



## Projekt: BernePark Service Pool

Region: Emscher-Lippe

# Dreifach-Chance mit Hindernissen

**Gleich drei Ziele kann die GAFÖG Arbeitsförderungsgesellschaft gemeinnützige GmbH mit Hilfe des Programms „Öffentlich geförderte Beschäftigung“ am Standort Bottrop verwirklichen. Das Anfang 2013 mit dem örtlichen Jobcenter und der Stadt Bottrop gestartete Modellprojekt „BernePark ServicePool“ verhalf acht Langzeitarbeitslosen zu einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz.**

„Das passt zu unseren Plänen wie ein fehlendes Puzzleteil“, sagte sich Gregor Evers, als er im Juli 2012 den Aufruf zum Landesprogramm „Öffentlich geförderte Beschäftigung“ las. Der Standortleiter der Gemeinnützigen Arbeitsförderungsgesellschaft (GAFÖG gGmbH) in Bottrop hatte dabei sofort die Weiterentwicklung des BerneParks im Blick, eines eher ungewöhnlichen Projektes im Portfolio des Bildungsträgers.

Das 2,9 Hektar große Areal am Zusammenfluss von Berne und Emscher war einst eine Großkläranlage. Nach deren Stilllegung 1997 dämmerte das Gelände der Emschergenossenschaft nahezu ungenutzt vor sich hin, bis es im Rahmen der Kulturhauptstadt-Initiative RUHR.2010 in einen öffentlichen Park verwandelt wurde. Die Anlage lädt heute Erholungsuchende mit einer vielgestaltigen Gartenlandschaft und eigener Gastronomie zur Entspannung, Radwanderer zu Übernachtungen sowie Firmen und Erlebnishungrige zu Tagungen und Events ein. Dass der BernePark in jeder Hinsicht blüht und gedeiht, ist dabei insbesondere das Verdienst der GAFÖG, die das Ensemble bewirtschaftet.

## Drei Ziele – ein Programm

„Angesichts der Entwicklung der Gästezahlen war klar, dass wir auf absehbare Zeit zusätzliches Personal benötigen würden, besonders im Gastronomie- und Servicebereich“, beschreibt Evers die Situation Mitte 2012. Auch im Garten- und Landschaftsbau sah er die Notwendigkeit, den Mitarbeiterstamm zu verstärken, „denn die Pflege von Pflanzengemeinschaften wie etwa des Senk- oder Färbergartens erfordern nicht nur Wissen, sondern auch Erfahrung“, so der Standort-

leiter. Und um Erfahrungen zu sammeln, brauche es neben einer umfangreichen Qualifizierung auch eine ausgeprägte Kontinuität.

Weil der Besucheransturm und damit auch der Arbeitskräftebedarf im BernePark andererseits recht starken saisonalen Schwankungen unterworfen ist, mussten Wege gefunden werden, um die mit dem Auf und Ab verbundenen Risiken abzufedern. Schon seit längerem trug sich Evers deshalb mit der Idee, im BernePark einen Servicepool aufzubauen: „Ein Team aus Mitarbeitern, die eine passgenaue Qualifizierung erhalten, um die beschriebenen Aufgaben im Park übernehmen, aber auch für externe Auftraggeber tätig sein zu können“, umreißt er seinen Plan.

Mit dem Landesprogramm „Öffentlich geförderte Beschäftigung“ (ÖGB) bot sich die Chance, diese Idee nicht nur umzusetzen, sondern sie mit zwei weiteren Zielen zu verknüpfen, der sich die GAFÖG seit ihrer Gründung vor mehr als zwei Jahrzehnten verpflichtet sieht. „Dank des kooperativen Finanzierungsansatzes können wir über den eigenen Bedarf hinaus qualifizieren“, stellte er fest, „und gezielt Langzeiterwerbslose fördern, die aufgrund schwerwiegender Vermittlungshemmnisse ansonsten keine realistische Chance auf einen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplatz haben.“

### **Lokale Partner schultern Risiken gemeinsam**

Bei der GAFÖG-Geschäftsführung stieß Evers mit seinen Plänen auf offene Ohren, ebenso wie beim Jobcenter und in der Bottroper Stadtverwaltung. Die Mitwirkung dieser beiden lokalen Partner hatte das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS) in seinem Projektauftrag zur Bedingung gemacht; sie sollten das Projekt ideell und wirtschaftlich mit tragen. So erklärte sich das Jobcenter bereit, Leistungsdefizite der künftigen Mitarbeiter durch einen Minderleistungsausgleich von bis zu 75 Prozent zu kompensieren. Mindestens ein Viertel der Lohnkosten allerdings muss die GAFÖG als Träger selbst erwirtschaften. Für den Projektleiter ein Ziel, „von dem wir erst am Ende wissen werden, ob wir es erreichen.“ Trotz dieses unternehmerischen Restrisikos beschloss das Bottroper Dreierbündnis, im BernePark mit Hilfe des ÖGB-Programms einen Servicepool mit acht Vollzeitstellen aufzubauen.

Als Stefan D. von seiner Beraterin im Jobcenter davon erfuhr, wollte er zunächst kaum glauben, was er hörte. Seit seiner frühesten Jugend leidet der 30-Jährige unter Depressionen. Darüber hinaus ist er Bluter und besitzt keinen Berufsabschluss. Seit Jahren versuchte er auf verschiedensten Wegen, Arbeit zu finden. So absolvierte er Praktika in einem Elektrobetrieb und bei einem Bestatter. Er jobbte bei einem Metzger, leistete Bundesfreiwilligendienst in einer Kindertagesstätte. Hatte 1,50-Euro-Jobs in einem Tierheim und bei einer Möbelbörse.

Seine jeweiligen Vorgesetzten stellten ihm überwiegend gute Zeugnisse aus, dennoch blieben die Stationen allesamt nur bruchstückhafte Episoden in seiner Arbeitsbiographie. Sei es, weil ein Förderprojekt auslief. Weil keine Aussicht auf eine Bezahlung bestand, von der er hätte leben können. Oder weil sich herausstellte, dass die jeweilige Tätigkeit einfach nicht die richtige für ihn war – mal aus körperlichen, mal aus gesundheitlichen, mal aus fachlichen Gründen.

Die sich nun bietende Chance auf einen Job, der ihn endlich aus dem Leistungsbezug des Jobcenters bringen und obendrein an ein umfangreiches Qualifizierungsprogramm gekoppelt sein würde, wollte er sich auf keinen Fall entgehen lassen. Doch dafür galt es ein mehrstufiges Bewerbungsverfahren zu absolvieren.

### **Entwicklungspotenziale wichtiger als Fachkenntnisse**

„Das Jobcenter wählte potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten nach den Vorgaben des Programms aus“, schildert Jobcoach Uta Paas das praktische Herangehen. Dabei standen Männer und Frauen im Fokus, die wie Stefan D. sogar bei guter Wirtschaftslage mit herkömmlichen Förderleistungen keine realistische Aussicht auf eine reguläre Beschäftigung hatten, aber mittelfristig dennoch Entwicklungspotenziale aufwiesen. Die aussichtsreichsten Bewerber wurden zu einem persönlichen Gespräch in den BernePark eingeladen. Dem folgte ein Schnupper-Arbeitstag, bei dem die Männer und Frauen ihr künftiges Team sowie das Arbeitsumfeld kennenlernen und auch erste Handgriffe ihrer künftigen Tätigkeit ausprobieren konnten.

„Fachliche Kenntnisse und Fertigkeiten bildeten dabei allerdings nicht das ausschlaggebende Kriterium“, verdeutlicht Evers. Besonderes Augenmerk legten die Entscheider der GAFÖG stattdessen auf „Entwicklungspotenziale, die sich zum Beispiel in der Einstellung zur Arbeit, in der Offenheit für Neues oder im Umgang mit Mitmenschen widerspiegeln.“

Stefan D. überzeugte das Team. Am 1. März 2013 konnte er seine Stelle als Helfer im Garten- und Landschaftsbau im BernePark antreten – gemeinsam mit drei weiteren Einsteigern im selben Job und vier Küchenhelferinnen.

### **Nach Anfangseuphorie folgt Tal der Tränen**

Evers' ursprüngliche Hoffnung, über das ÖgB-Programm zwei neue Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter für den gastronomischen Service qualifizieren zu können, erfüllte sich jedoch nicht: „Wir fanden leider keine geeigneten Bewerberinnen oder Bewerber.“

Das war nicht der einzige Wermutstropfen in der Startphase des Projekts. Denn während die neuen Beschäftigten im Bereich Garten- und Landschaftsbau sich schnell mit ihrer Arbeit, dem Team und dem BernePark anfreundeten, fühlten sich ihre Weggefährtinnen in der Restaurantküche bald von der Arbeit überfordert. „Nach einigen Tagen beziehungsweise Wochen“, so Evers, „wollten alle vier die Segel streichen.“

Eine Hauptursache für diese gegensätzliche Entwicklung sieht Barbara Conradi vom Jobcenter „Arbeit für Bottrop“ im grundverschiedenen Charakter beider Dienstleistungen. Naturgemäß sei das Arbeitspensum in einem Ausflugslokal wie im BernePark stärkeren, weniger planbaren Schwankungen unterworfen als zum Beispiel die Grünflächenpflege. „Wenn Gästeansturm herrscht, ist Stressresistenz gefragt“, hält die Expertin für Hotel- und Gaststättenwesen des Arbeitgeberservices fest.

Doch Stressresistenz zähle eben „nicht zu den typischen Stärken“ der Schwächsten am Arbeitsmarkt, deren Integration sich das ÖgB-Programm auf die Fahne geschrieben habe. Viele der

neuen Mitarbeiter hätten „mit seelischen, körperlichen und/ oder sozialen Problemen“ zu kämpfen, verweist die Beraterin auf die Vorgeschichten ihrer einstigen Kunden. Mögliche frühere Erfahrungen bei der Bewältigung von Arbeitsstress seien in Jahren der Erwerbslosigkeit oftmals ebenso verblasst wie ihr Selbstvertrauen oder die Routine, das Familienleben neben einem ausgefüllten Arbeitstag zu organisieren. Verlangte doch gerade die Tätigkeit in der Küche auch Anwesenheit an Wochenenden oder in den Abendstunden. „Das hatten sich viele sicher leichter vorgestellt.“ Die anfängliche Euphorie über den neuen Job mündete so nach den ersten stressigen Schichten in ein Gefühl der Überforderung, bis hin zur Resignation. „Vor diesem Tief konnten auch die vielseitigen Unterstützungsangebote, die das Programm bereit hielt, leider nicht schützen“, bedauert die Jobcenter-Mitarbeiterin.

In persönlichen Gesprächen mit den Ausstiegswilligen versuchten sie und die GAFÖG-Verantwortlichen, die Ursachen zu analysieren und Wege für eine Fortsetzung des Arbeitsvertrages zu finden. Das kleine Stammteam in der Küche – ein Betriebsleiter und zwei Köche – wurde zudem darauf eingeschworen, noch sensibler auf die individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen Rücksicht zu nehmen.

Eine der vier Küchenhelferinnen entschied sich, weiterzumachen. Nach Einschätzung von Uta Paas „ein schöner Erfolg“, wenn auch „nur ein vorübergehender“, wie sie bedauernd hinzufügt. Zwar habe sich die Mittvierzigerin in den folgenden Monaten „hervorragend eingearbeitet, viel Anerkennung im Team und Freude an der Arbeit gefunden“, berichtet die Trainerin. Doch gleichzeitig machten ihr immer wieder schwere Rückenbeschwerden zu schaffen. „Die Kollegen versuchten zwar, ihr Tätigkeiten zuzuteilen, die den Rücken möglichst wenig belasteten, etwa bei der Speisenvorbereitung.“ Dass ein ärztliches Attest ihrer Tätigkeit in der Küche des Maschinenhaus-Restaurants im März 2014 ein jähes Ende bereitete, konnten diese Vorsichtsmaßnahmen jedoch nicht verhindern. „Als der Arbeitsvertrag gelöst wurde, haben ihr Team und wir das genau so bedauert wie sie selbst“, sagt Uta Paas.

Das Beispiel zeigt aus ihrer Sicht anschaulich, wie komplex die Herausforderungen bei der Wiedereingliederung Langzeitarbeitsloser sind. „Nicht immer sind die Entwicklungsschritte ausschließlich positiv“, hält sie fest, „auch bei sehr motivierten Mitarbeitern können beispielsweise gesundheitliche Einbrüche oder familiäre Probleme zu Leistungsschwankungen in der Tätigkeit bis hin zum Abbruch der Beschäftigung führen“.

### **Training on the Job und Coaching auf Augenhöhe**

Die frei gewordene Stelle in der Küche konnte, wie bereits die drei anderen im vergangenen Sommer, mit Unterstützung des Jobcenters binnen kurzer Zeit neu besetzt werden. „Allerdings machten wir die Kandidatinnen und Kandidaten nun schon in der Bewerbungsphase mit den besonderen Anforderungen in der Küche vertraut und bereiteten sie auf das zu erwartende Tief in der Anfangszeit vor“, beschreibt Standortleiter Gregor Evers eine wichtige Konsequenz aus den Erfahrungen der Anfangszeit. So absolvierten die „Nachrücker“ zwei bis vier Schnuppereinsätze statt nur einem, „möglichst an Tagen mit hohem Gästeaufkommen“, so Evers.

Noch umfassender als bei den ersten Einstellungsverfahren wurden zudem die unterstützenden Angebote kommuniziert, auf die die Mitarbeiter bei der Bewältigung von Problemen oder Krisen bauen können.

So basiere das Qualifizierungskonzept sowohl in der Küche als auch im Garten- und Landschaftsbau hauptsächlich „auf ‚Training on the Job‘, und zwar überwiegend in 1:1-Situationen, also im direkten Austausch von Anleiter und Mitarbeiter“, gibt Gregor Evers Einblick in den Arbeitsalltag. „Dadurch werden die Lernenden ermutigt, jederzeit Fragen zu stellen und besonders schwierige Arbeitsabläufe intensiver zu trainieren.“ Nur wenige Inhalte würden in kleinen Gruppen vermittelt, zum Beispiel Hygiene- oder Lebensmittelkunde. „Frontalunterricht findet kaum statt“, erklärt der Projektleiter.

Eine entscheidende Besonderheit des ÖgB-Programms ist das intensive Coaching. „Das beschränkt sich nicht nur auf den beruflichen Bereich“, unterstreicht Uta Paas, die mit allen acht Mitarbeitern regelmäßig im Gespräch ist. Je nach Thema sucht sie die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz auf, lädt sie in ihr Büro ein oder telefoniert mit ihnen. Als besonders wichtig zur Stabilisierung erweisen sich nach ihrer Erfahrung persönliche „Rückholgespräche“ nach längerem Krankenstand.

Die Trainerin macht den Männern und Frauen Mut, analysiert mit ihnen regelmäßig, wo sie stehen, vereinbart neue Ziele und organisiert Weiterbildungen. Fühlt ein Beschäftigter sich überfordert, holt sie Arbeitsanleiter und Vorgesetzte ins Boot, um gemeinsam Lösungen zu finden. „Neben körperlich leichteren Arbeiten für Mitarbeiter mit orthopädischen oder Herz-Kreislaufkrankungen haben wir zum Beispiel vereinbart, dass ein Gartenbauhelfer, der unter Schwindelgefühlen litt, nicht mehr auf der Leiter oder am Wasserbecken arbeiten durfte“, gibt sie Einblicke in die praktische Projektarbeit. Solche Einschränkungen rechtfertigten nicht zuletzt auch Zuschüsse zu den Lohnkosten, die im BernePark bis zu 70 Prozent betragen. „Darüber hinaus stelle ich zum Beispiel den Kontakt zu weiteren unterstützenden Stellen, etwa zur Schuldnerberatung, her und bereite mit dem Mitarbeiter den entsprechenden Termin vor“, ergänzt Uta Paas.

„Ihre Tür steht für uns jederzeit offen“, bestätigt Stefan D., der die diplomierte Pädagogin bereits von einem Werkstattjahr kennt, das er vor einiger Zeit bei der GAFÖG absolvierte. Damals sei er auftretenden Schwierigkeiten noch allzu oft „einfach ausgewichen, zum Beispiel durch Krankmeldungen“, wie er selbst einräumt. Die Arbeit im BernePark und das Coaching haben ihm geholfen, seine Erkrankung nicht einfach als Schicksal hinzunehmen, sondern aktiv dagegen anzugehen. „Ich bin seit einem Jahr in fachärztlicher Behandlung“, nennt D. einen für ihn wichtigen Erfolg, „und die Arbeit macht mir Spaß“.

Durch fachliche Qualifizierung, pädagogische Unterstützung und kleine Verantwortungsbereiche, die ihm in der täglichen Arbeit übertragen werden, wächst sein Selbstvertrauen zusehends. „Auch wenn ich mir jetzt schon Gedanken mache, was für mich nach der ÖgB kommt, versuche ich meinen Job gut zu machen“, versichert der 30-Jährige. – „Mit diesen Zukunftsängsten tragen sich alle Teilnehmer im ÖgB-Programm“, beobachtet Uta Paas, „aber sie lernen auch, sich davon nicht lähmen zu lassen“.

Uta Paas motivierte Stefan D., über seine berufliche Perspektive nachzudenken, statt auf Vorschläge von anderen zu warten. Er könnte beispielsweise eine Erstausbildung über die Kampagne der Agentur für Arbeit „AusBildung wird was – Spätstarter gesucht“ in Betracht ziehen, regte sie an. – „Ob ich noch eine Ausbildung mache oder meine neuen Kenntnisse und Fähigkeiten im Garten- und Landschaftsbau einsetze, weiß ich noch nicht so genau“, sagt der BernePark-Mitarbeiter, „aber ich traue mir inzwischen viel mehr zu, als ich vor der ÖGB gedacht habe“.

#### KONTAKTE

GAFÖG – Arbeitsförderungs-  
gesellschaft gGmbH  
Standort Bottrop  
Industriestraße 36  
46240 Bottrop

**Gregor Evers**

Tel.: 02041 4740-17

E-Mail: [evers@gafoeg.de](mailto:evers@gafoeg.de)

G.I.B. – Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop

**Roland Golding**

Tel.: 02041 767-243

E-Mail: [r.golding@gib.nrw.de](mailto:r.golding@gib.nrw.de)

**Inge Lütkehaus**

Tel.: 02041 767-258

E-Mail: [i.luetkehaus@gib.nrw.de](mailto:i.luetkehaus@gib.nrw.de)