

# Die Handlungsleitlinien der Münchner Arbeit gemeinnützige GmbH

für den Bereich „Beschäftigung & Qualifizierung“

(Stand: 03.08.2021)

## Vorbemerkung

Diese Handlungsleitlinien für den Bereich „Beschäftigung & Qualifizierung“ bei der Münchner Arbeit wurden als Grundlagenpapier erstellt vor dem Hintergrund einer sich ständig weiter entwickelnden Arbeitsmarktpolitik und den sich daraus ergebenden Rahmenbedingungen. Es zeigt unsere Spannungsfelder in der Praxis und entwickelt hieraus ein Selbstverständnis im Rahmen unseres Gesellschaftszwecks. Es ist unsere Antwort auf aktuelle Veränderungen und den dabei auftauchenden Unsicherheiten.

Ziele der hier formulierten Ausführungen sind:

- Darlegung unserer Positionen und unseres Profils
- Orientierung und Handlungssicherheit für unser Personal
- Transparenz nach innen und nach außen
- Schaffung von Perspektiven für die Münchner Arbeit als Firma, für unser Personal und für unsere in geförderten Arbeitsstellen Beschäftigten

Diese Ziele wollen wir erreichen, indem wir zunächst die Spannungsfelder darlegen, vor deren Hintergrund unsere Arbeit stattfindet. Anschließend beschreiben wir unsere Handlungsleitlinien, auf die wir uns festgelegt haben.

Unter der Bezeichnung „gefördert Beschäftigte“ oder „Zielgruppenbeschäftigte“ im Rahmen dieses Leitlinienpapiers verstehen wir alle Menschen, die in einem öffentlich geförderten Arbeitsplatz beschäftigt sind und von der Münchner Arbeit beraten, begleitet oder qualifiziert werden. Dies entspricht unserem Gesellschaftszweck<sup>1</sup>. Wir haben sie in den Mittelpunkt dieser Ausführungen gestellt.

Aktuelle Erhebungen zeigen, dass die Beschäftigten auf diesen geförderten Arbeitsplätzen i.d.R. eine lang andauernde Arbeitslosigkeit vorweisen und einen hohen Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarf haben. Weitere häufige Themen und Integrationshemmnisse sind ein Migrationshintergrund, ein fehlender oder nicht anerkannter Ausbildungsabschluss, unzureichende Kenntnisse der deutschen Sprache und Arbeitsgepflogenheiten, physische und psychische Einschränkungen, Schulden, schwierige familiäre Situationen, Alleinerziehende udgl. Diese Themen greift die Münchner Arbeit aktiv auf. Schwerpunkte sind hierbei die Betreuung und Anleitung am Arbeitsplatz, betriebliche Trainings und Qualifizierungen, die Arbeitsvermittlung, die Gesundheitsförderung, die interkulturelle Öffnung, die Unterstützung Alleinerziehender und Hilfestellungen beim Umgang mit Schulden.

---

<sup>11</sup> Auszug aus § 2 (2) der Gesellschaftssatzung: „Gegenstand des Unternehmens ist es, Personen mit besonderen sozialen Schwierigkeiten, Langzeitarbeitslosen, jüngeren Arbeitslosen mit schlechten Eingangsvoraussetzungen und älteren Arbeitslosen tatkräftig zu helfen. Der Geschäftszweck wird verwirklicht über ein integriertes Angebot von Arbeit, psychosozialer Betreuung und beschäftigungsbegleitender Bildung.“

Auf weitere wichtige Zielgruppen bzw. Auftraggebende der Münchner Arbeit – diese sind Teilnehmende in unseren weiteren Projekten, unsere Gesellschafterin die Landeshauptstadt München, das Jobcenter München, Projektförderstellen, externe Beschäftigungsstellen und weitere Kooperationspartner\*innen – wird hier nicht in dieser Ausführlichkeit eingegangen. Für den Bereich „Projektarbeit“ wurden eigene Handlungsleitlinien entwickelt. Weitere Ausführungen bleiben einer Weiterentwicklung vorbehalten.

Dieses Grundlagenpapier beinhaltet keine endgültigen Formulierungen. Dies erscheint aufgrund der anhaltenden Entwicklungen auf dem geförderten und allgemeinen Arbeitsmarkt nicht möglich. Die vorliegenden Inhalte sollen daher

- den derzeitigen Stand widerspiegeln und
- eine weitere positive Entwicklung anregen.

## Spannungsfelder

Bevor Handlungsleitlinien formuliert werden, ist es uns wichtig, bestehende Spannungsfelder zu betrachten, mit denen unser Fachpersonal täglich zu tun hat. Diese sind von uns nicht auflösbar, beeinflussen jedoch unser Handeln erheblich.

Im Einzelnen handelt es sich um folgende, in der Zielsetzung meist konkurrierende und häufig auch sich kontraproduktiv entgegenstehende Punkte:



Seit Jahrzehnten gibt es in Deutschland weniger freie Stellen als Arbeitssuchende auf dem Arbeitsmarkt. Unter diesen Bedingungen ist es nicht möglich für alle arbeitslosen Menschen eine Anstellung zu finden.



Eine gewisse persönliche und soziale Stabilität unserer Zielgruppenbeschäftigten ist eine notwendige Bedingung zur Qualifizierung und zum Aufbau neuer und nachhaltiger Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Dies bedarf ggf. eines geschützten Rahmens, Vertrauen zu und Zeit mit den fachlichen Anleiter\*innen und sozialpädagogischen Berater\*innen.

↔ Andererseits ist während der Maßnahme eine möglichst zeitnahe Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt erwünscht.

Vermittlungsquote



Niedrigschwellige Angebote

Die Münchner Arbeit wird unter anderem an ihrer Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt gemessen. Dies legt nahe,

- a) vor Beginn der Beschäftigungsmaßnahme diejenigen Personen auszuwählen, die gut vermittelbar erscheinen und
- b) schwer Vermittelbare von Beratungs-, Qualifizierungs- und Arbeitsvermittlungsangeboten auszuschließen.

↔ Andererseits bietet die Münchner Arbeit gezielt sehr niedrigschwellige Beschäftigungsmöglichkeiten. Dadurch wollen wir Personen einen Einstieg ins Arbeitsleben ermöglichen, deren Chancen auf den ersten Arbeitsmarkt äußerst gering sind. Das Ziel der persönlichen und sozialen Stabilisierung steht hierbei zunächst im Vordergrund.

Mangelnde Akzeptanz  
in der Gesellschaft



Notwendigkeit und Verpflichtung

Geförderte Arbeitsstellen der öffentlichen Hand und Firmen des geförderten Arbeitsmarktes werden häufig als Konkurrenz zu Betrieben der freien Marktwirtschaft wahrgenommen. Unsere Zielgruppenbeschäftigten werden daher häufig als ursächlich für die Verdrängung regulärer Arbeitsplätze gesehen.

↔ Andererseits sind unsere geförderte Beschäftigten zu einer Tätigkeit gesetzlich verpflichtet und tragen zudem durch ihre zusätzlichen, wettbewerbsneutralen und im öffentlichen Interesse liegenden Arbeiten zum Gemeinwohl bei.

Stabilität und Planungssicherheit



Flexible Reaktionen auf sich  
ändernde Rahmenvorgaben

Fürsorge für das Personal



Flexible und effiziente  
Personalplanung

Unsere geförderte Beschäftigten haben häufig mit aktuellen oder nicht bewältigten Krisen und traumatischen Erfahrungen zu tun. Dies erfordert i.d.R. einen Rahmen der Stabilität und Sicherheit. Daneben muss die Münchner Arbeit aufgrund haushaltsrechtlicher Vorgaben für Planungssicherheit sorgen und versucht im Rahmen der Fürsorgepflicht Arbeitsplätze zu sichern.

↔ Andererseits unterliegen die Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt und der Arbeitsförderung einer stetigen Veränderung. Aufgrund politischer Weichenstellungen muss immer wieder damit gerechnet werden, dass festgelegte Regelungen und Zuständigkeiten im Detail oder auch grundlegend verändert werden. Dies erfordert flexibles Handeln.

Schnelle Vermittlung



Auslastung der Plätze

Jede Chance, eine Stelle auf dem ersten Arbeitsmarkt zu finden, soll von unseren Beschäftigten genutzt werden. Dieses Ziel kann vor allem von unseren qualifizierteren und leistungsfähigeren Beschäftigten schneller erreicht werden.

↔ Andererseits birgt jede Vermittlung vor Ende der regulären Beschäftigungszeit die Gefahr, dass Maßnahmeplätze in der Münchner Arbeit vorübergehend unbesetzt sind und leistungsfähige Beschäftigte fehlen.

Vertrauliche Beratung und  
Ressourcenförderung



Kontrollfunktion der  
Berater\*innen

Effektive sozialpädagogische Beratung erfordert i.d.R. Vertrauen. So können ungenutzte und verborgene Ressourcen bei unseren Beschäftigten angeregt und gefördert werden.

↔ Andererseits kontrollieren unsere Berater\*innen, ob gefördert Beschäftigte ihren gesetzlichen Verpflichtungen nachkommen und müssen dem Jobcenter München Bericht erstatten.

Beratung als unabhängige Moderation



Beratung als Mitentscheidung  
über die Maßnahme

Unsere sozialpädagogischen Berater\*innen moderieren bei Konflikten im Beziehungsgeflecht zwischen Zielgruppenbeschäftigten, Arbeitsanleiter\*innen und Vorgesetzten.

↔ Andererseits haben sie großen Einfluss auf Entscheidungen zum weiteren Maßnahmenverlauf. Dies stellt ihre Unabhängigkeit in Frage.

Quantitative Auslastung der Plätze



Qualitative Auswahl der  
Zielgruppenbeschäftigten

Um die vorhandenen Ressourcen optimal auszuschöpfen, ist es wichtig, alle vorhandenen Plätze zur Eingliederung und Qualifizierung für unsere gefördert Beschäftigten auszulasten und dabei auch niedrigschwellige Angebote für zunächst weniger leistungsfähige Langzeitarbeitslose vorzuhalten.

↔ Andererseits steigern vor allem leistungsfähige, motivierte und vorqualifizierte Beschäftigte die Qualität der Arbeitsleistung, die Umsätze in unseren Eigenbetrieben und die Vermittlungsquoten.

Qualität der eigenen Produkte



Vermittlung guter Arbeitskräfte

Die Münchner Arbeit will zusammen mit ihren geförderten Beschäftigten eigene qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen herstellen und anbieten. Dies gelingt umso besser, je qualifizierter diese ihre Arbeit verrichten.

↔ Andererseits sind gerade leistungsfähige Beschäftigte besser in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln.

## Handlungsleitlinien

Vor dem Hintergrund obiger Spannungsfelder hat sich die Münchner Arbeit entschieden, ihr Handeln in allen Bereichen, in denen geförderte Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden, an folgenden Leitlinien auszurichten:

Vermittlung in den Arbeitsmarkt und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit sind unsere obersten Ziele

Die Vermittlungschance in den Arbeitsmarkt ist i.d.R. eine wichtige Motivation unserer geförderten Beschäftigten, die Angebote der Münchner Arbeit zu nutzen. Darüber hinaus sind wir davon überzeugt, dass Arbeit im Gegensatz zur Arbeitslosigkeit dauerhaft den Selbstwert, das psychische und physische Wohlbefinden und allgemein die Gesundheit eines Menschen fördern.

Häufig sind die persönliche und soziale Stabilisierung und Weiterentwicklung als auch die Gesundheitsförderung zunächst oberste Ziele

Aufgrund der Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt einerseits und den individuellen Möglichkeiten unserer Beschäftigten andererseits rückt oftmals die persönliche Stabilisierung und Weiterentwicklung im familiären, beruflichen und sozialen Umfeld als auch die Gesundheitsförderung in den Vordergrund und wird von uns zunächst priorisiert. Regelmäßige Angebote zur Gesundheitsförderung sind im Betriebsalltag implementiert.

Die Zeit in der Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahme ist ein Wert für sich

Die Beschäftigungs-, Qualifizierungs- und Beratungsangebote während der Fördermaßnahme sind ein umfassender und nachhaltiger persönlicher Gewinn für unsere Beschäftigten: Das Selbstvertrauen wird gestärkt, verborgene Ressourcen werden gefördert, neue Fähigkeiten werden geschult und individuelle, realistische Perspektiven aufgebaut. Unterstützt wird dies durch die Gemeinschaft mit Gleichgesinnten am Arbeitsplatz, in der Qualifizierung und in Trainings. Dies alles wirkt nachhaltig positiv auf die Gesundheit und die weitere Entwicklung unserer Beschäftigten während und nach der Maßnahme.

Ressourcenorientierung

Während der gesamten Maßnahme orientieren wir uns an den Potentialen und Fähigkeiten unserer Beschäftigten und deren sozialen Netzwerken. Wir unterstützen, diese Ressourcen wahrzunehmen und weiter auszubauen, um einerseits den Lebensalltag besser zu bewältigen und andererseits die Angebote des Arbeitsmarkts besser einschätzen und nutzen zu können.

Vermittlung vor Produktivität und Umsatz

Es werden alle Chancen genutzt, um unsere Beschäftigten in den ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Dies unterstützen wir, selbst wenn dadurch Maßnahmeplätze vorübergehend unbesetzt sind oder durch das zeitnahe Abwandern leistungsfähiger Beschäftigter die Produktivität oder evtl. mögliche Umsätze im Betrieb zurückgehen.

Partnerschaftliche Akzeptanz und Solidarität mit unseren Zielgruppenbeschäftigten

Wir erklären uns mit unseren Beschäftigten solidarisch. Dies meint nicht, dass wir individuelle Sichtweisen mittragen. Vielmehr wollen wir auf Einzelfallhärten, negative Auswirkungen und Entwicklungen bei der Umsetzung rechtlicher Bestimmungen aufmerksam machen. Mit und für sie setzen wir uns ein, für einen sinnvollen Reformprozess und dessen positive Umsetzung in die Praxis.

Förderung einer offenen Unternehmenskultur

Wir schätzen die Heterogenität unserer Beschäftigten und setzen uns für ein positives Arbeitsklima und diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld ein. Wir begegnen unseren Beschäftigten mit einer offenen, respektvollen und wertschätzenden Haltung, ungeachtet ihres Geschlechts, Alters, Herkunft, Religion, Weltanschauung oder einer Behinderung. Unser Ziel ist, alle in den Blick zu nehmen und Teilhabe und Chancengleichheit herzustellen.

Interkulturelle Öffnung

Wir haben den Anspruch, auf die kulturelle Vielfalt unserer Beschäftigten angemessen zu reagieren. Deshalb entwickeln wir Strategien, um Zugangsbarrieren abzubauen und Anerkennung und Partizipation zu ermöglichen. Wir fördern die Qualifikation unseres Fachpersonals im Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen. Ziel ist, dass unsere Dienstleistungen und unsere Handlungspraxis den unterschiedlichen Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht werden.

Solide und faire Geschäftspartnerschaft mit Firmen und Privatkunden

Wir praktizieren eine solide und faire Geschäftspartnerschaft. Dies bedeutet, dass sich unsere Kundschaft und unsere Partnerfirmen des allgemeinen Arbeitsmarktes auf unsere Aussagen bei der Vermittlung von geförderten Beschäftigten und bei unseren produzierenden Betriebsstätten auf unsere Produktqualität und Liefertermine verlassen können. Zum Jobcenter München pflegen wir eine



partnerschaftliche und zweckdienliche Zusammenarbeit mit dem Ziel, die Regelungen und Zielsetzungen der Arbeitsmarktförderung für langzeitarbeitslose Menschen gemeinsam effektiv und sinnvoll umzusetzen. Mit anderen Betrieben auf dem geförderten Arbeitsmarkt stehen wir im fairen Wettbewerb.

### Sicherheit und Stetigkeit

Persönliche und berufliche Unsicherheit und Unstetigkeit sind die Regel im Leben unserer Zielgruppenbeschäftigten. Wir versuchen dem entgegen zu wirken, indem wir Orientierung vermitteln und Selbstvertrauen aufbauen. Dies gilt auch vor dem Hintergrund einer möglichen späteren Arbeitslosigkeit. Wir unterstützen daher beim Aufbau von persönlichen und beruflichen Perspektiven und der Schaffung von Alltagsstruktur, insbesondere nach der Maßnahme. Für unser Fachpersonal streben wir Sicherung der Arbeitsplätze als oberstes Ziel an.

### Zusammenarbeit und Vernetzung

Unser Ziel ist eine ganzheitliche Beratung, Begleitung und Qualifizierung unserer Beschäftigten. Um dies zu erreichen, streben wir eine enge Zusammenarbeit und Vernetzung mit der Fachbasis, unseren Interessensverbänden, weiteren fachspezifischen Einrichtungen und Beratungsstellen an.

Bei der Aufnahme von neuen Zielgruppenbeschäftigten in unseren Betriebsstätten gilt:  
Auslastung vor Produktivität und Vermittlungschancen

Bei der Aufnahme in die Maßnahme stehen die Auslastung der vorhandenen Plätze und die passgenaue Platzbelegung im Vordergrund. Überlegungen zur Produktivität und späteren Vermittlungschance in den ersten Arbeitsmarkt sind sekundär. Hierdurch sollen alle Ressourcen der Münchner Arbeit genutzt und weiterhin ein Angebot für langzeitarbeitslose Menschen mit schwierigen Eingangsvoraussetzungen vorgehalten werden.

### Qualitätssicherung und -entwicklung

Um die Qualität unserer Arbeit gut zu beurteilen und systematisch zu verbessern haben wir ein Qualitätsmanagementsystem implementiert und uns einem Zertifizierungsverfahren als Arbeitsmarktdienstleister nach AZAV unterworfen. Unser hierbei entwickeltes QM-Handbuch wird regelmäßig aktualisiert und bildet die Grundlage der Qualitätssicherung. Es ist uns wichtig, unsere Ziele kontinuierlich und in zeitlichem Bezug zu den aktuellen Entwicklungen zu überprüfen, anzupassen und innerhalb der laufenden Prozesse umzusetzen. Die Geschäftsführung der Münchner Arbeit trägt Sorge für eine transparente und nachvollziehbare Qualitätspolitik und setzt diese gemeinsam mit den verantwortlichen Mitarbeiter\*innen in den verschiedenen Gremien um.