac:** Ja, auch wenn es anfangs Hürden gab.

*Welche Hürden meinen Sie?*

**Umut Savac:** Vor allem die Intensität des Mentorings. Um das zu verdeutlichen, muss man sich das allgemeine Verständnis von gemeinnütziger Arbeit vor Augen führen: Einen Tag lang etwas Gutes tun – dann ist das Soll erfüllt. Mit JOBLINGE haben wir das umgedreht: Wenn wirklich etwas Gutes geschehen soll, müssen wir junge Menschen über einen längeren Zeitraum intensiver begleiten.

**Dirk Heyden:** Solche Angebote helfen auch bei der Orientierung. Die Berufswahl ist ja eine der wichtigsten Entscheidungen, aber man wird kaum darauf vorbereitet. Oft entscheiden Zufälle, Freunde, Eltern. Mentoring

hilft dabei, und ähnlich machen wir es mit unseren Partnerschaften. Mit einem Unternehmen haben wir kürzlich syrische Geflüchtete zu Busfahrern qualifiziert, sie fahren jetzt auf den Hamburger Buslinien. Und zwar nach deutschem Berufskraftfahrerqualifikationsgesetz. So viel zu den Hürden ... (lacht) Die Bürokratie stellt uns ja regelmäßig vor Herausforderungen.

**Umut Savac:** Allerdings. Wir haben dieses Jahr ein Praktikumsprojekt gestartet, über das wir geflüchteten Menschen Jobs vermitteln. Die Ersten fangen jetzt bei uns an. Nach den Vorstellungsgesprächen waren die Kollegen begeistert, aber dann ging naturgemäß die bürokratische Prozedur los: Internationales Führungszeugnis, generell Zeugnisse, viele Fragezeichen ...

**Dirk Heyden:** ... was uns zum Thema führt, dass die meisten Geflüchteten natürlich keine Ordner mit Zeugnissen nach Deutschland mitbringen.

**Umut Savac:** Es hat viel Willen gebraucht, diesen Prozess zu verein-

fachen. Wir haben Führungszeugnisse aus den Herkunftsländern beschafft, einige habe ich selbst übersetzt.

**Anja Meyfarth:** Und weil die Situation so ist, müssen wir uns die einzelnen Menschen ansehen und schauen, was zu ihnen passt. Es sind übrigens überwiegend kleinere Betriebe, die auch mal einen ungewöhnlichen Weg gehen, um einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Glücklicherweise haben die meisten Unternehmen schon positive Erfahrungen mit Geflüchteten gemacht. Der Fachkräftemangel ist definitiv die größere Hürde.

**Dirk Heyden:** Ja. Wir bewegen uns auf einem sehr heterogenen, von Wettbewerb geprägten Markt. Der frühere Arbeitgebermarkt, in dem die Unternehmen sich die guten Bewerber aussuchen konnten, hat sich komplett zum Arbeitnehmermarkt gedreht. In Hamburg haben wir eine Arbeitslosenquote von 6,1 Prozent, die Prognosen stehen auf 5,9 – vor zehn Jahren undenkbar. Die Situation verlangt danach, den Fachkräftebedarf zu decken.



**Dirk Heyden**  
ist Geschäftsführer  
des Jobcenters Hamburg.



**Umut Savac**  
leitet den Bereich Corporate  
Social Responsibility bei  
Barclaycard in Hamburg.



**Anja Meyfarth**  
ist Regionalleiterin  
der gAG Hanse.

Auch dafür müssen wir uns ganz klar unternehmerisch ausrichten.

### *Unternehmerisch wird oft gleichgesetzt mit Profitgier.*

**Umut Savac:** Leider, aber davon wird der Vergleich nicht richtiger. Es existiert ein gewisses Mindset, wie es in der Wirtschaftswelt zugeht: schneller, weiter, höher, und das als Selbstzweck. In unserer Zusammenarbeit geht es aber in erster Linie darum, was am Ende herauskommt. Uns reicht die genugtuende Tatsache nicht, uns »nur« zu engagieren – wir wollen, dass es den Jugendlichen wirklich etwas bringt. Nur dann können wir zufrieden sein.

**Anja Meyfarth:** Zu diesem Mindset gehört auch: Wenn man mit Menschen arbeitet, dürfen wir den Erfolg nicht an Vermittlungsquoten messen. Mit daten- und erfolgsgetriebenem sozialen Impact möchten sich manche nicht identifizieren. Es klingt zu weit weg von sozial.

### *Welche Richtung wollen Sie in Zukunft gemeinsam einschlagen?*

**Umut Savac:** Aus der Unternehmensperspektive treibt mich um, wie wir unseren Wirkhebel vergrößern können: Wie können wir als sozialer Akteur das Thema Flüchtlingsintegration auf neuen Wegen voranbringen? Ich finde, es wäre für uns drei auch ein engerer Schulterschluss denkbar, um Überzeugung, Manpower, Ideen und Finanzkraft zu liefern. Das kann halböffentlich sein oder öffentlich.

**Dirk Heyden:** Neue Wege sind auf jeden Fall nötig. 2016 gab es den Begriff der Willkommenskultur, und viele Unternehmen haben gesagt: Natürlich leisten wir unseren Beitrag! Dann kam die Ernüchterung über die sprachlichen und fachlichen Barrieren. Viele Betriebe waren verständlicherweise unbedarft, wie groß die Herausforderungen wirklich sind. Jetzt sind wir ein paar Jahre weiter, die Masse der Flüchtlinge hat eine Anerkennung vom BAMF, und

der Arbeitsmarkt ist währenddessen noch besser aufgestellt worden.

**Anja Meyfarth:** Jetzt müssen wir unsere Ansagen erst recht wiederholen.

**Dirk Heyden:** Exakt. Wir tun das bereits an vielen Stellen, aber eine Hürde ist auch der Wandel der gesellschaftlichen Stimmung. Das Thema Asyl ist mittlerweile problembelastet.

**Umut Savac:** Und statt über Willkommenskultur sprechen wir über Abschiebung ...

**Dirk Heyden:** ... euphemistisch »Rückführung« genannt. Ein afghanischer Taxifahrer erzählte mir, er werde neuerdings täglich gefragt, wann er zurückgehe. Es ist eine große Herausforderung, die Stimmung wieder zu drehen. Ich hoffe, dass uns das gelingen wird.

## 3 FRAGEN AN



*Janina Germann-Sentner,  
Standortleiterin der gAG Region Stuttgart.*

### *An Ihrem Standort ist die Partnerschaft mit Stiftungen besonders eng. Wie kommt das?*

Einige Kolleginnen, Kollegen und ich kommen aus dem Stiftungsbereich. Das hilft uns, dessen Logik und Bedürfnisse nachzuvollziehen und interessante Lösungen für beide Seiten anzubieten. Wir werden nicht als Bittsteller, sondern als kompetente Ansprechpartner wahrgenommen. Allerdings würde ich unseren Einsatz nicht auf Stiftungen beschränken ...

### *Welche anderen Partnerschaften meinen Sie?*

Auch im Austausch mit der Öffentlichen Hand ergeben sich Bedarfe, die wir so lösen, dass beide Seiten profitieren. Zum Beispiel haben wir in Stuttgart eine Aktivierungsphase eingeführt, die die Zuweisung der Jugendlichen aus Sicht der Jobcenter erleichtert und so auch unsere Auslastung optimiert. Außerdem gehen wir natürlich in den Austausch mit Unternehmen. Hier kommt es darauf an, deren Interessen mit unserem Selbstverständnis in Einklang zu bringen.

### *Hätten Sie ein Beispiel aus der Praxis?*

Wir wurden mehrfach nach der Umsetzung eines »Social Day« gefragt, also der Freistellung der Mitarbeitenden für einen Tag, um ein soziales Projekt zu unterstützen. Formate wie dieses bieten wir nicht an, dafür erarbeiten wir aber gemeinsam mit unseren Partnern individuelle Lösungen, zum Beispiel die »Konversationstage«: Das sind Lunchdates zwischen Joblingen mit Fluchthintergrund und Firmenvertretern. Für die Jugendlichen ist das ein lehrreicher Erfahrungspunkt auf dem Weg in den Betrieb. Und die Mitarbeitenden, die nicht genug Zeit für ein sechsmonatiges Mentoring haben, können sich trotzdem zielgerichtet engagieren. Unsere Teilnehmenden kommen hochmotiviert von dort zurück, und ein Partnerunternehmen hat das Format als Paradebeispiel für eine Win-win-Partnerschaft bezeichnet.



## *These 05*

Sektorübergreifendes Engagement

# Zielorientiert statt uferlos

Wie können wir mehr ehrenamtliches Engagement mobilisieren? Und attraktiv sein für die, deren professionelle Begleitung ein wesentlicher Erfolgsfaktor wäre, deren Verfügbarkeit aber gering ist? Mit einem klaren

Rahmen, definiertem Anfang und Ende, Rollenverständnis und Zielsetzung sowie professioneller Vorbereitung und Begleitung wird das Ehrenamt zielgerichteter und befriedigender für alle.

## ZIELORIENTIERT STATT UFERLOS

**W**ir gestalten Ehrenamt so: Qualifizierte Freiwillige werden im Kontext von Arbeitsintegration zu Vorbildern mit einem klaren Auftrag, einer eindeutigen Rolle, dem richtigen Maß Abgrenzung sowie einem definierten zeitlichen Rahmen von Anfang bis Ende des Engagements. So wird freiwilliger Einsatz nicht nur zielgerichteter im Sinne des Programms, sondern auch befriedigender für die ehrenamtlichen Mentoren.

*»Ach, sind Sie nicht auch so ein Mentoring-Programm?  
Das klappt eh nicht, das werden Sie schon wieder sein lassen.«*

Die professionelle Vorbereitung und Begleitung während des Ehrenamts haben sich bei uns als langjährige Erfolgsfaktoren erwiesen. Zu einer klaren Struktur gehört auch das aufrichtige Erwartungsmanagement von unserer Seite: Ja, der Mentee wird zu spät kommen, und er wird den Mentor wahrscheinlich sogar versetzen. Würde er das nicht, wäre er vielleicht kein Jobbing. Und genau deshalb ist der Beitrag des Mentors so wichtig. Oft ist er der Erste, der sich dem Jugendlichen ohne »staatlichen Auftrag« zuwendet. Fast immer erwächst daraus eine Erfahrung, die nicht nur der Jugendliche, sondern auch der oder die Ehrenamtliche als bereichernd beschreibt.

## SO IST UNSER MENTORING

**D**as Mentoring ist seit zehn Jahren ein zentraler Bestandteil unseres Programms. Tatsächlich ist der freiwillige Einsatz erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Unternehmen für unsere Jugendlichen unverzichtbar. Er trägt unbedingt dazu bei, sie für die Zukunft zu stärken und Selbstvertrauen zu geben. Durch die 1:1-Begleitung erfahren unsere Teilnehmenden nicht nur echtes Interesse an ihrer Person und Wertschätzung, sie profitieren auch direkt von der Berufs- und Lebenserfahrung der Mentoren.

Umgekehrt berichten Mentoren immer wieder, wie ihr ehrenamtliches Engagement sie im Alltag bereichert. Schließlich lernen sie eine andere, ihnen bisher unbekannte Lebenswelt kennen und bekommen von ihren Mentees oft richtig viel zurück. Da wundert es nicht, dass ein Großteil unserer Mentoren ihr Engagement wiederholt. Und dass immer mehr Unternehmen das Mentoring als Baustein in ihren (Nachwuchs-) Führungskräfteprogrammen einsetzen. Über diese Entwicklungen freuen wir uns enorm.

**Lavan Sabir**  
ist Standortleiterin der gAG  
Metropolregion Rhein-Neckar.

**Z**u den Werten, die mir als einem von acht Kindern mit alleinerziehendem Vater früh vermittelt wurden, gehört: Sei kein Egoist und hilf anderen. Geflüchteten das Ankommen in Deutschland zu ermöglichen und sie als gleichwertige Mitglieder unserer kulturell und religiös vielfältigen Gesellschaft anzuerkennen ist für mich essenziell. Seit rund zwei Jahren bin ich ein kleiner Teil des Kompass-Programms und darf meinen Mentee auf seinem Weg in Deutschland begleiten.

Mein Schützling ist ein Musterbeispiel für Integrationswillen. Er lernt die Sprache, ist über ein Praktikum an einen Ausbildungsplatz gekommen und mittlerweile im zweiten Lehrjahr. Wir haben schon viel miteinander erlebt: arabische und westliche Küche durchprobiert, Weihnachten zusammen gefeiert, Sprachübungen mit Asterix-Heften gemacht, behördliche Hürden bewältigt. Von ihm habe ich einiges über seine Kultur gelernt, wir haben Frustrationen diskutiert und sehr viel gelacht. Bis heute treffen wir uns fast jede Woche.

**Ekkehard Hoffmann**  
ist Director Spezial-Websites & Onlineprojekte (IOX)  
der DER Touristik Online GmbH in Frankfurt am Main.

## SO IST UNSER MENTORING

Ich habe mich als Mentorin engagiert, weil ich es für inakzeptabel halte, dass viele junge Menschen keine Ausbildung bekommen – oder kein Umfeld haben, das sie dazu motiviert. Ich denke, mein Mentee hat mich als Vorbild gesehen, und ich sah es vor allem als meine Aufgabe, ihm ein realistisches Bild von seinen Möglichkeiten zu vermitteln.

Als er seinen Ausbildungsvertrag unterschrieben hat, wollte er mich mit dabei haben, das hat mich sehr gefreut. Bei meinem Engagement habe ich aber die mitunter niedrige Frustrationstoleranz junger Menschen und den Einfluss des Elternhauses unterschätzt. Zwar konnte ich meinen Mentee davon abhalten, nach vier Monaten die Lehre abzubrechen. Leider überzeugte ihn aber sein Umfeld, dass man mit einem Job als Türsteher schnell Geld verdienen könne. Nach sechs Monaten brach er die Ausbildung sowie den Kontakt zu mir ab. Mentoring hat dennoch einen wichtigen gesellschaftlichen Effekt. Es geht um gegenseitiges Verständnis, Respekt und gesellschaftliche Verantwortung.

*Elfriede Buben*

*ist Leiterin Corporate Responsibility &  
Contributions der Philip Morris GmbH in München.*

Bis vor ein paar Jahren war ich ehrenamtlicher Fußballtrainer, dann bin ich über unser unternehmensinternes Bildungspatenprogramm Mentor bei JOBLINGE geworden. Mir ist das Thema Ausbildung persönlich sehr wichtig. Einmal, weil davon für uns alle maßgeblich abhängt, was wir aus unserem Leben machen. Und weil meine Kinder selbst gerade in der Ausbildungsphase sind und ich erlebe, wie wichtig da ein Gesprächspartner ist. Die Jugendlichen haben ja noch keine Erfahrung mit Themen wie: Warum klappt es bisher nicht mit einer Lehre, und wie kann ich Absagen vernünftig reflektieren? Ich sehe mich vor allem als Ideengeber und Motivator. Bei einem meiner Mentees hakt es mit der Lernmotivation, aber auch weil wir zusammen drangeblieben sind, hat er eine Struktur gefunden, mit der er gut zurechtkommt.

Durch mein Engagement habe ich definitiv meine Fähigkeit des Zuhörens und vorbehaltlosen Aufnehmens fremder Meinungen und Wünsche geschult. In meinen Augen kann jeder nur davon profitieren. Dasselbe gilt für die Bekanntschaft mit Menschen, mit denen es sonst keine Berührungspunkte gäbe. Wären wir nicht Mentoren und Mentees, wir hätten keine Ahnung davon, wie sehr wir uns gegenseitig bereichern.

*Georg Prante*

*ist Abteilungsleiter im Risikomanagement der Commerzbank AG in Hamburg.*

## SO IST UNSER MENTORING

Seit 2013 läuft unser Bildungspatenprogramm, ein Mentoring-Projekt, für das JOBLINGE unser größter Partner ist. Ob die Zusammenarbeit Erfolg hat? Eigentlich reicht schon der Blick auf die Zahlen. 130 unserer Mitarbeiter waren bereits für JOBLINGE als Mentoren im Einsatz und haben 260 Teilnehmende des klassischen Programms sowie junge Geflüchtete im Programm »Kompass« betreut. Bemerkenswert finde ich, dass Mentoring über den gesellschaftlichen Nutzen hinaus auch einen Mehrwert für uns als Unternehmen hat. Der Effekt ist sogar wissenschaftlich messbar. Eine Studie zum Thema »Employee Volunteering«, die auch unser Bildungspatenprogramm einbezogen hat, kam zu dem Ergebnis: Mitarbeiter, die sich ehrenamtlich als Mentoren engagieren, fühlen sich stärker mit uns als Arbeitgeber verbunden, sind im Job hilfsbereiter und offener.

Insgesamt kommt das Programm spürbar gut an. Viele Kollegen wollen sich ehrenamtlich engagieren, wissen aber nicht, wo und in welchem Rahmen. Den Schritt erleichtern wir. Auch, weil wir sie für die Qualifizierungsphase des Mentorings freistellen. Je mehr Mitarbeiter von ihren Erfahrungen berichten, desto mehr wollen selbst Mentor werden. Erstmal kommen zwar Fragen wie: Bin ich dafür geeignet? Kann ich das überhaupt? Wir beraten dann ausführlich, damit vergeht die Unsicherheit schnell. Was ich betonen möchte, ist die professionelle Zusammenarbeit mit JOBLINGE. Unsere Commerzbanker kommunizieren mit den JOBLINGE-Mitarbeitern auf Augenhöhe, also wie mit anderen Geschäftspartnern.

**Heike Heuberger**

*ist Leiterin des Bereichs Reputation Management der Commerzbank AG in Frankfurt am Main.*

Die Vernetzung von JOBLINGE mit engagierten Wirtschaftsunternehmen und deren Führungskräften gibt der Initiative eine Power, die man in der Ehrenamtslandschaft selten findet. Mentoring hat eine Wirkung auf den Mentee und den Mentor: Ein Jugendlicher hat einen mitten im (Berufs-) Leben stehenden Erwachsenen an seiner Seite, der sich Zeit für ihn und seine Entwicklung nimmt. Und man selbst bekommt intensiven Kontakt zu einem leistungswilligen, oftmals vom schwierigen Umfeld geprägten Menschen, den man aktiv unterstützen kann.

Insgesamt habe ich bei der Suche nach Praktika und Ausbildungsplätzen immer helfen können. Daneben war ich ein erfahrener Gesprächspartner aus einem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld, zu dem sonst kein Zugang bestanden hätte. Bei einem meiner Mentees war die Selbsteinschätzung stark von der Realität abweichend, und mir ist es nicht gelungen, ihn auf die richtige Spur zu bringen. Durch die positiven Erfahrungen der vergangenen Jahre fühle ich mich aber bestätigt, mit dem Ehrenamt die richtige Entscheidung getroffen zu haben.

**Hans-Jörg André**

*ist Inhaber des Musikhauses André in Offenbach und sitzt im Beirat der JOBLINGE gAG FrankfurtRheinMain.*

Aus eigener Kraft, aber nicht allein erarbeiten sich unsere Teilnehmenden ihren Ausbildungsplatz. Dabei unterstützen unsere Partnerunternehmen und weitere Ehrenamtliche uns neben dem Mentoring auch mit Trainings zu konkreten Themen, die unsere Teilnehmenden auf ihre Bewerbung vorbereiten: Interview-, Präsentations- und Telefontrainings, Assessment-Center-Übungen, Gesundheits-, Finanz- und Social-Media-Workshops gehören dazu, durchgeführt von Personalern, Kommunikationsverantwortlichen, Bankern und vielen mehr. Damit sollen sich die Jugendlichen auch Antworten auf praktische Alltagsfragen erarbeiten können: Wie teile ich meinen Lohn in der Ausbildung ein? Wie zahle ich laufende Kosten und kann vielleicht sogar sparen?

Ganz wichtig für Geflüchtete sind die gemeinsam mit unseren Partnern entwickelten Sprachtrainings und Konversationstage rund um einen berufsbezogenen Themenkomplex: Dort werden Vokabeln trainiert, die unsere Jugendlichen für einen bestimmten Beruf brauchen. Diese Angebote ermöglichen zielorientierte Vorbereitung, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Partnerunternehmen bekommen die Möglichkeit, sich mit ihren Fachkenntnissen sozial zu engagieren.

**Duygu Utku**

*ist stellvertretende Standortleiterin der gAG Region Stuttgart.*



## *These 06*

Sektorübergreifendes Engagement

# Sich beweisen statt bewerben

Wie können wir unsere Zielgruppe für den Arbeitsmarkt erschließen? Und wie ihre Talente erkennen und entwickeln? Nicht, indem wir sie durch das Schema aussieben, in dem sie scheitert. Sondern indem wir

das persönliche Kennenlernen und Beweisen in der Praxis vor die Papierform stellen. Wenn wir uns trauen, den Prozess umzudrehen, sind über 70 Prozent erfolgreich. Umgekehrt wurden 100 Prozent aussortiert.

## SICH BEWEISEN STATT BEWERBEN

Unsere Zielgruppe erfüllt die formalen Kriterien von Arbeitgebern nicht. Ihre Lage zementiert ihre extrem schlechten Einstiegschancen, lässt aber kein Urteil über ihr Potenzial zu. Deshalb machen wir »Recruiting im Kopfstand«. Jugendliche werden nicht über Noten selektiert. Stattdessen ermöglichen wir ihnen, sich zu beweisen. Über Formate wie unsere MINT-Welten lernen die Jugendlichen Berufe kennen, die oftmals genau ihren Fähigkeiten entsprechen. Und Ausbilder erkennen schnell, ob jemand Interesse und ein Händchen für etwas hat.

*»Vor diesem Workshop war ich sicher, dass ich meine Zeit verschwende. Jetzt bin ich optimistisch, dass ich gerade zwei geeignete Azubis kennengelernt habe.«*

In einem konkreten, berufsnahen Umfeld können die Einstellungskriterien sehr viel spezifischer auf den Zielberuf hin angelegt werden, auch ohne formale Qualifikation. Bei unseren Partnerunternehmen dürfen sich unsere Jugendlichen persönlich vorstellen, einen informellen Eindruck hinterlassen, Einsatz zeigen, von sich überzeugen und sich so ihren Ausbildungsplatz erarbeiten. Insbesondere bei der Integration junger Geflüchteter müssen sich Partner auf neue Wege einlassen und von klassischen Bewerbungsprozessen lösen.

## ICH WÜNSCHTE, WIR WÜRDEN JOBLINGE NICHT BRAUCHEN

Ich engagiere mich ehrenamtlich bei einer gemeinnützigen Gesellschaft, und als einmal ein Mentoren-Workshop bei JOBLINGE stattfand, war mein Interesse geweckt. Das war schon vor ein paar Jahren. Als ich dann 2017 durch ein Praktikum zu uns in die Firma kam, sollte ich neue Rekrutierungsmöglichkeiten für Azubis und Fachkräfte finden. So kam der Kontakt zu JOBLINGE zum zweiten Mal zustande. Bei uns im Unternehmen waren nicht alle gleich begeistert von der Idee, Lehrlinge über einen Bildungsträger zu gewinnen. Lang gedauert hat es aber auch nicht.

Genau genommen, bis der erste MINT-Workshop bei uns stattgefunden hat. Da haben wir uns direkt den ersten Praktikanten geangelt. Der hat einen super Job gemacht. Und er hat uns auf die Idee gebracht, eine neue Ausbildungsstelle zu schaffen, für die wir ebenfalls einen Jobling gewinnen konnten. Offensichtlich ist das Programm also für Jugendliche und Betriebe ein Gewinn. Mir geht es darum, dass Menschen sich in der Praxis bewähren können, nicht

ausschließlich über Zertifikate und ihren Lebenslauf. Klar, manchmal erfordert das mehr Arbeit, aber beide Seiten haben viel davon. Glücklicherweise lässt mir unsere Geschäftsführung die Zeit und den Freiraum, um diese Arbeit auch umzusetzen.

Als angehender Sozialwissenschaftler beschäftige ich mich mit dem Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Bildung – und ich wünschte, wir würden in einem System leben, in dem wir JOBLINGE nicht brauchen. Wir brauchen solche Initiativen aber, weil soziale Herkunft und Bildung nach wie vor eng verknüpft sind. Mein Eindruck ist, dass die Programmteilnehmenden mit einer größeren Offenheit zu uns ins Praktikum kommen als Jugendliche, die eine Bildungsmaßnahme erfüllen müssen. Offenheit ist auch so ein Stichwort für unsere Zusammenarbeit, also zwischen JOBLINGE und unserem Betrieb. Wer spontan eine Idee hat, ruft den anderen an, und wenn es mal schlechte Nachrichten gibt, weil etwas unrund läuft, dann gehen wir das zusammen an.



*Marc André Monien ist als Werkstudent für die Personalentwicklung und die Rekrutierung von Azubis und Fachkräften bei der SSS Nelken GmbH zuständig. Der Essener Traditionsbetrieb bildet derzeit mehrere Joblinge aus.*

## WENN EINER WIRKLICH WILL, WIRD ER DURCHGEBOKST

Die Zusammenarbeit von Hochtief und JOBLINGE läuft schon lange, aber speziell mit mir hat sie sich 2017 ergeben, und zwar ganz zufällig. Meine Kollegin war schon länger Mentorin, und als ich noch eine Lehrstelle zum Baugeräteführer freihatte, habe ich mich selbst mal bei JOBLINGE gemeldet. Kurz darauf war die Stelle mit einem Teilnehmer besetzt.

Bei mir läuft es so: Mir ist egal, ob einer Vieren, Fünfen oder Einsen auf dem Zeugnis stehen hat. Wichtig ist, dass er was lernen will und wie er so drauf ist. Mit meiner Erfahrung merke ich, ob einer will oder nicht. Klar, unsere Azubis brauchen technisches Verständnis und sollen in der Schule mitkommen, aber

auf der Baustelle muss niemand eine Doktorarbeit schreiben. Wenn jemand wirklich will, dann boxe ich ihn gemeinsam mit der Personalabteilung auch durch.

Ich selbst bin 42 Jahre bei Hochtief. Damals wurde mir eine Chance gegeben, deshalb konnte ich meine Lehre machen. Und es hat sich gelohnt, ich bin treu geblieben. Deshalb halte ich es mit jungen Leuten genauso.

Manche Ausbilder nörgeln, weil sie nicht die richtigen Leute finden. Dabei muss man einfach ein bisschen kreativ sein. Die Bewerbungsgespräche laufen bei mir ohne Aufnahmeprüfung. Ich frage lieber, warum sich jemand beworben hat und wie er sich seine Ausbildung vorstellt. Dann reden wir miteinander, mal eine

halbe Stunde, mal anderthalb Stunden, und lernen uns kennen.

Es kommt auch vor, dass ein Einser-Bewerber von mir eine Absage erhält, wenn er menschlich nicht zu uns passt. Einmal wurde ich für verrückt erklärt, einen Bewerber für die Baugeräteführer-Lehre zu nehmen, denn der brachte nur Fünfen mit. Aber er hat mir im Gespräch gezeigt, dass er wollte. Da dachte ich: Jetzt erst recht. Seine Ausbildung hat er bestanden, er ist heute noch bei mir und fährt mittlerweile einen GPS-gesteuerten Bagger wie ein junger Gott.

## ICH HÄTTE GERNE MEHR UNTERRICHT

Im Iran habe ich in der IT gearbeitet und später für eine große Firma Geldautomaten repariert. Diesen Job gibt es in Deutschland gar nicht, weiß ich seit Kurzem, denn hier werden kaputte Geldautomaten einfach ausgetauscht. Lieber wäre mir sowieso eine Lehrstelle als Fachinformatiker, aber ich bin auch offen für andere Fächer. Bildung war für mich bisher ein schwieriges Thema. Als ich in Isfahan studiert habe, wurde ich aus politischen Gründen von der Uni geworfen, dann habe ich eine technische Ausbildung angefangen. Nach einem Jahr hat die Polizei meine Papiere gefordert und sie mir nicht mehr zurückgegeben.

Heute findet hier in Köln die Kompetenzfeststellung statt ... Im Moment kann ich mir nicht vorstellen, dieses Wort irgendwann fehlerfrei auszusprechen. Es geht dabei darum, sein Talent für verschiedene Berufe auszuprobieren und herauszufinden, was einem liegt. Für mich hat sich bestätigt, dass Elektronik und Computertechnik meine Talente sind. Und dass ich mich nicht für Zähne oder für Gastronomie interessiere. Gelernt habe ich, dass

ich noch mehr auf Nebensachen achten muss: sauber arbeiten, die Sachen nach dem Bearbeiten wegräumen und so weiter. Die nächste Station im Programm ist ein Praktikum, bis jetzt weiß ich aber noch nicht, wo ich es machen kann.

Generell habe ich etwas Angst, dass ich bald zu alt sein könnte, um einen Ausbildungsplatz zu bekommen. Es ist gut, wenn nicht nur die Papiere zählen, um an eine Lehre oder einen Job zu kommen, aber ich hoffe, dass das auch tatsächlich stimmt. Denn ich habe von Bekannten gehört, wie wichtig Zeugnisse in Deutschland sind. Für mich steht an erster Stelle, die Sprache zu lernen, die ganze Grammatik.

Im Moment mache ich das vor allem zu Hause, ich hätte gerne mehr Unterricht. Es macht mir Sorgen, dass mein Deutsch vielleicht noch nicht gut genug für eine Ausbildung ist.

*Amir Navid*

*ist Teilnehmer im Kompass-Programm für Geflüchtete in Köln.*



*Pietro Spano ist Personaldisponent/Ausbilder im technischen Kompetenzzentrum der Hochtief Infrastructure GmbH. 2017 hat er einen Jobling, 2018 vier Joblinge in die Lehre geholt, weitere sollen dazukommen.*



*These 07*

Steuerung und Finanzierung

# Gestalten statt verwalten

Auf welche Weise lassen sich dynamische Entwicklungen wie die Digitalisierung in innovative Lösungen für sozial benachteiligte Jugendliche übersetzen? Wie entstehen neue Ansätze und Partnerschaften? Nur durch enge Zusammenarbeit mit den

Teilnehmenden, Arbeitgebern und Partnern. Dezentral und praxisnah. Keine unserer Innovationen war Gegenstand oder Ergebnis einer öffentlichen Ausschreibung, in der vorgegebene Konzeptinhalte eingefordert werden.

## GESTALTEN STATT VERWALTEN

Je ferner eine Gruppe dem Arbeitsmarkt ist, desto entscheidender sind individuelle Ansätze. Mit starren (Ausschreibungs-)Inhalten kommen wir nicht weiter. Für die erfolgreiche Integration in den hochdynamischen Arbeitsmarkt sind passgenaue Lösungen nötig: Angebote, die nicht ein Minimum erfüllen, sondern das Maximum für Jugendliche rausholen. Dafür braucht es innovative Partnerschaften und die Bereitschaft, das Programm immer wieder zu hinterfragen und wirkungsorientiert zu entwickeln.

*»Wieso entwerfen Sie immer noch erst ein Konzept und machen sich dann auf die Suche nach der öffentlichen Finanzierung – und nicht, wie alle anderen, einfach umgekehrt?«*

Um Themen wie Digitalisierung, Arbeitsmarkt 4.0 und demografischem Wandel erfolgreich zu begegnen, brauchen wir agile und bedarfsorientierte Lösungen jenseits des Korsetts der gängigen Förderlogik. Wir müssen ein Motor für Innovationen sein, Trends und ihre Konsequenzen für die Zielgruppe mit hoher Geschwindigkeit mitdenken und gestalten, statt zeitverzögert zu reagieren. Und zwar in engem Austausch mit Jugendlichen und Unternehmen.

## »MEHR GESTALTUNG TÄTE UNS ALLEN GUT«

*Kadim Tas über Verwaltung als Selbstzweck, interessante Vorurteile und »erfolgreiche« Arbeitslosigkeit.*

*Was unterscheidet das Verwalten maßgeblich vom Gestalten?*

Verwalten ist ein passiver Vorgang, Gestalten ein aktiver. Unser Dreh- und Angelpunkt ist Aktivsein. Das gilt auch für die Jugendlichen, denn sie sollen es ja schaffen, ihre Zukunft zu gestalten. Dafür braucht man Freiheit, aber unsere Teilnehmenden müssen damit erstmal umgehen lernen. Schließlich ist ihre Freiheit nicht grenzenlos, auch wenn ihnen manchmal suggeriert wird, es gäbe einen riesigen Fächer an Berufsmöglichkeiten. Bei uns können sie lernen, im Rahmen der Optionen selbst zu gestalten, statt sich nur zu verwalten.

*»Sich verwalten« – was meinen Sie damit?*

Es ist nicht auf den ersten Blick sichtbar, aber viele Jugendliche ver-

walten sich selbst. Damit meine ich, dass sie ihren Status quo – also die Abhängigkeit von staatlichen Geldern und Maßnahmen – verwaltend regeln. Sie werden dann »erfolgreich« arbeitslos, weil sie verinnerlichen, was man tun muss, um ohne Aktivsein irgendwie durchzukommen. Dass damit die Selbstständigkeit dieser Menschen kippt, ist ein fatales Nebenprodukt des Systems.

*Und dann ist da vermutlich noch die Verwaltung, die von Ihrer Seite nötig ist.*

Natürlich müssen öffentliche Mittel richtig verwaltet werden, keine Frage. Aber ich denke, es wird insgesamt zu viel verwaltet und zu wenig gestaltet. Unternehmerischer Anspruch, also Ressourcen vernünftig planen und kosteneffizient arbeiten – das macht Sinn. Wenn Verwaltung zum



*Kadim Tas  
ist Vorstand von JOBLINGE.*

Selbstzweck wird, ohne dass ein Ziel erreicht wird, sollte man das aber kritisch sehen. Viele formale Vorgaben in der täglichen Arbeit sind aus meiner Sicht kontraproduktiv. Es würde uns allen guttun, wenn Gestaltung an erster Stelle stünde.

#### *Wie hat sich dieser Aspekt im Laufe der Jahre verändert?*

Es war zu Beginn für uns extrem schwierig, unsere Art der Ansprache und der Betreuung bei Förderern durchzusetzen. Wir haben mit unseren Inhalten Grenzen überschritten, sind gegen die etablierte Idee von Betreuung vorgegangen und haben der gängigen Förderlogik widersprochen. Inzwischen wird das verstanden und wir können aktiv mitgestalten. Auch wenn es noch immer normal ist, diese Jugendlichen als passive, hilfsbedürftige Opfer zu klassifizieren. Wir sehen das nicht so.

#### *Wie sehen Sie es?*

Wir machen sie für ihr Handeln mitverantwortlich, akzeptieren nicht jede Argumentation und konfrontieren, mitunter sehr direkt. Das hat aber ein klares Ziel, denn wir bauen Vertrauen auf. Wir nehmen diese Menschen ernst, vielleicht als Erste in ihrer bisherigen Laufbahn. Was dann stattfindet, ist gelebte Persönlichkeitsentwicklung.

#### *Gestalten ist also programmatisch und persönlich zu verstehen?*

Ja, mich selbst eingeschlossen, denn es gab zu Beginn meiner Arbeit einige interessante Vorurteile gegen mich. Das lief natürlich subtil ab, aber wegen einer scheinbaren Zugehörigkeit zu den bildungsfernen Teilnehmenden traute man mir erfolgreiche Gestaltung durch einen guten Zugang zu dieser Gruppe zu,

nicht aber die Fähigkeit, anständig zu verwalten. Es hat viel Arbeit gebraucht, bis sich das ausgeschlichen hat.

#### *Welche Form der Gestaltung steht aktuell im Vordergrund?*

Es ist und bleibt ein ambitioniertes Vorhaben, Menschen entgegen ihrer formalen Qualifikation in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Dafür muss man neue Wege gehen, zumal mit unserer Zielgruppe, die auf regulären Wegen nirgendwo angekommen ist. Derzeit hat es Priorität, mit den richtigen Inhalten auf hochdynamische Entwicklungen vorbereitet zu sein. Digitalisierung ist so ein Stichwort, hier bestraft es der Markt, wenn man Trends versäumt. Der demografische Wandel, Mangelberufe, das sind alles Themen, die mehr denn je nach neuen Ideen, Kooperationen und Netzwerken rufen. Und dafür müssen wir, natürlich, jede Menge gestalten.

## BEREIT SEIN, SICH VON DER BÜROKRATIE ZU LÖSEN

»Gestalten statt verwalten«, das beschreibt ziemlich gut, was gelungene Zusammenarbeit für uns ausmacht. Gemeinsam mit unseren Partnern wollen wir an unserem Ziel arbeiten, den jungen Generationen in der Welt von morgen ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Wenn unsere Vision wirklich einen sozialen Impact haben soll, dann bringt verwaltende Arbeit uns an dieser Stelle nicht weit, dafür müssen wir anpacken.

Um gut und produktiv zusammenarbeiten zu können, braucht es ein partnerschaftliches Miteinander. Und würden wir uns nicht als Partner begreifen, blieben unsere Ziele unerreichbar. Es mag abgedroschen klingen, aber beiderseitiges Vertrauen und gegenseitiger Respekt haben sich bewährt. Schließlich müssen unsere Partner sich darauf einlassen, dass wir, statt nur den Abschlussbericht lesen zu wollen, lieber regelmäßig mit am Tisch sitzen. Und wir müssen wiederum Vertrauen in das unternehmerische Geschick unserer Partnerorganisationen haben. Deren Experten entscheiden nämlich am Ende, ob Abweichungen vom ursprünglichen Projektplan und eine agile Anpassung der Maßnahmen notwendig und sinnvoll sind.

Wenn wir als Stiftung solche innovativen und dynamischen Projekte fördern wollen, müssen wir uns auch auf diese Organisationen einlassen und bereit sein, uns von der eigenen Bürokratie zu lösen. Denn oft funktionieren die von uns geförderten NGOs und Sozialunternehmen eher wie Start-ups, die agil und flexibel auf neue Entwicklungen reagieren. Von dieser Haltung können auch wir profitieren, wenn wir unsere Partner als Ressource sehen, von der wir noch einiges lernen können. Mehr Mut, Flexibilität und Offenheit in dieser Hinsicht – diesen Diskurs möchten wir anstoßen.



*Dr. Constanze Webner*

*ist Programmleiterin des Bereichs Schule und Entwicklung der Schöpflin Stiftung in Lörrach.*



## *These 08*

Steuerung und Finanzierung

# Impact- statt Input-Finanzierung

Wieso setzen Steuerung und Finanzierung von Maßnahmen durch die Öffentliche Hand immer noch Anreize, Arbeitslose länger »im System« zu halten, statt sie nachhaltig zu vermitteln? Nicht die langfristige Integration steht im Vordergrund von Qualitätsvorgaben

und Kostenvergleichen, sondern die Bereitstellung von Betreuungsplätzen. Ein Wechsel von Input- zu Impact-Steuerung würde viel mehr Ressourcen und Innovationen für das eigentliche soziale Ziel – die nachhaltige Arbeitsintegration – freisetzen.

## IMPACT- STATT INPUT-FINANZIERUNG

Der Social Impact sollte die Basis für Finanzierung sein. Stattdessen sind es meist inhaltliche oder formale Vorgaben. Die machen das Erreichen des sozialen Ziels mitunter aber noch schwerer. Die zentrale Größe im Einkauf von Maßnahmen sind nach wie vor die monatlichen Kosten eines Teilnehmenden, und nicht die Kosten für seine nachhaltige Integration. Damit werden finanzielle Köder gelegt, die dem sozialen Ziel widersprechen. Je länger ein Teilnehmender im System gehalten wird, desto mehr Fördermittel fließen.

*»Welchen finanziellen Anreiz haben wir denn, unsere Kunden aus dem System zu entlassen?«*

Not-For-Profit-Organisationen sollten theoretisch genauso frei wie For-Profit-Unternehmen sein, ihr soziales Ziel unternehmerisch zu erreichen. So wären Jugendliche nicht länger in einem Maßnahmen-Karussell unterwegs, das den Weg in Langzeitarbeitslosigkeit weist; sie würden vermittelt statt betreut; sozial Schwächere würden nicht zugunsten Stärkerer abgewiesen. Es gäbe mehr Transparenz, Anreize zu Innovation und Kooperation, Selektion der Anbieter über Qualität und einen Wettbewerb im Einklang mit dem sozialen Ziel. Und nicht, wie bisher, einen reinen Kostenwettbewerb.



## WIE ES IST

Für viele soziale Initiativen ist die Frage nach der Wirkung – dem Impact – ihrer Arbeit, deren Messbarkeit und Verbesserungspotenzial zentral. Im Kontext von öffentlicher Förderung rückt dieses Motiv aber oft in den Hintergrund. Im Fall von JOBLINGE geht es dann nicht länger darum, wie sich jeder unserer Teilnehmenden möglichst individuell, bedarfsgerecht und nachhaltig in den Arbeitsmarkt integrieren lässt, sondern wie wir den vorgeschriebenen Programminhalten und Dokumentationspflichten gerecht werden.

*Aus unserer zehnjährigen Praxis gibt es dafür viele Beispiele: Bei Prüfungen durch staatliche Förderer wurde etwa bemängelt, dass die Räumlichkeiten nicht für Frontalunterricht geeignet seien, der EDV-Raum für Gruppen- und nicht für Einzelarbeit ausgelegt sei, digitale anstelle von analogen Unterrichtsmaterialien genutzt würden, dass statt einer Sozialpädagogin eine Diplompsychologin mit sozialpädagogischer Zusatzausbildung im Team arbeite, und es wurden bis zu 800 Berichte für 80 Teilnehmende im Jahr eingefordert.*

Solche Vorgaben haben die Absicht, die Qualität der »Maßnahmen« zu sichern. Das Problem ist, dass die Wirkung unseres Programms auf diese Weise nicht nur zur Nebensache, sondern mitunter gefährdet wird; dass so keine konzeptionelle Freiheit besteht, um innovative und individuelle Ansätze zu entwickeln, obwohl diese in einem hochdynamischen Umfeld und in Zeiten der Digitalisierung nötiger sind denn je. Statt inhaltlicher Freiheit und einer Förderlogik, die das Erreichen des sozialen Ziels – also die nachhaltige Integration – in den Vordergrund stellt, überwiegt nach wie vor die Zahlung von »Monatskostensätzen« je Teilnehmenden. Damit besteht ein direkter finanzieller Anreiz, die Jugendlichen so lange es geht im Programm und Übergangssystem zu halten. Wenn wir beispielsweise einen Teilnehmenden bereits nach vier Monaten statt sechs Monaten in Ausbildung vermitteln, gehen uns für zwei Monate Fördergelder verloren. Dank privater Spenden ist es JOBLINGE möglich, diesem »Sog« nicht nachzugeben – und sowohl die Fragen nach dem richtigen Vermittlungszeitpunkt als auch nach dem richtigen Konzeptansatz danach zu beantworten, was sozial sinnvoll ist. Auch wenn es ökonomisch nachteilig ist.



### Erfahrungen

*aus zehn Jahren JOBLINGE und 30 Standorten.*

## WIE ES SEIN SOLLTE

Hier geht es um ein Konzept, das sich in Deutschland noch nicht etablieren konnte. Wir sind überzeugt, dass sich das ändern sollte, und setzen uns deshalb beständig dafür ein. Gemeint ist ein erfolgsabhängiges Fördermodell. Die Besonderheit besteht darin, dass die Öffentliche Hand Bildungsträgern wie JOBLINGE nur noch Fördermittel zukommen ließe, wenn unser Programm Früchte trägt. Also nur, wenn wir Jugendliche nachhaltig in den ersten Arbeitsmarkt vermitteln. Die Zahlungen würden einen geringen Prozentsatz der Einsparungen für die Sozialkassen betragen – jeder Fördereuro käme dem Steuerzahler zugute. Bei Nichterfolg erhielten wir kein Geld. Die Vorfinanzierung sowie die Übernahme des Ausfallrisikos müssten wir mit unseren Partnern selbst bewältigen. Wenn wir ausschließlich an unseren Ergebnissen gemessen würden, bekämen wir bei erfolgreicher Arbeit eine gesicherte Finanzierung und inhaltlichen Gestaltungsspielraum. Dieser Spielraum ist notwendig, um mit flexiblen, individuell ausgerichteten Lösungen möglichst viele Teilnehmende zu vermitteln.

Wichtig ist, dass die Öffentliche Hand in diesem Modell eine wichtige und steuernde Rolle übernimmt. Sie würde nicht nur die Wirkung der Programme prüfen und dementsprechend Fördermittel auszahlen, sondern auch durch das Vorrecht der Teilnehmerzuweisung sicherstellen, dass kein Programmträger dem Anreiz erliegt, sich die besten – und damit lukrativsten – Teilnehmenden herauszupicken. Mit einer solchen freien Projektförderung würden Innovation, neue sektorübergreifende Partnerschaften und Wirkungsorientierung gleichermaßen vorangetrieben. Diese Grundidee wird übrigens in England und den USA mit sogenannten Social-Impact Bonds schon positiv erprobt. Auch in Deutschland gibt es erste Pilotprojekte, doch die Umsetzung auf Systemebene liegt noch in weiter Ferne.

Wir sind überzeugt, dass sich mit einem Konzept wie diesem, sorgfältig und in enger Zusammenarbeit umgesetzt, die Rahmenbedingungen in vielen sozialen »Märkten« verbessern lassen. Und zwar durch mehr Wettbewerb und Transparenz zugunsten der Unterstützungsbedürftigen.



### Jonas Hettwer

*ist Regionalleiter der gAG Berlin.*



## *These 09*

Steuerung und Finanzierung

# Transparenz statt Transzendenz

Warum ist das Übergangssystem so intransparent – trotz der Messbarkeit von Vermittlungen und deren Nachhaltigkeit? Und wieso ist es noch immer akzeptiert, mit Parolen wie »Erst der Mensch, dann die Zahl« die Frage

nach der Wirksamkeit in den Hintergrund zu rücken? Ein gemeinsamer Standard zur Wirksamkeitsmessung von Programmen ist nötig und möglich. Und die Voraussetzung für faktenbasiertes Voneinander-Lernen.

## TRANSPARENZ STATT TRANSZENDENZ

Ob Arbeitsintegration gelingt, ist sehr gut messbar. Doch es gibt kaum einen Sektor, der so intransparent ist wie die Berufsvorbereitung und Berufsintegration. Diesem Milliarden-Markt fehlt die Basis für einen faktenbasierten Best-Practice-Austausch und für wirkungsorientierte Finanzierung. Notwendig ist ein gemeinsamer Standard, eine einheitlich definierte Datenbasis mit allgemein gültiger Vermittlungs- und Nachhaltigkeitsquote.

*»Für mich haben die Quoten sehr eingeschränkte Aussagekraft – es hat ja auch jeder Bildungsträger eine eigene Quotendefinition.«*

Gerade dort, wo es darum geht, Menschen in die Lage zu versetzen, das Grundrecht der Arbeit auszuüben und unabhängig ihr Leben selbst zu gestalten, sollte es im gemeinsamen Interesse sein, messbare Erfolgsfaktoren auf dem Weg dorthin transparent zu machen. Also ob, wie, wann, mit welchem Ansatz und unter welchen Voraussetzungen das Ziel der Arbeitsintegration für welche Zielgruppe erreicht werden kann. Stattdessen wird bisweilen behauptet, der Blick auf Zahlen laufe dem Grundsatz der Menschlichkeit zuwider.



## DIE ROLLE DER ZIVILGESELLSCHAFT WIRD NEU VERHANDELT

Phineo und JOBLINGE verfolgen dieselbe Mission, wenngleich unsere tägliche Arbeit komplementär ist. Eine gute Basis für Austausch also – und für Diskurs. Mit Letzterem steige ich direkt ein, denn auf die These »Transparenz statt Transzendenz« habe ich meine eigene Sicht. Statt zu bestätigen, dass sämtliche Wirkungen sozialer Initiativen messbar sein müssen, will ich die Aussage ein wenig differenzieren.

Gehen wir aber vorerst einen Moment zurück, zehn Jahre ungefähr, bis zur Gründung von JOBLINGE und Phineo. Zeitlich liegen unsere Ursprünge nicht weit entfernt, wir stammen aus einer Generation. Damals gingen die Meinungen darüber auseinander, welche Bedeutung der Zivilgesellschaft zukommen soll; heute stellt sich die Frage ungleich dringender. Wir befinden uns in einer Ära, in der die Rolle der Zivilgesellschaft neu verhandelt wird. Es versteht sich, dass wir einen starken Staat und eine starke Wirtschaft brauchen. Die ergiebigste

Quelle für gesellschaftliche Innovationen und Zusammenhalt bleibt aber die Zivilgesellschaft, deren ultimative Daseinsberechtigung ihre gesellschaftliche Wirkung ist.

Als Organisationen müssen wir noch einige Hürden nehmen, um ihre Stellung zu stärken. Zum Beispiel haben wir eine verbreitete Silodenke zu überwinden, die auf der Annahme beruht, Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft stünden diametral zueinander. Das Gegenteil ist der Fall, sie stehen partnerschaftlich nebeneinander. Die Silodenke nährt zudem ein Vorurteil, das nicht nur unsere Arbeit ungemein erschwert. Ich meine die durchaus mächtige Annahme im sozialen Sektor, Initiativen mit Wurzeln in der Wirtschaft seien per se kapitalgetrieben. Gleichzeitig kursiert in der Wirtschaft das Vorurteil, Aktivitäten der Zivilgesellschaft seien das Werk unprofessioneller Gutmenschen. So passiert es, dass beide Seiten die Chance vertun, gemeinschaftlich zu agieren.

Eine Frage lautet: Mit welchen Instrumenten können Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam operieren? Die gesellschaftliche Wirkung steht im Zentrum, aber sich lediglich an der Wirkung in Richtung eines Ziels zu orientieren reicht nicht. Wenn möglich, sollte die Wirkung wissenschaftlich messbar sein – nicht als Selbstzweck, sondern zum Aufzeigen der Wirkung, zum Steuern und zum Lernen. Dafür müssen Scheuklappen abgelegt und Zahlen betrachtet werden. Hier greift »Transparenz statt Transzendenz« – zumindest, wenn es um die Integration von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt geht. JOBLINGE arbeitet unmittelbar mit der Zielgruppe zusammen, daher ist Messbarkeit richtig und wichtig. Wir sollten aber wissen, wo Zahlen an ihre Grenzen kommen. Denn anders als bei der direkten Arbeit mit Jugendlichen sind Indikationen in anderen Bereichen schwerlich zu entwickeln.

Sobald man sich von der Zielgruppe entfernt, schwindet mit angemessenem Aufwand die Messbarkeit der Wirkung auf sie. Warum erwähne ich diesen feinen Unterschied? Weil es wichtig ist, nicht einzig Organisationen zu unterstützen, die

mit wissenschaftlich nachvollziehbarer Messbarkeit operieren. Das würde der Branche einen Bärendienst erweisen.

Und weil Förderer die Innovationskraft beschneiden würden, wenn wir (noch) nicht messbare Konzepte ablehnten, die aber womöglich großes Potenzial haben. Wir müssen neue Wege ausprobieren dürfen. Mit der Wirtschaft als Partner auf Augenhöhe, transparent und vertrauensvoll. Glücklicherweise entwickeln sich die hier angesprochenen Punkte gegenwärtig positiv. Vorurteile schwinden, wenn auch langsam, und die Bedeutung und Anerkennung des traditionsreichen Sektors der Zivilgesellschaft steigt.

Dazu kommt, dass immer mehr Menschen zwischen den Sektoren wechseln, so wie es die Initiatoren von JOBLINGE und Phineo ebenfalls getan haben. Es tut den Ergebnissen messbar gut, und die Sektoren profitieren. Man lernt ungemein voneinander. Und bleibt im Diskurs.



*Dr. Andreas Rickert*

*ist Vorstandsvorsitzender von Phineo. Das Analyse- und Beratungshaus setzt sich für wirkungsvolles gesellschaftliches Engagement ein.*



## These 10

Steuerung und Finanzierung

# Vision: Social Business statt Bildungsträger

Ist das Konzept Social Business, wodurch Hilfsempfangende zu Beitragsleistenden entwickelt werden, im Sozialstaat wirklich überflüssig? Gerade dort, wo dieser noch keine befriedigenden Lösungen generiert, kann das Konzept Lösungen aufzeigen. Durch innovative unternehmerische Ansätze zum Erreichen eines

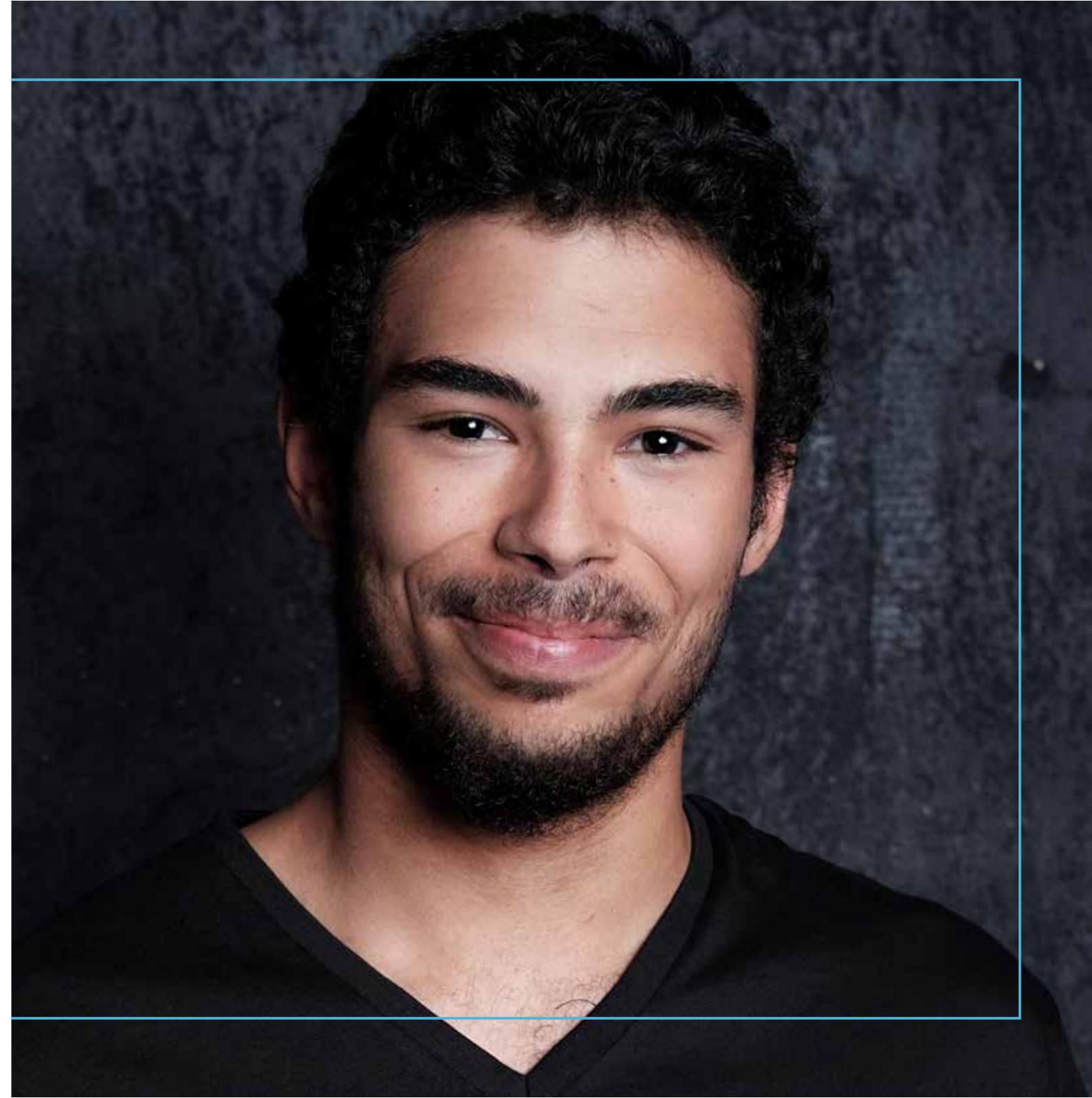
sozialen Ziels, auch und gerade dem der Arbeitsintegration. Und gleichzeitig entstünde so auch das dringend erforderliche nachhaltige Finanzierungsmodell für gemeinnützige Initiativen, in dem der Sozialstaat weiterhin in der Verantwortung bleibt – ihr aber effektiver gerecht werden kann.

## VISION: SOCIAL BUSINESS STATT BILDUNGSTRÄGER

Die mit dem Nobelpreis ausgezeichnete Idee, dass Hilfesempfangende für Unterstützung anteilig zurückzahlen, sobald die Hilfestellung erfolgreich war, stößt hierzulande auf Widerstand oder wird als überflüssig deklariert. Dabei wäre es doch gerade im Kontext der Arbeitsintegration wichtig, eine eigenverantwortliche Haltung bei den Betroffenen zu wecken und das Prinzip von Leistung und Gegenleistung zu etablieren.

*»Interessantes Konzept, aber im Sozialstaat brauchen wir es nicht.«*

Social Business verfolgt mit unternehmerischem Ansatz ein soziales Ziel ohne Blick auf Profit. Dafür sind Zielorientierung, Messbarkeit, Transparenz, Innovationskraft, Risikobereitschaft und synergetische Kooperationen gefragt. Diese Werte entsprechen nicht der Wirklichkeit im Berufsvorbereitungs- und Bildungssektor. Die Idee einer Kostenbeteiligung wäre – selbst wenn diese nur eine symbolische Höhe hätte – den Teilnehmenden nicht vermittelbar, solange das System ihnen teils sogar finanzielle Anreize bietet, in Programmen zu verbleiben. Hier ist ein Umdenken auf Systemebene notwendig.



## VISION ODER UTOPIE?



Ulrike Garanin  
ist Vorstand von JOBLINGE.

*Ich möchte Sie einladen – zu einer Gedankenreise, die ihren Anfang in Bangladesch nimmt. Dort hat der Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus gezeigt, dass man den Ärmsten der Armen durch zinsfreie, zurückzuzahlende Mikrokredite wirksam helfen kann, eine wirtschaftliche Existenz aufzubauen. Und dass sich auf diese Weise das Hilfsangebot dort, wo es erfolgreich ist, ausweiten und nachhaltig etablieren lässt.*

Aus Hilfspflegenden werden Leistungserbringende – und aus einem zuvor rein spendenbasierten Ansatz ein nachhaltig finanziertes Social Business. Die Kraft dieser Idee hat weltweit überzeugt. Mittlerweile gestalten große Konzerne wie Adidas, Veolia und Danone ihren Beitrag zur Lösung sozialer oder ökologischer Probleme nach diesem Prinzip.

Kommen wir in unserer Gedankenreise zurück nach Deutschland. Auch hier hat Yunus begeistert. Die Begeisterung wurde aber nicht in Veränderungen

übersetzt: Mehrheitlich ist man sich einig, dass Yunus' Ansatz ein Konzept für Entwicklungsländer ist, nicht für etablierte Sozialstaaten. Was, wenn der Ansatz – in entsprechend adaptierter Form – Sozialstaaten gerade dort eine Lösung aufzeigt, wo diese an ihre Grenzen stoßen? Was, wenn der Ansatz auch bei Phänomenen wie Langzeitarbeitslosigkeit einen Rahmen schaffen kann, in dem viele der zuvor aufgezeigten Hürden abgebaut oder deutlich einfacher überwindbar werden?

### Stellen wir uns vor, ...

- dass langzeitarbeitslose Jugendliche Unterstützungsangebote in Sachen Arbeitsintegration als eine Investition in die eigene Zukunft betrachten: eine Investition, für die sie im Erfolgsfall einen – vielleicht auch nur symbolischen – Kostenbeitrag von ihrem Einkommen leisten können und wollen;
- dass die Öffentliche Hand ihren sozialstaatlichen Auftrag wahrnimmt – aber anders: dass sie ihre Förderung davon abhängig macht, ob ein nachhaltiger und messbarer

Beitrag zur Lösung eines sozialen Problems geleistet wurde;

- dass die Frage, ob eine soziale Initiative finanziert ist oder nicht, ausschließlich davon abhängt, ob es einen Bedarf für die angebotene soziale Leistung gibt und diese Leistung gut und zu wettbewerbsfähigen Preisen erbracht wird.

Dies ist die Vision eines anderen Systems als des jetzigen. Im heutigen System haben unsere Jugendlichen gelernt, dass nicht sie, sondern Dritte die Verantwortung für ihre Arbeitsintegration tragen. Sie sind eher gewohnt, für wahrgenommene Hilfsangebote etwas gezahlt zu bekommen, als selbst einen Beitrag dafür zu leisten. Unsere Vision dreht das um: Sie geht davon aus, dass nicht Hilfe, sondern Selbstbefähigung der Schlüssel zum Erfolg im Arbeitsleben ist.

In unserer Vision wird der Sozialstaat nicht etwa in seiner Rolle abgelöst oder geschwächt, sondern, ganz im

Gegenteil: gestärkt. Er übernimmt nicht, wie heute, die Verantwortung für Programmgestaltung, sondern für die Steuerung der Ergebnisse. Er übernimmt eine lenkende Rolle, die Raum schafft, um verschiedenste Akteure einzubinden, innovative und wirkungsorientierte Lösungen gemeinsam mit Arbeitssuchenden und Arbeitgebern zu entwickeln und die wirkungsvollsten Ansätze als Basis für gemeinsames Lernen transparent zu machen. Unsere Vision ist auch, dass soziale Initiativen und Träger ihre Entscheidungen nicht in einem ständigen Zielkonflikt zwischen Einsatz für das soziale Ziel und Erhalten der eigenen Organisation fällen müssen. Sie könnten wirkungsorientiert Konzepte, Partnerschaften und Kompetenzen für das soziale Ziel bündeln, frei von starren inhaltlichen Vorgaben und hohem administrativen Aufwand. Sie wüssten, dass sie sich bei nachweislich – und messbar – erfolgreichem Erbringen der sozialen Wirkung keine Sorgen um die Finanzierung machen

müssen, und hätten auch finanziell einen ständigen Anreiz, ihre soziale Wirkung weiter zu verbessern.

Wir sind heute noch weit entfernt von dieser Vision. Und obwohl JOBLINGE oft als Social Business bezeichnet wird, sind wir nach den gerade skizzierten Maßstäben genauso ein von Spenden und öffentlichen Fördergeldern abhängiger Bildungsträger wie alle anderen uns bekannten Programmanbieter im Übergangssystem. Aber wir wären bereit, daran mitzuarbeiten, dass aus der Vision Wirklichkeit werden kann – weil damit viel von dem heutigen Sand im Getriebe des Übergangssystems entfernt und vielleicht sogar in Schmierstoff verwandelt werden kann.

Es gibt noch viele Fragen, die wir gemeinsam angehen sollten: Was müssen wir tun, damit ein Prinzip, das in Bangladesch Sinn macht, im Sozialstaat nicht pauschal abgelehnt wird? Damit die Logik von Leistung

## VISION ODER UTOPIE?

und Gegenleistung nicht als inhuman, sondern als erster Schritt für eine arbeitsmarktnotwendige Haltung angenommen wird? Damit der Gedanke nicht am Missverständnis abprallt, wir wollten den Sozialstaat abschaffen oder hilfsbedürftigen Menschen Geld abnehmen? Wie kann eine Lösung für Programme aussehen, deren Wirksamkeit sich nicht an der Vermittlungsquote ablesen lässt, da sie zum Beispiel präventiv arbeiten und keinen Vermittlungsauftrag haben?

Wir sind am Ende der Gedankenreise – aber vielleicht am Anfang eines gedanklichen Richtungswechsels. An diesem Anfang steht die Legitimation des Grundgedankens, dass ein

unternehmerischer Ansatz, gepaart mit dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung, einen enormen sozialen Effekt haben kann. JOBLINGE setzt sich seit zehn Jahren dafür ein, Jugendliche in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Wie erfolgreich wäre unser Programm, wenn wir unsere Teilnehmenden nicht ernst nähmen? Mit dem Respekt vor der Eigenverantwortlichkeit von Individuen steht und fällt die Wirkung unserer Arbeit.

Wir – damit meine ich den Staat, die Öffentliche Hand und die Akteure aus dem Berufsvorbereitungs- und Bildungssektor – sollten unsere Haltung überdenken. Das Ergebnis wäre nicht nur der Wirtschaft zuträglich.

Es würde dem eingefahrenen System aus Helfenden und Hilfsbedürftigen ein neues Ziel eröffnen. Dann würde nicht länger für Menschen entschieden. Man würde Menschen befähigen, selbst zu Entscheidern ihres Fortkommens zu werden. Lassen Sie uns darüber diskutieren.

## 3 FRAGEN AN



*Karen Hitschke,  
Co-CIO von Yunus Social Business.*

### *Ließe sich das Konzept Social Business auch in Deutschland etablieren?*

Grundsätzlich ist es in Deutschland so gut angesiedelt wie in jedem anderen Land. Das Konzept an sich – also ein soziales Problem finanziell nachhaltig zu lösen – kann im Industrieland genauso funktionieren wie im Entwicklungsland. Unterschiedlich sind lediglich die Aufgaben, da in einem Land wie Deutschland der Sozialstaat relativ viel abfedert. Faktisch gibt es aber auch jetzt schon Beispiele für Sozialunternehmen; viele Krankenhäuser und Kindergärten etwa bauen auf diesem Prinzip auf.

### *Was wäre aus Ihrer Sicht nötig, um diese Ansätze zu stärken?*

Vorerst die Einsicht, dass bürokratische Lösungsansätze für soziale Probleme in der Vergangenheit nicht funktioniert haben, weswegen sie kreativ angegangen werden müssen. Ein Vorteil der Wirtschaft ist, dass sie unglaublich kreativ sein kann. Kreativität und Reglementierung durch die Öffentliche Hand schließen sich aber aus. Notwendig ist also die Freiheit, kreative Lösungen unbürokratisch umsetzen zu können.

### *Wie sähe das in der Realität aus?*

Wenn die Öffentliche Hand mit sozialen Projekten zusammenarbeitet, sollte sie viel Freiraum zum Erreichen des sozialen Ziels lassen. Fördergelder sollten aber nur für konkrete Ergebnisse gezahlt werden. Wie sie erreicht werden, sollte Sache der Initiative sein: Was zählen muss, ist das messbare Ergebnis, erreicht durch einen unternehmerischen Ansatz.

## GRUSSWORT



*Carsten Kratz*

*ist Senior Partner und Managing Director  
Germany and Austria der Boston Consulting Group.*

JOBLINGE ist eine Erfolgsgeschichte: 8.000 Teilnehmende, 2.200 Partnerunternehmen, 75 Prozent Vermittlung, 30 Standorte in Deutschland und für jeden eine Chance für die Zukunft. Neue und innovative Ansätze wie das Programm »Kompass« für Geflüchtete oder das MINT-Programm – um nur zwei Beispiele zu nennen – sind Meilensteine, auf die JOBLINGE sehr stolz sein kann. Ich möchte allen Beteiligten danken, die sich vor zehn Jahren mit auf diesen mutigen Weg begeben und die Gründung von JOBLINGE unterstützt haben.

Wir bei BCG sind überzeugt, dass Außergewöhnliches entsteht, wenn Menschen mit vielfältigen Hintergründen zusammenkommen. Männer und Frauen unterschiedlicher Herkunft, Hautfarbe, Religion oder sexueller Orientierung – mit vielseitigen Fähigkeiten, Interessen oder Ausbildungswegen. Davon profitieren wir als Unternehmen. Davon profitiert die Wirtschaft, wie zahlreiche Beispiele zeigen. Und nicht zuletzt profitiert davon unsere Gesellschaft.

Die vorgelebte Vielfalt der Gremienmitglieder, Partner, öffentlichen Unterstützer und aller weiteren JOBLINGE-Verbundenen hilft uns, junge Menschen mit schwierigen Startbedingungen zu unterstützen, ihnen echte Jobchancen zu bieten und sie nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Heute und in Zukunft.

## GRUSSWORT



*Eberhard von Kuenheim*

*ist ehem. Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der BMW AG und  
Ehrenvorsitzender des Kuratoriums der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG.*

freude am neu:wagen – unter diesem Motto haben wir als Stiftung zahlreiche Projekte entwickelt und angeschoben. Bei JOBLINGE gilt dieses Motto in besonderer Weise. Eine Stiftung und eine Unternehmensberatung, die sich zusammentun, um ein gesellschaftliches Problem zu lösen? Kein üblicher Weg.

Aber die Erfahrungen und Kompetenzen haben sich ideal ergänzt, und ein erfolgreiches Konzept entstand. Es ist großartig zu sehen, wo JOBLINGE heute steht, wie viele junge Menschen ihren Weg gefunden haben, wie groß das Netzwerk ist und wie vielfältig die Partner sind. Vom Start der ersten Teilnehmenden im Bayerischen Wald bis zur Erweiterung um das Programm für junge Geflüchtete habe ich immer den Lauf der Ereignisse interessiert verfolgt.

Als wir JOBLINGE vor zehn Jahren ins Leben gerufen haben, herrschte die Finanzkrise, heute erleben wir in vielen Branchen einen Mangel an Fachkräften. Ich bin überzeugt, dass JOBLINGE und alle Beteiligten nicht nachlassen werden, auf den hochdynamischen Arbeitsmarkt zu reagieren und stets die besten Lösungen zu suchen. Mutig weiterzudenken und mit viel Freude neue Wege zu entdecken, dies wünsche ich allen Beteiligten von JOBLINGE und besonders jedem einzelnen der jungen Menschen.

# Danke an alle bundesweiten Partner und Unterstützer für zehn Jahre JOBLINGE!

Für die Ermöglichung des Jubiläumsjahres danken wir insbesondere:



Für die langjährige Unterstützung und die Ermöglichung von Wachstum und Weiterentwicklung danken wir unseren bundesweiten Premiumpartnern:



Herzlichen Dank unseren Partnern der Öffentlichen Hand für die enge Zusammenarbeit und Unterstützung:



## IMPRESSUM

Herausgeber  
**JOBLINGE-**  
 Dachorganisation  
 Kapuzinerstraße 9d  
 80337 München

Fotografie  
 Rüdiger Flörcks

Umsetzung und Design  
 JEFF Berlin  
 www.askjeff.com

Redaktionsleitung  
 Constanze Ehrhardt

Druck  
 DCM Druck Center  
 Meckenheim GmbH  
 www.druckcenter.de

## KONTAKT

Wir freuen uns auf regen Austausch mit Ihnen unter [diskurs@joblinge.de](mailto:diskurs@joblinge.de) und sind deutschlandweit in neun Regionen an mehr als 30 Standorten persönlich für Sie da.



[www.joblinge.de](http://www.joblinge.de)

Folgen Sie uns auch auf Facebook und Twitter.



JOBLINGE

Jahre. Widerstände. Mutig. Weiterdenken.