

Modell Gafög: ein unternehmensorientierter Ansatz aktiver Arbeitsförderung zugunsten von Zielgruppen im nördlichen Ruhrgebiet

Thielemeier, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thielemeier, W. (1999). Modell Gafög: ein unternehmensorientierter Ansatz aktiver Arbeitsförderung zugunsten von Zielgruppen im nördlichen Ruhrgebiet. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 22(2), 125-142. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-37006>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Modell Gafög – ein unternehmensorientierter Ansatz aktiver Arbeitsförderung zugunsten von Zielgruppen im nördlichen Ruhrgebiet

Wolfgang Thielemeier

1 Zur Genese der Modellkonzeption

In den alten Bundesländern wird das Ruhrgebiet wie kaum ein anderer Wirtschaftsraum mit Problemen wirtschaftlichen Strukturwandels konfrontiert. Obwohl sich der Lösungsprozess von der ehemals dominanten Montanstruktur bereits seit vielen Jahren vollzieht und etliche Erfolge zu verzeichnen sind, fällt der Ersatz für verloren gegangene Arbeitsplätze im nördlichen Teil des Reviers, der Emscher-Lippe-Region, besonders schwer. Von 1990 bis 1996 gingen in schrumpfenden Wirtschaftszweigen (Energie, Bergbau, Chemie, Stahl, Maschinen- und Fahrzeugbau) per Saldo 31.000 Arbeitsplätze verloren. Die positive Entwicklung des Dienstleistungssektors konnte die Beschäftigungsverluste im produzierenden Gewerbe nicht kompensieren; konjunkturelle Beschäftigungszuwächse liegen in diesen Teil Nordrhein-Westfalens zudem deutlich unter dem Landesdurchschnitt.

In der Arbeitsmarktregion Gelsenkirchen war die Unterbeschäftigung schon am Ende der achtziger Jahre extrem hoch. „Alle wirtschaftspolitisch Verantwortlichen sahen wie die Kommission die Grenze der sozialen Belastbarkeit erreicht“ (Bericht der Kommission Montanregionen des Landes Nordrhein-Westfalen 1989, S. 125). Abgesehen von ihrer Höhe verschärfte bereits die soziale Strukturierung der Arbeitslosigkeit die Problemlage. Sie setzt bekanntlich auf dem Arbeitsmarkt soziale Selektionsprozesse in Gang, an deren Ende sich Personengruppen herauskristallisieren, bei denen sich im verstärkten Maße vermittlungshemmende Merkmale („personenbezogene Risikofaktoren“) anhäufen. Zu den am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen gehören Langzeitarbeitslose. Für sie wird allein schon die Dauer ihrer Arbeitslosigkeit zu einem Vermittlungshindernis sui generis. Diese Sachlage stellte an die kommunale Arbeitsmarkt- und So-

zialpolitik am Ende der achtziger Jahre spezielle Anforderungen (vgl. Golding 1988 sowie Eichener et al. 1988).

Zum Jahresbeginn 1991 wurden auf Initiative der Stadt Gelsenkirchen und des Arbeitsamtes Gelsenkirchen im Rahmen eines Arbeitsmarktforums, auf dem alle arbeitsmarktrelevanten Akteure und viele Unternehmen vertreten waren, neue lokale Handlungsansätze für dieses Politikfeld diskutiert. Noch im gleichen Jahr konstituierte sich ein „Arbeitskreis für eine lokale Beschäftigungsoffensive“. In diesem Gremium entstand im Laufe eines einjährigen Entwicklungsprozesses das *Gafög*-Modell, zu dessen Genese vor allem das Institut Arbeit und Technik richtungsweisende konzeptionelle Inputs lieferte (vgl. Stöbe 1991). Der Auftrag des Arbeitskreises bestand in der Entwicklung eines neuen Gesellschaftsmodells, das die Stärken konventioneller Beschäftigungsgesellschaften aufweist und deren Schwächen (betriebsferne Qualifizierung, Konkurrenz zu Handwerksbetrieben) überwindet, und war von seinem Anspruch mehr als ein sozialpolitisch motivierter Reflex. „Als Alternative steht der Versuch, in enger Kooperation mit dem Ersten Arbeitsmarkt und mit Blick auf diesen, Arbeitslose zu qualifizieren, ‚an Arbeit heranzuführen‘, sozial zu betreuen etc., aber ihnen gleichzeitig die Chance für den normalen Arbeitsmarkt aufzuzeigen. Umgekehrt muss dabei der Wirtschaft ihrer Interessenlage entsprechend eine Chance gegeben werden, sich hierbei zu engagieren“ (Pippig 1996, S. 150).

2 Modellspezifische Elemente

Public-Private-Partnership

Die *Gafög* (Gelsenkirchener Arbeitsförderungsgesellschaft) wurde im November 1992 als gemeinnützige GmbH von der Stadt und neun ortsansässigen Unternehmen gegründet (Stadt Gelsenkirchen, Rats-Drucksache Nr. 91 18 26, vom 17.10. 1991) und von Seiten des Landesarbeitsamtes Nordrhein-Westfalen als besonders förderungswürdig eingestuft (vgl. Tabelle 1). Gegenstand und Gesellschaftszweck ist „die Unterstützung und Hilfe für jugendliche und ältere Arbeitslose, Arbeitslose, bei denen besondere soziale und/oder gesundheitliche Schwierigkeiten der Teilnahme am Erwerbsleben entgegenstehen, und Langzeitarbeitslose mit schlechten Eingangsvoraussetzungen für den ersten Arbeitsmarkt“ (Gesellschaftsvertrag der *Gafög* in der Neufassung vom 31.10. 97).

Die Stadt Gelsenkirchen und private Unternehmen brachten je 50 % des Stammkapitals in die Gesellschaft ein. Dieses Eigentümermodell wurde beibehalten, als sich die Nachbarstädte Bottrop und Gladbeck – für das Ruhrgebiet bemerkenswert – an der Gesellschaft beteiligten und ihrerseits Wirtschaftsbetriebe „mitbrachten“. Derzeit halten die drei Städte Gelsenkirchen, Bottrop und Gladbeck die Hälfte der Gesellschaftsanteile, die anderen 50 % sind bei fünfzehn Privatunternehmen. In dieses „Bündnis für Arbeit“ sollen sozial- und wirtschaftspolitische Kompetenzen unterschiedlicher Partner in einem

ausgewogenen Verhältnis einfließen und im Sinne des Gesellschaftszwecks genutzt werden. Dabei haben die privaten Wirtschaftsbetriebe als Gesellschafter in der arbeitsmarktpolitischen Landschaft noch immer einen exotischen Charakter.¹

Kooperation mit Interessenverbänden und Privatwirtschaft

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dem „Arbeitskreis für eine lokale Beschäftigungspolitik“ sind viele arbeitsmarkt- bzw. gesellschaftspolitische Akteure (Arbeitgeberverbände Emscher-Lippe, DGB, Arbeitsamt Gelsenkirchen, Stadtverwaltungen, Kreis-handwerkerschaft Gelsenkirchen, Ev. Kirche, bfw Berufsbildungswerk, Institut Arbeit und Technik) im Beirat vertreten, der in erster Linie eine beratende Funktion ausübt.

Im *Gafög*-Modell soll die Durchführung von Arbeits- und Qualifizierungsaufträgen „in Nischen konkurrenzwirtschaftlicher Erwerbsarbeit“ erfolgen. Ein Ansatzpunkt dafür ist ein Nachunternehmenschaftsmodell, das sich besonders bei investiven Vorhaben der Stadterneuerung bewährt hat. Des Weiteren ist es nachdrücklich erwünscht, private Wirtschaftsbetriebe an der Entwicklung und Umsetzung von Arbeitsmarktprojekten zu beteiligen. Mit einer umfassenden Kooperation auf allen Ebenen soll eine Erfahrungsgrundlage geschaffen werden, mit der das Modell unternehmensorientierter Arbeitsmarktpolitik zugunsten von arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen sukzessive weiterentwickelt werden kann.

Öffentliche Finanzierung und Kostendeckungsprinzip

Wie andere ABQ-Gesellschaften ist auch die *Gafög* als Arbeitsförderungsgesellschaft hinsichtlich ihrer Finanzierung dauerhaft auf die Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel angewiesen (vgl. Tegethoff/Lubinski 1990). Die Notwendigkeit, unter den steuerrechtlichen Bedingungen der Gemeinnützigkeit und Mildtätigkeit kostendeckend zu wirtschaften, ist deshalb besonders erwähnenswert, weil die Eigentümer nicht, wie zumeist üblich, vertraglich bzw. per Ratsbeschluss zur Deckung eines Finanzdefizits, das nicht durch die Auflösung von Rücklagen ausgeglichen werden kann, verpflichtet sind. Der Defizitausgleich, für den nur die kommunalen Gesellschafter infrage kommen, ist aufgrund der fehlenden Patronageerklärung der Gesellschafter somit Verhandlungssache, d. h. vom Wohlwollen der Politik und den fiskalischen Möglichkeiten der Kämmerer abhängig. Im Extremfall steht im Fall eines finanziellen Defizits der Fortbestand des Modells zur Disposition.

¹ Bei den meisten Beschäftigungsgesellschaften in Nordrhein-Westfalen sind Kreise bzw. kreisfreie Städte Allein- oder zumindest Mehrheitsgesellschafter. An einigen Gesellschaften sind Träger der Freien Wohlfahrtspflege, in einem Fall ein Handwerksverband, beteiligt.

Tab. 1: Das *Gafög*-Modell im Kurzüberblick

Bezeichnung:	<i>Gafög</i> – gemeinnützige Arbeitsförderungsgesellschaft mbH
Gründungsjahr:	1992
Steuerrechtlicher Status:	gemeinnützig und mildtätig im Sinne der Abgabenordnung
Gesellschafter:	Städte Gelsenkirchen, Gladbeck und Bottrop (50 %) sowie 15 private Unternehmen aus diesen Städten (50 %)
Beiratsmitglieder:	Städte Gelsenkirchen, Gladbeck und Bottrop, Arbeitsamt Gelsenkirchen, Kreishandwerkerschaft, Arbeitgeberverbände Emscher-Lippe, DGB, bfw Berufsbildungswerk, Ev. Kirche, Institut Arbeit und Technik
Entstehungsursachen:	Langzeitarbeitslosigkeit, Jugendarbeitslosigkeit
Aufgaben:	Erwerbsintegration, psycho-soziale Stabilisierung, Integration der Klientel in interne und externe Arbeits- und Qualifizierungsprozesse
Zielgruppen:	Langzeitarbeitslose, arbeits- und ausbildungslose Jugendliche, Arbeitslose mit sozialen und/oder gesundheitlichen Einschränkungen
Zielgruppenbezogene Angebote:	Beratung, Motivation und berufliche Orientierung, Kombination aus Beschäftigung und Qualifizierung, Qualifizierung mit und ohne anerkannten Abschluss, Berufsausbildung, berufliche Weiterbildung, pädagogische Begleitung und Schuldnerberatung
Unternehmenbezogene Angebote:	Zeitarbeit in Vermittlungsabsicht, private Arbeitsvermittlung mit Lohnkostenzuschuss, Kooperationsprojekte (Nachunternehmensmodell, Arbeitsmarktprojekte)
Beschäftigungs- und Qualifizierungsbereiche:	Metall/Schweißen, Holz, Elektro, Bau-/Baunebengewerbe, Gas-, Wasser- und Heizungsbau, Garten- und Landschaftsbau, EDV/Bürokommunikation
Genutzte Förderinstrumente:	SGB III, Europäischer Sozialfonds, Programme des Bundes, des Landes NRW und der Kommunen (BSHG §§ 19, 20)
Gesamtumsatz 1998:	21,5 Mio. DM
Erwirtschafteter Eigenanteil an Gesamtkosten 1998:	24,5 %
Mitarbeiter (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) 1998:	543
Tarifbindung: ..	Haustarif/HBV-Manteltarif „Groß- & Außenhandel, Dienstleistungen NRW“

Verbindung verschiedener Integrationsinstrumente

Das arbeitsmarktpolitische Gesamtkonzept der *Gafög* sieht vor, die in konventionellen Beschäftigungsgesellschaften erprobten und bewährten sozialen Elemente (Sozialbera-

tung, Schuldnerberatung, pädagogische Begleitung) mit einer betriebsnahen Form von Arbeit und Qualifizierung zu verbinden. Neben der bereits erwähnten Kooperation mit Wirtschaftsbetrieben bei der Abwicklung von Qualifizierungsaufträgen und Projekten spielt das Instrument „eingliederungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung“ im *Gafög*-Modell eine zentrale Rolle und wird daher im Gesellschaftsvertrag besonders hervorgehoben. In jüngster Zeit gewinnt auch das Instrument „private Arbeitsvermittlung“ zunehmend an Bedeutung (vgl. Frank 1997).

3 Erfahrungsbilanz nach 5 Jahren

Grundsätzlich gilt: Das Modell *Gafög* wird mit den gleichen Problemen konfrontiert wie andere Arbeitsmarktträger. Dazu gehören beispielsweise die mit befristeten Arbeitsverträgen einhergehende Kurzzeitperspektive bei Projektmitarbeitern (Klientel) und z. T. auch beim Regiepersonal (Fachleiter, Pädagogen, Personalvermittler etc.), Aversionen der Projektmitarbeiter gegen theorieorientierte Schulbankqualifizierung sowie Dysfunktionalitäten in öffentlichen Förderprogrammen. Zu diesem Themenkomplex bieten die bereits erwähnte, noch immer mit Gewinn zu lesende Untersuchung von Tegethoff/Lubinski (1990) und eine Analyse von Trube (1997) einen sehr guten Überblick. Vor diesem Hintergrund werden nachfolgend die Vorzüge und Schwierigkeiten des *Gafög*-Modells aus Sicht des Autors skizziert.

3.1 Systembedingte Integrationsbarrieren werden leichter überwunden

Einerseits soll die *Gafög* ihren arbeitsmarktpolitischen Auftrag durch die Nutzung von Marktnischen erfüllen, andererseits so betriebsnah wie möglich qualifizieren und Kostendeckungsbeiträge erwirtschaften. Bereits im Konzeptentwurf werden Kooperationsgebot und Konkurrenzverbot hervorgehoben. „*Deshalb sollen Produktionsfelder in Zusammenarbeit mit beteiligten Unternehmen definiert werden. Denkbar ist beispielsweise, dass*

- *Betriebe Teilproduktionen und Dienstleistungen auslagern, die für sie nicht rentabel sind,*
- *„Vorschaltmaßnahmen“ für Handwerksbetriebe geleistet werden,*
- *Marktnischen für Güter- und Dienstleistungen gesucht werden,*
- *auf der Basis von Diplomarbeiten der Fachhochschule Prototypen hergestellt und entsprechende Produkte erzeugt und vermarktet werden“* (Stöbe 1991, S. 4).

Diese ehernen Grundsätze werden im Tagesgeschäft beherzigt. Im Gegensatz zu anderen Arbeitsmarktträgern befindet sich die *Gafög* nicht im auftragspolitischen „Partisanenkampf“, sondern hat es leichter als andere Arbeitsmarktträger, Arbeits- und Qualifizierungsaufträge auszuführen. Ordnungspolitische Vorbehalte der Wirtschaft in puncto Ver-

drängung durch Lohnsubventionierung bzw. Imagevorbehalte von Auftraggebern im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit (Mangel an Termintreue und Qualität) können in der Regel ausgeräumt werden. Dieser Sachverhalt impliziert bedeutende Integrationsleistungen für den Markt und die Projektmitarbeiter.

Ein zumeist überzeugendes Argument gegen Imagevorbehalte sind Referenzprojekte, die belegen, dass in kombinierten Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durchaus nach Marktstandards gearbeitet werden kann, trotz geringerer Produktivität der Projektmitarbeiter: Voraussetzungen dafür sind eine adäquate Vorqualifizierung, die fachliche Anleitung und pädagogische Begleitung. Im Bereich der Entwicklung (z. T. in Kooperation mit der FH Gelsenkirchen) und Herstellung von Fahrradparksystemen (Einzelparker, Doppelstockparkanlagen, Fahrradparkboxen usw.) hat sich die *Gafög* in Laufe der Zeit als Anbieter etabliert und vertreibt diese Produktlinien, die von keinem regionsansässigen Unternehmen angeboten werden, mit beachtlichem Erfolg. Ähnliches gilt mit gewissen Einschränkungen auch für Sonderkonstruktionen von Spielplatzgeräten und Gartenhäusern mit solarer Energieversorgung. Die Beispiele verdeutlichen, dass es gelingt, „sinnstiftende Produktionszusammenhänge herzustellen und die Qualifizierung in und neben der Arbeit in einem ‚Ernstfallsetting‘ ohne Spielwiesen- und Bastelstubencharakter zu vollziehen“ (Schulze-Böing 1994, S. 20). Darüber hinaus wird die direkte Einbindung von privaten Wirtschaftsbetrieben in Projekte aktiver Arbeitsförderung ab April 1999 in einem Modellprojekt erprobt.²

Einen weiteren Ansatzpunkt für eine Verbesserung der Marktintegration repräsentieren so genannte „integrierte Arbeitsmarktprojekte“, die verschiedene Politikfelder (z.B. Arbeitsmarktpolitik und Stadterneuerung) miteinander verbinden. „Gemeint ist, dass die Maßnahmen aus den jeweils angesprochenen Politikfeldern so eingesetzt und genutzt werden sollen, dass für eine ganz bestimmte Region die größtmögliche Zahl von Arbeitsplätzen erhalten werden kann, dass für die größtmögliche Zahl von Menschen Beschäftigungspotentiale erschlossen und dass Arbeitslose in den Arbeitsprozeß reintegriert werden können“ (Schäffer 1997, S. 8).

Integrierte Projekte, vor allem Bau- und Denkmalschutzvorhaben, verbinden Arbeit und Umwelt im und für den Stadtteil, bedingen fast immer die Zusammenarbeit mit ört-

² Im Rahmen des vom Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport und dem Arbeitsamt Gelsenkirchen geförderten Modellprojektes „Arbeiten-und-Qualifizieren-im-Betrieb“ der *Gafög* zur Erwerbsreintegration von Langzeitarbeitslosen findet die Qualifizierung nicht im „geschützten Bereich“ einer Qualifizierungswerkstatt, sondern „On-The-Job“ in Kooperationsbetrieben bei laufender Produktion (i. w. S.) statt. Die *Gafög* übernimmt hierbei eine Maklerfunktion zwischen Langzeitarbeitslosen, Betrieben, Fördermittelgebern und wissenschaftlicher Projektbegleitung.

lichen Wirtschaftsbetrieben und fördern die Marktintegration von Arbeitsmarktträgern.³ „Es zeigt sich darüber hinaus, dass durch Arbeitsmarktprojekte strukturelevante Entwicklungen transportiert werden können. Arbeitsmarktpolitik in diesem Sinne ist mehr als nur ‚Beipack‘; sie ist ein organisches Element und Impulsegeber zugleich“ (Pawlik/Segger 1995, S. 131). Dabei werden durch das öffentliche Förderrecht enge Grenzen gesetzt. Einnahmen müssen mit öffentlichen Zuwendungen verrechnet werden, so dass Projekte im günstigsten Fall kostendeckend realisiert werden können.

Resümierend bleibt festzustellen, dass sich die *Gafög* im Laufe der Zeit als Partner (Auftragnehmer und Auftraggeber) in der lokalen Ökonomie etabliert hat. Neben den Referenzprojekten hat auch die Unterstützung durch die Beiratsmitglieder dazu beigetragen, gesellschaftlich sinnvolle Tätigkeitsfelder für kombinierte Arbeits- und Qualifizierungsprojekte erschließen zu können (vgl. Pippig 1996).

3.2 Unternehmensnähe und Instrumentenmix erleichtern die Vermittlungsaktivitäten

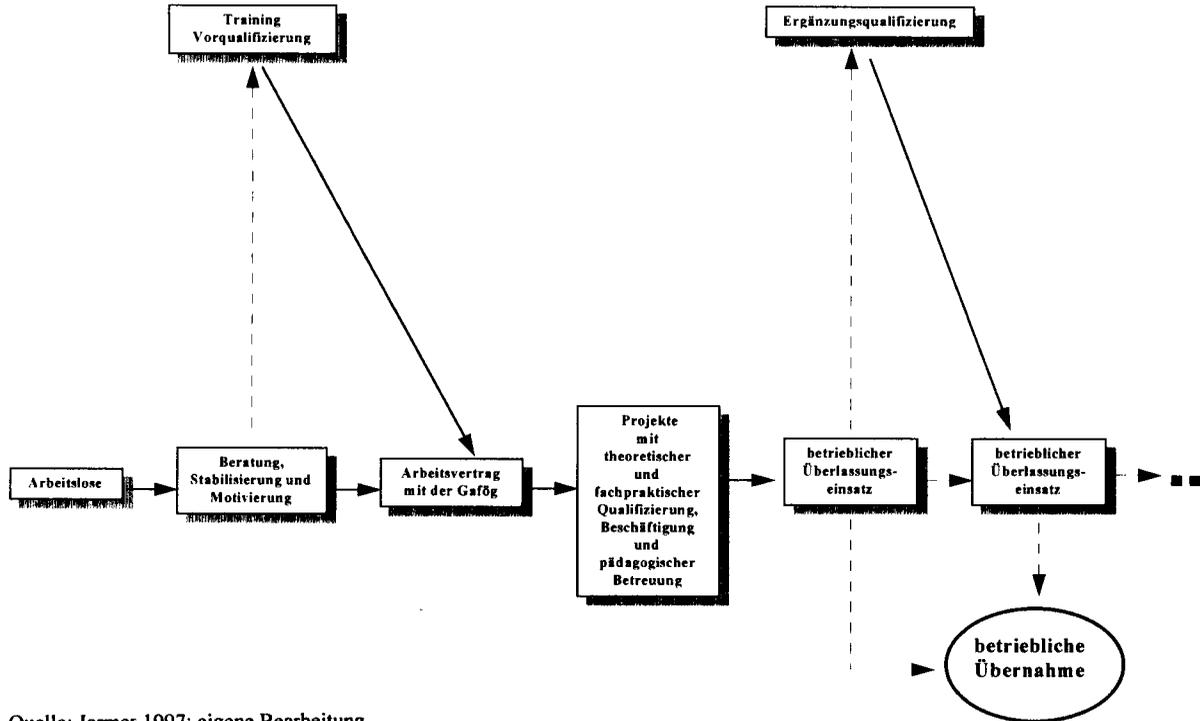
Konstitutives Element von ABQ-Gesellschaften ist die Erwerbs(re-)integration von Zielgruppen, „die der Erste Arbeitsmarkt ausgeschieden oder erst gar nicht zugelassen hat“ (Trube 1997, S. 136). Durch die Verpflichtung der Arbeitsämter zur Erstellung von Eingliederungsbilanzen wird die Erfüllung dieses arbeitsmarktpolitischen Auftrag noch einmal nachdrücklich eingefordert. Trotz der ungünstigen Wirtschaftslage in der Region Emscher-Lippe verzeichnet das Modell *Gafög* beachtliche Vermittlungserfolge (s. u.).

Zu den Gründen für die erfolgreiche Funktionserfüllung einer „Brücke in die Erwerbstätigkeit“ zählen die Unternehmensnähe, das persönliche Engagement der Personalvermittler und der Mix der Integrationsinstrumente. Wie bereits erwähnt, spielt die „gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassung“⁴ (auch nicht-erwerbsmäßige Zeitarbeit in Vermittlungsabsicht genannt) in der arbeitsmarktpolitischen Reintegrationskette für die Projektmitarbeiter der *Gafög* eine zentrale Rolle. „Im Ensemble der arbeitsmarktpolitischen Instrumente für Langzeitarbeitslose und anderen Zielgruppen des Arbeitsmarktes kommt der Arbeitnehmerüberlassung die Funktion als ‚letztes Glied in der Kette‘ zu“ (Weinkopf/Vanselow 1997, S. 51). Besonders wichtig, geradezu erfolgsentscheidend; ist dabei die Verbindung dieses Instrumentes mit kurzfristig zu realisierenden Qualifizierungsmaßnahmen.

³ Ein Indikator für den Grad der Marktintegration ist die Höhe des erwirtschafteten Eigenanteils an den Gesamtkosten. Dieser ist im *Gafög*-Modell mit 25,5 % um 9,5 Prozentpunkte höher als der in der Untersuchung von Tegethoff/Lubinski (1990) ermittelte durchschnittliche Eigenanteil.

⁴ Zur Problematik, unter welchen Bedingungen Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen eines gemeinnützigen Zweckbetriebes möglich ist, siehe Eicker-Bix (1998).

Abb. 1: Funktionsweise der eingliederungsorientierten Zeitarbeit



Quelle: Jarmer 1997; eigene Bearbeitung

Die mit der eingliederungsorientierten Zeitarbeit verbundene Zielsetzung besteht – wie die Bezeichnung bereits ausdrückt – darin, Projektmitarbeiter in das Beschäftigungssystem zu integrieren.

Wie funktioniert die eingliederungsorientierte Zeitarbeit (vgl. Abbildung 1)? Projektmitarbeiter schließen mit der *Gafög* einen auf 12 Monate befristeten Arbeitsvertrag. Nach einer psycho-sozialen Stabilisierungsphase werden sie in den *Gafög*-Werkstätten fachlich qualifiziert. Danach stehen sie – psycho-soziale Stabilität und fachliche Eignung vorausgesetzt – für Überlassungseinsätze zur Verfügung, die von den Personaldisponenten in kleinen und mittleren Unternehmen der Region Emscher-Lippe akquiriert werden. Sorgfältige Personalauswahl und enge Zusammenarbeit zwischen Personaldisponenten, Fachleitern und Sozialpädagogen sind für den erforderlichen Einsatz des Reintegrationsinstrumentes zentrale Erfolgsvoraussetzungen. Nur bei hinreichender psycho-sozialer Stabilität und ausreichenden fachlichen Grundkenntnissen kommen Projektmitarbeiter für Überlassungseinsätze in Frage. Das ist ein schwieriger Abwägungsprozess: einerseits dürfen die Mitarbeiter nicht überfordert, andererseits müssen die Kunden zufriedengestellt werden. Den meisten Projektmitarbeitern gelingt es, sich auch unter den Rahmenbedingungen kommerzieller Produktionsweise in neue Betriebsabläufe einzuarbeiten, das vorhandene Fachwissen zu vertiefen und ihre sozialen Kompetenzen zu erweitern. Etwaige Kenntnisdefizite, die einer Übernahme entgegenstehen, können jederzeit durch individuelle Qualifikationsmodule in den Werkstätten der *Gafög* geschlossen werden. Bei speziellen Qualifikationslehrgängen erfolgt eine Kooperation mit der Kreishandwerkerschaft und mit örtlichen Bildungsträgern. Die Verbindung von Qualifizierung und Beschäftigung in eigenen Werkstätten mit der eingliederungsorientierten Zeitarbeit hat den Vorteil, dass Projektmitarbeiter in der entleihfreien Zeit nicht arbeitslos werden, sondern weiterqualifiziert werden können.

Betriebspraktika sind dazu erfahrungsgemäß keine adäquate Alternative. Für die meisten Arbeitgeber haben Praktikanten im Betrieb eine Sonderstellung, weil ein Betriebspraktikum i. d. R. mit keinen bzw. mit nur geringen Kosten verbunden ist. Demgegenüber wird ein überlassener Projektmitarbeiter, für dessen Arbeitskraft ein fixer Stundensatz zu zahlen ist, zumeist als vollwertige Arbeitskraft wahrgenommen und behandelt. Das Integrationsinstrument „eingliederungsorientierte Zeitarbeit“ beinhaltet die Möglichkeiten, Überstunden abzubauen, die Betriebsflexibilität zu erhöhen und gleichzeitig qualifiziertes Personal völlig risikolos kennen zu lernen. Die Übernahme eines „entliehenen“ Arbeitnehmers ist jederzeit möglich, ausdrücklich erwünscht und kostenlos.

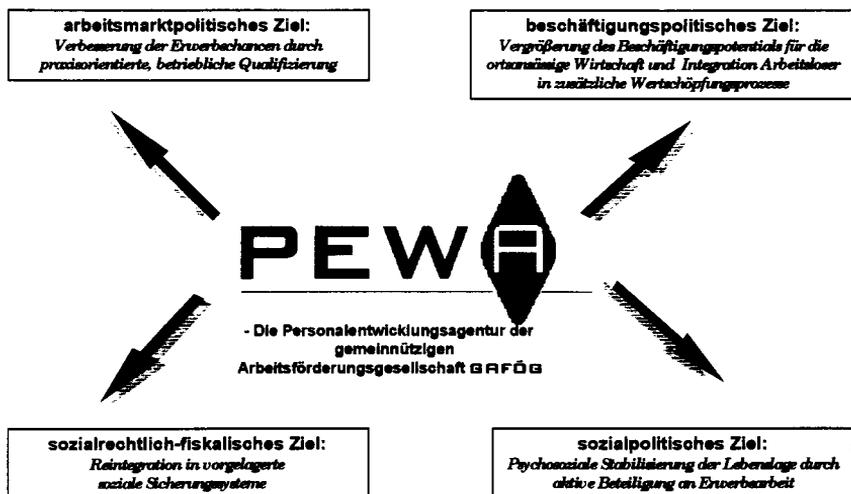
Auch wenn nicht jeder Überlassungsvertrag in ein Dauerarbeitsverhältnis mündet, sondern zur Abdeckung von Auftragsspitzen fungiert, haben die Einsätze in Fremdfirmen für die überlassenen Projektmitarbeiter immer ein weiterqualifizierendes Element. Motivierten, fachlich vorqualifizierten und in psycho-sozialer Hinsicht stabilen Projektmitarbeitern gelingt es durchaus, sich unter den Rahmenbedingungen kommerzieller Arbeitsweise in neue Betriebsabläufe und Arbeitstechniken einzuarbeiten und die in den

Gafög-Werkstätten erworbenen Kenntnisse zu vertiefen. Das flexible Integrationsinstrument bietet Unternehmen die Möglichkeit, potentielle Mitarbeiter kosten- und risikominimiert kennen zu lernen. Dabei ist – wie bereits erwähnt – die Übernahme der überlassenen Projektmitarbeiter jederzeit möglich und für das Unternehmen kostenfrei. Die Übernahme kann fast immer durch die Personalentwicklungsagentur der *Gafög* mit Lohnkostenzuschüssen unterstützt werden.

In Klein- und Mittelbetrieben und bei Existenzgründern existiert trotz der erwähnten schwierigen Wirtschaftslage in der Region Emscher-Lippe paradoxerweise ein beachtliches Potential an vakanten Arbeitsplätzen und zwar schwerpunktmäßig im gewerblich-technischen Bereich. Diese werden häufig dem Arbeitsamt nicht gemeldet, nicht über Zeitungsinserate angeboten, sondern meist informell vergeben. Dieses Arbeitsplatzpotential bietet erfahrungsgemäß einen lohnenden Ansatzpunkt zur Erwerbsreintegration arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen. Eine Voraussetzung dafür ist, dass Arbeitsplatzakquisition und Arbeitsvermittlung nicht punktuell und zeitlich befristet, sondern systematisch und dauerhaft erfolgen.

Genau hier setzt die Personalentwicklungsagentur *Pewa* an. Sie wurde im Juli 1997 als neue Abteilung gegründet (vgl. Stadt Gelsenkirchen, Rats-Drucksache 97 06 01, vom 16.05.1997) und vom Landesarbeitsamt Nordrhein-Westfalen zur privaten (nicht-erwerbsmäßigen) Arbeitsvermittlung zugelassen. Die Basis dafür war die erfolgreiche Umsetzung eines fünfjährigen Modellprojektes, mit der sich die *Gafög* eine anerkannte Personalentwicklungskompetenz erarbeitet hat. Klienten der Agentur sind schwerpunktmäßig arbeitslose Sozialhilfeempfänger, aber auch Arbeit suchende Personen, die Lohnersatzleistungen beziehen. Nach einer für die Klienten obligatorischen Erstberatung wird der Personalentwicklungsprozess („Personalentwicklung für den Arbeitsmarkt“) von den Personalberatern (Psychologen, Sozialpädagogen, Sozialarbeitern) eingeleitet. Grundlage dafür ist die von der Agentur entwickelte Individuelle Profilanalyse⁵ – das Herzstück der „*Pewa*-Methode“. Motivierung, Qualifizierung, Arbeitsvermittlung und ein Coaching-On-The-Job sind die darauf aufbauenden Prozesselemente.

⁵ Das Instrument „Individuelle Profilanalyse“ besteht aus einer gemeinsam mit dem Klienten vorgenommenen Auswertung der demographischen Daten, der Berufs- und Erwerbsbiographie, einer Sozialanamnese, einer Vermittlungsprognose sowie der Ausarbeitung eines beruflichen Eingliederungsplanes.

Abb. 2: Die *Pewa* im Zielsystem kommunaler Arbeits- und Beschäftigungsförderung

Wie die Praxis zeigt, sind viele kommunale Politikfelder zumeist vielfach miteinander verknüpft. Beispielsweise haben Sozialhilfeträger im Rahmen des § 19 des Bundessozialhilfegesetzes (BSHG) die Aufgabe, Sozialhilfeempfängern geeignete Arbeitsmöglichkeiten anzubieten. Kommunale Sozialpolitik wird damit zu einer bedeutenden beschäftigungspolitischen Instanz. Aus dem Zielsystem kommunaler Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung ergeben sich für die *Pewa* als Beratungs-, Vermittlungs- und Koordinierungsinstanz aufgrund der in der Abbildung 2 zum Ausdruck kommenden inhärenten Mehrzielorientierung die Aufgaben, arbeitslose und Sozialhilfe beziehende Personen:

- durch Sozialberatung, Einzelfallhilfe, Assessments und Bewerbungstrainings zu beraten und zu unterstützen. Damit sollen sie psychosozial stabilisiert werden, soll ihre Eigeninitiative gefördert und dem sozialrechtlichen Grundsatz der Subsidiarität Rechnung getragen werden.
- als Teilnehmer für Arbeits-, Qualifizierungs- und Berufsbildungsmaßnahmen auszuwählen, um das lokale Beschäftigungspotential qualitativ zu verbessern sowie das Arbeitsangebot so weit wie möglich an die Arbeitsnachfrage anzupassen.
- möglichst dauerhaft an Wirtschaftsbetriebe zu vermitteln, um den Sozialhilfeträger fiskalisch zu entlasten sowie Kleinbetriebe und Existenzgründer durch befristete Lohnkostenzuschüsse auf Zeit zu unterstützen.

Die Personalentwicklungsagentur der *Gafög* fungiert als Beratungs-, Clearings-, Koordinierungs- und Abwicklungsinstanz für verschiedene Arbeitsmarktprogramme in Gelsenkirchen.⁶ Mit ihrem vernetzten Fallmanagement „Pro-Job“ bündelt sie Integrationsinstrumente und intensiviert die Vermittlungsaktivitäten der *Gafög*. Dabei arbeitet sie eng mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen, der Sozial- und Arbeitsverwaltung, Kammern, Arbeitgeberverbänden, Bildungsträgern, gemeinnützigen Betrieben und Organisationen zusammen (vgl. Thielemeier 1997).

Das integrative Handlungskonzept der *Pewa* verbindet aktive Arbeits- und Beschäftigungsförderung mit betrieblicher Personalentwicklung und verbessert das Matching zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage. Durch die kostenlose Arbeitsvermittlung und die Akquise von Lohnkostenzuschüssen vermindert sie einstellungsbedingte Transaktionskosten und verbessert die personalwirtschaftlichen Standortbedingungen für Klein-, Mittelbetriebe und Existenzgründer. „Auch für die Ansiedlung externer Unternehmen spielt die Verfügbarkeit eines ausreichenden Potentials an leistungsfähigen und gut ausgebildeten Fachkräften eine große Rolle. Für ein ansiedlungswilliges Unternehmen könnte die Zusage, dass in der Beschäftigungsgesellschaft die gewünschten Arbeitskräfte auf die betrieblichen Erfordernisse ausgerichtet weitergebildet werden, den Ausschlag geben, der Region den Zuschlag zu geben“ (Müller 1995, S. 249).

Mit diesem Instrumentenmix wird das *Gafög*-Modell den Anforderungen unterschiedlicher arbeitsmarktpolitischer Zielgruppen gerecht. Fachlich qualifizierte Arbeit suchende Personen mit relativ stabiler Lebenslage nimmt die Personalentwicklungsagentur in die Datei der *kurzfristig vermittlungsfähigen Personen* auf. Diese Personengruppe wird mit Hilfe von Lohnkostenzuschüssen direkt in den Ersten Arbeitsmarkt vermittelt. Personen, die aufgrund von Vermittlungshemmnissen nicht sofort in die betriebliche Arbeitswelt eingegliedert, deren Vermittlungshindernisse aber in absehbarer Zeit beseitigt werden können, zählen zu den *mittelfristig vermittlungsfähigen Personen*. Bis zur Herstellung ihrer Vermittlungsfähigkeit erfolgen Qualifikation und pädagogische Begleitung in den Werkstätten der *Gafög*. Über die eingliederungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung werden sie anschließend in den Ersten Arbeitsmarkt eingegliedert. 1997 vermittelte die *Gafög* 164 Personen in den Ersten Arbeitsmarkt. Nach 5 Jahren ergibt sich folgende Bilanz:

- 402 Vermittlungen an Wirtschaftsbetriebe. Die vermittelten Personen waren mehrheitlich (66,7 % (268)) vorher im Sozialhilfebezug,

⁶ Dazu gehören: das NRW-Landesprogramm „Arbeit-statt-Sozialhilfe“, das „Kommunale Beschäftigungsprogramm“ und das Modellprogramm „Hilfe-zur-Arbeit“ der Stadt Gelsenkirchen, die Beratung und pädagogische Begleitung von arbeitslosen Jugendlichen im Rahmen der NRW-Gemeinschaftsinitiative „Jugend in Arbeit“ sowie das Programm „Beteiligung Dritter an der Vermittlung von Arbeitslosenhilfebeziehern“ der Bundesanstalt für Arbeit.

- 310 Vermittlungen in befristeten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse bei gemeinnützigen Organisationen.
- 46 Dauerarbeitsplätze wurden bei der *Gafög* geschaffen und
- 498 Projektmitarbeiter wurden im Rahmen von 192.930 Überlassungsstunden an 72 Wirtschaftsbetriebe überlassen (vgl. *Gafög* 1997).

Zusammengefasst beurteilt die *Gafög* ihre Ziele und Vorgehensweisen in einer Pressemitteilung wie folgt:

„Arbeitslosigkeit verursacht enorme gesellschaftliche Kosten. Wir halten es daher für weitaus sinnvoller, die knappen Finanzmittel zur Förderung von Arbeit und Qualifizierung einzusetzen, anstatt Arbeitslosigkeit zu alimentieren. Bei uns steht der arbeitssuchende Mensch im Mittelpunkt. Vertrauen ist eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung. Vertrauen entsteht zwischen Menschen – KlientInnen und BeraterInnen. Das persönliche Beratungsgespräch ist daher durch nichts zu ersetzen. Wie können niemandem einen Traumjob garantieren, aber wir fördern seine Motivation und Qualifizierung und bieten vielen SozialhilfeempfängerInnen durch unsere Arbeitsvermittlung ein Sprungbrett ins Erwerbsleben. Unser Handlungsrezept ist sicher kein Patentrezept zur Beseitigung der Dauerarbeitslosigkeit und aller Probleme, die dadurch in den Kommunen entstanden sind. Es ist aber ein wirkungsvoller Ansatz, um Arbeitslosigkeit und Sozialhilfebedürftigkeit vor Ort zu lindern. Es hilft den Betroffenen dabei, Defizite abzubauen, Potentiale zu erschließen und Perspektiven zu entwickeln“ (*Gafög* 1998, S. 2).

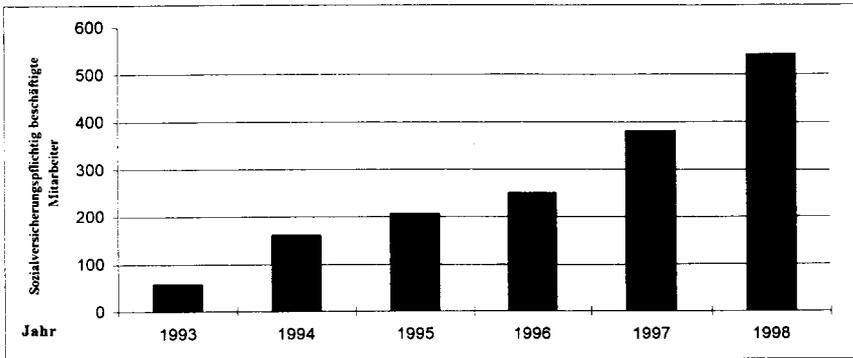
3.3 Grenzen der Verbetrieblichung von Arbeit und Qualifizierung

Zusätzlich zu den Problemen von ABQ-Gesellschaften, die aus der so genannten „klientelen Defizitstruktur“ resultieren, muss das *Gafög*-Modell weitere Schwierigkeiten lösen. Mittlerweile stößt die Erfüllung interner Integrationsleistungen (klientelgerechte Qualifizierung, Beschäftigung und Stabilisierung) häufig an Grenzen. Es können daher Situationen auftreten, in denen der Auftrag des Personalvermittlers, Projektmitarbeiter zu überlassen, mit dem Auftrag des Fachleiters, Baustellenarbeiten durchzuführen und auszubilden und dem Auftrag des Stützlehrers, fachtheoretisch und allgemein bildend zu qualifizieren, konfligiert.

Drei Einflussgrößen bilden ein „magisches Zieldreieck“ mit einem latenten Konfliktpotential: a. der Anspruch, betriebsnah zu qualifizieren, b. die explizite Vermittlungsorientierung, die im Instrumentenmix zum Ausdruck kommt und c. die Notwendigkeit, in Marktnischen und in Kooperation mit Wirtschaftsbetrieben Kostendeckungsbeiträge erwirtschaften zu müssen. Schwierigkeiten bereitet besonders das Ziel, Arbeit und Qualifizierung weiter zu verbetrieblichen, d. h. noch stärker an die Rahmenbedingungen des Ersten Arbeitsmarktes anzupassen.

Die Möglichkeiten einer Verbetrieblichung werden intern durch die Leistungsfähigkeit der Projektmitarbeiter, die Betriebskapazitäten, die Organisationsentwicklung und – last but not least – durch das Engagement des Regiepersonals (Fachanleiter, Pädagogen, Personalvermittler etc.) bestimmt. In diesem Zusammenhang muss auf das rapide Wachstum der *Gafög*, das in der Entwicklung der Mitarbeiterzahl zum Ausdruck kommt, hingewiesen werden (vgl. Abbildung 3). Mit ihm konnten die Betriebskapazitäten kaum Schritt halten.

Abb. 3: Entwicklung der Mitarbeiterzahl



So verzehnfachte sich in etwa die Zahl der Beschäftigten seit 1993 – von 52 auf 543 (1998) –, wobei besonders ab 1996 von bereits höherem Niveau aus erhebliche Zuwächse von jeweils knapp 40 % pro Jahr zu verzeichnen sind. Als restriktiver Faktor erweist sich auch die veränderte Mitarbeiterstruktur und die daraus resultierende Zunahme klientelbedingter Defizite. Viele Arbeitsmarktprojekte können nur durchgeführt werden, wenn die Kommunen alle Personalkosten der Projektmitarbeiter übernehmen. Konsequenz: Die Projektmitarbeiter sind ehemalige Sozialhilfeempfänger verschiedenster Nationalitäten mit erheblichen Sprachdefiziten und einem erhöhten Qualifizierungsbedarf. Ihre Qualifizierung erfordert Zeit, Werkstattkapazitäten und zusätzliches Personal. Aufgrund von finanziellen und organisatorischen Restriktionen sind diese Prämissen nicht immer sofort zu erfüllen. Folge: Bei Überlassungsanfragen müssen die Personalvermittler manchmal passen. Dadurch können vakante Arbeitsplätze in Wirtschaftsbetrieben nicht immer besetzt werden, weil es an ausreichend qualifizierten Mitarbeitern fehlt. Die interne Integration wird somit zu einem „konzeptionellen Balanceakt zwischen Defizit- und Leistungsorientierung“ (Tegethoff/Lubinski 1990; vgl. auch Hild/Heinrichs 1995; Sessar 1996), der auf Seiten des Regiepersonals viel Fingerspitzengefühl, kollegiales Vertrauen, Flexibilität und Improvisationsvermögen erfordert.

4 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich zur Entwicklung, zur Bedeutung und zur Wirksamkeit des Modells *Gafög* Folgendes festhalten:

- Die *Gafög* hat sich etabliert als Modell eines unternehmensorientierten Ansatzes aktiver Arbeitsförderung zugunsten von Personengruppen, die am Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Das arbeitsmarktpolitische Gesamtkonzept wird von den am Arbeitsmarktgeschehen beteiligten Akteuren unterstützt. Die *Gafög* fungiert als arbeitsmarktpolitischer Dienstleister für Arbeitsuchende, Unternehmen und Kommunen. In ihrer Modellkonzeption ist der Erste Arbeitsmarkt explizit das handlungsleitende Ideal. Diese Orientierung kommt u. a. in einer intensiven Zusammenarbeit mit Wirtschaftsbetrieben und einem differenzierten Integrationsinstrumentarium zum Ausdruck.
- Durch die Kooperation mit Unternehmen, die Kontrollfunktion der privaten Gesellschafter und der Beiratsmitglieder hat es die *Gafög* leichter als andere Arbeitsmarktträger, systembedingte Integrationsbarrieren zu überwinden und Kostendeckungsbeiträge zu erwirtschaften. Dadurch, dass die meisten Arbeitsmarktprojekte nach betriebsähnlichen Effizienzkriterien (Deckung des Eigenanteils durch Einnahmen, hoher Refinanzierungsgrad) ausgerichtet werden können, entsprechen sie einem subsistenzwirtschaftlichen Orientierungsmuster.
- In der Alltagspraxis wird das *Gafög*-Modell mit einem Bündel unterschiedlicher Erwartungen konfrontiert. Diese bewirken ein internes Spannungsfeld mit einem latenten Konfliktpotential. Bisher ist es noch nicht gelungen, dafür adäquate Regelelungsmechanismen zu entwickeln. Zielkonflikte werden zumeist situativ gelöst. Dadurch gehen die Vorzüge der Modellkonzeption, die aus der Unternehmensnähe und dem Instrumentenmix resultieren, leider teilweise verloren.
- Alle aus Gewerkschaftssicht definierten Mindestanforderungen (vgl. Schäffer 1992 sowie Hirsch 1992) werden von der *Gafög* erfüllt. Darüber hinaus impliziert die Modellkonzeption richtungsweisender Impulse für die lokale Arbeits- und Beschäftigungsförderung. Allerdings ist der Ansatz einer unternehmensorientierten Arbeitsmarktpolitik zugunsten von Zielgruppen kein Patentrezept zur Lösung der Arbeitslosigkeit in der Kommune. Er ist ein hehres Anliegen auf schwierigem Terrain, oft ein Balanceakt zwischen Defizit- und Leistungsorientierung und stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten. Für das *Gafög*-Modell gilt daher in besonderer Weise, dass die Persönlichkeiten der internen (Projektmitarbeiter, Fachanleiter, Pädagogen, Personalvermittler etc.) und externen (Gesellschafter, Beiratsmitglieder) ‚Organisatoren‘ „zentrale erklärende Variablen“ (Tegethoff/Lubinski 1990) sind.

- Das Resümee von Pippig (1996) gilt daher nach wie vor: „*Die Tragfähigkeit des Modells hängt jedoch sicherlich davon ab, wie weit die am Entstehungsprozeß beteiligten Akteure auch weiterhin bereit sind, dieses Projekt zu unterstützen. (...) Unter diesen Bedingungen hat der Ansatz einer erfolgreichen Arbeitsmarktpolitik (...) auch dauerhaft Aussicht, tatsächlich Modellprojekt zu sein*“ (1996, S. 159).

Literatur:

- Eicker-Bix, Marianne, 1998: Steuerrechtliche Beurteilung von Arbeitnehmerüberlassung und Beteiligung Dritter an der Arbeitsvermittlung, In: G.I.B. (Hrsg.): G.I.B.-Info 3+4. Bottrop, S. 41.
- Eichener, Volker; Humke, Andrea; Kahlert, Sylvia, 1998: Arbeitslosigkeit und Infrastruktur. In: Institut für Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): ILS-Schriften Band 28. Dortmund.
- Frank, Wilhelm, 1997: Restriktive Arbeitsförderungs politik und Reintegrationsarbeit aus Sicht der Gafög. In: G. I. B. (Hrsg.): G. I. B.-Extra-Info 97. Bottrop, S. 7-8.
- Freidinger, Guido; Schulze-Böing, Matthias (Hrsg.), 1995: Handbuch der kommunalen Arbeitsmarktpolitik, Praxis der Regionalwirtschaft Band 2. 2. Aufl., Marburg.
- Gafög, 1998: Lagebericht 97. Gelsenkirchen.
- Gafög, 1998: Presseinformation zum Erfahrungsbericht der Personalentwicklungsentwurf der Pewa 08/98.
- Gafög, 1997: Gesellschaftsvertrag in der Fassung vom 31.10. 1997, Nr. 946 in der Urkundenrolle von 1997.
- G. I. B.-Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH (Hrsg.), 1990: Bottroper Dokumente IX/90. Bottrop.
- G. I. B.-Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH (Hrsg.), 1992: Beiträge regionaler Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung zur Reintegration Arbeitsloser, Bottroper Dokumente XI/92. Bottrop.
- G. I. B. (Hrsg.), 1997: G. I. B.-Extra-Info 97. Bottrop.
- G. I. B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (Hrsg.), 1997: G. I. B.-Info 03/97. Bottrop.
- Golding, Roland, 1988: Psycho-soziale und gesundheitliche Folgen der Arbeitslosigkeit – Handlungskonzepte sozialer Arbeit. Essen.
- Hirsch, Nicola, 1992: Kommunale Beschäftigungsgesellschaften als arbeitsmarktpolitisches Instrument. In: G. I. B.-Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH (Hrsg.): Beiträge regionaler Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung zur Reintegration Arbeitsloser, Bottroper Dokumente XI/92, S. 69-71.
- Hofmann, Michael; Jann, Werner; Wordelmann, Peter (Hrsg.), (1996): Spuren in die Zukunft. Zukunftsorientierte Problemlösungen auf dem Prüfstand. Beiträge zum 60. Geburtstag von Carl Böhret. Marburg.
- Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), 1997: Die Verknüpfung von Struktur- und Arbeitsmarktpolitik. Beschäftigung im und für den Stadtteil. Dortmund.

- Jarner, Stephan, 1997: Arbeitnehmerüberlassung als Ansatz einer intrakommunalen, integrativen Arbeitsmarktpolitik, dargestellt an ausgewählten Fallbeispielen, Diplomarbeit im Fach Geographie (Raumplanung), Bayreuth. Ms.
- Kempken, Jürgen; Trube, Achim, 1997: Effektivität und Effizienz sozialorientierter Hilfen zur Arbeit. Lokale Analysen aktivierender Sozialhilfe. Münster.
- Minister für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes NRW 1989: Bericht der Kommission Montanregionen des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf.
- Müller, Christa, 1995: Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften als Instrument der kommunalen Arbeitsmarktpolitik. In: Freidinger, Guido; Schulze-Böing, Matthias (Hrsg.): Handbuch der kommunalen Arbeitsmarktpolitik, Praxis der Regionalwirtschaft Band 2, 2. Aufl. Marburg, S. 233-254.
- Pawlik, Brigitte; Segger, Helmut, 1995: Verzahnung von Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik. In: Freidinger, Guido; Schulze-Böing, Matthias (Hrsg.): Handbuch der kommunalen Arbeitsmarktpolitik, Praxis der Regionalwirtschaft Band 2. 2. Aufl., Marburg 1995, S. 111-132.
- Pippig, Gerhard, 1996: Innovative Verwaltungsstrategien in der kommunalen Beschäftigungsförderung: Das Gelsenkirchener Modell einer „Public-Private-Partnership“. In: Hofmann, Michael; Jann, Werner; Wordelmann, Peter (Hrsg.): Spuren in die Zukunft. Zukunftsorientierte Problemlösungen auf dem Prüfstand. Beiträge zum 60. Geburtstag von Carl Böhret. Marburg, S. 149-159.
- Rauchfuß, Andreas, 1998: Ergebnisse des dritten Quatro Transfer-Workshops der Move-Organisationsberatung GbR vom 17.11. 1998 in Gelsenkirchen. Münster.
- Schäffer, Wilhelm, 1997: Integrierte Arbeitsmarktpolitik als Gestaltungsaufgabe von Land und Kommunen. In: Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Die Verknüpfung von Struktur- und Arbeitsmarktpolitik. Beschäftigung im und für den Stadtteil. Dortmund, S. 8-10.
- Schäffer, Wilhelm, 1992: Kommunale Beschäftigungsgesellschaften: Eine kritische Würdigung, in: G.I.B.-Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH (Hrsg.): Beiträge regionaler Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung zur Reintegration Arbeitsloser, Bottroper Dokumente XI/92, S. 65-68.
- Schulze-Böing, Matthias; Johrendt, Norbert (Hrsg.), 1994: Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme – Methoden, Instrumente und Ergebnisse der Evaluation kommunaler Arbeitsmarktpolitik, Stadtforschung aktuell, Band 48. Basel.
- Schulze-Böing, Matthias, 1994: Evaluation der kommunalen Arbeitsmarktpolitik – zur absehbaren Karriere eines Themas. In: Schulze-Böing, Matthias; Johrendt, Norbert (Hrsg.): Wirkungen kommunaler Beschäftigungsprogramme – Methoden, Instrumente und Ergebnisse der Evaluation kommunaler Arbeitsmarktpolitik, Stadtforschung aktuell, Band 48. Basel, S. 11-28.
- Sessar, Helmut, 1996: Lokale Beschäftigungsförderung: Programme – Strategien – Handlungspotentiale. Eine empirische Untersuchung am Beispiel einer Ruhrgebietsstadt. In: Wohlfahrt, N. (Hrsg.): FESA-Transfer, Beiträge zur Entwicklung der sozialen Arbeit. Bochum.
- Stadt Gelsenkirchen, 1991: Gründung einer gemeinnützigen Arbeitsförderungsgesellschaft, Beschlußvorlage des Rates-Drucksache Nr. 91 18 26, vom 17.10. 1991.
- Stadt Gelsenkirchen, 1997: Integratives Handlungskonzept zur Erwerbsintegration arbeitsloser Sozialhilfeempfängerinnen und Sozialhilfeempfänger, Beschlußvorlage des Rates – Drucksache Nr. 97 06 01, vom 16.05. 1997.
- Stöbe, Sybille, 1991: Konzeptentwurf des IAT für die Gründung einer Arbeitsförderungsgesellschaft in Gelsenkirchen. Gelsenkirchen.

- Thielemeier, Wolfgang, 1997: *Pewa – Personalentwicklungsagentur der gemeinnützigen Arbeitsförderungsgesellschaft Gafög*. In : G. I. B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (Hrsg.): G. I. B. -Info 03/97. Bottrop, S. 19-20.
- Tegethoff, Hans-Georg; Lubinski, Volker, 1990: *Integrationsleistungen sozialer Beschäftigungsinitiativen in NRW*. In: G. I. B. – Gesellschaft zur Information und Beratung örtlicher Beschäftigungsinitiativen und Selbsthilfegruppen gGmbH (Hrsg.): *Bottroper Dokumente IX/90*.
- Trube, Achim, 1997: *Zur Theorie und Empirie des Zweiten Arbeitsmarktes*. Exemplarische Erörterungen und praktische Versuche zur sozioökonomischen Bewertung lokaler Beschäftigungsförderung. Münster.
- Vanselow, Achim; Weinkopf, Claudia, 1997: *Wiedereingliederungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung in der Bundesrepublik Deutschland – Ergebnisse einer schriftlichen Befragung*. Projektbericht des IAT 1997-07. Gelsenkirchen.
- Wohlfahrt, Norbert (Hrsg.), 1996: *FESA-Transfer, Beiträge zur Entwicklung der sozialen Arbeit*. Bochum.

Wolfgang Thielemeier

Gafög GmbH

Ahlmannshof 50a

45889 Gelsenkirchen

Tel.: ++49.209.98081-32

Fax: ++49.209.98081-25

e-Mail: gafog-ge@t-online.de

<http://www.gafog.de>

Wolfgang Thielemeier, Dipl. Soz. wiss., Studium der Sozialwissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum (Regionalentwicklung, Arbeits- und Wirtschaftssoziologie, Arbeitsmarkt- und Strukturfor- schung), wissenschaftlicher Mitarbeiter der G. I. B.-Landesberatungsgesellschaft NRW (heute Ge- sellschaft für innovative Beschäftigungsförderung), Zusatzstudium an der Deutschen Akademie für Public Relations Frankfurt a. M., freiberufliche Tätigkeit in der Markt- und Sozialforschung, seit 1996 Referent im Fachbereich „Entwicklung und Analyse von Arbeitsmarktprojekten“ bei der gemeinnützigen Arbeitsförderungsgesellschaft Gafög in Gelsenkirchen.