

# **Vermittlungs-Coaching mit Beziehern von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II im Odenwaldkreis**

**- Eine Analyse der bisherigen  
Erkenntnisse, Erfahrungen  
und der Effektivität -**

## **Diplomarbeit**

Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden  
Fachbereich Verwaltung

vorgelegt von **Melanie Brechenser**

Studiengruppe 02-2003-03  
Abteilung Wiesbaden

Erstgutachter Jürgen Watz  
Verwaltungsfachhochschule in Wiesbaden

Zweitgutachterin Sandra Schnellbacher  
Kreisausschuss des Odenwaldkreises

Abgabetermin am 15.08.2006

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Arbeitsmarktreform 2005</b>	<b>4</b>
2.1 Wie kam es zur Arbeitsmarktreform	4
2.2 Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt	5
2.3 Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende	8
2.4 Finanzierung der Grundsicherung für Arbeitssuchende	9
<b>3 Coaching</b>	<b>9</b>
3.1 Was versteht man unter Coaching	9
3.2 Ziele von Coaching	10
3.3 Anlässe und Einsatzmöglichkeiten für Coaching	11
3.4 Zielgruppe	12
3.5 Anforderungen an den Coach	12
3.6 Coaching-Formen	12
<b>4 Vermittlungs-Coaching</b>	<b>15</b>
4.1 Konzept des Vermittlungs-Coachings	16
4.2 Praktische Umsetzung	16

<b>5</b>	<b>Umsetzung des Vermittlungs-Coachings im Odenwaldkreis</b>	<b>18</b>
5.1	Wirtschaftliches Umfeld im Odenwaldkreis	18
5.2	Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende im Odenwaldkreis	20
5.3	Bezieher von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II	20
5.4	Welche Ziele werden mit Coaching verfolgt?	21
5.5	Konzept zur Umsetzung der Arbeitsvermittlung im Odenwaldkreis	23
5.6	Praktische Umsetzung des Coachings im Odenwaldkreis	25
<b>6</b>	<b>Erfahrungen, Erkenntnisse und Effektivität des Vermittlungs-Coachings im Odenwaldkreis</b>	<b>28</b>
6.1	Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Befragung der Betreuer	28
6.2	Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Befragung der Teilnehmer	30
6.3	Effektivität	33
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>36</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>41</b>
	<b>Anhang</b>	<b>43</b>
	<b>Erklärung</b>	<b>44</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1	Coaching-Formen	15
Abbildung 2	IHK-zugehörige Unternehmen	18
Abbildung 3	Altersstruktur Coaching-Gruppe	27
Abbildung 4	Veränderung persönliche Situation der Teilnehmer	30
Abbildung 5	Gewünschte Arbeitsbereiche der Teilnehmer	31
Abbildung 6	Hinderungsgründe	32
Abbildung 7	Gründe für das Ausscheiden aus dem Coaching	33
Abbildung 8	Verbleib der Teilnehmer nach dem Ausscheiden aus dem Coaching	34

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Wirtschaftsbereichen in %	19
Tabelle 2	Bedarfsgemeinschaften	20

**Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
CIO	Coaching im Odenwaldkreis
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IHK	Industrie- und Handelskammer
SGB II	Sozialgesetzbuch - Zweites Buch -
zfo	Zeitschrift Führung und Organisation

## 1 Einleitung

Am 01.01.2005 trat das vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in Kraft. Es wurde eingeführt, um die Beschäftigungshemmnisse auf dem Arbeitsmarkt abzubauen und beinhaltet zahlreiche Änderungen auf dem Gebiet der Sozialen Sicherung u. a. die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe. Mit Einführung dieses Gesetzes trat das Sozialgesetzbuch II - Grundsicherung für Arbeitssuchende - in Kraft, wonach erwerbsfähige hilfebedürftige Personen, zwischen 15 und 64 Jahren, die ihren gewöhnlichen Aufenthalt in der Bundesrepublik Deutschland haben, Arbeitslosengeld II und die mit ihnen in einer Bedarfsgemeinschaft lebenden, nicht erwerbsfähigen Personen Sozialgeld beziehen können.

Das Sozialgesetzbuch II beinhaltet für die Bezieher von Arbeitslosengeld II auch den Grundsatz des „Förderns und des Forderns“, der von den zuständigen Trägern und den hilfebedürftigen Leistungsbeziehern umzusetzen ist. Dieser Grundsatz hat den Anspruch, die Menschen durch konsequentes Fordern und Fördern wieder in Arbeit zu bringen.<sup>1</sup> Nach dem Grundsatz des Forderns sind der erwerbsfähige Hilfebedürftige und die mit ihm in einer Bedarfsgemeinschaft lebenden Personen verpflichtet, alle Möglichkeiten zur Beendigung oder Verringerung ihrer Hilfebedürftigkeit ausschöpfen. Der erwerbsfähige Hilfebedürftige muss gemäß § 2 Sozialgesetzbuch II aktiv an allen Maßnahmen zur seiner Eingliederung in Arbeit mitwirken.

Nach dem Grundsatz des Förderns sind die Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende dazu verpflichtet die erwerbsfähigen Hilfebedürftigen umfassend zu unterstützen mit dem Ziel der Eingliederung in Arbeit. Sie müssen gemäß § 14 Sozialgesetzbuch II einen persönlichen Ansprechpartner für jeden erwerbsfähigen Hilfebedürftigen und die mit ihm in einer Bedarfsgemeinschaft Lebenden benennen und unter Beachtung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit alle im Einzelfall für die Eingliederung in Arbeit erforderlichen Leistungen erbringen.

Um die Umsetzung des „Grundsatzes des Förderns und des Forderns“ zu gewährleisten, ist der Odenwaldkreis als alleiniger Träger der Grundsicherung im Odenwaldkreis einen neuen Weg gegangen, indem er im November 2005 „Vermittlungs-Coaching“ für Bezieher von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II eingeführt hat.

Die vorliegende Diplomarbeit befasst sich mit der Einführung des Vermittlungs-Coachings und analysiert die bisherigen Erkenntnisse, Erfahrungen und die Effektivität. Für den Kreis Ausschuss des Odenwaldkreises, insbesondere für die Hauptabteilung „Arbeit und Soziale Sicherung“, die für die Umsetzung des Sozialgesetzbuches II zuständig ist, ist es von Interesse zu wissen, ob bei der Umsetzung möglicherweise Probleme auftraten, wie man diese in Zukunft vermeiden kann und inwieweit die vorgegebenen Ziele erreicht wurden.

Derartige Schlüsse lassen sich nicht aus Untersuchungen anderer Behörden, die Vermittlungs-Coaching praktizieren, ziehen, da der Odenwaldkreis eine individuelle Umsetzung des Vermittlungs-Coachings gewählt hat.

---

<sup>1</sup> Brüh/Hofmann 2004, 18.

Die Umsetzung des „Vermittlungs-Coachings“ durch andere Behörden, sei es Arbeitsagenturen oder kommunale Träger, spielen bei dieser Diplomarbeit keine Rolle. Die Arbeit enthält also keinerlei Benchmarking,<sup>2</sup> indem die Umsetzung durch andere Behörden mit der Umsetzung im Odenwaldkreis verglichen wird. Auch findet kein Vergleich zwischen der Umsetzung der Arbeitsvermittlung durch Vermittlungs-Coaching beim Odenwaldkreis und den von anderen Trägern praktizierten Formen der Arbeitsvermittlung statt.

Im Rahmen der Einführung der Grundsicherung für Arbeitssuchende, durch die Arbeitssuchende nun schneller in Arbeit vermittelt werden sollen, gab es nicht nur Veränderungen für Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger. Auch für die Träger der Reform brachte diese Einführung Neuerungen, die insbesondere am Anfang zu zahlreichen Problemen bei der Umsetzung führten und so eine schnelle Vermittlung von Arbeitssuchenden verhinderten. Es entstand ein enormer Aufwand für das Personal, weshalb es vielerorts in den ersten Monaten nur möglich war, die Leistungsgewährung an alle Anspruchsberechtigten zu erbringen. Mit der Vermittlung der Arbeitssuchenden konnte daher oft erst nach einigen Monaten begonnen werden.<sup>3</sup> Auch im Odenwaldkreis traten diese Probleme in den ersten Monaten auf, so dass erst im Sommer 2005 mit der Arbeitsvermittlung angefangen werden konnte.

Grundsätzlich gibt es verschiedene Möglichkeiten die Arbeitsvermittlung umzusetzen. Das Coaching von Arbeitssuchenden in Gruppen ist eine Methode, die Vermittlung von Arbeitssuchenden zu bewerkstelligen, die im Bundesland Bayern zum Teil bereits seit dem Jahr 2001 praktiziert wird. Im Rahmen dieser Arbeit wird diese Methodik untersucht und die damit verbundenen Probleme aufgezeigt.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Umsetzung des Vermittlungs-Coachings im Odenwaldkreis in den Monaten Dezember 2005 bis Juni 2006 zu untersuchen. Diese Untersuchung soll Aufschlüsse geben, welche Probleme bei der Umsetzung vor Ort aufgetreten sind, wie man diese in Zukunft vermeiden kann und inwieweit die vorgegebenen Ziele erreicht wurden. Die Ergebnisse werden zusammengefasst und mögliche Lösungswege aufgezeigt.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Hauptgliederungspunkte. Zu Beginn wird geschildert, wie es zur Arbeitsmarktreform 2005 kam und welche wichtigen Veränderungen das vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt mit sich brachte. Anschließend wird dargestellt, was unter Coaching zu verstehen ist, welche Coaching-Formen praktiziert werden und welche Ziele mit Coaching verfolgt werden. Zusätzlich werden die Anlässe und Einsatzmöglichkeiten des Coachings sowie die Anforderungen an die Coaches beschrieben. Danach werden ein Konzept zum Vermittlungs-Coachings, der Einführungsprozess und die Durchführung dargestellt.

Anschließend folgt der Schwerpunkt der Arbeit. Er liegt auf der Umsetzung des Vermittlungs-Coachings im Odenwaldkreis und den aus der Umsetzung gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen, sowie auf der Analyse der Effektivität.

Der Themenpunkt Umsetzung des Vermittlungs-Coaching im Odenwaldkreis beinhaltet zunächst zum besseren Verständnis eine Kurzbeschreibung des wirtschaftlichen Umfeldes des Odenwaldkreises.

---

<sup>2</sup> Konzept um Verbesserungsmöglichkeiten zu finden durch den Vergleich von Leistungsmerkmalen mehrerer vergleichbarer Objekte.

<sup>3</sup> Feldenkirchen 2005, 32 – 33.



Außerdem wird erläutert, wer Träger der Grundsicherung im Odenwaldkreis ist und wie viele Personen durchschnittlich in den letzten Monaten Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II im Odenwaldkreis bezogen haben oder noch beziehen. Weiterhin werden das Konzept zur Umsetzung des Vermittlungs-Coachings im Odenwaldkreis, die damit verfolgten Ziele und die praktische Umsetzung beschrieben.

In Gliederungspunkt sechs geht es um die Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Umsetzung des Vermittlungs-Coachings. Zum Schluss werden die für das Vermittlungs-Coaching vorgegebenen Ziele mit der Realität verglichen um weiteren Handlungsbedarf für den Kreisausschuss des Odenwaldkreises, insbesondere die Hauptabteilung Arbeit und Soziale Sicherung zu ermitteln.

Zur Gewinnung von Erkenntnissen über die Umsetzung des Vermittlungs-Coachings und zum Vergleich der vorgegebenen Ziele mit der Realität war eine Befragung der Teilnehmer und der Coaches notwendig. Dazu wurden Fragebögen für die Teilnehmer und die Coaches erstellt um Erfahrungen und Erkenntnisse der ersten sechs Monate seit Einführung des Vermittlungs-Coachings zu gewinnen. Diese Form der Datenerhebung erschien der Autorin für eine solche Arbeit am effizientesten, da so die Informationen direkt von den Personen gewonnen werden, die an der Umsetzung beteiligt sind.

Darüber hinaus hat die Autorin der Arbeit zum einen an einzelnen Treffen der Gruppe teilgenommen, zum anderen hat sie wöchentliche Zusammenfassungen über den Ablauf der Treffen und sonstige wichtige Informationen über die Teilnehmer von den Coaches erhalten. Eine regelmäßige Teilnahme an den Treffen der Gruppe war der Autorin während der Studienzeit nicht möglich, da die Treffen vormittags stattfanden.

## 2 Arbeitsmarktreform 2005

Im Folgenden wird die Arbeitsmarktreform 2005 vorgestellt. Es wird zunächst aufgezeigt, wie es zur Arbeitsmarktreform kam. Dann wird das vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, das als vierter Teil der Arbeitsmarktreform in Kraft trat, beschrieben. Außerdem werden die Träger und die Finanzierung der Grundsicherung für Arbeitssuchende dargestellt.

### 2.1 Wie kam es zur Arbeitsmarktreform

Seit mehr als zehn Jahren vor der Arbeitsmarktreform ist die deutsche Volkswirtschaft deutlich langsamer als die meisten internationalen Konkurrenten gewachsen. Bei der Wachstumsrate des Bruttoinlandsproduktes landete Deutschland gleich mehrmals auf dem letzten Platz von fünfzehn EU-Ländern und kommt seit mehreren Jahren nicht über eine wirtschaftliche Wachstumsrate von ein Prozent hinaus, zeitweise lag die Wachstumsrate sogar unter ein Prozent. Gleichzeitig wurden mehr als vier Millionen Arbeitslose im Jahresdurchschnitt registriert. Insbesondere die Zahl der Langzeitarbeitslosen ist sehr hoch und die Dauer der Langzeitarbeitslosigkeit ist mit durchschnittlich 26 Monaten außergewöhnlich lange im internationalen Vergleich. Die außergewöhnlich hohen Erwerbslosenzahlen gehen einher mit erheblichen Aufwendungen des Staates bei gleichzeitigen Steuerausfällen und Verlust von Beitragseinnahmen der Sozialversicherung.<sup>4</sup>

Die erheblichen Aufwendungen des Staates wurden u. a. auch verursacht durch die zwei Fürsorgesysteme, die es bis zum in Kraft treten der Arbeitsmarktreform in Deutschland für erwerbsfähige Hilfebedürftige gab. Es gab die Arbeitslosenhilfe nach dem Sozialgesetzbuch III und die Sozialhilfe nach dem Bundessozialhilfegesetz. Für die Arbeitslosenhilfe waren die örtlichen Agenturen für Arbeit und für die Sozialhilfe die Landkreise und kreisfreien Städte zuständig. Bei der Arbeitslosenhilfe richtete sich die Höhe der monatlichen Leistung nach dem Nettoeinkommen vor Eintritt der Arbeitslosigkeit. Für die Höhe der Sozialhilfe war der tatsächliche Mindestbedarf ausschlaggebend. Sozialhilfe erhielten beispielsweise Personengruppen, die keine Arbeitslosenhilfe erhalten konnten. Personen, die nur eine geringe Arbeitslosenhilfe erhielten, konnten aufstockende Leistungen nach dem Bundessozialhilfegesetz erhalten. Arbeitslosenhilfe erhielten Personengruppen, die zuvor Arbeitslosengeld bezogen hatten, nachdem die Bezugsdauer für das Arbeitslosengeld abgelaufen war.

Theoretisch sollten Arbeitslosenhilfe- und Sozialhilfeempfänger einen gleichartigen Unterstützungsbedarf zur Überwindung ihrer Arbeitslosigkeit haben. In der Praxis hatten sie jedoch nicht den gleichen Zugang zu Eingliederungsleistungen, da die Zuständigkeiten nicht klar genug abgegrenzt waren und deshalb die erforderlichen Leistungen oft nicht erbracht wurden. Hinzu kamen die begrenzten finanziellen Spielräume der beiden Träger.<sup>5</sup>

Nachdem der Bundesrechnungshof im Februar 2002 aufgedeckt hatte, dass die Statistik über den Erfolg der Vermittlungsbemühungen der damaligen Bundesanstalt für Arbeit geschönt war, drängte die Bundesregierung darauf, die Effizienz der Vermittlungsbemühungen zu erhöhen. Am 22.02.2002 wurde deshalb eine Kommission mit der Bezeichnung „Kommission für Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ von der damaligen Bundesregierung eingesetzt. Vorsitzender dieser Kommission war Peter Hartz, damaliger Personalvorstand der Volkswagen AG, weshalb die Kommission auch „Hartz Kommission“ und die daraus resultierenden vier

---

<sup>4</sup> Weyand/Düwell 2005, 23 - 26.

<sup>5</sup> Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (Hrsg.) 2005, 15 - 16.

sogenannten „Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ umgangssprachlich auch „Hartz-Gesetze“ genannt werden. Ziel der Kommission war, durch Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bis Ende 2005 eine Halbierung der Arbeitslosigkeit auf etwa zwei Millionen zu erreichen.<sup>6</sup>

Im August 2002 schlug die „Kommission für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ der Bundesregierung in ihrem Abschlussbericht dreizehn Module vor, um die Beschäftigungshemmnisse am Arbeitsmarkt abzubauen und die Bundesanstalt für Arbeit neu zu strukturieren. Ein Großteil dieser Maßnahmen bilden die Grundlage für die vier „Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ und wurden - mit zum Teil erheblichen Änderungen während des Gesetzgebungsprozesses - als größte Arbeitsmarktreform der Bundesrepublik Deutschland umgesetzt. Daneben sah Peter Hartz die Massenarbeitslosigkeit als gesellschaftliches Problem und setzte nicht nur auf neue Gesetze, sondern auf einen neuen gesellschaftlichen Konsens. Alle Entscheidungsträger wurden zu einem „Beitrag der Profis der Nation“ aufgefordert und sollten in ihrem jeweiligen Bereich den Abbau von Personal stoppen und zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen.<sup>7</sup>

Nachdem beschrieben wurde, wie es zur Arbeitsmarktreform kam, wird nun das vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, das die Einführung der Grundsicherung für Arbeitssuchende beinhaltet, dargestellt.

## **2.2 Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt**

Das vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt vom 23.12.2003 trat zum 01.01.2005 als letzter Teil der Arbeitsmarktreform in Kraft. Die wichtigste Veränderung, die es mit sich brachte, war die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe zu einer einheitlichen Leistung, der Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem Sozialgesetzbuch II. Ziel der Grundsicherung für Arbeitssuchende ist es, Langzeitarbeitslose schneller und dauerhaft in das Arbeitsleben zu integrieren.

Seit Einführung der Grundsicherung für Arbeitssuchende wurde die Arbeitslosenhilfe abgeschafft und das Bundessozialhilfegesetz trat zum 31.12.2004 außer Kraft. Erwerbsfähige Hilfebedürftige zwischen 15 und 64 Jahren, die ihren gewöhnlichen Aufenthalt in der Bundesrepublik Deutschland haben, können nun das neu geschaffene Arbeitslosengeld II erhalten.

Personen, die nicht erwerbsfähig sind und mit Erwerbsfähigen in einer Bedarfsgemeinschaft leben, erhalten Sozialgeld. Somit können auch Personen, die erwerbstätig sind, deren Einkommen nicht für das Existenzminimum reicht, Leistungen der Grundsicherung für Arbeitssuchende erhalten.

---

<sup>6</sup> Weyand/Düwell 2005, 32 - 34.

<sup>7</sup> Hüther/Scharnagel 2005, 26.

Zu einer Bedarfsgemeinschaft gehören gemäß § 7 Absatz 3 Sozialgesetzbuch II:

1. die erwerbsfähigen Hilfebedürftigen,
2. die im Haushalt lebenden Eltern oder der im Haushalt lebende Elternteil eines minderjährigen, unverheirateten erwerbsfähigen Kindes und der im Haushalt lebende Partner dieses Elternteils,
3. als Partner der erwerbsfähigen Hilfebedürftigen der nicht getrennt lebende Ehegatte oder die Person, die mit dem erwerbsfähigen Hilfebedürftigen in eheähnlicher Gemeinschaft lebt oder der nicht getrennt lebende Lebenspartner,
4. die dem Haushalt angehörenden minderjährigen unverheirateten Kinder der in Nummer 1 bis 3 genannten Personen, soweit sie nicht aus eigenem Einkommen oder Vermögen die Leistungen zur Sicherung ihres Lebensunterhaltes beschaffen können.

Nichterwerbsfähige Hilfebedürftige, die nicht mit erwerbsfähigen Personen in einer Bedarfsgemeinschaft leben, können Leistungen nach dem ebenfalls neu geschaffenen Zwölften Buch des Sozialgesetzbuches erhalten.

Erwerbsfähig ist nach § 8 Absatz 1 Sozialgesetzbuch II, wer nicht wegen Krankheit oder Behinderung auf absehbare Zeit außerstande ist, unter den üblichen Bedingungen des allgemeinen Arbeitsmarktes mindestens drei Stunden täglich erwerbstätig zu sein.

Für Bezieher<sup>8</sup> von Arbeitslosenhilfe haben sich durch die Einführung der Grundsicherung und der damit verbundenen Bedürftigkeitsprüfung einschneidende Veränderungen ergeben. Bei den Leistungen der Grundsicherung für Arbeitssuchende handelt es sich nicht um eine Leistung, auf die man durch Beitragszahlung einen Anspruch hat. Es ist für die Entscheidung, ob Leistungen der Grundsicherung gewährt werden auch nicht relevant, ob und wie lange jemand Beitragszahlungen in die Arbeitslosenversicherung geleistet hat. Leistungen der Grundsicherung für Arbeitssuchende sind Transferleistungen, die nur Hilfebedürftige erhalten. Der Leistungsgewährung geht deshalb eine Bedürftigkeitsprüfung voraus, bei der das Einkommen und Vermögen des Antragstellers und des nicht dauernd getrennt lebenden Ehegatten oder Lebenspartner und von Personen, die mit dem Hilfebedürftigen in eheähnlicher Gemeinschaft leben, berücksichtigt wird.

Für die Bezieher von Leistungen nach dem Bundessozialhilfegesetz war dies keine Neuerung, da auch der Gewährung von Leistungen nach dem Bundessozialhilfegesetz eine Bedürftigkeitsprüfung voraus ging, bei der vorhandenes Einkommen und Vermögen der gesamten Bedarfsgemeinschaft berücksichtigt wurden.

Die Höhe des Arbeitslosengeldes II richtet sich nicht wie bei der Arbeitslosenhilfe nach dem früheren Einkommen, sondern nach der Bedürftigkeit. Das Arbeitslosengeld II wird als pauschalisierte Regelleistung gewährt. Die Regelleistung umfasst gemäß § 20 Absatz I Sozialgesetzbuch II insbesondere Ernährung, Kleidung, Körperpflege, Hausrat, Bedarfe des täglichen Lebens sowie in vertretbarem Umfang auch Beziehungen zur Umwelt und eine Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Die Regelleistung eines Alleinstehenden oder Alleinerziehenden Leistungsempfängers beträgt 345,- Euro. Von diesem Eckregelsatz werden die Regelsätze für weitere Haushaltsangehörige prozentual abgeleitet. Im Vergleich zur Sozialhilfe nach dem

---

<sup>8</sup> In dieser Arbeit werden keine geschlechtsspezifischen Unterscheidungen bei den Formulierungen getroffen. Dies dient lediglich der sprachlichen Einfachheit und lässt keinen Rückschluss auf das Geschlecht der entsprechenden Personen zu z. B. Bezieher nicht Bezieherin und Bezieher.

Bundessozialhilfegesetz, bei der der Eckregelsatz 297,- Euro in Westdeutschland betrug, wurde er somit leicht erhöht. Im Gegenzug dazu wurde aber die Möglichkeit der Gewährung von einmaligen Beihilfen eingeschränkt. Zusätzlich werden für alle Bezieher der Grundsicherung für Arbeitssuchende die angemessenen Wohnkosten sowie Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge übernommen.

Die Grundsicherung für Arbeitssuchende beinhaltet den „Grundsatz des „Förderns und Forderns“, der von den zuständigen Trägern umzusetzen ist. Hilfebedürftige und die mit ihnen in einer Bedarfsgemeinschaft lebenden Personen sind deshalb dazu verpflichtet, alle Möglichkeiten zur Beendigung oder Verringerung ihrer Hilfebedürftigkeit auszuschöpfen und aktiv an allen Maßnahmen zur Eingliederung in Arbeit mitzuwirken. Dies beinhaltet auch, dass jede zumutbare Tätigkeit aufgenommen werden muss, was dazu führt, dass sich die Hilfebedürftigen flexibler zeigen müssen als bisher und nur noch in Ausnahmefällen, wenn körperliche, geistige oder seelische Gründe entgegenstehen oder Sittenwidrigkeit vorliegt, eine Beschäftigungsmöglichkeit ablehnen können. Zumutbar ist beispielsweise auch eine Tätigkeit mit einer Bezahlung unter dem Tariflohn.

Nach dem Grundsatz des Förderns sind die Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende dazu verpflichtet, die erwerbsfähigen Hilfebedürftigen umfassend zu unterstützen mit dem Ziel der Eingliederung in Arbeit. Das Sozialgesetzbuch II sieht zur intensiven Betreuung der erwerbsfähigen Hilfebedürftigen vor, dass jedem Antragsteller ein persönlicher Ansprechpartner<sup>9</sup> zur Verfügung steht und unter Beachtung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit alle im Einzelfall für die Eingliederung in Arbeit erforderlichen Leistungen erbracht werden. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Förderung der Jugendlichen unter 25 Jahren, die nach dem Sozialgesetzbuch II in besonderer Weise gefördert werden. Sie müssen unverzüglich nach Antragstellung in eine Arbeit, Ausbildung oder eine Arbeitsgelegenheit vermittelt werden.

Die Verbindlichkeit von Absprachen zur beruflichen Eingliederung wird durch Abschluss von Eingliederungsvereinbarungen zwischen dem Leistungsbezieher und dem persönlichen Ansprechpartner festgehalten. In den Eingliederungsvereinbarungen wird festgelegt, welche Eingliederungsleistungen der Arbeitssuchende erhält und welche Eigenbemühungen er zu erbringen hat.

Hält sich der Leistungsbezieher nicht an die Absprachen zur beruflichen Eingliederung, indem er beispielsweise eine zumutbare Arbeit oder Eingliederungsmaßnahme ablehnt, besteht die Möglichkeit seine Leistungen gemäß § 31 Sozialgesetzbuch II zu kürzen. Bei mehrfacher Ablehnung kann sie mit Ausnahme der Wohnkosten, die dann direkt an den Vermieter gezahlt werden, ganz wegfallen. Bei Jugendlichen unter 25 Jahren können bei einer Arbeitsverweigerung die Leistungen vollständig eingestellt werden. Sie erhalten dann nur noch Sachleistungen.<sup>10</sup>

Da nun das vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt mit den wichtigsten Punkten, die es beinhaltet, dargestellt wurde, befassen wir uns nun mit den Trägern der Grundsicherung.

---

<sup>9</sup> Der persönliche Ansprechpartner wird als Fallmanager bezeichnet.

<sup>10</sup> Reuter 2004, 36 - 38.

## 2.3 Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende

Im ursprünglichen Entwurf zum vierten Gesetz für moderne Dienstleistungen war vorgesehen, dass die Bundesagentur für Arbeit alleiniger Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende sein sollte. Die Opposition, die den Kommunen die alleinige Zuständigkeit übertragen wollte, erzwang jedoch durch Anrufung des Vermittlungsausschusses wesentliche Änderungen in der Trägerschaft.

Gemäß § 6 Sozialgesetzbuch II nehmen nun grundsätzlich die örtlichen Agenturen für Arbeit und die kommunalen Träger<sup>11</sup> die Aufgaben nach dem Sozialgesetzbuch II gemeinsam wahr.<sup>12</sup> Zur gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung mussten Arbeitsgemeinschaften errichtet werden. Die Arbeitsgemeinschaften ermöglichen Leistungen aus einer Hand und vermeiden eine Antragstellung bei zwei unterschiedlichen Trägern.

Innerhalb der Arbeitsgemeinschaften gibt es gesetzlich geregelte Zuständigkeiten. Die Agenturen für Arbeit sind zuständig für alle arbeitsmarktbezogenen Eingliederungs-Leistungen, die Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhaltes und die Zahlung von Beiträgen zur gesetzlichen Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung. Die kommunalen Träger sind neben den Leistungen für Unterkunft und Heizung für Kinderbetreuungs-Leistungen, Schuldner- und Suchtberatung, soweit erforderlich für die psychosoziale Betreuung und für einmalige Leistungen, wie Erstausrüstung für Bekleidung und Wohnung, sowie für mehrtägige Klassenfahrten zuständig.

Neben der gemeinsamen Wahrnehmung der Aufgaben besteht auch gemäß § 6a des Sozialgesetzbuches II die Möglichkeit, dass kommunale Träger die alleinige Zuständigkeit für alle Leistungen des Sozialgesetzbuches II übernehmen. Man spricht bei dieser Variante auch vom „Optionsmodell“, da den kommunalen Trägern hier die Option gemacht wurde, die Umsetzung der Grundsicherung für Arbeitssuchende allein zu übernehmen.

§ 6 a des Sozialgesetzbuches II ist eine Experimentierklausel. Die Experimentierphase ist auf sechs Jahre begrenzt. In dieser Zeit soll erprobt werden, welche Variante im Hinblick auf das Ziel des Abbaus der Langzeitarbeitslosigkeit und der Hilfebedürftigkeit die bessere ist.

In Deutschland wurden insgesamt 69 kommunale Träger für das Optionsmodell zugelassen. Über die Zulassung entschied das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Zunächst war geplant, die Anzahl der kommunalen Träger entsprechend der Sitze im Bundesrat zuzulassen. In Hessen wären demnach fünf kommunale Träger zugelassen worden. Da aber nicht alle Bundesländer das ihnen zustehende Kontingent in Anspruch nahmen, konnten in Hessen dreizehn kommunale Träger, die einen Antrag auf Zulassung gestellt haben, zugelassen werden.<sup>13</sup>

Nachdem die Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende vorgestellt wurden, wird in Kapitel 2.4 die Finanzierung der Grundsicherung für Arbeitssuchende beschrieben.

---

<sup>11</sup> Kreisfreie Städte und Landkreise.

<sup>12</sup> Weyand/Düwell 2005, 42 - 43.

<sup>13</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) 2004, 53 - 57.

## 2.4 Finanzierung der Grundsicherung für Arbeitssuchende

Bei den Leistungen der Grundsicherung für Arbeitssuchende handelt es sich um eine Transferleistung, die aus Steuermitteln erbracht wird. Die Kosten dafür tragen der Bund und die Kommunen. Der Bund trägt gemäß § 46 Sozialgesetzbuch II die Kosten für die Leistungen für den Lebensunterhalt und die Leistungen zur Eingliederung. Zusätzlich beteiligt er sich bislang noch in Höhe von 29 Prozent an den Kosten für Unterkunft und Heizung. Die Kommunen tragen neben den verbleibenden Kosten für Unterkunft und Heizung die Kosten für Kinderbetreuung, Schuldnerberatung, psychosoziale Betreuung, Suchtberatung, Leistungen für Erstausrüstung von Wohnung und Bekleidung und die Kosten für mehrtägige Klassenfahrten.<sup>14</sup>

Die Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende haben zusätzlich zur Gewährung von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II auch die Aufgabe, die erwerbsfähigen Leistungsbezieher in Arbeit zu vermitteln. Da nicht gesetzlich geregelt wurde, in welcher Form die Vermittlung ausgeübt werden soll, wird sie in der Praxis von den Trägern der Grundsicherung unterschiedlich umgesetzt. Eine Möglichkeit ist die Vermittlung der Leistungsbezieher in Arbeit durch Coaching.

## 3 Coaching

Coaching stammt ursprünglich aus den USA und wurde Mitte der 80er Jahre erstmals in Deutschland durchgeführt. Mittlerweile ist Coaching auch in Deutschland eine anerkannte Methode, die weite Verbreitung gefunden hat.<sup>15</sup>

### 3.1 Was versteht man unter Coaching

In der Literatur gibt es verschiedene Auffassungen darüber, was unter Coaching zu verstehen ist. Als Beleg dafür werden die folgenden drei Definitionen dargestellt.

M. Fischer-Epe versteht unter Coaching: „eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training. Im Coaching werden nach ihrer Ansicht „Fragestellungen behandelt, die die berufliche Aufgabe und Rolle sowie die Persönlichkeit des Klienten betreffen.“<sup>16</sup>

Heß und Roth dagegen legen in ihrem Buch professionelles Coaching die Begriffsdefinition von Rauen<sup>17</sup> zugrunde. Nach Rauen ist Coaching: „ein personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozeß, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist. Es wird auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz gekennzeichneten Beratungsbeziehung in mehreren freiwilligen und vertraulichen Sitzungen für eine bestimmte Person mit Managementaufgaben abgehalten. Ein oder mehrere Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrung bezüglich der thematischen Problemfelder agieren auf der Basis eines ausgearbeiteten Coaching-Konzeptes.“

---

<sup>14</sup> Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (Hrsg.) 2005, 39 - 40.

<sup>15</sup> Jäger 2001, 6.

<sup>16</sup> Fischer-Epe 2002, 19.

<sup>17</sup> Rauen 1999.

Ziel ist nach seiner Definition: „immer die (Wieder-)Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten, d. h. der Coach muss den Klienten derart beraten bzw. fördern, daß dieser den Coach nicht mehr benötigt.“<sup>18</sup>

Nach der von R. Jäger in seinem Praxisbuch Coaching verwendeten Definition ist Coaching: „ein zeitlich begrenzter, ziel- und ressourcenorientierter Beratungsprozess zur individuellen Unterstützung von Menschen im beruflichen Kontext. Er beruht auf Freiwilligkeit, gegenseitiger Akzeptanz und bedient sich des persönlichen Kontaktes und der Unabhängigkeit des Coachs. Dabei setzt der Coach unterschiedliche Interventionstechniken ein.“<sup>19</sup>

Wie man daran sehen kann, wird der Begriff Coaching in der Literatur unterschiedlich definiert. Es gibt keine allgemeingültige Definition, es handelt sich vielmehr um einen Sammelbegriff hinter dem sich verschiedene Ansätze verbergen. Einigkeit herrscht lediglich bei allen drei Autoren darüber, dass es sich dabei um einen Beratungsprozess handelt.

In der vorliegenden Arbeit soll Coaching als Beratungs- und Betreuungsprozess zur individuellen Unterstützung von Menschen bei der Jobsuche verstanden werden. Dieser Ansatz wurde vor allem für Arbeitssuchende entwickelt. Es kann aber auch z. B für Schüler und Studenten zur beruflichen Orientierung, für Personen, die sich selbständig machen möchten in Form von Existenzgründungs-Coaching, für Fach- und Führungskräfte, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind in Form von Outplacement-Coaching und für alte Menschen, die im Ruhestand noch etwas tun möchten, durchgeführt werden.

### **3.2 Ziele von Coaching**

Die Ziele des Coachings legen fest, woran im Coaching gearbeitet werden soll. Sie werden individuell für die gecoachte Person oder für die Gruppe festgelegt. Meist werden sie auch vertraglich vereinbart. Ziele von Coaching können nach R. Jäger sein:

- Verbesserung der beruflichen Qualifikation
- Verbesserung der Chancen auf einen Arbeitsplatz
- Steigerung der Humanität gegenüber anderen und sich selbst
- Förderung der Lebens- und Arbeitsfreude
- Abbau und Prävention von Stress
- Verbesserung der Sozialkompetenz
- Klarheit über eigene und fremde Rollenerwartungen
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation
- Steigerung der Verhaltensflexibilität
- Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit
- Unterstützung bei akuten Krisen
- Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung
- Vorbereitung auf neue Rollen, Aufgaben und Situationen<sup>20</sup>

Für diese Arbeit ist besonders das Ziel durch Coaching die Chancen auf einen Arbeitsplatz zu verbessern relevant. Der Odenwaldkreis hat u. a. dieses Coaching-Ziel für die Bezieher von Arbeitslosengeld II vorgegeben, die er zur Teilnahme am Coaching verpflichtet hat.

---

<sup>18</sup> Heß/Roth 2001, 15.

<sup>19</sup> Jäger 2001, 11.

<sup>20</sup> Jäger 2001, 23 - 24.



### 3.3 Anlässe und Einsatzmöglichkeiten für Coaching

Coaching lässt sich vielfältig einsetzen. Anlässe für Coaching können nach einer Studie von Stahl, Marlinghaus sein:

- Veränderte berufliche Anforderungen z. B. nach Beförderung oder Versetzung
- Verhaltens- oder Leistungsdefizite
- Soziale Konflikte wie Mobbing, Machtkämpfe, Intrigen
- Wunsch nach beruflicher Neuorientierung
- Berufliche Überlastung oder Gefühl des „Ausgebranntseins“
- Organisatorische Veränderungen nach Fusionen oder Umstrukturierungen
- Karriereplanung
- Misserfolge
- Arbeitsplatzangst
- Persönliche und familiäre Probleme<sup>21</sup>

Astrid Schreyögg nennt Krisen als häufigste Anlässe für Coaching. Dabei kann es sich um individuelle Krisen handeln, die beispielsweise durch Verlust des Arbeitsplatzes ausgelöst werden und die berufliche Leistungsfähigkeit einzelner herabsetzen oder kollektive Krisen, die durch ökonomische Engpässe, Veränderung der Organisationsstruktur, durch Fusionen oder politische Bedingungen den Wunsch nach Coaching hervorrufen. Coaching wird auch häufig durchgeführt, wenn einzelne Personen ihre beruflichen Aktivitäten erweitern oder intensivieren möchten. Anlässe für Gruppen-Coaching sind die Einleitung von innovativen Entwicklungen, für die die Führungsebene geschult und vorbereitet wird.<sup>22</sup>

Maren Fischer-Epe ist der Auffassung, dass hauptsächlich drei Anlässe zur Durchführung von Coaching führen:

- Rollen- und Wertkonflikte im Zusammenhang mit äußeren Veränderungen wie Umstrukturierung, neue Rechtsform, Fusion, Verkauf des Unternehmens oder neue Produkte, veränderte Innenpolitik des Unternehmens, Beförderung, Versetzung, Kündigung, Stellenwechsel oder die Übernahme einer ersten Führungsaufgabe.
- Kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit durch Kommunikations- und Kooperationsprobleme zwischen Führungskräften, im Team, mit dem Vorgesetzten oder zwischen einzelnen Mitarbeitern.
- Fragen der persönlichen Entwicklung, wenn Laufbahnentscheidungen oder berufliche Umorientierungen anstehen. Darunter fallen auch seelische oder körperliche Entwicklungen von Überforderung, Überarbeitung, Sinn- und Motivationsverlust.<sup>23</sup>

Wie aus dieser Darstellung ersichtlich ist, führen zahlreiche unterschiedliche Gründe zur Durchführung von Coaching. Aus der Darstellung der Coaching-Anlässe wird deutlich, dass vor allem berufliche Gründe die Durchführung eines Coachings erforderlich machen und hauptsächlich Personen oder Personengruppen, die zu dieser Zeit in einem Unternehmen beschäftigt sind, daran teilnehmen. Diese Personen oder Personengruppen beteiligen sich in der Regel freiwillig oder auf Wunsch der Unternehmensführung an dem Coaching.

---

<sup>21</sup> Stahl/Marlinghaus 2000, 199 - 207.

<sup>22</sup> Schreyögg 2003, 76 - 96.

<sup>23</sup> Fischer-Epe 2004, 21 - 23.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Durchführung von Coaching nach Verlust des Arbeitsplatzes zur beruflichen Neuorientierung. Das Coaching wird für Personen, die arbeitslos sind, durchgeführt. Es soll die Teilnehmer beim Finden neuer Beschäftigungsmöglichkeiten unterstützen und ihnen Möglichkeiten aufzeigen, wie sie sich beruflich neu orientieren können um eine Beschäftigungsmöglichkeit zu finden. Die Teilnehmer wurden zur Teilnahme verpflichtet, bei Nichtteilnahme besteht die Möglichkeit Sanktionen gegen sie zu verhängen.

### **3.4 Zielgruppe**

Coaching wurde in Deutschland erstmals Mitte der 80er Jahre eingeführt. Damals konzentrierte sich die Durchführung von Coaching überwiegend auf das Top-Management. Mittlerweile werden in Deutschland auch Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und Personen aus allen sonstigen Ebenen von Unternehmen und Teams gecoacht.<sup>24</sup>

### **3.5 Anforderungen an den Coach**

Das Wort Coach kommt aus dem Sport und bedeutet ursprünglich „persönlicher Trainer“, Betreuer“.<sup>25</sup>

Die Kompetenz und Qualifikation des Coaches ist sehr wichtig für einen gelungenen Coaching-Prozess. Ein Coach sollte deshalb nach der Ansicht von A. Schreyögg vielfältige persönliche Anforderungen erfüllen, die im Folgenden genannt werden.

Der Coach sollte Vertrauen erweckend sein und eine gute persönliche Ausstrahlung haben. Er muss sich von der aktuellen Stimmungslage des Gecoachten distanzieren können. Eine weitere wichtige Anforderung ist, dass er einen angemessenen Interaktionsstil hat, indem er sein Verhalten variiert und er nicht ständig die Führung übernimmt oder sich nur betont zurückhält. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Bewertung dieser Kriterien sehr subjektiv ist. Neben den personenspezifischen Anforderungen sollte er auch bestimmte fachliche Qualifikationen mitbringen, die objektiver beurteilt werden können:

Ein Coach sollte z. B. eine gute Auffassungsgabe haben und zusätzlich zu seinem psychologischen Fachwissen über vielfältige Kenntnisse im Bereich des Managements und über personalwirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Neben diesen Anforderungen sollte der Coach ideologische Offenheit besitzen, d. h. er soll die Fähigkeit haben, das eigene Wertesystem immer wieder in Frage zu stellen. Ebenso ist es erforderlich, dass der Coach ausreichende Vorkenntnisse über das Arbeitsfeld des Gecoachten hat.<sup>26</sup>

### **3.6 Coaching-Formen**

Man unterscheidet die Coaching-Formen bezüglich Anzahl der Coaching Teilnehmer und Herkunft und Art der Coaches. Abhängig von der Anzahl der Coaching Teilnehmer gibt es verschiedene Settings. Dies sind Einzel- und Gruppen-Coaching.

---

<sup>24</sup> Rauen 2000, 17 - 31.

<sup>25</sup> Jäger 2001, 13.

<sup>26</sup> Schreyögg 2003, 130 - 138.

Beim Einzel-Coaching wird eine Einzelperson durch einen Coach beraten. In dieser Form des Coachings können die Anliegen des Gecoachten umfassend, d. h. wenn es notwendig und gewollt ist, auch private Themen bearbeitet werden. Vorteilhaft daran ist, dass individuelle Konzepte und kurzfristige Ergebnisse möglich sind. Nachteile werden darin gesehen, dass dabei nur die Ziele des Gecoachten berücksichtigt und gefördert werden. Während die Ziele der Umwelt aber möglicherweise vernachlässigt werden, insbesondere wenn der Coach durch die subjektive Wahrnehmung des Gecoachten falsche Schlussfolgerungen zieht oder einseitige Interessen verfolgt.

Unter Gruppen-Coaching versteht man alle Coaching-Varianten, bei denen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht werden. Laut C. Rauen ermöglicht es in der Regel selten die Arbeit an vertraulichen und persönlichen Themen, da hier eine größere Hemmschwelle existiert. Die Intensität der Beratungsbeziehung zu den einzelnen Gruppenmitgliedern ist hier geringer. Als Vorteil des Gruppen-Coachings wird gesehen, dass die einzelnen Gruppenmitglieder unterschiedliche Erfahrungen und Kenntnisse einbringen, die bei der Entwicklung von Problemlösungen die Grundlage für Synergieeffekte<sup>27</sup> darstellen können.

Als Nachteil wird gesehen, dass die Teilnehmer des Gruppen-Coachings unterschiedliche Anliegen haben können, so dass die Gefahr besteht, dass sich die Teilnehmer gegenseitig beim Lernen behindern.<sup>28</sup>

Wie man sieht haben beide Settings Vor- und Nachteile. Es kann deshalb keine allgemeingültige Aussage getroffen werden, welche Variante bevorzugt werden sollte. Man sollte jeweils für den Einzelfall abwägen, ob ein Einzel- oder Gruppen-Coaching besser geeignet ist.

Es gibt auch die Möglichkeit die beiden Settings zu kombinieren, indem Einzel-Coaching in einer Gruppe durchgeführt wird. Beim Vermittlungs-Coaching, das später noch detaillierter beschrieben wird, kann dies beispielsweise praktiziert werden.

Damit eine Kombination von Einzel- und Gruppen-Coaching möglich ist, sollten die Teilnehmer das gleiche Coaching-Ziel haben. Dies ist beim Vermittlungs-Coaching der Fall. Beispielsweise können alle Teilnehmer des Vermittlungs-Coachings das Anliegen haben eine Arbeitsstelle zu finden. Gruppen-Coaching ist dann in der Form möglich, dass allen Teilnehmern gleichzeitig in der Gruppe bestimmte Inhalte wie professionelle Selbstvermarktung vermittelt werden und sich die Teilnehmer diese Kenntnisse zusammen erarbeiten. Durch das Coaching in der Gruppe sollen die unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnisse der Teilnehmer genutzt werden, so dass sie sich gegenseitig beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Für das Erreichen seines Coaching-Ziels wird jeder Teilnehmer einzeln gecoacht, da die Teilnehmer zwar das gleiche Anliegen haben, aber die Lösung für den Einzelfall gefunden werden muss. Wenn ein Teilnehmer beispielsweise als Web-Designer arbeiten möchte, ist es nur für ihn erforderlich, sich über mögliche Arbeitgeber in dieser Branche zu informieren.

Eine weitere Unterscheidung kann man nach der Herkunft und Art der Coaches vornehmen. Man unterscheidet nach der Herkunft und Art der Coaches zwischen organisationsexternen und organisationsinternen Coaches.

---

<sup>27</sup> Synergie = Zusammenwirken (Lexikon-Institut Bertelsmann (Hrsg.) 1983, 186).

<sup>28</sup> Rauen 2000, 55 - 59.

Beim Coaching durch einen organisationsexternen Coach wird ein von außen hinzugezogener Coach für eine organisationsinterne Coaching-Maßnahme tätig. Als Vorteil der Beauftragung eines externen Coaches wird angesehen, dass er eine intensive Beratungsbeziehung zu hohen Führungskräften aufbauen kann, da er mit keiner festen Rolle „vorbelastet“ ist. Ein weiterer Vorteil ist die durch die externe Herkunft des Coaches bedingte andere Sichtweise von Problemzusammenhängen. Er kann so neue Ideen in die Organisation einbringen und bleibt eher neutral.<sup>29</sup>

Beim Coaching durch einen organisationsinternen Coach ist ein betriebszugehöriger Coach für eine Coaching-Maßnahme tätig. Die Zielgruppe für organisationsinterne Coaching-Maßnahmen ist der untere und mittlere Führungsbereich. Es überwiegen hier fachlich orientierte Lernpartnerschaften, in denen vor allem junge Führungskräfte gefördert werden.

Als Nachteil eines organisationsinternen Coachings wird gesehen, dass die Herstellung einer vertraulichen Beziehung zwischen Coach und Mitarbeiter nur eingeschränkt möglich ist, da bei den gecoachten Mitarbeitern Zweifel an der Neutralität des Coaches bestehen können.

Man unterscheidet hierbei das Coaching von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten im Rahmen seiner Führungsaufgaben und das Coaching von Mitarbeitern durch einen fest angestellten Stabs-Coach.<sup>30</sup>

Beim Coaching durch einen Vorgesetzten führt der direkte Vorgesetzte seine Mitarbeiter zielgerichtet im Rahmen eines Personalentwicklungskonzepts. Das Coaching wird überwiegend als Einzel-Coaching durchgeführt und ist in der Regel nicht zeitlich begrenzt.

Das Coaching durch den Vorgesetzten wird kritisch gesehen, da das Konzept aus den USA stammt und nicht ohne weiteres auf die deutsche Kultur übertragen werden kann. Die Beziehung der amerikanischen Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern unterscheidet sich von der Beziehung der deutschen Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern, da in den USA die Betreuung viel weiter in persönliche Belange hineinreicht.

Ein weiterer Kritikpunkt dieser Variante ist, dass durch das vorhandene Beziehungsgefälle zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter die Beratung inhaltlich sehr eingeschränkt ist. Persönliche Probleme werden kaum thematisiert. Das Coaching beschränkt sich darauf die Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu qualifizieren und anzuleiten.<sup>31</sup>

Das Coaching durch einen Stabs-Coach wird durch einen oder mehrere im Unternehmen fest angestellte Coaches durchgeführt. Diese Variante ist vor allem in größeren und innovativ ausgerichteten Organisationen verbreitet. Die Coaches unterstützen und ergänzen die Personalentwicklungsmaßnahmen des Unternehmens. Das Coaching kann als Einzel- oder Gruppen-Coaching durchgeführt werden. Die Zielgruppe beschränkt sich auf Mitarbeiter aus dem unteren und mittleren Managementbereich.

Als Vorteil dieser Variante wird angesehen, dass die durch die Stabsstelle verursachten Kosten geringer sind als die Kosten für externe Coaching-Maßnahmen. Dies trifft vor allem zu, wenn der Bedarf an Beratung groß und anhaltend ist.

---

<sup>29</sup> Rauen 2000, 45 - 48.

<sup>30</sup> Rauen 2000, 49 - 50.

<sup>31</sup> Rauen 2000, 50 - 53.

Ferner steht dem Coach mehr Zeit für seine Aufgabe zur Verfügung, wenn er sich hauptberuflich darauf konzentrieren kann, im Gegensatz zu einem Vorgesetzten, der neben seiner Coaching-Tätigkeit noch andere Aufgaben erledigen muss.

Wichtig ist die formale Platzierung des Stabs-Coaches im Unternehmen. Wenn seine Stelle der Personalabteilung zugeordnet ist, besteht die Gefahr, dass das Coaching als Instrument der Personalauswahl angesehen und genutzt wird, so dass Misstrauen bei den Mitarbeitern entsteht und die Beratungsfunktion nicht problemlos wahrgenommen werden kann. Es ist deshalb vorteilhafter eine unabhängige Stabsabteilung zu bilden.

Kritisch wird bei dieser Variante auch gesehen, dass der Stabs-Coach einerseits seine Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen wahrnehmen muss und deren Ziele umsetzen muss und andererseits eine möglichst neutrale Beratungsfunktion gegenüber den gecoachten Mitarbeitern sicherstellen sollte.<sup>32</sup>

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die bereits dargestellten Coaching-Formen:

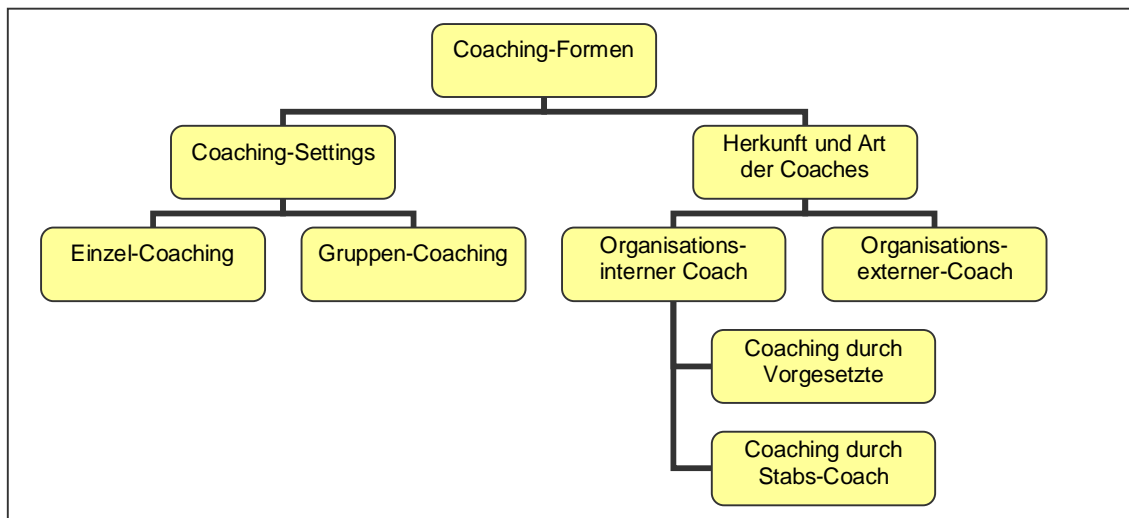


Abbildung1: Coaching-Formen<sup>33</sup>

Nachdem das Thema Coaching behandelt wurde, wird nun Vermittlungs-Coaching beschrieben.

## 4 Vermittlungs-Coaching

In diesem Abschnitt wird Vermittlungs-Coaching dargestellt, indem ein Konzept für Vermittlungs-Coaching und die Umsetzung des Vermittlungs-Coachings in der Praxis beschrieben wird.

<sup>32</sup> Rauen 2000, 53 - 55.

<sup>33</sup> Eigene Abbildung.

## 4.1 Konzept des Vermittlungs-Coachings

Ein Konzept zum Vermittlungs-Coaching wurde im Jahr 2001 von Thomas Heinle vom Institut für Vermittlungscoaching in München entwickelt. Es richtet sich vor allem an Arbeitssuchende. Es kann aber auch z. B. für Schüler und Studenten zur beruflichen Orientierung oder in anderen Bereichen angewandt werden.

Der Kreisausschuss des Odenwaldkreises hat sich für das Konzept des Institutes für Vermittlungscoaching in München entschieden, da es u. a. speziell an Arbeitssuchende gerichtet ist und bereits in München und im Landkreis Ivenack<sup>34</sup> erfolgreich praktiziert wurde. Das Konzept soll deshalb im Folgenden beschrieben werden.

Es handelt sich dabei um Einzel-Coaching innerhalb einer Gruppe. Ziel des Vermittlungs-Coachings für Arbeitssuchende ist ihre Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Die arbeitssuchenden Leistungsbezieher werden von der zuständigen Behörde durch Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung verpflichtet 35 Stunden pro Woche bis zum Ende des Leistungsbezuges am Coaching teilzunehmen. Es wird außerdem eine Zielvereinbarung zwischen den Arbeitssuchenden und den Vermittlungs-Coaches abgeschlossen, wonach sich beide verpflichten, solange gemeinsam zu arbeiten, bis ein neuer Arbeitsplatz gefunden ist. Die jeweiligen Behörden haben durch die Verpflichtung der Arbeitssuchenden zur Teilnahme die Möglichkeit bei fehlender Mitwirkung Sanktionen zu verhängen. Es besteht auch die Möglichkeit der freiwilligen Teilnahme, indem die zuständige Behörde einen Vermittlungsgutschein ausstellt und ein Vermittlungsvertrag zwischen dem Arbeitssuchenden und den Coaches abgeschlossen wird. Das Institut für Vermittlungscoaching erhält von seinem Auftraggeber nur eine Bezahlung, wenn sich ein Vermittlungserfolg eingestellt hat und der Leistungsbezieher aus dem Leistungsbezug ausscheidet.

Vermittlungs-Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe. Die Teilnehmer werden von den Vermittlungs-Coaches u. a. bei der beruflichen Zielfindung, Bewerbungsstrategien, Selbstvermarktung und Aufbereitung der Bewerbungsunterlagen unterstützt. Die Hauptarbeit zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit muss jedoch der Arbeitssuchende übernehmen, indem er sich selbst eine berufliche Perspektive erarbeitet.<sup>35</sup>

Nach der Darstellung des Konzeptes zum Vermittlungs-Coaching wird im Folgenden die praktische Umsetzung beschrieben.

## 4.2 Praktische Umsetzung

Das Vermittlungs-Coaching wird in München im Institut für Vermittlungs-Coaching gleichzeitig mit mehreren Gruppen durchgeführt. Das Institut für Vermittlungscoaching beschäftigt für die Durchführung des Vermittlungs-Coachings in ihrem Institut eigens dafür qualifizierte Coaches, die eine IHK-zertifizierte Ausbildung zum Vermittlungs-Coach durchlaufen haben.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Mecklenburg-Vorpommern.

<sup>35</sup> Heinle 2001, 1-3.

<sup>36</sup> Liebau 2005, 1 - 8.

Am Anfang des Coachings steht die sog. „Visionsfindung“ des Arbeitssuchenden, indem er seine Wunschposition in fünf Jahren bestimmt. Es spielt dabei keine Rolle was er kann oder nicht kann. Es geht nur darum, was er in fünf Jahren tun möchte, wenn er es sich vollkommen frei aussuchen könnte. Zur Unterstützung besteht die Möglichkeit die individuellen Stärken und Neigungen durch einen softwaregestützten beruflichen Interessentest zu analysieren. Wenn die Vision mit dem Interessentest übereinstimmt, gehen die Coaches davon aus, dass der Arbeitssuchende das gefunden hat, was er tatsächlich tun möchte. Dahinter steht die Annahme, dass Menschen in den Bereichen am leistungsfähigsten sind, in denen ihre Stärken und Neigungen liegen und dass ihre Kraft da liegt, wo auch ihr Wille liegt.

Anschließend werden alle sog. Stolpersteine bestimmt, die den Arbeitssuchenden daran hemmen an die Verwirklichung dieser Vision zu glauben. Dies geschieht durch zeichnen der jeweiligen Vision und der Stolpersteine auf dem Weg dahin. Stolpersteine können z. B. fehlende Sprachkenntnisse, fehlende finanzielle Mittel für eine notwendige Ausbildung, fehlender Führerschein oder das Fehlen einer Ausbildung oder eines Studiums sein. Der Arbeitssuchende soll sich dann überlegen, wie er diese Stolpersteine aus dem Weg räumen kann. Die Stolpersteine werden jetzt zu Zielen für die Arbeitssuchenden, die es mit Hilfe eines 5-Jahres Planes zu erreichen gilt um ihre Vision zu verwirklichen. Die Arbeitssuchenden verbringen ihre gesamte Zeit im Institut für Vermittlungcoaching damit an der Verwirklichung dieser Ziele zu arbeiten, indem sie genau das lernen, was sie für ihr berufliches Fortkommen brauchen, z. B. Computer- und Internetkenntnisse, Aufbau von Websites, Kommunikationsfähigkeit, betriebs- und volkswirtschaftliche Kenntnisse, Erstellung von Bewerbungsunterlagen und die erworbenen Kenntnisse sofort in die Tat umsetzen. Die Coaches unterstützen die Arbeitssuchenden bei ihrer Zielerreichung und üben, wenn nötig, auch Druck auf sie aus.

Im nächsten Schritt werden mögliche Arbeitgeber definiert. Indem sich die Teilnehmer überlegen, wie groß die Firma sein sollte, wie der Führungsstil aussehen soll, was ihre Tätigkeit sein soll, wie viele Mitarbeiter über bzw. unter ihnen arbeiten und wie ihr Arbeitsplatz aussehen sollte, beschreiben sie ihren Wunscharbeitgeber. Wenn der Wunscharbeitgeber feststeht, muss sein Interesse geweckt werden. Der potentielle Arbeitgeber wird dazu als Kunde angesehen. Es wird dabei immer von der Überlegung ausgegangen, was der Arbeitssuchende dem Arbeitgeber Gutes tun kann. Die Arbeitssuchenden müssen sich in den Arbeitgeber hineinversetzen und sich überlegen, welche Bedürfnisse der Arbeitgeber an einen Arbeitnehmer haben kann und wie sie diese Bedürfnisse befriedigen können. Dabei ist auch die Überlegung ganz wichtig, wie der Arbeitgeber mit dem Arbeitssuchenden zusätzliches Geld verdienen kann. Wenn die Teilnehmer sich beispielsweise überlegt haben, dass der Arbeitgeber den Wunsch hat, dass der Arbeitnehmer selbständig arbeitet, überlegen sie sich ein Beispiel aus ihrem Leben, aus dem zum Ausdruck kommt, dass sie das Bedürfnis des Arbeitgebers erfüllen können. Der Coaching-Teilnehmer kann dann z. B. anführen, dass er in Firma X für die Materialbeschaffung für zwanzig Personen allein verantwortlich war.

Nachdem der Wunscharbeitgeber definiert wurde, wird eine Selbstvermarktungsstrategie ausgearbeitet um den Kontakt herzustellen. Dafür gibt es zahlreiche Möglichkeiten, da die Strategie je nach der persönlichen Situation völlig unterschiedlich aussehen kann. Als Beispiele um Kontakte herzustellen können telefonische und persönliche Initiativbewerbungen, Verteilen von Handzetteln, Erstellung eigener Flyer, Messebesuch mit Initiativbewerbung, Internetrecherche, Anbieten von Aushilfstätigkeiten und Probearbeiten genannt werden. Es wird dabei vor allem auf Initiativbewerbungen zurückgegriffen, da man sich davon mehr Erfolg verspricht als durch Bewerbungen auf Stellenanzeigen.

Bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen werden die Arbeitssuchenden von den Coaches unterstützt und auf die persönliche Vorstellung beim potentiellen Arbeitgeber vorbereitet. Auch wenn sie einen Arbeitsplatz gefunden haben, werden sie zunächst noch weiter betreut und erhalten, wenn nötig, Unterstützung vom Institut für Vermittlungscoaching.<sup>37</sup>

Nachdem dem Leser ein Konzept zum Vermittlungs-Coaching mit seiner praktischen Umsetzung näher gebracht wurde, wenden wir uns der Umsetzung von Vermittlungs-Coaching im Odenwaldkreis zu.

## 5 Umsetzung des Vermittlungs-Coachings im Odenwaldkreis

Dieser Abschnitt behandelt die Umsetzung von Vermittlungs-Coaching im Odenwaldkreis. Zu Beginn erhält der Leser zum besseren Verständnis Informationen über das wirtschaftliche Umfeld des Odenwaldkreises, den Odenwaldkreis als Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende und die Bezieher von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II im Odenwaldkreis.

### 5.1 Wirtschaftliches Umfeld im Odenwaldkreis

Der Odenwaldkreis ist mit 100522 Einwohnern und einer Fläche von 624 Quadratkilometern der kleinste Landkreis in Hessen. Die Gesamtfläche gliederte sich im Jahr 2001 in 56,3% Wald, 32,9% Landwirtschaftliche Fläche und 9,8% Siedlungs- und Verkehrsfläche. Er verfügt über keine direkte Autobahnanbindung, auch eine schnelle Zufahrt zur Autobahn ist nicht vorhanden.<sup>38</sup>

Mit Pirelli Deutschland AG, Bosch Rexroth GmbH, Koziol GmbH, LKY-Wartungs- und Industrie-Service GmbH und Rowenta Werke GmbH gibt es nur wenige größere Unternehmen. Der wirtschaftliche Schwerpunkt des Landkreises liegt in der Gummi- und Kunststoffverarbeitung. Insgesamt existieren derzeit 5542 IHK-zugehörige Betriebe.<sup>39</sup> Nachfolgend wird dargestellt wie viele Betriebe in den einzelnen Wirtschaftszweigen tätig sind.

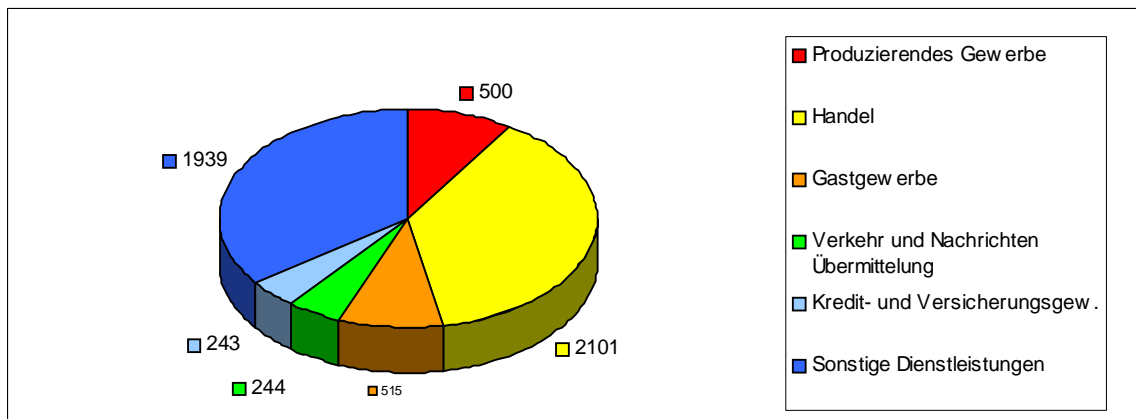


Abbildung 2: IHK-zugehörige Betriebe<sup>40</sup>

<sup>37</sup> Heinle 2002, 17 - 173.

<sup>38</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2003, 26 – 27.

<sup>39</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2005a, 19.

<sup>40</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2005b, 3.



Wie aus dieser graphischen Darstellung ersichtlich ist, sind die Betriebe im Odenwaldkreis überwiegend im Bereich Handel und sonstige Dienstleistungen tätig.

Einen hohen Stellenwert haben im Odenwaldkreis traditionell die Handwerksbetriebe. Im Jahr 2001 gab es 1100 Handwerksbetriebe mit 12200 Beschäftigten und ca. 311 handwerksähnliche Betriebe.<sup>41</sup> Zukunftsorientierte Branchen wie IT, Umwelt und Biotechnologie sind unterrepräsentiert. Da es nur wenige größere Unternehmen im Odenwaldkreis gibt, herrscht große Abhängigkeit des Arbeitsmarktes von diesen Unternehmen. Hinzu kommt, dass Unternehmen wie Pirelli, Rowenta und Bosch nicht regional verankert sind, sondern von Entscheidungen ihrer Konzernzentralen, die außerhalb des Odenwaldkreises ihren Sitz haben, abhängig sind.

Die Industrie- und Handelskammer Darmstadt (IHK Darmstadt) hat im Jahr 2003 ein Standortkonzept für den Odenwaldkreis erarbeitet um den Wirtschaftsstandort auf Dauer zu sichern. Sie sieht in ihrem Standortkonzept vor allem den ungenügenden Ausbau der Verkehrsinfrastruktur als Problem des Wirtschaftsstandortes Odenwaldkreis. Aufgrund dessen wird der Odenwaldkreis laut IHK von den Unternehmensvertretern auch als eher unattraktiver Gewerbestandort gesehen.<sup>42</sup> Die IHK ist zudem der Meinung, dass die Abhängigkeit von wenigen Unternehmen auf Dauer nur durch Neuansiedlungen von Unternehmen der Dienstleistungsbranche kompensiert werden kann.<sup>43</sup>

Sozialversicherungspflichtig beschäftigt waren im Odenwaldkreis im Jahr 2004 23985 Arbeitnehmer, die in folgenden Wirtschaftsbereichen tätig waren:

Verarbeiten- des Gewerbe	Bau	Handel	Gastgew./ Verkehr	Kredit- und Ver- sicherungsgew.	Dienstl. für Unter- nehmen und Immo- bilien Wirtschaft	Öffentliche Verwaltung u. sonstige Dienstl.
40,7	7,6	11,1	5,7	3,1	6,1	25,0

Tabelle 1: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Wirtschaftsbereichen in %<sup>44</sup>

Aus dieser Darstellung wird deutlich, dass mehr als die Hälfte aller Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe (40,7%) und im Bereich öffentliche Verwaltung und sonstige Dienstleistungen (25,0%) tätig sind. Im unternehmensbezogenen Dienstleistungssektor, der von der IHK in Hessen seit Jahren als Wachstums- und Beschäftigungsmotor gesehen wird, sind bislang mit 6,1% nur relativ wenige Arbeitnehmer beschäftigt.<sup>45</sup> Die IHK vertritt deshalb die Auffassung, dass der Dienstleistungssektor, insbesondere die unternehmensbezogenen Dienstleistungen, zu schwach entwickelt sind. Sie führt dies, neben der mangelnden Verkehrsanbindung, auf die geringe Dichte und Anzahl von Industrieunternehmen, die unternehmensbezogene Dienstleistungen nachfragen könnten, zurück.<sup>46</sup>

Die Beschäftigungsmöglichkeiten im Kreis müssen nach Ansicht der IHK, vor allem im Dienstleistungssektor, stärker ausgebaut werden. Das seit 1990 stetige Ansteigen der Zahl der

<sup>41</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2003, 56.

<sup>42</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2003, 38.

<sup>43</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2003, 20.

<sup>44</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2005b, 3.

<sup>45</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2003, 41.

<sup>46</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2003, 61.

„Auspendler“ verdeutlicht, dass im Kreis nicht genügend Beschäftigungsmöglichkeiten vorhanden sind. Im Jahr 2002 pendelten bereits 12487 Odenwälder vorwiegend nach Darmstadt und ins Rhein-Main-Gebiet, zunehmend aber auch nach Heidelberg und Mannheim.<sup>47</sup>

## 5.2 Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende im Odenwaldkreis

Der Odenwaldkreis nimmt die Aufgaben nach dem Sozialgesetzbuch II im Odenwaldkreis als alleiniger Träger wahr, da er zu den 69 kommunalen Trägern in Deutschland gehört, die am „Optionsmodell“ teilnehmen. Mit seinem Konzept zur Umsetzung der Aufgaben der Grundsicherung für Arbeitssuchende wurde er vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in der Liste der hessischen Bewerber auf Rang fünf eingestuft.

Für die Erfüllung dieser Aufgaben hat der Odenwaldkreis ein „Kommunales Job-Center“ eingerichtet. Dort nehmen derzeit 34 Fallmanager in drei Regionalteams mit je einem Regionalteamleiter die Aufgaben nach dem Sozialgesetzbuch II wahr. Eine Besonderheit des odenwälder Konzeptes ist, dass jeder Fallmanager für seinen Bereich gleichzeitig für Leistungsgewährung und Arbeitsvermittlung zuständig ist. Zusätzlich gibt es noch pro Team einen Jugendberufshelfer. Sie waren ursprünglich für die Vermittlung der unter 25-jährigen Bezieher von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II zuständig, wegen der hohen Fallzahlen kümmern sie sich derzeit jedoch nur um die unter 21-jährigen Leistungsbezieher. Daneben betreut ein Fallmanager alle über 57-jährigen Leistungsbezieher im Bereich der Arbeitsvermittlung. Zusätzlich wurde ein „Kommunales Service-Center“ zur Unterstützung des Job-Centers eingerichtet, wo u. a. an einer Service-Theke Unterlagen Antragsformulare erhältlich sind, allgemeine Auskünfte eingeholt und Unterlagen abgegeben werden können.

## 5.3 Bezieher von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II

Der Odenwaldkreis erstellt für jedes Quartal eine Sozialstatistik, der die verwendeten Zahlen entnommen wurden um dem Leser einen Überblick über die Fallzahlen zu geben. In den Monaten Januar 2006 bis Juni 2006 haben nachfolgend dargestellte Bedarfsgemeinschaften Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II bezogen:

	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Januar	2081	2908
Februar	2282	2970
März	2442	2982
April	2479	3039
Mai	2506	3056
Juni <sup>48</sup>	2569	3016
Juli	2570	
August	2667	
September	2761	
Oktober	2810	
November	2885	
Dezember	2972	
<b>Durchschnitt</b>	<b>2585</b>	<b>2995</b>

Tabelle 2: Bedarfsgemeinschaften<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) 2003, 45.

<sup>48</sup> Die Zahlen von Januar bis Juni 2005 wurden von der Abteilungsleitung hochgerechnet.

Wie aus der Darstellung ersichtlich ist, bezogen im Jahr 2005 durchschnittlich 2585 und in den ersten sechs Monaten des Jahres 2006 2995 Bedarfsgemeinschaften Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II. Die Anzahl der Bedarfsgemeinschaften stieg in den ersten sechs Monaten des Jahres 2006 um 44 von 2972 auf 3016 Bedarfsgemeinschaften an. Dies entspricht einer Steigerung um 1,5%.

Die Anzahl der Personen im Leistungsbezug ist von 6254 Personen, die am 31.03.2006 Arbeitslosengeld II oder Sozialgeld erhielten, auf 6155, die am 30.06.2006 Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II erhielten, gesunken. Dies sind 99 Personen weniger im Leistungsbezug, was einen Rückgang um 1,6% entspricht.<sup>50</sup>

#### **5.4 Welche Ziele werden mit Coaching verfolgt?**

Wie eine Befragung der Abteilungsleiterin des Kommunalen Job-Centers ergab, möchte das Kommunale Job-Center mit der Vermittlung der Langzeitarbeitslosen Leistungsbezieher durch Vermittlungs-Coaching einen anderen Weg einschlagen wie ihn die Bundesagentur für Arbeit praktiziert hat. Die Bundesagentur für Arbeit versuchte jahrelang die Bezieher von Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe unter Berücksichtigung von Schul- und Berufsausbildung eine Arbeitsstelle in ihrem früheren Beruf zu vermitteln. Dabei arbeitete sie z. B. mit den Methoden Arbeitsplatzakquise<sup>51</sup> und Profiling.<sup>52</sup> Häufig wurde dazu übergegangen, Stellenanzeigen zuzuschicken, auf die sich die Leistungsbezieher bewerben sollten. Um die Leistungsbezieher aus dieser Passivität herauszuholen, haben sich die Mitarbeiter des Kommunalen Job-Centers dafür ausgesprochen, Vermittlungs-Coaching in regionalen Gruppen durchzuführen.

Das Kommunale Job-Center des Odenwaldkreises verfolgt mit Vermittlungs-Coaching im Odenwaldkreis folgende Ziele:

- Entwicklung einer Vision zur künftigen Beschäftigung bei den Teilnehmern
- Motivation der Teilnehmer zu Kreativität und Eigeninitiative
- passgenaue und zeitnahe Vermittlung in den Arbeitsmarkt
- Nutzung von Synergieeffekten im Rahmen der Gruppenbetreuung in den Regionen
- umfassende Betreuung der Teilnehmer in Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern.

Als erstes Ziel des Vermittlungs-Coachings wird die Entwicklung einer Vision zur künftigen Beschäftigung bei den Teilnehmern genannt. Damit ist gemeint, dass die Teilnehmer des Coachings eine Vision entwickeln sollen zu ihrer Wunschposition in fünf Jahren. Diese Wunschposition soll unabhängig von dem was sie bisher gemacht haben und dem was sie können oder nicht können bestimmt werden. Wichtig ist, dass die Wunschposition den Interessen des Teilnehmers entspricht, da man die Meinung des Institutes für Vermittlungscoaching teilt, dass Menschen in den Bereichen am leistungsfähigsten sind, die sie interessieren.

---

<sup>49</sup> Kreisausschuss des Odenwaldkreises, Hauptabteilung II (Hrsg.) 2006, 1. Die Sozialstatistik ist im Anhang in Kopie beigelegt (Anlage 1).

<sup>50</sup> Kreisausschuss des Odenwaldkreises, Hauptabteilung II 2006 (Hrsg.), 2.

<sup>51</sup> Akquisition = Kundenwerbung (Dudenverlag 1991, 22).

<sup>52</sup> Profiling = Intensive Erhebung der individuellen und beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen und anschließende Gegenüberstellung mit den Bedingungen und Anforderungen des Arbeitsmarktes um die Chancen und Risiken auf dem Arbeitsmarkt einzuschätzen (Bohrke-Petrovic 2004, 5.)

Nachdem die Wunschposition ermittelt wurde, wird festgestellt, was die Teilnehmer derzeit daran hindert diese Wunschposition auszuüben, dies können z. B. fehlende Sprachkenntnisse, fehlender Führerschein, Umschulung u. a. sein.

Als nächstes Ziel wird die Motivation der Teilnehmer zu Kreativität und Eigeninitiative angestrebt. Die Teilnehmer sollen aus ihrer oft passiven und abwartenden Haltung herausgeholt werden und selbst aktiv werden, damit sie aus der Arbeitslosigkeit herauskommen und sich ihre Situation ändert. Durch die Praxis der Bundesagentur den Leistungsbezieherinnen Stellenanzeigen für die Tätigkeit, die sie vor ihrer Arbeitslosigkeit ausgeübt haben zu schicken, haben sich die Teilnehmer daran gewöhnt, abzuwarten und passiv zu bleiben. Oft ist auch durch zahlreiche Absagen die Motivation gering, selbst aktiv zu werden, da die Teilnehmer die Hoffnung verloren haben, dass sich ihre Situation ändert. Geplant ist auch die Gruppen zu motivieren gemeinsame Aktionen zu planen und umzusetzen. Die Teilnehmer sollen beispielsweise dazu angeregt werden, wenn die Gruppe aus vielen handwerklich begabten Teilnehmern besteht, eine Ausstellung zu organisieren, auf der sie selbst hergestellte Produkte präsentieren um die Aufmerksamkeit potentieller Arbeitgeber auf sich zu lenken und so evtl. eine Beschäftigung zu finden. Die Gruppenbetreuer unterstützen sie dabei, indem sie Tipps geben und auch Forderungen stellen.

Unter dem Ziel zeitnahe Vermittlung in den Arbeitsmarkt versteht man die Teilnehmer des Coachings zeitnah, so schnell wie möglich in den Arbeitsmarkt zu vermitteln. Dies ist im Einzelfall unterschiedlich, da nicht alle Teilnehmer sofort in den ersten Arbeitsmarkt<sup>53</sup> vermittelt werden können. Einige Bezieher von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II haben Vermittlungshemmnisse, die eine direkte Vermittlung verzögern.

Mit passgenauer Vermittlung ist einerseits gemeint, die Teilnehmer in ihre Wunschposition zu vermitteln. D. h. man möchte nicht die von der Bundesagentur für Arbeit praktizierte Arbeitsvermittlung ausüben, bei der oft unberücksichtigt bleibt, dass die Person schon jahrelang nicht mehr in dem gelernten oder früher ausgeübten Beruf gearbeitet hat und sich zwischenzeitlich die Anforderungen geändert haben. Das Kommunale Job-Center möchte die Interessen der Arbeitssuchenden unter Beachtung ihrer Stärken und Schwächen berücksichtigen.

Andererseits ist damit auch gemeint, dass die Nachhaltigkeit der Vermittlung gewährleistet sein soll. Es wird nicht als sinnvoll erachtet, jemand zugunsten einer Verbesserung der Statistik zu vermitteln, der dann nach kurzer Zeit in den Leistungsbezug zurückkehrt. Indem sich im Rahmen des Gruppen-Coachings der Kontakt zwischen Arbeitssuchenden und Coach intensiviert, lernt der Coach den Arbeitssuchenden besser kennen, so dass eher eine passgenaue Vermittlung möglich ist. Er erfährt so möglicherweise auch von Vermittlungshemmnissen, die aus der Akte nicht hervorgehen.

Ein weiteres Ziel ist die Nutzung von Synergieeffekten im Rahmen der Gruppenbetreuung in den Regionen. Synergieeffekte können sich ergeben, wenn die Teilnehmer des Gruppen-Coachings unterschiedliche berufliche und private Kenntnisse und Ausbildungen haben. Sie können sich mit ihrem Wissen dann gegenseitig unterstützen und durch Zusammenarbeit voneinander lernen. Wenn ein Teilnehmer sich beispielsweise sehr gut mit dem PC auskennt, kann er Anderen helfen, die noch Hilfe benötigen.

---

<sup>53</sup> es handelt sich dabei um eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ohne staatliche Förderung.

Zudem können sich Synergieeffekte für das Kommunale Job-Center ergeben, indem z. B. alle Coaching-Teilnehmer während des Coachings gleichzeitig in der Gruppe lernen, worauf es bei Vorstellungsgesprächen ankommt und die Fallmanager dies nicht jedem Leistungsbezieher einzeln erklären müssen.

Als letztes Ziel wird die umfassende Betreuung der Teilnehmer in Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern<sup>54</sup> genannt. Die Teilnehmer sollen durch ihren zuständigen Fallmanager, durch den Gruppenbetreuer und durch Netzwerkpartner des Kommunalen Job-Centers des Odenwaldkreises betreut werden.

Der Fallmanager ist für die Leistungsgewährung und das Fallmanagement zuständig. Die Gruppenbetreuer sind für alles zuständig was im Zusammenhang mit dem Gruppen-Coaching steht. Sie führen das Coaching durch und unterstützen die Teilnehmer bei der Suche nach einem Arbeitsplatz. Außerdem sollen sie dem zuständigen Fallmanager den aktuellen Sachstand der Gruppenbetreuung mitteilen und Anregungen an die Fallmanager über das weitere Vorgehen zur beruflichen Wiedereingliederung geben. Sie schlagen beispielsweise die Teilnahme an einem Qualifizierungskurs bei den Netzwerkpartnern oder die Verhängung von Sanktionen vor, wenn die Teilnehmer ohne wichtigen Grund nicht zur Gruppenbetreuung erschienen sind oder die Pflichten aus der Eingliederungs- oder Teilvereinbarung nicht eingehalten haben. Die Entscheidung über die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen oder die Verhängung der Sanktionen erfolgt durch den jeweils zuständigen Fallmanager.

Die Netzwerkpartner des Odenwaldkreises unterstützen das Kommunale Job-Center bei der Qualifizierung der Leistungsbezieher durch gezielte Förderprogramme wie z. B. Integrationskurse, PC-Kurse oder Orientierungskurse zur Qualifizierung der Teilnehmer.<sup>55</sup>

## **5.5 Konzept zur Umsetzung der Arbeitsvermittlung im Odenwaldkreis**

Das Konzept zur Umsetzung des Fallmanagements im Odenwaldkreis im Bereich „Arbeitsvermittlung“ nach dem Sozialgesetzbuch II wurden von einer Arbeitsgruppe, die aus Mitarbeitern des Kommunalen Job-Centers bestand, erstellt und anschließend dem Kreisausschuss des Odenwaldkreises zur Kenntnisnahme vorgelegt.

In diesem Konzept wurden Ziele zur Umsetzung der Arbeitsvermittlung festgelegt. Als erstes Ziel wird die nachhaltige Vermittlung der arbeitsfähigen Kunden in Arbeitsplätze des ersten Arbeitsmarktes genannt. Aus diesem Ziel ergeben sich weitere nachgeordnete Ziele, die im Folgenden dargestellt werden:

- § Es sollen Arbeitsplätze im Odenwaldkreis entstehen
- § die Langzeitarbeitslosigkeit insbesondere von benachteiligten Zielgruppen soll reduziert werden
- § die Vermittlung in Arbeit im Odenwaldkreis soll intensiviert werden
- § eine aktive Vernetzung der Angebote und eine enge Zusammenarbeit mit Dritten soll realisiert werden
- § die erwerbsfähigen Hilfebedürftigen sollen in ihrem Bemühen um Arbeit aktiviert und in ihrer Eigenverantwortung gestärkt werden.

---

<sup>54</sup> Eine Übersicht über die Netzwerkpartner des Kommunalen Job-Centers ist in der Präsentation Coaching im Odenwaldkreis (CIO) im Anhang beigefügt (Anlage 2).

<sup>55</sup> Kreisausschuss des Odenwaldkreises, Abteilung II.10 Kommunales Job-Center 2005, 3. Die Präsentation Coaching im Odenwaldkreis ist im Anhang beigefügt (Anlage 2).

Als weiteres Ziel der Umsetzung des Fallmanagements wurde Bürgerorientierung fixiert. Der Odenwaldkreis will dieses Ziel realisieren durch:

- § Gewährung der Leistungen des Sozialgesetzbuches II aus einer Hand, indem ein persönlicher Ansprechpartner für jeden erwerbsfähigen Hilfeempfänger zur Verfügung steht und sensibel mit erwerbsfähigen Leistungsempfängern und ihren Problemlagen umgegangen wird.
- § Abschluss einer verbindlichen Eingliederungsvereinbarung mit jedem erwerbsfähigen Hilfebedürftigen und den erwerbsfähigen Personen seiner Bedarfsgemeinschaft.

Als drittes Ziel wurde Mitarbeiterorientierung vereinbart. Sie soll verwirklicht werden, indem:

- § Die Personalentwicklung jedes Mitarbeiters gezielt erfolgt, durch ausreichende Schulung der Mitarbeiter.
- § Die Umsetzung des Sozialgesetzbuches II mitarbeiterorientiert erfolgt.<sup>56</sup>

Details zu diesem Konzept können aus der beigefügten Kopie des Konzeptes zur Umsetzung des Fallmanagements im Anhang entnommen werden.

Diesem Konzept liegen folgende Problemstellungen zu Grunde:

Die Mehrheit der Personen, die Arbeitslosengeld II im Odenwaldkreis erhalten, sind seit mehr als einem Jahr arbeitslos und damit Langzeitarbeitslose. Nur eine Minderheit sind sog. Marktkunden,<sup>57</sup> die zeitnah vermittelbar sind.

Die wenigen Marktkunden erwartet man durch Profiling und Stellenakquise, vermitteln zu können. Für die Vermittlung der Langzeitarbeitslosen wurde eine erfolgversprechendere Methode gesucht, da durch die herkömmlichen von der Bundesagentur praktizierten Methoden in vielen Fällen keine erfolgreiche Vermittlung zu erwarten ist.

Beim Profiling wurde befürchtet, dass in vielen Fällen nur zahlreiche Ausbildungs- und Berufsdefizite des Leistungsbeziehers ermittelt und schriftlich fixiert werden und dadurch jede Hoffnung auf eine erfolgreiche Vermittlung in Arbeit beim Leistungsbezieher und beim Fallmanager schwindet.

Für die erfolgreiche Vermittlung von Arbeitslosen durch Stellenakquise sind die Kenntnis der Betriebe im Odenwaldkreis mit ihren Bedürfnissen und die Kenntnis des beruflichen Könnens der Leistungsbezieher nötig. Da die Fallmanager neben der Arbeitsvermittlung auch für die Leistungsgewährung zuständig sind und der angestrebte Fallschlüssel von 1:75 bislang nicht erreicht wird, haben die Fallmanager nicht die Zeit, die Betriebe mit ihren Bedürfnissen näher kennen zu lernen. Zusätzlichen Akquisiteuren, die die Betriebe im Odenwaldkreis ausreichend kennen, fehlt die notwendige Kenntnis der Leistungsbezieher um passgenau vermitteln zu können. Die zur Vermittlung erforderliche Kenntnis der Leistungsbezieher ist auch bei den Fallmanagern in vielen Fällen nicht ausreichend, wenn der Fallmanager den Leistungsbezieher nur in einem Gespräch in der Atmosphäre eines Dienstzimmers kennen lernt.

---

<sup>56</sup> Kreisausschuss des Odenwaldkreises, Arbeitsgruppe „Konzepterstellung“ 2005, 1 – 3. Das Konzept zur Umsetzung des Fallmanagements ist im Anhang in Kopie beigefügt (Anlage 3).

<sup>57</sup> Marktkunden = Personen die noch nicht lange arbeitslos sind und nur sehr wenig oder keine Vermittlungshemmnisse haben. Sie haben ihren vorherigen Arbeitsplatz z. B. wegen Betriebsschließung verloren.

Es wurde hier die Erfahrung gemacht, dass die Leistungsbezieher das Dienstzimmer ihres Fallmanagers vor allem mit Leistungsgewährung und Kürzung von Leistungen in Verbindung bringen. In dieser Atmosphäre ist es schwer, ein Vertrauensverhältnis zum Leistungsbezieher herzustellen. Die Arbeitsvermittlung sollte deshalb in Räumen außerhalb des Kommunalen Job-Centers stattfinden um ein unbefangeneres und offenes herangehen an die Arbeitsvermittlung zu erreichen.

Hinzu kommt, dass die Gefahr gesehen wurde, dass durch die vorhandene Software keine Vermittlung erfolgen kann, da bei vielen arbeitssuchenden Leistungsbezieher zahlreiche Vermittlungshemmnisse festgestellt werden. Ferner ist die Nutzung der „automatischen“ Vermittlung mit Hilfe der genutzten Software nicht problemlos möglich, da dafür eine der vorgegebenen Berufskennziffern angegeben werden muss und viele der früher erlernten Berufe den vorgegebenen Berufskennziffern nicht zugeordnet werden können. Wenn jemand beispielsweise früher Elektriker gelernt hat, nannte sich die Berufsbezeichnung im Gesellenbrief „Elektriker“ oder „Starkstrom-Elektriker“. Mittlerweile hat sich die Berufsbezeichnung geändert, so dass die ehemaligen Berufsbezeichnungen nicht mehr erscheinen und zwischen 300 bis 400 Berufskennziffern, die vom Softwareprogramm zur Auswahl stehen und mit der Berufsbezeichnung Elektriker beginnen, gewählt werden kann.

Die Arbeitsgruppe „Konzepterstellung“ sah es auch nicht für sinnvoll und erfolgversprechend an, die langzeitarbeitslosen Leistungsbezieher in den Wettbewerb mit oft besser ausgebildeten Marktkunden um wenige ausgeschriebene Arbeitsstellen zu schicken. Sie schlug deshalb in ihrem Konzept zur Umsetzung des Fallmanagements im Bereich Arbeitsvermittlung vor, Vermittlungs-Coaching mit den langzeitarbeitslosen Leistungsbezieher durchzuführen.<sup>58</sup>

## **5.6 Praktische Umsetzung des Coachings im Odenwaldkreis**

Der Odenwaldkreis entschloss sich dazu ein individuelles Coaching-Konzept durchzuführen, indem nur die für den Odenwaldkreis praktikablen Teile des Konzeptes des Instituts für Vermittlungscoachings übernommen wurden. Die Maßnahme wird als Modellprojekt Coaching im Odenwaldkreis (CIO) durchgeführt, so dass die Kosten dafür aus Bundesmitteln finanziert werden können.

Das Vermittlungs-Coaching basiert im Odenwaldkreis auf den drei Säulen Gruppenansatz, Coaching-Prozess und Aktivierung. Unter Gruppenansatz versteht man, dass das Coaching für die Teilnehmer in regionalen und wohnortnahen Gruppen stattfinden soll. Die Räume sollen mit PCs mit Internetzugang ausgestattet und für die Teilnehmer gut erreichbar sein. Der Coaching-Prozess beinhaltet die Begleitung bei persönlicher Bestandsaufnahme und Zielfindung, Stellensuche und Bewerbung, bis der Teilnehmer ein Praktikum bei seinem Wunscharbeitgeber absolvieren kann oder eine Erwerbstätigkeit aufnimmt. Wenn die Vermittlungs-Coaches keine Fortschritte bei einzelnen Teilnehmern erzielen, besteht die Möglichkeit, weitere Hilfestellung zur Aktivierung des Teilnehmers einzuschalten. Aktiviert werden sollen die Teilnehmer durch ergänzende Weiterbildungsangebote der Netzwerkpartner des Odenwaldkreises. Beispielsweise besteht die Möglichkeit für einzelne Teilnehmer einen Deutschkurs zu absolvieren, wenn während des Coachings festgestellt wird, dass der Teilnehmer seine Deutschkenntnisse vertiefen sollte um seine Wunschposition zu bekommen. Es können auch Qualifizierungsmaßnahmen für die gesamte Gruppe durchgeführt werden, wenn dafür Bedarf besteht. Wenn z. B. alle Teilnehmer Defizite im Umgang mit dem PC haben, kann ein Netz-

---

<sup>58</sup> Kreisausschuss des Odenwaldkreises, Arbeitsgruppe „Konzepterstellung“ 2005, 4 – 7.

werkpartner einen PC-Kurs für die gesamte Gruppe durchführen. Die Netzwerkpartner bieten neben gezielten Förderprogrammen zur Qualifizierung der Coaching-Teilnehmer auch Suchtberatung und Schuldnerberatung an und führen sie durch.<sup>59</sup>

Ein wesentlicher Unterschied zum Konzept des Instituts für Vermittlungscoachings ist, dass das Coaching im Odenwaldkreis nicht fünf Tage pro Woche, sondern nur einmal pro Woche durchgeführt wird und dass die Fallmanager des Kommunalen Job-Centers, die vorab eine Basisschulung zum Vermittlungs-Coaching erhalten haben, das Coaching selbst durchführen. D. h. es fand keine Vergabe an externe Träger statt.

Am 29. November und 01. Dezember 2005 wurde mit dem Coaching mit zwei Gruppen in der Gemeinde Reichelsheim begonnen. Nach Aussagen der Abteilungsleiterin des Kommunalen Job-Centers war geplant, im ersten Halbjahr 2006 mit weiteren Gruppen zu starten. Aufgrund der unzulänglichen Personalsituation und der zeitintensiven Erfassung der Fallmanagementdaten aller erwerbsfähigen Leistungsbezieher konnte dies bislang nicht erfolgen. Ab 01.08.2006 werden Räumlichkeiten in der Volkshochschule in Erbach angemietet, die für das Gruppen-Coaching genutzt werden. Ein Team des Kommunalen Job-Centers bereitet das Gruppen-Coaching bereits seit Juni 2006 intensiv vor um ab August damit zu beginnen. Zukünftig soll an insgesamt fünf Standorten Coaching in Gruppen durchgeführt werden.<sup>60</sup>

Um mit dem Coaching in Reichelsheim beginnen zu können, musste zunächst entschieden werden, wer die Gruppenbetreuung übernimmt und ein geeigneter Gruppenraum mit PCs und Internetzugang gefunden und angemietet werden. Man entschloss sich, das Coaching mit einem der Regionalteamleiter, drei Fallmanagern und dem Fallmanager, der für die Arbeitsvermittlung der über 57-jährigen Leistungsbezieher zuständig ist, durchzuführen. Bei jeder Coaching-Veranstaltung sollten drei Coaches anwesend sein. Von den fünf Coaches hatten nach einer Befragung zwei bereits Erfahrung mit Gruppenarbeit. Zur Durchführung des Coachings wurde ein zum Regionalmuseum Reichelsheim gehörender Raum, der mit fünf PCs mit Internetzugang ausgestattet ist, angemietet. Die Gruppenbetreuer entwickelten vor Beginn allgemeine Vorstellungen zu Gruppengröße, Alters- und Geschlechtszusammensetzung und legten Ausschlusskriterien fest.

Die Gruppe sollte aus verschiedenen Altersgruppen, Geschlechtern und Personen mit verschiedenen Vermittlungshemmnissen bestehen. Ausschlusskriterium war, dass nur ein geringer Anteil der Teilnehmer über 58 Jahre alt sind und wenig schwerst vermittelbare Personen ausgewählt werden sollten. Man wollte die Teilnehmer nach Wohnortnähe aussuchen, um sicherzustellen, dass sie den Gruppenraum problemlos erreichen können.

Die Fallmanager wählten dann insgesamt 41 Teilnehmer aus Reichelsheim und den umliegenden Ortschaften nach den Vorgaben der Gruppenbetreuer aus, die dann zur Teilnahme eingeladen wurden. Von den 41 Teilnehmern waren 14 weiblich und 27 männlich.

---

<sup>59</sup> Kreisausschuss des Odenwaldkreises, Abteilung II.10 Kommunales Job-Center 2005, 5.

<sup>60</sup> Eine Übersicht der geplanten Standorte ist in der Präsentation CIO im Anhang beigefügt (Anlage 2).



Die Gruppe hatte folgende Altersstruktur:

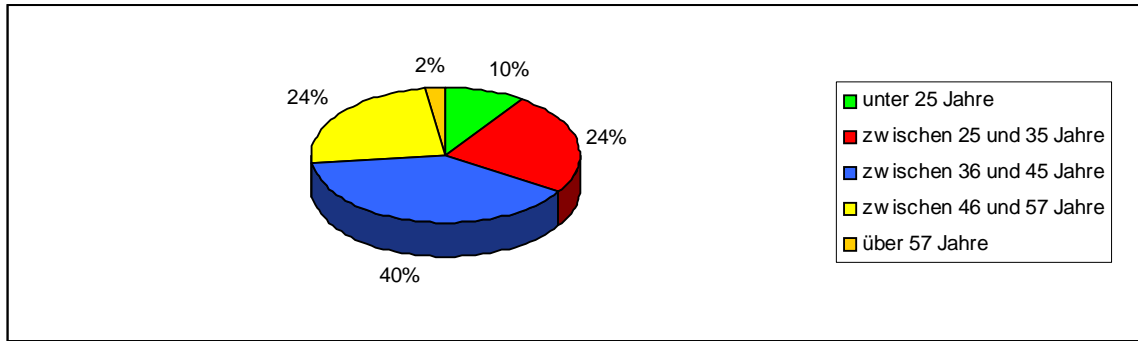


Abbildung 3 Altersstruktur Coaching-Gruppe<sup>61</sup>

Vor Beginn des Coachings schlossen die Gruppenbetreuer mit jedem Teilnehmer eine Eingliederungsvereinbarung<sup>62</sup> mit der Pflicht zur Teilnahme am Coaching und zur Erfüllung der in den Teilvereinbarungen vereinbarten Aufgaben ab. Durch den Abschluss der Eingliederungsvereinbarung besteht die Möglichkeit Sanktionen zu verhängen, indem das Arbeitslosengeld II um 30% der Regelleistung abgesenkt werden kann, wenn die Teilnehmer ohne wichtigen Grund nicht am Coaching teilnehmen oder die Aufgaben der Teilvereinbarung nicht erledigen.

In den Teilvereinbarungen wurden bei jedem Coaching Aufgaben vereinbart, die die Teilnehmer erledigen müssen. Dies kann z. B. die Bewerbung für ein Praktikum bei einer bestimmten Firma oder die Überarbeitung der Bewerbungsunterlagen bis zum nächsten Coaching sein.

Gegenstand des Coachings waren, wie beim Coaching des Institutes für Vermittlungscoaching die Themen Visionsfindung, Wunscharbeitgeber, individuelle Selbstvermarktungsstrategie, Erstellung von zielgruppenorientierten Bewerbungsunterlagen und das persönliche Vorstellungsgespräch.<sup>63</sup> Zunächst ging es nach einer „Kennenlern-Runde“ um die Visionsfindung. Zur Unterstützung wurde ein Interessententest durchgeführt und ausgewertet. Danach wurden die Stolpersteine ermittelt und eine realistische Rangfolge von Wunscharbeitgebern unter Berücksichtigung individueller Stärken und Schwächen des Teilnehmers und den Möglichkeiten des regionalen Arbeitsmarktes. Anschließend folgten die Bedürfnisanalyse des Arbeitgebers mit der Vorbereitung auf unangenehme Fragen des Arbeitgebers und die Planung der individuellen Selbstvermarktungsstrategie.

Später wurde die Erstellung der zielgruppenorientierten Bewerbungsunterlagen und das Vorstellungsgespräch mit Vorbereitung und Verhalten beim Gespräch behandelt. Die einzelnen Themen wurden beim Coaching in Reichelsheim wie unter Punkt 4.2 beschrieben bearbeitet. Zwischendrin wurden einzelne Gruppentreffen für Internetrecherchen und Diskussionsrunden genutzt. Nachdem der theoretische Teil abgeschlossen war, bestand die Möglichkeit, die Bewerbungsunterlagen zu überarbeiten, den Ablauf einzelner Maßnahmen zu besprechen und weitere Internetrecherchen durchzuführen.

<sup>61</sup> Eigene Abbildung.

<sup>62</sup> Das Muster einer Eingliederungsvereinbarung ist im Anhang beigefügt (Anlage 4).

<sup>63</sup> Heinle 2002, 17 – 172.

## **6 Erfahrungen, Erkenntnisse und Effektivität des Vermittlungs-Coachings im Odenwaldkreis**

Nachdem das Gruppen-Coaching mehr als sechs Monate durchgeführt wurde, wurden erste Erfahrungen und Erkenntnisse der Gruppen-Coaches und der Gruppenteilnehmer ermittelt und die Effektivität der Maßnahme beurteilt.

### **6.1 Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Befragung der Betreuer**

Zur Gewinnung von Erkenntnissen über das Vermittlungs-Coaching im Odenwald wurden die fünf Betreuer der Coaching-Gruppe in Reichelsheim mittels eines Fragebogens befragt.<sup>64</sup> Die Frage mit welchen Erwartungen die Betreuer das Coaching begonnen haben, ergab, dass sie erwarteten, die Leistungsbezieher während des Coachings besser kennen zu lernen als nach Einzelgesprächen im Kommunalen Job-Center und den vorliegenden Unterlagen in der Akte. Wenn man die Teilnehmer einmal pro Woche trifft und gleichzeitig das Verhalten in einer Gruppe beobachten kann, gewinnt man einen umfassenderen Eindruck über die Teilnehmer, ihre Teamfähigkeit und die Bereitschaft eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Bei Einzelgesprächen im Kommunalen Job-Center ist es schwierig, in der kurzen Zeit ein Vertrauensverhältnis herzustellen. Da nicht die Zeit vorhanden ist, wöchentliche Einzelgespräche mit jedem Leistungsbezieher zu führen, sieht der zuständige Fallmanager den Leistungsbezieher nur in größeren Zeitabständen, so dass der Eindruck verblasst.

Die Gruppen-Coaches erwarteten sich von der Gruppenbetreuung auch eine bessere Einschätzung der Teilnehmer hinsichtlich Bedarfs für Fort- und Weiterbildung, den persönlichen Gesundheitszustand des Teilnehmers und die Familiensituation. Während des Coachings wird eher deutlich, wo Defizite der Teilnehmer sind, die eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt verhindern. Indem die Teilnehmer beispielsweise während des Coachings Internetrecherchen betreiben um Informationen über mögliche Arbeitgeber zu erhalten, kann festgestellt werden, welche Teilnehmer im Umgang mit PCs noch ungeübt sind und einen PC-Kurs zur Vertiefung der Kenntnisse benötigen. Aufschlüsse auf den Gesundheitszustand erhoffte man sich, da gesundheitliche Einschränkungen teilweise nicht aus der Akte hervorgehen, weil die Leistungsbezieher sie verschweigen. Insbesondere Suchtkrankheiten, die aus der Akte nicht hervorgehen, können beim Coaching wahrgenommen werden. Indem beim Coaching ein Vertrauensverhältnis zwischen den Coaches und den Teilnehmern entsteht, sind die Teilnehmer eher bereit über gesundheitliche Einschränkungen zu sprechen. Auch über die Familiensituation z. B. ob Kinderbetreuung gewährleistet ist, erhält man bei wöchentlichen Treffen eher Aufschluss.

Eine weitere Erwartung der Gruppenbetreuer war, die in der Basis Schulung zum Vermittlungs-Coaching theoretisch geschulte Vorgehensweise des Instituts für Vermittlungscoaching in der Praxis zu erproben. Des Weiteren erwarteten die Gruppen-Coaches erste Erkenntnisse aus der Betreuung von Arbeitslosen in Gruppen zu erlangen und die Teilnehmer durch Hilfestellung in Form des Gruppen-Coachings in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln.

---

<sup>64</sup> Der Fragebogen und die Auswertung der Fragebögen sind im Anhang beigefügt (Anlage 5 und 6). Für die vorliegende Arbeit wurden nur Fragen und Antworten berücksichtigt, die aus Sicht der Autorin einen Erkenntnisgewinn bringen.

Wie die Befragung, ob ihre Erwartungen erfüllt wurden, ergab, wurden die Erwartungen der meisten Coaches nicht erfüllt. Auch insgesamt ist die Mehrheit der Coaches mit dem Verlauf der Gruppenbetreuung weniger zufrieden.

Aus der Sicht der Coaches haben die Teilnehmer das Coaching in Gruppen zu Beginn mit Neugier, Unsicherheit und Ablehnung wahrgenommen. Jedoch war nach einigen Treffen bei den meisten Teilnehmern Interesse und Zuversicht festzustellen. Vereinzelt entstand der Eindruck bei den Betreuern, dass einige Teilnehmer nur in Folge eines Zwanges, aus Angst vor Sanktionen nach dem Sozialgesetzbuch II, an der Gruppenarbeit teilgenommen haben.

Positiv angenommen wurde von den Teilnehmern aus Sicht der Coaches der kurze Weg zum Fallmanagement, indem sie beispielsweise bei den Gruppentreffen Unterlagen für ihren Fallmanager abgeben konnten.

Beim Coaching sind aus Sicht der Coaches räumliche- und Kommunikationsprobleme aufgetreten. Nach ihrer Ansicht war der angemietete Raum für das Coaching nicht optimal, da im Winter die ausreichende Beheizung des Raumes nicht immer gelang und die PCs mehrfach nicht funktionierten, so dass sie nur bedingt genutzt werden konnten. Es bestand dann zwar die Möglichkeit, das Coaching im Standesamt der Gemeindeverwaltung durchzuführen, jedoch ist dieser Raum nicht mit PCs ausgestattet.

Aus der Sicht der Coaches sollte man für zukünftige Coaching-Maßnahmen zur Behebung des Raum-Problems einen Gruppenraum auswählen, der besser hinsichtlich Ausstattung und Einrichtung geeignet ist.

Schwierigkeiten traten auch bei der Kommunikation zwischen den Gruppenbetreuern auf, da die Abstimmung nicht immer gelang. Teilweise sahen sie auch als Problem an, dass einige Coaches vorher keine Erfahrung mit Gruppenarbeit hatten und das Vermittlungs-Coaching das erste Mal durchgeführt wurde, so dass sie in einigen Situationen unsicher waren.

Hinzu kommt, dass bei den Coaches der Eindruck entstand, dass ihre angewandten Kommunikationstechniken nicht in allen Fällen ausreichend waren um die Teilnehmer zu motivieren. Nachdem sich die zu Beginn hohen Erwartungen an einen Erfolg der Maßnahme nicht erfüllten, sank auch die Motivation der Betreuer. Bemängelt haben sie auch, dass aufgrund der hohen Arbeitsbelastung das Coaching nicht immer intensiv vor- und nachbereitet werden konnte.

Die Coaches regen an, bei zukünftigen Coaching-Maßnahmen die Absprache untereinander zu verbessern und ausreichend Zeit zur Vor- und Nachbereitung des Coachings einzuplanen. Zur Verbesserung würde aus ihrer Sicht auch die weitere Qualifizierung Coaches beitragen.

Vorgeschlagen wurde auch, zukünftig das Coaching in Kleingruppen mit sechs bis acht Teilnehmern mit einem zuständigen Fallmanager, der das Coaching unter eigener Regie übernimmt, oder in Kleingruppen mit acht bis zwölf Teilnehmern mit zwei Fallmanagern durchzuführen.

Zur Steigerung der Effektivität würde aus Sicht der Coaches auch beitragen, Ganztagsmaßnahmen zur Prüfung der Arbeitswilligkeit einiger Teilnehmer bereitzustellen. Ein weiterer bemerkenswerter Vorschlag war, das Coaching an externe Träger zu vergeben, die es mit Gruppen von 15 bis 25 Personen mit einer Laufzeit von sechs bis zwölf Wochen durchführen und erfolgsabhängig bezahlt werden sollen.

## 6.2 Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Befragung der Teilnehmer

Die Coaching-Gruppe bestand am 27. Juni 2006 noch aus vierzehn Teilnehmern. Davon waren einige Teilnehmer aufgrund von Krankheit und des Absolvierens eines Praktikums zeitweise von der Teilnahme befreit. Die acht Teilnehmer, die am 27. Juni 2006 am Gruppen-Coaching teilgenommen haben, wurden ebenfalls mittels eines Fragebogens zum Gruppen-Coaching befragt.<sup>65</sup> Die Befragung erfolgte anonym, um ehrliche Antworten ohne Angst auf Rückschlüsse auf einzelnen Teilnehmer zu erhalten.<sup>66</sup>

Die Frage welche Erwartungen die Teilnehmer zu Beginn an das Coaching hatten ergab, dass sich die Teilnehmer wünschten, Unterstützung bei der Arbeitssuche, insbesondere Tipps für die Erstellung ihrer Bewerbungsunterlagen und das Verhalten bei Vorstellungsgesprächen zu erhalten. Dadurch erhofften sich die Teilnehmer eine neue Arbeitsstelle zu finden. Ihre Erwartungen an das Coaching wurden nach eigener Aussage teilweise auch erfüllt.

Die Mehrheit der Teilnehmer hat das Gefühl durch das Gruppen-Coaching bei der Arbeitssuche unterstützt oder vielleicht unterstützt zu werden. Dies ist sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass sich die persönliche Situation der Teilnehmer seit Beginn des Coachings wie folgt verändert hat:

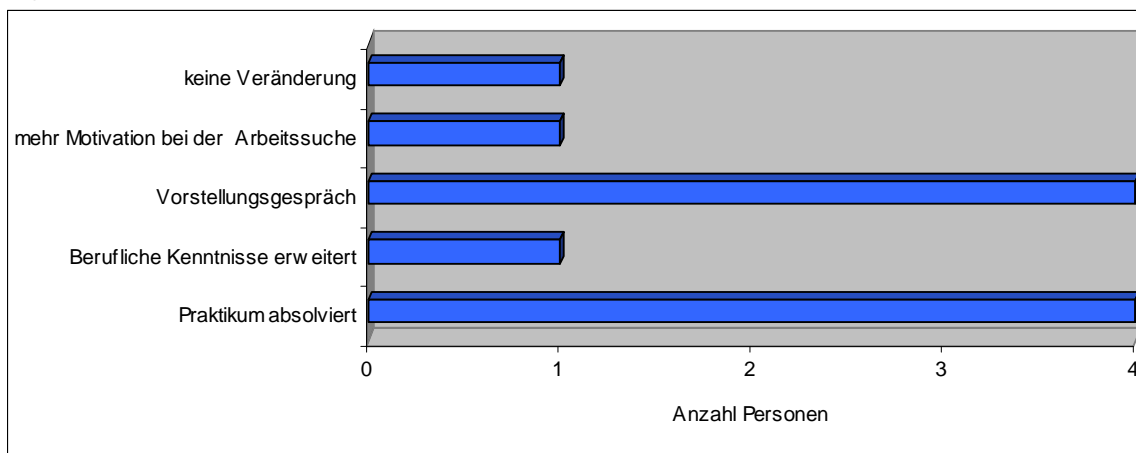


Abbildung 4: Veränderung persönliche Situation der Teilnehmer<sup>67</sup>

Wie aus der Darstellung ersichtlich ist, hat sich bei fast allen Teilnehmern während des Coachings eine Veränderung ergeben, die Hälfte der befragten Teilnehmer hat ein Praktikum absolviert und hatte mindestens ein Vorstellungsgespräch. Teilweise hat sich die Motivation der Teilnehmer bei der Arbeitssuche erhöht und berufliche Kenntnisse konnten erweitert werden. Lediglich bei einem Teilnehmer hat sich an der beruflichen Situation nicht verändert. Die wenigen Teilnehmer, die sich nicht bei der Arbeitssuche unterstützt fühlen, nennen als Grund fehlende offene Arbeitsstellen und hätten gerne mehr konkrete Arbeitsangebote erhalten.

<sup>65</sup> Der Fragebogen und die Auswertung der Fragebögen sind im Anhang beigefügt (Anlage 7 und 8).

<sup>66</sup> Für die vorliegende Arbeit wurden nur Fragen und Antworten aus dem Fragenbogen berücksichtigt, die aus Sicht der Autorin einen Erkenntnisgewinn bringen.

<sup>67</sup> Eigene Abbildung.

Zum Großteil empfanden es die Teilnehmer des Gruppen-Coachings als vorteilhaft, Probleme bei der Arbeitssuche innerhalb der Coaching-Gruppe zu teilen und anzusprechen, da es ihnen geholfen hat mit ihren Problemen nicht allein dazustehen und die Teilnehmer sich teilweise untereinander nützliche Tipps zur Arbeitssuche gegeben haben. Deshalb ist vermutlich den meisten Teilnehmern die Teilnahme und Mitarbeit am Coaching auch leicht gefallen. Das Teilen von Problemen und das gegenseitige Helfen bei der Arbeitssuche können auch Gründe dafür sein, dass die Befragung ergab, dass kein Teilnehmer Einzelbetreuung gegenüber Gruppen-Coaching präferieren würde.

Die Coaches wurden von den Teilnehmern überwiegend als kompetent angesehen. Von einigen Teilnehmern wurden sie nur teilweise als kompetent empfunden, da ihre Auskünfte nicht immer richtig waren. Aus der Sicht der Teilnehmer würde es zur Verbesserung beitragen, wenn die Coaches ihre Arbeitsanweisungen verständlicher erklären, indem sie mehr konkrete Beispiele zu geben. Einige Teilnehmer wünschen sich auch, dass die Coaches schneller vorgehen bei der Bearbeitung der Coaching-Themen und mehr Disziplin walten lassen. Was die Teilnehmer unter mehr Disziplin verstehen, wurde nicht angegeben. Damit könnte aber beispielsweise das strengere Kontrollieren des pünktlichen Erscheinens aller Teilnehmer und das Erledigen der Hausaufgaben gemeint sein. Ferner wurde noch die Bitte geäußert den Teilnehmern mehr Respekt entgegenzubringen.

Die meisten befragten Teilnehmer gaben an, immer am Coaching teilgenommen zu haben. Die Teilnehmer, die nicht immer anwesend waren, nannten als Gründe Krankheit, das Absolvieren eines Praktikums und die Teilnahme an einem Englischkurs zur Erweiterung der beruflichen Kenntnisse.

Größtenteils sind sie insgesamt zufrieden bis sehr zufrieden mit dem Gruppen-Coaching. Lediglich ein Teilnehmer kreuzte an, weniger zufrieden zu sein. Bestätigt wird diese Angabe auch dadurch, dass die Hälfte der Teilnehmer auch freiwillig ohne Verpflichtung und Zwang durch das Kommunale Job-Center am Coaching teilnehmen würde und von den verbleibenden Teilnehmern, die Meisten vielleicht und nur ein Teilnehmer auf keinen Fall freiwillig teilnehmen würden.

Die Frage in welchem Bereich die Coaching-Teilnehmer arbeiten möchten, wenn sie es sich aussuchen könnten, brachte folgendes Ergebnis:

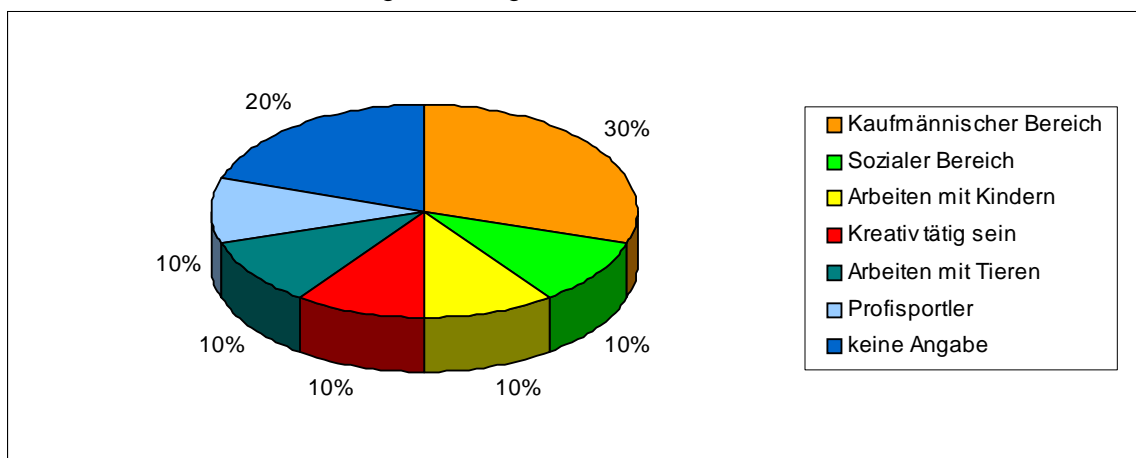


Abbildung 5: gewünschte Arbeitsbereiche der Teilnehmer<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Eigene Abbildung.

Aus der Graphik wird deutlich, dass zwar mehrere Teilnehmer gerne im kaufmännischen Bereich arbeiten würden, ansonsten ist aber keine Tendenz zu einem bestimmten Bereich feststellbar, die Teilnehmer favorisieren alle sehr unterschiedliche Arbeitsbereiche.

Um Aufschluss zu bekommen, was die Teilnehmer aus ihrer Sicht daran hindert in dem gewünschten Bereich zu arbeiten und so Ansatzpunkte zu haben, wie das Kommunale Job-Center sie unterstützen kann in diesem Bereich tätig zu werden, wurden die Teilnehmer nach Hinderungsgründen befragt. Die Befragung ergab nachfolgendes Ergebnis:

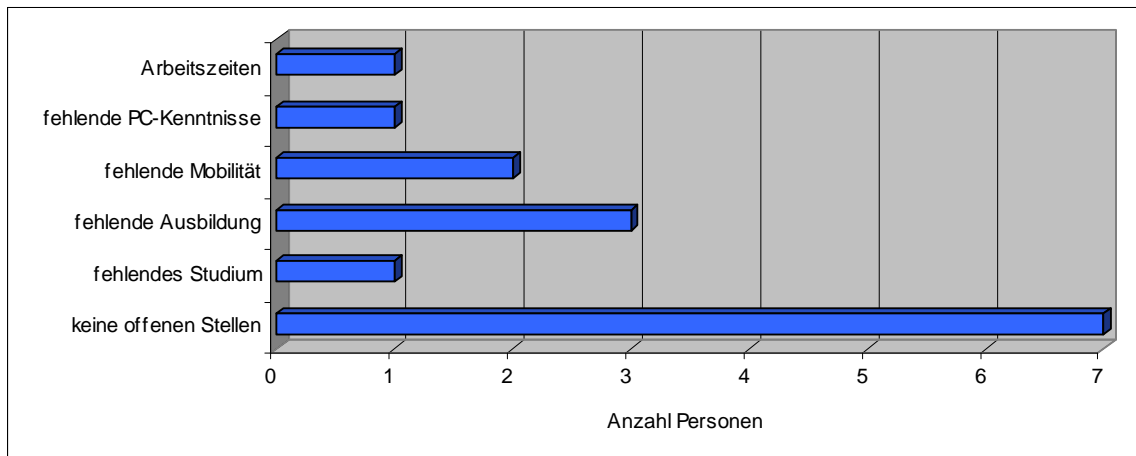


Abbildung 6: Hinderungsgründe<sup>69</sup>

Aus der Darstellung der Hinderungsgründe kann man entnehmen, dass fast alle Teilnehmer fehlende offene Stellen als Grund angeben, dass sie nicht im gewünschten Arbeitsbereich tätig sind. Dies ist ein Hinderungsgrund, der nicht von den Teilnehmern, sondern nur von Politik und Wirtschaft beeinflusst werden kann. Bemerkenswert ist hier auch, dass die meisten Teilnehmer wie zuvor festgestellt wurde, in sehr unterschiedlichen Arbeitsbereichen tätig werden wollen und dieser Befragung zufolge in all diesen Bereichen offenen Stellen fehlen.

Überdies wurde von mehreren Teilnehmern fehlende Mobilität und fehlende Ausbildung als Hinderungsgründe genannt. Fehlende Mobilität kann darauf zurückgeführt werden, dass die Teilnehmer einerseits entweder keinen Führerschein oder keinen Pkw besitzen und andererseits das Fortkommen mit öffentlichen Verkehrsmitteln im Odenwaldkreis häufig sehr zeitaufwendig ist, so dass ein pünktliches Erscheinen zu normalen Arbeitszeiten nicht immer möglich ist.

Um dem Leser der Arbeit einige zusätzliche Informationen zu den Teilnehmern zu geben, wurden einige Fragen zur Person gestellt. Sie wurden von den Teilnehmern auf freiwilliger Basis beantwortet und ergaben, dass von den Teilnehmern, die Angaben gemacht haben, die Mehrheit zwischen einem und drei Jahre arbeitslos sind und zwischen 36 und 45 Jahren alt sind, während je ein Teilnehmer jünger und ein Teilnehmer älter ist. Die meisten Teilnehmer haben einen Realschulabschluss und fast alle besitzen einen Führerschein und eine abgeschlossene Berufsausbildung.

<sup>69</sup> Eigene Abbildung.

### 6.3 Effektivität

Bei der Beurteilung der Effektivität des Vermittlungs-Coachings geht es darum die Wirksamkeit des Vermittlungs-Coachings zu untersuchen und festzustellen, ob die Zielvorgaben des Odenwaldkreises für das Vermittlungs-Coaching erreicht wurden.

Zunächst wird die Wirksamkeit untersucht. Dafür wurden die Unterlagen der Coachs ausgewertet und einzelne Fallmanager befragt.

Die Auswertung ergab, dass von den 41 Teilnehmern, die zur Teilnahme am Coaching verpflichtet wurden, 27 Teilnehmer zwischenzeitlich aus dem Coaching ausgeschieden sind. Da das Gruppen-Coaching in Reichelsheim am 27. Juni 2006 aufgrund einer Neuregionalisierung beendet wurde, waren somit am Ende noch 14 Leistungsbezieher zur Teilnahme verpflichtet.

Die 27 Teilnehmer sind aus folgenden Gründen aus dem Coaching ausgeschieden:

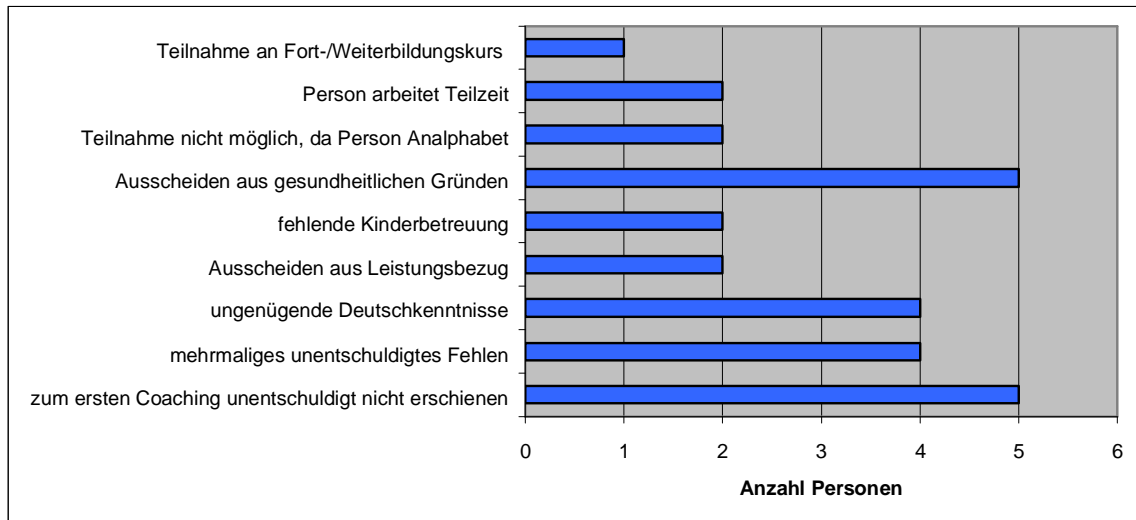


Abbildung 7: Gründe für das Ausscheiden aus dem Coaching<sup>70</sup>

Wie aus der Darstellung ersichtlich ist, wurden fünf Teilnehmer aus gesundheitlichen Gründen von der Teilnahme am Coaching befreit. Bei ihnen ging die gesundheitliche Einschränkung aus den vorliegenden Unterlagen nicht hervor. Die Coaches bekamen teilweise erst nach einigen Coaching-Veranstaltungen Kenntnis davon. Es handelte sich dabei z. B. um eine Multiple-Sklerose Erkrankung, die dem zuständigen Fallmanager nicht bekannt war und eine Arbeitsaufnahme nur noch schwer möglich macht. Zum Teil beziehen die Teilnehmer mittlerweile auch aufgrund ihrer Krankheit eine Erwerbsunfähigkeitsrente.

Zudem konnten vier Teilnehmer nicht am Coaching teilnehmen, da ihre Deutschkenntnisse nicht ausreichend für eine Teilnahme waren. Den zuständigen Fallmanagern war dies bei der Verpflichtung zur Teilnahme nicht bekannt, weil es aus den Akten nicht hervorging.

Daneben wurden neun Teilnehmer aus der Coaching-Maßnahme rausgenommen, weil sie entweder zum ersten Coaching unentschuldig nicht erschienen sind oder bei mehreren Coachings unentschuldig gefehlt haben. Bei den Teilnehmern, die zum ersten Coaching nicht

<sup>70</sup> Eigene Abbildung.

erschienen sind, wurde eine weitere Teilnahme an diesem Gruppen-Coaching nicht mehr für sinnvoll erachtet, da sie die Einführungsveranstaltung versäumt hatten. Sie wurden von den Coaches für die Teilnahme an der nächsten Coaching-Veranstaltung in Reichelsheim vorge-merkt. Die Teilnehmer, die an mehreren Coaching-Veranstaltungen ohne wichtigen Grund nicht teilgenommen haben, wurden auch rausgenommen, um sie für sechs Monate in einen Qualifizierungsarbeitsplatz zur Erprobung der Arbeitsbereitschaft zu vermitteln oder wurden zur Teilnahme am Kurs Motivation und Orientierung verpflichtet.

Bei den Teilnehmern, die zum ersten Coaching ohne Entschuldigungsgrund nicht erschienen sind oder an mehreren Coaching-Veranstaltung ohne wichtigen Grund nicht teilgenommen haben, wurde die Arbeitslosengeld II-Regelleistung für drei Monate um 30% gekürzt.

In der folgenden Darstellung wird der Verbleib aller aus dem Coaching ausgeschiedenen Teil-nehmer dargestellt:

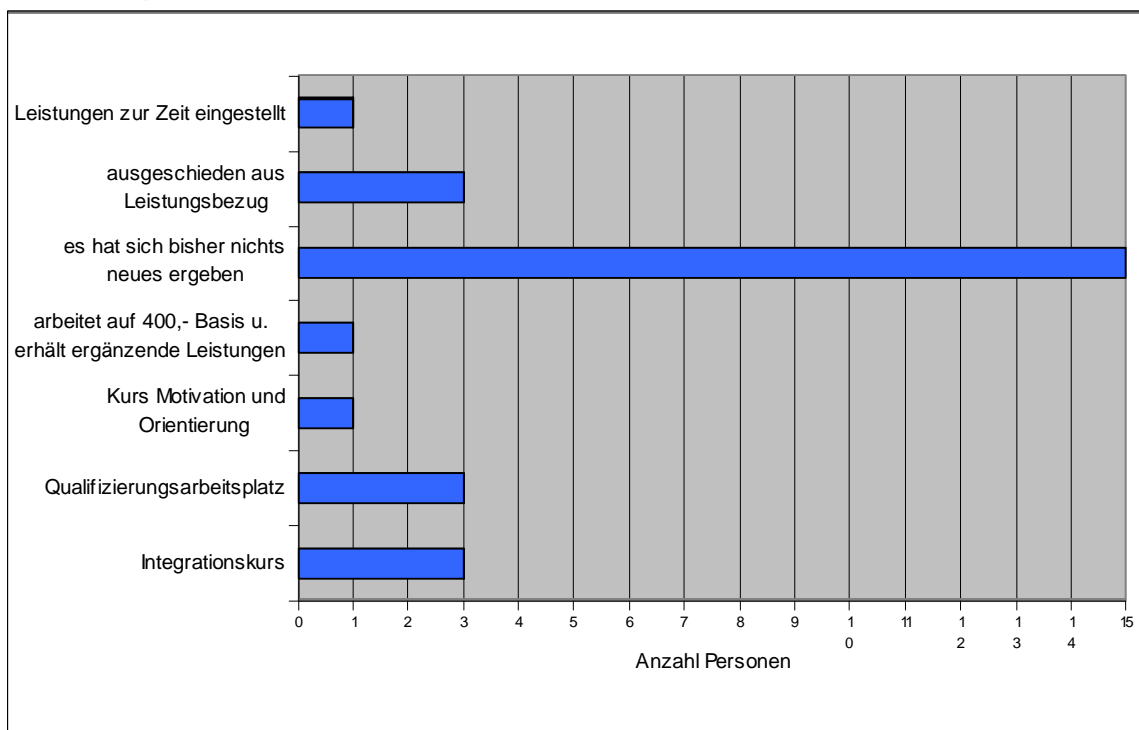


Abbildung 8: Verbleib der Teilnehmer nach dem Ausscheiden aus dem Coaching<sup>71</sup>

Aus der Übersicht kann entnommen werden, dass drei Teilnehmer nach dem Ausscheiden aus dem Coaching aus dem Leistungsbezug ausgeschieden sind. Sie haben, nachdem ihr Gewährungszeitraum für Arbeitslosengeld II von sechs Monaten abgelaufen war, keinen Folgeantrag mehr gestellt.

Außerdem haben von den vier Teilnehmern, die aufgrund unzureichender Deutschkenntnisse nicht am Coaching teilnehmen konnten, mittlerweile drei an einem Integrationskurs teilgenommen um ihre Deutschkenntnisse zu verbessern. Sie wurde ebenfalls für die Teilnahme an der nächsten Coaching-Veranstaltung vorgemerkt. Bei einem Teilnehmer wurde eine Auslandsvermittlung angestrebt, die bislang nicht erfolgreich war.

<sup>71</sup> Eigene Abbildung.



Daneben hat sich bei fünfzehn Personen, die aus Gründen, wie fehlende Kinderbetreuung, Analphabetismus, Krankheit, Teilnahme an Fort- und Weiterbildungskurs und Teilzeitarbeit aus dem Coaching ausgeschieden sind, bislang keine Veränderung ihrer Situation ergeben. Sie beziehen weiterhin Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II.

Seit Beginn des Coachings bis Ende Juni 2006 haben sieben Personen ein Praktikum absolviert. Davon haben vier Personen ein Langzeit-Praktikum absolviert, das zwei Monate und länger dauert. Nach Beendigung der Coaching-Maßnahme befanden sich noch drei Teilnehmer in einem Praktikum. Ein Teilnehmer wurde nach dem Absolvieren des Praktikums in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis übernommen. Bei einem weiteren Teilnehmer, der ein dreimonatiges Praktikum bei einem regionalen Kreditinstitut mit Aussicht auf Festanstellung absolvierte, bestand ebenso Aussicht auf Festanstellung, jedoch konnte dies aufgrund einer vom Bundesaufsichtsamt für Finanzwesen angeordneten Zwangsfusion mit einer anderen Genossenschaftsbank nicht realisiert werden. Überdies konnten mehrere Teilnehmer seit Beginn des Coachings ihre berufliche Qualifizierung durch die Teilnahme an PC-Kursen, Sprachkursen und den erfolgreichen Erhalt des Stapler-Führerscheins ausbauen.

Letztlich wird festgestellt, dass sich die Wirksamkeit des Vermittlungs-Coachings nach ca. einem halben Jahr nur bedingt messen lässt, da im zeitlichen Ablauf sehr viele nicht vorhersehbare Faktoren aufgetreten sind, die zum Teil Erfolge verzögerten oder verhinderten und das Coaching am 27.06.2006 vorzeitig beendet wurde. Einzelne Coaching-Erfolge sind aber bereits erkennbar, jedoch noch nicht abschließend umgesetzt.

Zur Beurteilung der Effektivität des Vermittlungs-Coachings muss neben der Wirksamkeit auch die Erreichung der Zielvorgaben des Odenwaldkreises berücksichtigt werden.

Das Ziel Entwicklung einer Vision zur künftigen Beschäftigung konnte erreicht werden. Es wurde im Rahmen des Vermittlungs-Coachings in der Gruppe erarbeitet, indem jeder Teilnehmer seine künftige Wunschposition festgelegt und einen Interessentest zur Unterstützung durchgeführt hat.

Das Ziel Motivation der Kunden zu Kreativität und Eigeninitiative konnte auch erfolgreich umgesetzt werden. Hierfür waren insbesondere die Gruppendynamik und die Vergabe von Hausaufgaben, die bis zur nächsten Coaching-Veranstaltung erledigt sein sollten, verantwortlich. Es hat sich insbesondere durch eigenständige Internetrecherchen und Bemühungen der Teilnehmer nach Praktikummöglichkeiten gezeigt. Hier bestehen jedoch noch Optimierungsmöglichkeiten, da einige Teilnehmer nach wie vor zu passiv sind und zu stark von den Coaches angeleitet werden müssen. Auch die Planung und Umsetzung gemeinsamer Aktionen der Gruppenteilnehmer wurde bislang noch nicht realisiert.

Das Ziel passgenaue und zeitnahe Vermittlung in den Arbeitsmarkt wurde bislang nur in einem Fall erreicht. Jedoch wurde durch das Coaching sicherlich bereits ein Grundstock gelegt, indem die Teilnehmer im Rahmen des Coachings aktiv daran arbeiten eine Arbeitsstelle zu bekommen. Auch durch das Absolvieren der Langzeitpraktika und die Vorstellungsgespräche zeigt sich, dass bei einigen Teilnehmern bereits erste Erfolge zu verzeichnen sind. Hinzu kommt, dass die Vermittlung erschwert wird, da die meisten Teilnehmer zwischen einem und drei Jahren arbeitslos und somit arbeitsentwöhnt sind und einige Teilnehmer nicht vorhersehbare Vermittlungshemmnisse aufweisen, die eine zeitnahe Vermittlung verhindern. Ein weiterer Grund, dass dieses Ziel bisher nicht erreicht wurde, ist das langsame Konjunkturwachstum im ersten Quartal 2006. Hinzu kommt, dass in den Frühjahrsmonaten tendenziell wenig neue Stellen zur Verfügung stehen. Wie die letzten Monate seit Beginn des Vermittlungs-Coachings

gezeigt haben, sollte für die Erreichung dieses Zieles ein längerer Zeitraum eingeplant und die Bemühungen von Coaches und Teilnehmern zur Erreichung dieses Ziels noch verstärkt werden.

Das Ziel der Nutzung von Synergieeffekten im Rahmen der Gruppenbetreuung in den Regionen wurde ebenfalls erreicht, indem sich die Teilnehmer gegenseitig bei der Arbeitssuche unterstützt haben. Dies ist vor allem auf die heterogene Gruppenzusammensetzung mit unterschiedlichen Kenntnissen und Erfahrungen zurückzuführen. Für das Kommunale Job-Center ergaben sich Synergieeffekte, indem allen Coaching-Teilnehmern die Inhalte des Vermittlungs-Coachings gleichzeitig vermittelt werden konnte.

Das Ziel der umfassenden Betreuung der Teilnehmer in Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern konnte bereits zum Teil erreicht werden, indem z. B. Teilnehmer mit Sprachproblemen an einem Integrationskurs eines Netzwerkpartners teilgenommen haben. Auch die Möglichkeit arbeitslose Personen durch Teilnahme an Kursen berufliche Orientierung zu geben und sie an einen geregelten Arbeitstag zu gewöhnen ist als positiv zu bewerten. Zukünftig sollte die Zusammenarbeit zwischen dem Kommunalen Job-Center und den Netzwerkpartnern jedoch noch intensiviert werden und das Maßnahmenangebot übersichtlicher gestaltet werden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Zielvorgaben des Odenwaldkreises weitgehend erreicht wurden. Alle Zielvorgaben wurden, zumindest zum Teil, umgesetzt auch wenn das Ziel der passgenauen und zeitnahen Vermittlung in den Arbeitsmarkt nur in einem Fall erreicht werden konnte. Zur Erreichung dieses Ziels wurde aber bereits eine Basis geschaffen. Optimierungsbedarf besteht auch noch bei der Motivation der Teilnehmer zu Kreativität und Eigeninitiative und der umfassenden Betreuung der Teilnehmer in Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern.

## **7 Fazit**

Als Resümee für das Vermittlungs-Coaching mit Beziehern von Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II im Odenwaldkreis lässt sich folgendes sagen:

Das Vermittlungs-Coaching wurde zum ersten Mal im Odenwaldkreis durchgeführt, dadurch ist das ganze als Pilotprojekt für weitere Coaching-Maßnahmen im Odenwaldkreis zu sehen. Es lässt sich festhalten, dass die Zielvorgaben des Odenwaldkreises weitgehend erreicht wurden, auch wenn bei einigen Zielen noch Optimierungsbedarf besteht. Jeder Teilnehmer hat durch das Vermittlungs-Coaching seine Wunschposition bestimmt und begonnen an der Erreichung dieses Ziels zu arbeiten. Zudem konnten durch die Betreuung der Teilnehmer in Gruppen Synergien und Eigeninitiative bei den Teilnehmern festgestellt werden. Synergien ergaben sich insbesondere durch die gegenseitige Unterstützung der Teilnehmer und für die Fallmanager bei der Vermittlung der Coaching-Themen.

Ferner erhöhte sich die Eigeninitiative der Teilnehmer durch das Coaching, speziell bei der Suche nach offenen Praktikumsstellen. Ergänzend bieten die Angebote der Netzwerkpartner Möglichkeiten die Teilnehmer für den Arbeitsmarkt besser zu qualifizieren und Orientierung zu geben. Im Hinblick auf die Umsetzung der Vermittlung der arbeitslosen Leistungszieher wurde sicherlich eine solide Basis geschaffen. Deutlich wird dies z. B. durch die Arbeitsaufnahme eines Teilnehmers und das Absolvieren von Langzeitpraktika einiger Teilnehmer. Auch wenn

natürlich bei weiteren Coaching-Maßnahmen noch verstärkt auf Erreichung dieses Ziels hingearbeitet werden muss.

Die Wirksamkeit des Coachings lässt sich zwar zum jetzigen Zeitpunkt nur bedingt messen, da der Beobachtungszeitraum zu kurz ist um endgültige Aussagen treffen zu können und viele unvorhersehbare Faktoren eingetreten sind. Es wurden aber auch positive Effekte festgestellt z. B., dass seit Beginn des Coachings sieben Personen ein Praktikum absolviert haben und bislang ein Teilnehmer nach Ablauf des Praktikums von der Firma weiterbeschäftigt wird.

Ein Nebeneffekt war, dass einige Teilnehmer, nach Ablauf ihres Bewilligungsabschnittes keinen Folgeantrag auf Arbeitslosengeld II gestellt haben, nachdem sie zur Teilnahme am Coaching verpflichtet wurden. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, dass die Teilnehmer das Arbeitslosengeld II nicht unbedingt benötigen bzw. unberechtigterweise bezogen haben und bei Forderungen seitens des Kommunalen Job-Centers lieber darauf verzichten.

Aus der Befragung der Coaches entstand der Eindruck, dass sie zum Teil sehr hohe Erwartungen an das Vermittlungs-Coaching hatten, was dazu führte, dass Unzufriedenheit mit dem Verlauf der Gruppenbetreuung entstand, als sich nicht alle Erwartungen erfüllten. Auch die zu Beginn hohe Motivation der Coaches sank dann, bedingt durch die hohe Arbeitsbelastung neben dem Coaching, etwas ab. Es wäre hier besser für zukünftige Coaching-Maßnahmen die Erwartungen herunterzuschrauben und mehr Zeit einzuplanen, um Erfolge zu verzeichnen. Es sollte auch akzeptiert werden, dass nicht alle Bezieher von Arbeitslosengeld II vermittelbar sind. Zum Teil stellt sich das auch erst nach dem näheren Kennen lernen heraus.

Wie die Befragung der Teilnehmer ergab, sehen sie hingegen das Vermittlungs-Coaching überwiegend positiv. Die Teilnehmer, die bis zum Schluss am Coaching teilgenommen haben, waren größtenteils zufrieden mit dem Coaching und fühlen sich bei der Arbeitssuche unterstützt, auch wenn sich nicht alle Erwartungen erfüllt haben. Gestiegene Motivation und Zuversicht war, nach anfänglicher Unsicherheit was sie erwartet, nach einigen Coaching-Veranstaltungen spürbar. Bemerkenswert ist auch, dass kein Teilnehmer zurück zur Einzelbetreuung möchte. Dies kann, neben den ersten Coaching-Erfolgen durch Absolvieren von Praktika und Vorstellungsgesprächen, auf die gegenseitige Unterstützung der Teilnehmer und das Kennen lernen von Menschen mit ähnlichen Problemen zurückgeführt werden.

Trotz alledem wurde festgestellt, dass noch weiterer Handlungsbedarf für die Durchführung künftiger Coaching-Maßnahmen besteht:

Um die Motivation der Teilnehmer zu Kreativität und Eigeninitiative zu steigern, sollten die Teilnehmer des Coachings noch stärker angeregt werden, selbst aktiv zu werden um ihre Situation zu verbessern z. B. durch gemeinsame Aktionen, bei denen sie sich Firmen präsentieren. Die Motivation der Teilnehmer kann weiterhin durch Rollenspiele, bei denen Bewerbungsgespräche simuliert werden, erhöht werden und das Selbstbewusstsein der Teilnehmer gestärkt werden.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Kommunalen Job-Center und den Netzwerkpartnern kann weiterhin intensiviert werden und mehr Transparenz über die angebotenen Maßnahmen angestrebt werden. Zeitersparnis könnte sich auch ergeben, wenn die Fallmanager online oder auf dem Server den Beginn der Maßnahmen und die derzeit freien Plätze abrufen und die Teilnehmer anmelden könnten. Zudem könnten die Netzwerkpartner noch zusätzlich Kurse z. B. für Analphabeten anbieten. Man könnte auch eine erfolgsorientierte Bezahlung der Maß-

nahmen überdenken um die Qualität und Effektivität der angebotenen Maßnahmen sicherzustellen.

Das Ziel der zeitnahen und passgenauen Vermittlung der Teilnehmer muss auch noch optimiert werden. Dabei muss beachtet werden, dass nicht alle Teilnehmer vermittelbar sind. Es scheint deshalb sinnvoll, vor der Verpflichtung zur Teilnahme am Coaching die Teilnehmer kennen zu lernen und stärker auf Vermittlungshemmnisse zu überprüfen. Zudem sollten sich die Fallmanager bei Verpflichtung weiterer Teilnehmer für das Vermittlungs-Coaching vorher informieren, ob die Teilnehmer Kinderbetreuung während des Coachings benötigen. Wenn dies der Fall ist, sollte dem Teilnehmer, wie bei anderen Maßnahmen bereits praktiziert, die Möglichkeit der Inanspruchnahme einer Tagesmutter angeboten werden. Ein weiteres Vermittlungshemmnis war die fehlende Mobilität einiger Teilnehmer. Dies kann evtl. durch die Gewährung eines Darlehens für einen gebrauchten Pkw verbessert werden, wenn dadurch die Chancen einer Arbeitsaufnahme steigen oder durch den strukturierten Ausbau öffentlicher Verkehrsmittel.

Es wird außerdem festgestellt, dass sowohl die Coaches als auch die Teilnehmer den angemieteten Raum in Reichelsheim für ungeeignet halten. Zur Behebung des Raumproblems, sollte man sich für künftige Coaching-Maßnahmen überlegen, in Reichelsheim und Umgebung einen geeigneteren Gruppenraum zu suchen. Optimal wäre, wenn die Teilnehmer den Raum auch allein außerhalb der Coaching-Veranstaltungen für Internetrecherchen nutzen könnten. Bei der Anmietung weiterer Räume für Coaching-Veranstaltungen sollte zudem unbedingt darauf geachtet werden, dass die technische Ausstattung funktioniert und auf dem neuesten Stand ist.

Herausgestellt hat sich auch, dass die Coaches die Kommunikation untereinander bemängelten. Es wäre deshalb hilfreich, wenn bei künftigen Coaching-Maßnahmen die Kommunikation zwischen den Coaches selbst und den Fallmanagern intensiviert würde. Sie sollten sich hierzu untereinander insgesamt besser absprechen. Auch die Kommunikation zwischen den Coaches und den Fallmanagern sollte ausgebaut werden, indem die Fallmanager regelmäßig über den Ablauf und die Entwicklungen des Coachings unterrichtet werden. Hierzu würde es sich beispielsweise anbieten, nach jedem Coaching einen kurzen Bericht für alle Fallmanager zu verfassen.

Es hat sich gezeigt, dass höhere Rüstzeiten, insbesondere mehr Zeit für die Coaches zur Vor- und Nachbereitung des Coachings notwendig sind. Dadurch, dass die Coaches das Coaching zusätzlich neben ihren täglichen Fallmanagementaufgaben bewältigen mussten, konnten sie sich teilweise nicht so intensiv wie nötig um das Coaching kümmern. Dies spiegelt sich auch aus der Befragung der Teilnehmer wieder, da nach ihrer Ansicht zum Teil die Arbeitsanweisungen der Coaches unverständlich waren. Insgesamt sollte auch strukturierter vorgegangen werden, da einigen Teilnehmern zum Teil die notwendige Disziplin fehlte. Durch eine strengere Kontrolle der Hausaufgaben bzw. Verhängung von Sanktionen bei Nichterledigung könnte dies möglicherweise verbessert werden.

Zur erfolgreichen Durchführung weiterer Coaching-Maßnahmen könnte es beitragen, vor dem Beginn ergänzende Schulungen für die Coaches zum Vermittlungscoach IHK und evtl. Kommunikationsschulungen zur Motivation schwieriger Teilnehmer durchzuführen um den Coaches mehr Selbstsicherheit im Umgang mit den Teilnehmern zu geben. Für die Durchführung der Vermittlungs-Coach-Schulung gibt es nach Auskunft der Abteilungsleitung des Kommunalen Job-Centers bereits Planungen, sie in den kommenden Monaten an zwölf Schulungstagen für alle Fallmanager durchzuführen.

Ebenso sollte beachtet werden, dass die Gruppengröße sorgfältig gewählt werden muss. Der Vorschlag eines Coaches könnte aufgegriffen werden, das Coaching in Kleingruppen unter der Regie eines oder zwei Fallmanagern durchzuführen. Hier wäre es hilfreich, wenn eine Spezialisierung einzelner Fallmanager auf das Vermittlungs-Coaching stattfinden würde, die hinsichtlich der Fallmanagementaufgaben entlastet werden und sich mehr auf das Coaching konzentrieren können.

Ideal wäre das Coaching mehrmals pro Woche durchzuführen, um die Teilnehmer mehr zu fordern und kurzfristig Erfolge zu erzielen. Dadurch wären auch Leistungsbezieher, die heimlich arbeiten, gezwungen dem Kommunalen Job-Center ihre Erwerbstätigkeit mitzuteilen. Dies ist aber nur sinnvoll, wenn die Coaches sich voll auf das Coaching konzentrieren können und jede Coaching-Gruppe immer von den selben Personen gecoacht wird, da sonst die Gefahr besteht, dass einzelne Teilnehmer versuchen die Coaches gegeneinander auszuspielen.

Auch die Anregung eines Coaches, die Vergabe wie in München an externe Träger mit Bezahlung nach Erfolgsquote zu verlagern, sollte überprüft werden. Jedoch ist dies generell sehr teuer und kann nur durch einen sehr schlanken Prozess der Arbeitsvermittlung geschehen. Dadurch fällt insbesondere der vertrauensvolle persönliche Kontakt weg, bzw. es wird möglicherweise zu Gunsten einer Erfolgsquote nicht auf die Bedürfnisse der Teilnehmer eingegangen.

Außerdem hat sich gezeigt, dass die meisten Teilnehmer des Coachings fehlende offene Stellen als Hinderungsgrund für eine Arbeitsaufnahme sehen. Um dem entgegenzuwirken, könnte neben dem Coaching in Gruppen, bei dem die Leistungsbezieher selbst aktiv werden die Bemühungen des Kommunalen Job-Centers zur Stellenakquise verstärkt werden. Zumal einige Teilnehmer trotz Coaching Schwierigkeiten haben dürften, sich selbst positiv bei Firmen zu vermarkten. Generell sollte das Kommunale Job-Center mehrere Vermittlungsmöglichkeiten nebeneinander praktizieren und in jedem Fall abwägen, welche Möglichkeit in Frage kommt. Für die Akquise von Arbeitsstellen sollte der Kontakt zwischen dem Kommunalen Job-Center und den Firmen im Odenwaldkreis und den umliegenden Kreisen intensiviert werden, indem zu dem bereits vorhandenen Akquisiteur zusätzliche Akquisiteure beschäftigt werden, die ständigen Kontakt zu allen Firmen halten und die Bedürfnisse der Unternehmen kennen lernen. Man sollte nicht länger warten bis die Unternehmen offene Stellen melden, sondern selbst Kontakte aufbauen, damit die Firmen wissen, an wen sie sich wenden können, wenn sie Personal benötigen. Wichtig ist hier auch, dass die Fallmanager und die Akquisiteure die Leistungsbezieher nicht nur nach Aktenlage kennen um beurteilen zu können, ob sie für die Stellen in Frage kommen. Möglicherweise können die Stellenakquisiteure auch Praktikummöglichkeiten bei Firmen akquirieren für Leistungsbezieher, die aufgrund ihrer Zeugnisse oder fehlender Berufspraxis schlechte Chancen haben direkt eingestellt zu werden.

Eine pro-aktive Vermarktung des Vermittlungs-Coachings kann durch Presseberichte unterstützt werden. Es soll den ansässigen Unternehmen in der Region damit gezeigt werden, dass der Landkreis hier in den Faktor Arbeit investiert. Zudem wird durch das Vermittlungs-Coaching u. a. mit der Teamfähigkeit eine wichtige Schlüsselkompetenz von Arbeitnehmern gestärkt. Auch wird durch den Odenwaldkreis nachhaltig eine win-win Situation für die Firmen geschaffen, da einerseits der Landkreis aus einem Repertoire an sofort verfügbaren Fachkräften auswählen kann, auf der anderen Seite, für die Unternehmen Kosten gespart werden können, da keine Zeitungsinsertate nötig sind. Zusätzlich könnte der Landkreis noch die Kosten für Weiterbildungsmöglichkeiten übernehmen, die ansonsten der Unternehmer zu tragen hätte.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass durch Vermittlungs-Coaching bereits einzelne Erfolge erzielt wurden, in einigen Punkten aber noch Optimierungsbedarf besteht, was auch darauf zurückzuführen ist, dass das Vermittlungs-Coaching das erste Mal durchgeführt wurde. Bei der Durchführung weiterer Coaching-Maßnahmen wird sich vieles eingespielt haben, so dass einige Anfangsschwierigkeiten nicht mehr auftreten werden. Es lässt sich abschließend sagen, dass im Odenwaldkreis durch das Vermittlungs-Coaching sicherlich der erste Schritt in die richtige Richtung getan wurde.

## Literaturverzeichnis

- Bohrke-Petrovic, Sieglinde Stellenwert von Profiling im Fallmanagement, Profiling und Verbesserung von Vermittlungsergebnissen, 2004
- Brühl, Albrecht/  
Hofmann, Albert Sozialgesetzbuch Zweites Buch (SGB II), Grundsicherung für Arbeitssuchende, Gesetzestext, Erläuterungen und Informationen für Betroffene, Berater und Behörden, 2004
- Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung (Hrsg.) Übersicht über das Sozialrecht, Sozialgesetzbuch – 2. Buch Grundsicherung für Arbeitssuchende, 2. Auflage 2005
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.) Hartz IV Menschen in Arbeit bringen, 2004
- Dudenredaktion Der kleine Duden, 3. Auflage 1991
- Feldenkirchen, Markus Der Hartz-Horror, Heilige Johanna der Agentur, Neue Fallmanager sollen Langzeitarbeitslosen Jobs bringen - eine schier aussichtslose Mission, Der Spiegel Nr. 21/2005, 32 - 33
- Fischer-Epe, Maren Coaching, Miteinander Ziele erreichen, überarbeitete Neuauflage 2004
- Heinle, Thomas Konzeption Vermittlungscoaching als Fallmanagement, 2001
- Heinle, Thomas Finde deinen Job, Erkennen Sie Ihre Stärken und handeln Sie, Mit Leidenschaft und Willenskraft zum Traumjob, 2002
- Heß, Tatjana/  
Roth, Wolfgang L. Professionelles Coaching, Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung, 2001
- Hüther, Michael/  
Scharnagel, Benjamin Die Agenda 2010: Eine wirtschaftspolitische Bilanz, Aus Politik und Zeitgeschichte, 2005
- Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) Standortkonzept für den Odenwaldkreis, 2003
- Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) Wirtschaftsstrukturbericht 2005, Region Südhessen, 2005a
- Industrie- und Handelskammer Darmstadt (Hrsg.) IHK-Bezirk in Zahlen, 32. Auflage 2005b
- Jäger, Roland Praxisbuch Coaching, Erfolg durch Business-Coaching, 2001

Kreisausschuss des Odenwaldkreises Arbeitsgruppe „Konzept- erstellung“	Konzept zur Umsetzung des Fallmanagements im Bereich „Arbeitsvermittlung“ nach dem SGB II, 2005
Kreisausschuss des Odenwaldkreises, Abteilung II.10 Kommunales Job-Center	SGB II Grundsicherung für Arbeitssuchende, CIO Coaching im Odenwaldkreis, 2005
Kreisausschuss des Odenwaldkreises, - Hauptabteilung II (Hrsg.)	Sozialstatistik des Odenwaldkreises, Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch (SGB II) - Grundsicherung für Arbeits- suchende, Berichtszeitraum 2. Quartal 2006
Lexikon-Institut Bertelsmann (Hrsg.)	Das moderne Lexikon, in zwanzig Bänden, Band 18, 8. Auflage 1983
Liebau, Steffen	Das Vermittlungscoaching: Was ist Vermittlungscoaching und der Ablauf mit den Teilnehmern, 2005
Rauen, Christopher (Hrsg.)	Handbuch Coaching, 2000
Reuter, Joachim	So hart wird's wirklich, Welche Jobs sind zumutbar, Was wird aus den Ersparnissen, die 30 wichtigsten Fragen und Antworten zur jüngsten Hartz-Reform, Stern, Nr. 33/2004, 36 - 38
Schreyögg, Astrid	Coaching, Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 2003
Stahl, Günter K./ Marlinghaus, Robert	Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg, zfo Nr. 69, 4/2000, 199 - 207
Weyand, Joachim/ Düwell, Josef	Das neue Arbeitsrecht, Hartz-Gesetze und Agenda 2010 in der arbeits- und sozialrechtlichen Praxis, 2005



## **Anhang**

- Anlage 1 Sozialstatistik des Odenwaldkreises
- Anlage 2 Präsentation Coaching im Odenwaldkreis (CIO)
- Anlage 3 Konzept zur Umsetzung des Fallmanagements
- Anlage 4 Eingliederungsvereinbarung
- Anlage 5 Fragebogen Coaches
- Anlage 6 Auswertung Fragebögen Coaches
- Anlage 7 Fragebogen Coaching-Teilnehmer
- Anlage 8 Auswertung Fragebögen Teilnehmer

## **Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Werken wörtlich oder sinngemäß übernommenen Gedanken sind unter Angabe der Quellen gekennzeichnet.

Ich versichere dass ich bisher keine Prüfungsarbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema bei einer Prüfungsbehörde oder anderen Hochschulen vorgelegt habe.

Ort, Datum

Unterschrift