



2. „Come On“ – Jugendberufshilfebetrieb Dortmund Hörde-Clarenberg

Was ist ein Jugendberufshilfebetrieb?

Jugendliche mit schlechten oder fehlenden Schulabschlüssen sind am häufigsten von Arbeitslosigkeit bedroht, ihre Qualifikation reicht oft nicht aus, um einen der knappen Ausbildungsplätze zu bekommen. Sie verirren sich im Dschungel außerbetrieblicher Fördermaßnahmen und haben daher kaum Möglichkeiten, wichtige betriebliche Erfahrungen zu sammeln oder sich in der Arbeitswelt zu bewähren. Um diese Jugendlichen zu motivieren, sich trotz unsicherer Zukunftsperspektiven beruflich zu qualifizieren, bedarf es neuer Wege.

Im Modellkonzept „Jugendberufshilfebetriebe“ sollen Möglichkeiten zwischen klassischen Beschäftigungsmaßnahmen ohne „Erlöserzielungsabsicht“ und einem Arbeitsverhältnis in einem „normalen“ Wirtschaftsbetrieb eröffnet werden. Eine Grundbedingung dafür ist, dass die Jugendlichen innerhalb betrieblicher Strukturen unter den üblichen Anforderungen des Marktes qualifiziert werden. Die langfristige berufliche Integration der Jugendlichen kann so erheblich verbessert werden.

Der Jugendberufshilfebetrieb agiert daher konsequent am Markt („keine Sandkastenspiele“), führt Auftragsarbeiten unter Einhaltung gängiger Qualitätsstandards durch und deckt einen Teil seines Finanzbedarfes durch Eigenlöse ab. Die Jugendlichen lernen einerseits den Umgang mit Kunden und deren Qualitätsvorstellungen kennen und erkennen andererseits den bleibenden Wert der von ihnen geschaffenen Produkte.

Zielsetzung

Im Modellprojekt soll bewiesen werden, dass eine betrieblich organisierte Jugendberufshilfe die Integration in den Regelarbeitsmarkt verbessert. Die Trennung zwischen dem sogenannten ersten und zweiten Arbeitsmarkt soll im Jugendberufshilfebetrieb aufgehoben werden. Er versteht sich als Teil des „normalen“ Marktgeschehens und soll langfristig als Regelpraxis der Jugendberufshilfe übernommen werden.

Im Rahmen der Marktbetätigung sollen außerdem Dauerarbeitsplätze entstehen, die

längerfristige Perspektiven für befristet Beschäftigte bieten.

Strategie

Die ursprüngliche Konzeption eines Jugendhilfebetriebes wurde 1995 von der Robert-Bosch-Stiftung entworfen. Mit dem Garten- und Landschaftsbaubetrieb GrünBau GmbH war ein entsprechender Betrieb als Träger gefunden. Darüber hinaus erforderte die Umsetzung des Konzeptes in die Realität vor allem die Nutzung herkömmlicher Förderprogramme. Von der Robert-Bosch-Stiftung war eine Poolung aller möglicher Fördermitteln bei einem regionalen Treuhänder vorgeschlagen worden.

Allerdings war schon die Modellförderung vom finanziellen Umfang her bestenfalls als Anschubfinanzierung zu verstehen. Von vorn herein hatte der Modellansatz auch nicht den Anspruch, gänzlich ohne Subventionierung auszukommen. Da die real existierenden Förderbedingungen in den anderen Arbeitsmarktpogrammen (z.B. Zusätzlichkeit, Gemeinnützigkeit bei ABM etc.) durch die Modellförderung leider nicht realisiert werden konnten, kam der Auswahl der am besten geeigneten Förderprogramme eine für den Erfolg vorentscheidende Bedeutung zu.

Um möglichst nah an den idealtypischen Umsetzungsvorschlägen einer Poolung der Mittel zu bleiben, wurde ein Runder Tisch eingerichtet, an dem sich alle relevanten und möglichen Finanziers versammelten. Diese Runde sollte gemeinschaftlich die Finanzierung des Projekts „zusammenpuzzeln“ (Poolungssimulation), den Projektträger beraten und bei der Umsetzung unterstützen. Gleichzeitig sollte der Runde Tisch als Lobbyist für das Projekt wirken.

Als Standort des Projektes wurde ein Stadtteil mit besonderem Erneuerungsbedarf gewählt, da dort eine starke Bautätigkeit in der Wohnumfeldverbesserung mit einem hohen Einsatz öffentlicher Mittel zu erwarten war, was wiederum Aufträge für den Jugendberufshilfebetrieb versprach. In dem Dortmunder Stadtteil Hörde-Clarenberg hat die Ruhr-Lippe-Wohnungsgesellschaft, für die GrünBau in der Vergangenheit bereits vorher erfolgreich Auftragsmaßnahmen durchgeführt hatte, den größten Wohnungsbestand. Ein Architekturbüro, das im Verbund mit GrünBau arbeitet, hatte die planerische Realisierung der Wohnumfeldverbesserung bereits übernommen.

Räumliche Voraussetzungen

Die erste Phase des Projektes war der „Stadteilerkundung“ gewidmet. Die Struktur des Stadtteils wurde nach städtebaulichen und sozialen Kriterien untersucht, wichtige Multiplikatoren, Kunden und andere Stadtteilakteure identifiziert und kontaktiert. Die geplante Maß-

nahme wurde der Stadtteilpolitik und der Nachbarschaftsversammlung vorgestellt, „Come On“ ins Gemeinwesen implantiert.

Die Großsiedlung Dortmund Hörde-Clarenberg gehört zu den sogenannten Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Das Zusammenspiel sozialer und baulicher Defizite macht diese Stadtteile häufig zu „städtischen Problemquartieren“. Die Verbesserung der Lebenssituation in diesen Stadtteilen wird durch das Land Nordrhein Westfalen darum besonders gefördert.

Teil des Modellkonzeptes Jugendberufshilfebetrieb ist daher, dass die Jugendlichen aus diesem Stadtteil kommen und an seiner Umgestaltung und Verbesserung mitarbeiten. Dadurch soll eine höhere Identifikation sowohl mit „ihrem“ Stadtteil als auch mit dem Umgestaltungsprozess erreicht werden. Eine positive soziale Kontrolle wird aktiviert, Vandalismusschäden gehen zurück und die lokale Ökonomie im Viertel wird positiv beeinflusst. Aus diesem Grund befinden sich auch die Projekträumlichkeiten im Viertel.

Runder Tisch

Von der GrünBau GmbH wurde die Installation des Runden Tisches organisiert. Folgende Institutionen bildeten die „treuhänderische“ Steuerungsrunde: Jugendamt, Sozialamt, Stadtplanungsamt, Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, Arbeitsamt, Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft, LEG Nordrhein-Westfalen (Steuerung der Erneuerungsmaßnahmen), Stadtbüro (wissenschaftliche Begleitung des Projekts). Später kam als weiterer Kooperationspartner der Sozialdienst Katholischer Frauen hinzu, der die soziale Betreuung der Jugendlichen übernahm.

In mehreren Sitzungen im Jahr 1998 wurde am Runden Tisch folgende Finanzkonstruktion für das inzwischen „Come On“ getaufte Modellprojekt entwickelt:

Modellentwicklung, Projektleitung, Qualitätsmanagement, wissenschaftliche Begleitung	KJP des BMFSFJ unter Ko-Finanzierung des Landesjugendplans und Eigenmitteln des Trägers
Teilnehmerlöhne	Sozialamt im Rahmen des Landesprogramms „Arbeit statt Sozialhilfe“
Sozialpädagogische Begleitung	extern vom Sozialdienst Katholischer Frauen durchgeführt mit ABM-Mitteln des Arbeitsamtes Dortmund
Anleitung	erwirtschaftete Eigenmittel und RWE Jugendstiftung
Sachkosten	RWE Jugendstiftung und Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung (in 2001)
Investitionskosten (Maschinen etc.)	Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung, RWE Jugendstiftung
Einrichtung der Räumlichkeiten	Stadtplanungsamt
Umbau der Räumlichkeiten und Mietverzicht	Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft
Auftragsvergabe	Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft, später auch andere

Bei einigen der Finanzierungsbausteine zeigten sich deutlich die Probleme der Kompatibilität zwischen Modellförderung und „Regelprogrammen“. Die KJP-Förderung hatte zwar keine „Liberalisierung“ der Ausführungsbestimmungen zur Folge, war jedoch entscheidender Türöffner für die Akquise anderer Fördermittel.

Das Programm „Arbeit statt Sozialhilfe“ wurde vom Runden Tisch sehr schnell als Basisfinanzierung identifiziert. Es erwies sich als flexibler als z.B. eine ABM-Förderung, allerdings konnten darüber weder Sach- und Investitionskosten, noch Qualifizierung und Fachanleitung noch die sozialpädagogische Betreuung finanziert werden. Es war jedoch möglich, erwirtschaftete Eigenmittel als Ko-Finanzierung für diese ungedeckten Kosten einzusetzen.

Da der Jugendberufshilfebetrieb diese Kosten nicht alle selbst erwirtschaften kann, erwies sich dieser Finanzierungsbereich als der problematischste.

Das Arbeitsamt sah sich aufgrund des Erwirtschaftungsansatzes und der Förderung mit an-

deren Bundesmitteln nicht in der Lage, Anleiter/innen und Pädagog/innen als ABM oder mittels freier Förderung zu finanzieren.

Die Anleiterkosten für zwei Jahre übernahm im Zuge einer Anschubfinanzierung die RWE-Jugendstiftung. Hier wiederum hat die Bundesmodellförderung sich als positives Akquise-Argument erwiesen. Die Übernahme der Sach- und Investitionskosten konnte ebenfalls problemlos am Runden Tisch geklärt werden. Dennoch war, selbst als das Projekt bereits gestartet war, die Frage der sozialpädagogischen Begleitung immer noch ungeklärt. Schließlich wurde von der Steuerungsrunde ein Kooperationsprojekt zwischen der GrünBau GmbH und dem Sozialdienst Katholischer Frauen initiiert, einem Träger, der im Viertel bereits eine Stadtteilberatung betreibt. Der SKF stellte den ABM-Antrag und betreut nun im Zuge seiner Gemeinwesenarbeit die Jugendlichen im „Come On“-Projekt.

Diese Konstruktion war einerseits aus der Not geboren: Die Klippe „ABM und wirtschaftliche Ausrichtung des Projekts“ konnte so umschifft werden. Andererseits wurden konzeptionelle Bestandteile des Betriebskonzeptes konsequent umgesetzt: Die Jugendlichen gehen wie im richtigen Leben morgens auf die Baustelle von GrünBau. Nach Feierabend regeln sie ihre privaten Angelegenheiten und gehen zur Beratungsstelle im Nachbarschaftsbüro. Die Verzahnung der beiden Elemente erfolgt durch die regelmäßige Teilnahme der Sozialpädagogin an den interdisziplinären Teamsitzungen des Projektes, sowie durch die Teilnahme an den berufsspezifischen Workshops aller Sozialpädagog/innen von GrünBau. Diese Vorgehensweise hat sich bewährt, einige Elemente davon sind bei GrünBau inzwischen zur Regelpraxis geworden. Auch in anderen Projektteilen wird die Sozialberatung mittlerweile außerhalb der Arbeitszeit angeboten.

Kundenorientierung im Sozialen Berufshilfebetrieb, oder: „Die heiligen drei Könige“

Ausgehend von der Aussage „Der Kunde ist König“ lassen sich für das Betriebskonzept des Jugendberufshilfebetriebs folgende Qualitätsansprüche formulieren:

1. Die bewusst ganzheitliche Beschäftigungs- und Qualifizierungsarbeit der GrünBau GmbH orientiert sich an der Lebenswelt und den besonderen Problemlagen der Maßnahmeteilnehmer/innen. Gemeinsames Kriterium für ihre Mitarbeit in der GrünBau GmbH ist, dass sie auf dem sogenannten ersten Arbeitsmarkt keine Arbeit finden konnten. Da die oft lang andauernde Arbeitslosigkeit häufig Probleme sozialer Destabilisierung mit sich bringt, sind neben

der beruflichen Qualifizierung auch soziale Beratung und Betreuung notwendig, um das Ziel der Integration in ein Dauerarbeitsverhältnis zu erreichen.

Erstes Qualitätsziel der GrünBau GmbH ist daher, die Wünsche der arbeitslosen Kund/innen (Maßnahmeteilnehmer/innen) nach beruflicher und sozialer Integration so gut wie möglich zu erfüllen.

2. Die finanziellen Mittel zur Durchführung der Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen kommen von unterschiedlichen Zuwendungsgebern, die mit der finanziellen Förderung an GrünBau als den Dienstleister Erwartungen und Forderungen herantragen. Das ist vor allem – auch mit Blick auf die Öffentlichkeit und die Steuerzahler/innen – die Forderung nach größtmöglicher Effektivität der eingesetzten Fördermittel nach der Devise „Möglichst preiswert möglichst vielen Arbeitslosen helfen, ohne staatliche Alimentierung zu leben“. Das heißt, die Zuwendungsgeber erwarten eine hohe Integrationsquoten der im Jugendberufshilfebetrieb tätigen Jugendlichen in den Regelmarkt.

Zweites Qualitätsziel der GrünBau GmbH ist es daher, die Wünsche der Förderer bestmöglich zu erfüllen.

3. Die berufliche Qualifizierung des sozialen Berufshilfebetriebes orientiert sich an der Realität des ersten Arbeitsmarktes. Arbeiten unter „Laborbedingungen“ schaden der Motivation der Teilnehmer/innen und laufen einer Integration zuwider. Die marktnahe Qualifizierung wird daher hart an der Grenze der gesetzlichen Bestimmungen auftragsbezogen durchgeführt. Die dritte Kundengruppe, die „Come On“ daher zufrieden stellen muss, sind private und öffentliche Auftraggeber, die handwerkliche Dienstleistungen im Garten- und Landschaftsbau nachfragen und damit gleichzeitig eine „Übungsbaustelle“ zur Verfügung stellen.

Drittes Qualitätsziel ist somit eine hochwertige, professionelle Durchführung der übernommenen Auftragsarbeiten.

Konflikte und Interessenkollisionen

(siehe Schaubild „Wer ist denn nun der König?“)

Zwischen den Interessen der Institutionen, die Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen finanzieren und den Interessen der Arbeitslosen, die an solchen Maßnahmen teilnehmen, besteht zwar eine Gemeinsamkeit, nämlich der Wunsch, Arbeitslosigkeit zu beenden.

Aber auf dem Weg dahin kommt es zu Interessenkollisionen, die meist den finanziellen Bereich betreffen. So benötigt ein Langzeitarbeitsloser eine ausreichende Qualifizierungsdauer für eine erfolgreiche Stabilisierung, er benötigt gute Lehrer/innen, Anleiter/innen und Sozialarbeiter/innen sowie eine moderne Betriebsausstattung. Außerdem möchte er während der Maßnahme vernünftig bezahlt werden, um seinen Lebensunterhalt zu sichern. Das alles kostet Geld, und davon möchte der Zuwendungsgeber – in der Regel der Staat – möglichst wenig ausgeben, vor allem in Zeiten knapper Kassen und hoher Arbeitslosigkeit. Im Extremfall kann das dazu führen, dass die bewilligte Dauer und Ausstattung der Maßnahme nicht ausreicht, um das Ziel der Integration in den ersten Arbeitsmarkt zu erreichen.

Ein Kunde, der seinen Garten umgestalten möchte, erwartet eine zügige, saubere Durchführung der Arbeiten und ein hochwertiges Endprodukt. Ein Normalbetrieb erfüllt diese Kundenforderungen, indem er möglichst gut qualifiziertes Personal einsetzt. Der Berufshilfebetrieb muss die Forderungen mit gering Qualifizierten erfüllen, die für ihre berufliche Qualifizierung Zeit benötigen. Den Wünschen und Interessen der Kunden kann unter diesen Umständen nicht einfach ohne Mehraufwand entsprochen werden. Es ist daher von enormer Wichtigkeit, den Kunden vorher zu informieren und ihm die Besonderheiten des Betriebes zu erläutern. In der Regel benötigt GrünBau zusätzliches Personal, eine erheblich längere Zeit für die Baudurchführung, gelegentlich müssen Arbeiten nachgebessert werden. Am Schluss aber erhält der Kunde immer ein Qualitätsprodukt.

Die notwendige Verzahnung der Prozesse zu einem optimierten Betriebsablauf bringt einen hohen Abstimmungsaufwand mit sich, dem durch zahlreiche Teamsitzungen und Arbeitsbesprechungen Rechnung getragen werden muss.

Nach der Sicherung der Finanzierung des Modellprojekts war für die GrünBau GmbH das dringlichste Ziel, ein spezielles Qualitätsmanagementsystem für den Berufshilfebetrieb aufzubauen und zu pflegen, das alle drei Kundengruppen zufrieden stellt. Es wurde im Juni 2001 mit der Zertifizierung nach DIN ISO 9001:2000 durch die DQS erfolgreich installiert.

Arbeiten und Lernen im Rahmen eines Großauftrags

Die Kundenorientierung im Berufshilfebetrieb ist – wie oben beschrieben – für sich schon ein diffiziler Balanceakt, der manchmal der Quadratur des Kreises gleicht. Um so schwieriger wird es, allen Kunden gerecht zu

werden, wenn ein Kunde durch den Umfang seiner Aufträge und Ansprüche ein Übergewicht erhält.

Als die GrünBau GmbH sich mit dem „Come On-Betrieb“ 1999 um den Auftrag bemühte, Maßnahmen der Wohnumfeldverbesserung für die Ruhr-Lippe-Wohnungsgesellschaft durchzuführen, hatten Geschäftsführung und Projektleitung von einem zehnjährigen Anteil am Gesamtkuchen der Aufträge geträumt. Das erschien realistisch, auch deshalb, weil das Land Nordrhein-Westfalen den Förderansatz für Stadterneuerungsmaßnahmen erhöht, wenn die Maßnahme mit zehnjähriger Teilhabe eines B+Q-Trägers (in diesem Fall die GrünBau GmbH) durchgeführt wird.

Die Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft entschied sich aber, den Gesamtauftrag in vier Bauabschnitten und mehrfacher Millionenhöhe an den Berufshilfebetrieb zu vergeben. Als Folge einer Beauftragung dieser Größenordnung musste die gesamte Projektstruktur verändert werden, um nicht die Interessen der Jugendlichen den Anforderungen eines Großauftrages zu opfern. Trotz anfänglicher Bedenken wurde aber trotzdem beschlossen, das Vorschussvertrauen des Auftraggebers zu rechtfertigen und den Auftrag anzunehmen.

Personalentwicklung

Im Jugendberufshilfebetrieb waren zu Beginn im Jahr 1999 fünfzehn Jugendliche und junge Erwachsene beschäftigt. Sie wurden nach einem Hilfsarbeitersatz entlohnt und durch einen Gartenbautechniker und einen Vorarbeiter – ein ehemaliger Teilnehmer aus einer anderen Maßnahme – angeleitet und qualifiziert. Komplettiert wurde das Team durch den Projektleiter (Dipl. Ing. Raumplanung und gelernter Gärtner) und eine halbe Verwaltungskraft. Die Abwicklung des Großauftrags der Ruhr-Lippe Wohnungsgesellschaft wäre in dieser Personalkonstellation nicht möglich und die Enttäuschung aller Beteiligten vorprogrammiert gewesen.

Mit dem Beginn der harten Bauphase wurden auf der Grundlage der kalkulierten Bauerlöse zusätzliche Anleiter und Vorarbeiter eingestellt. In der Hochphase des ersten Bauabschnitts fanden sechzehn Teilnehmer und elf Stammkräfte einen Arbeitsplatz im Projekt.

Unter den zusätzlichen Personen befinden sich hochqualifizierte Fachleute (Dipl. Ing. Landschaftspflege, Gärtnermeister), Facharbeiter, aber auch drei ehemalige Teilnehmer, denen eine wichtige motivierende Funktion für die Gruppe zukommt. Sie sind als Vorarbeiter tätig und bedienen nach entsprechender Qualifizierung z. B. Baumaschinen. Für die Teilnehmer ist das

ein Signal, das ihnen zeigt: „Wenn ich gute Leistungen bringe, habe ich nicht nur draußen auf dem ersten Arbeitsmarkt, sondern auch im Betrieb selbst eine Zukunftsperspektive.“ Eine solche Möglichkeit ist ein erster Schritt weg vom Image des „Durchlauferhitzers“, der Beschäftigungsmaßnahmen im Allgemeinen anhaftet.

Um dem Auftragsdruck zu begegnen, wurden außerdem Spezialarbeiten ohne Qualifikierungsanteile an Fremdfirmen vergeben. Diese Firmen wurden verpflichtet, im Gegenzug Praktikumsplätze für die Maßnahmeteilnehmer zur Verfügung zu stellen.

Notwendiger Bestandteil der Personalentwicklung im Jugendberufshilfebetrieb ist die Mitarbeiterqualifizierung, die einerseits die Bauqualität sichert, andererseits die Ausbildungsqualität gewährleistet.

So ist die Hochsaison durch ein „Learning-by-Doing“ im Anleitungsverhältnis 1:2 bestimmt, während in der auftragsschwachen Winterzeit zertifizierte Module angeboten werden. In der Sommerzeit werden daher vor allem Arbeitstugenden wie Teamfähigkeit und Kundenorientierung, Sauberkeit und Arbeiten unter Zeitdruck, Lärm und Schmutz eingeübt, im Winter sozusagen „außerbetrieblich“ die handwerklichen Kenntnisse gezielt erweitert. Alle Teilnehmer erhalten Zertifikate über die erworbenen Fähigkeiten. Praktika in einem Unternehmen nach Wunsch der Beschäftigten (auch „berufsfremd“) mit einer qualifizierten Beurteilung durch den Betrieb runden das Qualifizierungskonzept ab.

Dennoch soll nicht verschwiegen werden, dass das Konzept des Berufshilfebetriebs erheblichen Aufwand in der Koordination und Durchführung von Qualifizierungsmodulen erfordert. Qualifizierung kostet doppelt Geld: Die Leute fehlen auf der Baustelle und erwirtschaften nichts, die Durchführung der Lehrgänge kostet ebenfalls. Doch mit diesem Problem befinden sich die Berufshilfebetriebe in der guten Gesellschaft aller Betriebe des ersten Arbeitsmarktes. Auch dort wird im Zuge von „lebenslangem Lernen (LLL)“ über Möglichkeiten der betrieblichen Qualifizierungsförderung nachgedacht. Jobrotation, wobei für den Qualifikanten eine subventionierte Ersatzperson eingestellt wird, kann ein Lösungsansatz des Problems sein.

Fazit (nach den Kriterien des Qualitätshandbuchs der GrünBau GmbH)

1. Erfolgreiche Dienstleistungsprozesse Qualifizierung

Alle Beschäftigten des Berufshilfebetriebes erwarben zertifizierte, beruflich verwertbare Teilqualifikationen. Drei junge Erwachsene wur-

den vom Berufshilfebetrieb nach einer Maßnahme auf eigene Kosten weiterbeschäftigt. Einer ist noch heute nach entsprechender Qualifizierung als Baumaschinenführer beschäftigt. Über achtzig Prozent der Beschäftigten konnten nach der Maßnahme erfolgreich integriert werden. Das spricht für die realistische Qualifizierung unter Marktbedingungen, die vor allem Schlüsselqualifikationen fördert und fordert.

Soziale Stabilisierung

Die sozialpädagogische Betreuung wurde erstmals extern bei einem anderen Träger angesiedelt, um dem Betriebskonzept gerecht zu werden. Die Zusammenarbeit in der Kooperation ist bisher erfolgreich. Eine endgültige Bewertung der Externalisierung ist noch nicht möglich. Vieles wird davon abhängen, ob es gelingt, eine aufsuchende Arbeit mit der „Komm-Struktur“ der Beratung zu verknüpfen, ohne die Trennung von Arbeitsplatz und Sozialpädagogik aufzugeben. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die personelle Kontinuität, die mit der bisherigen ABM-Finanzierung nicht möglich ist. Die hohe Vermittlungsquote allerdings spricht für eine gelungene Stabilisierung und Qualifizierung.

Auftragsabwicklung

Der Jugendberufshilfebetrieb erwirtschaftet fünfzig Prozent seiner Kosten (in den letzten zwei Jahren 2,3 Mio. DM) selbst. Die Bauabnahmen durch den Auftraggeber verliefen alle mängelfrei, Gewährleistungsfälle sind nicht aufgetreten, die Auftragsbücher sind voll. Das alles spricht für eine zufriedene Kundschaft.

2. Erfolgreiche Managementprozesse

Konzeption von Projekten und deren öffentliche Förderung

Ziel von „Come On“ war die Umsetzung des Modellkonzepts durch geeignete strategische Maßnahmen. Dieses Ziel ist nachhaltig erreicht worden. Der Berufshilfebetrieb am Standort Clarenberg wird auch über die Modelllaufzeit hinaus bestehen. Das Konzept soll durch weitere Maßnahmen der sozialen Stadterneuerung abgerundet werden (Betrieb einer Spielgeräteausrüstung, Aufbau eines „Concierge-Service“ in der Großsiedlung).

Es wird in Zukunft weiterhin die Aufgabe der Geschäftsführung sein, das Betriebsmodell mit der „Förderschiene“ kompatibel zu machen, um rechtliche Risiken auszuräumen, die sich aus dem Gemeinnützigkeits- und Subventionsrecht und der „Ordnungspolitik“ ergeben.

Das zweite Zukunftsziel ist die Durchführung einer intensiven Lobby-Arbeit für eine „Entsplitterung“ des Förderwesens im Rahmen einer Poolfinanzierung.

Aber erste Erfolge sind sichtbar. Die Modellförderung des BMFSFJ war ein wichtiger Meilenstein zur Realisierung der Utopie des Idealkonzepts Jugendberufshilfebetrieb der Robert-Bosch-Kommission.

GrünBau GmbH, Dezember 2001

Verfasser: Andreas Koch, Dipl.-Sozialarbeiter, Geschäftsführer der GrünBau GmbH

Wer ist denn nun der König?

Interessenkollision bei der Kundenorientierung des sozialen Berufshilfebetriebes

Kunde „König Förderer“

spezifische Wünsche: preiswerte, befristete, kurze Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahme mit maximalem Erfolg

Kunde „König Auftraggeber“

spezifische Wünsche: preiswerte, zügige, zuverlässige, saubere, hochwertige Bau durchführung

Kunde „König Teilnehmer“

spezifische Wünsche: gute Entlohnung, gute Lernbedingungen, genug Anleiter, kein Produktionsdruck, gutes Betriebsklima, ausreichende Maßnahmelaufzeit, Dauerarbeitsplatz.

Die Ansprüche der drei „Könige“ unter einen Hut zu bringen, verlangt von den Mitarbeiter/innen im sozialen Berufshilfebetrieb, den Anleiter/innen, den Pädagog/innen bis hin zur Geschäftsführung enorme Flexibilität, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit, Geduld, Offenheit und Verhandlungsgeschick. Der Berufshilfebetrieb benötigt ein interdisziplinäres Team ohne Berufsegoismus, er braucht Strukturen, die den gegenseitigen Informationsaustausch und die kollegiale Beratung unterstützen.