

Annemarie Rennert

Mit der neuen Maßnahme „Hilfe zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung von „Autoren“ wagt die Bundesagentur für Arbeit Innovation. Warum man sich ausgerechnet dieser Branche widmet und was das Ganze mit Japan zu tun hat, erläutert Reinhold Becker im Gespräch.

Herr Becker, Sie sind Kaizen-Beauftragter bei der Bundesagentur für Arbeit. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff?
Kaizen ist die japanische Philosophie einer stetigen Veränderung und Verbesserung. In den Fünfzigerjahren wurde dieser Gedanke vom Automobilkonzern Toyota erstmals als Konzept in der Unternehmensführung angewandt. Kernziele sind Qualitätssicherung, Kostenersparnis und Kundenzufriedenheit. Kaizen bewirkt eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, was unmittelbar zum zufriedenen Kunden und damit zum wirtschaftlichen Erfolg führt.

Das Konzept wendet sich an die eigenen Mitarbeiter?
Nein, die Zufriedenheit des Endverbrauchers gewährleisten unsere Mitarbeiter nur indirekt. Unsere Dienstleistung richtet sich bekanntermaßen an die Kunden unserer Kunden, weshalb es die Identifikation des Erwerblosen mit seiner zukünftigen Beschäftigung braucht.

Das hieße, speziell der Autor hat hier Nachholbedarf?
Das Verhältnis zwischen Künstler und Arbeitsagentur ist generell spannungsreich, bei Autoren aber gestaltet sich die Lage außerordentlich schwierig. Vermittlungsvorschlägen gegenüber wird sich vehement verweigert. Ob Minijobs in der Buchhaltung oder Aushilfstätigkeiten im Buchversand – die betroffenen Autoren zeigen kaum Flexibilität und unsere Mitarbeiter sehen sich mit einem sehr geringen Handlungsspielraum konfrontiert. Wir müssen also davon ausgehen, dass sich diese Berufsgruppe mit den von uns angebotenen Tätigkeiten nicht identifizieren kann. Eine jüngst in Auftrag gegebene Studie stellt diesem Phänomen eine alarmierende Zahl voran. Der Anteil der als erwerbslos gemeldeten Autoren stieg im Vergleich zum Vorjahr um ganze 64 Prozent. Nun dürfen sie nicht denken, dass sich diese Zahl allein aus einer prekären Situation in explizit dieser Branche ergibt. Vielmehr zieht es immer mehr, allem voran junge Menschen, in dieses Gewerbe. Ein ernstzunehmender Trend, auf den wir mit einer neuen Maßnahme antworten.

Welche nichts mehr mit den bekannten Eingliederungshilfen gemein hat?
Selbstverständlich erfinden wir das Rad nicht neu, sondern orientieren uns grundlegend an den bewährten Vergaberichtlinien des ALG II, Allerdings wird es ein in dieser Form bisher einzigartiges Programm in fünf Stufen geben.

Die 5-M-Methode?
Richtig ist, dass wir die Einteilung in fünf Stufen den ursprünglich fünf M des Ishikawa-Diagramm entlehnt haben, dem zentralen Instrument unserer Maßnahme, besser bekannt unter der Bezeichnung Ursache-Wirkung-Diagramm. Mensch, Maschine, Material, Methode, Mitwelt. Natürlich haben wir die einzelnen Punkte bedarfsgemäß angepasst. Die Maschine etwa ist in unserem Fall der Mensch selbst, das haben sämtliche Kreativberufe an sich.

Ein schönes Bild. Die Verbindung zwischen Programm, Diagramm und Autor ist mir jedoch noch nicht ganz schlüssig.
Beginnen wir mit dem Autor. Der meldet sich unter verschiedenen Bezeichnungen bei uns an, etwa als Schriftsteller, Verfasser oder Dramatiker. Sicherlich gibt es da gewisse Unterschiede, aber diese Feinheiten trügen nicht über eine Gemeinsamkeit hinweg: alle Betroffenen sind erwerbslos. Die Maßnahme über die wir hier sprechen, richtet sich an Empfänger von ALG II die seit mindestens 12 Monaten keine Erwerbstätigkeit vorweisen können. Um es einfach auszudrücken: da läuft etwas schief. An genau dieser Stelle kommt das Ishikawa-Diagramm des Kaizen zum Einsatz. In der Einladung zum Erstgespräch wird der Leistungsempfänger aufgefordert, die mitgesandte Diagramm-Vorlage auszufüllen. Das Ziel, im Diagramm demzufolge die Wirkung, ist klar: Erwerbstätigkeit. Der Betroffene wird schon in diesem Vorgang mit seinen Fehlern konfrontiert. Ein erster Schritt, um die produktiven Elemente des Scheiterns wirkungsvoll zu nutzen. In Stufe 2 erfolgt das persönliche Erstgespräch. Die einzelnen Fallmanager werden ihrerseits in einer Trainingsmaßnahme auf den zu erwartenden Inhalt vorbereitet und mit umfassender Grundlagenliteratur ausgestattet, womit wir uns gleichsam gegen das Erschleichen von Leistungen wappnen. Anhand des Diagramms werden die individuellen Probleme dann identifiziert und besprochen ...

...was plötzlich eher nach Therapie als nach Maßnahme klingt.
Unsere Mitarbeiter verfügen zweifelsfrei über das nötige Einfühlungsvermögen. Jedoch soll in diesem Gespräch die Bereitschaft des Teilnehmers in Erfahrung gebracht werden. Die Maßnahme ist für uns

Der Kreis des zufriedenen Kunden

mit hohem finanziellen und personellen Aufwand verbunden. Wir erwarten daher von den Betroffenen ebenfalls gewisse Leistungen.

Welche wären?
Ein Beispiel ist die Kostenliste. Einmal zur Maßnahme zugelassen, verhandelt Stufe 3 die Höhe des Eingliederungszuschusses. Der vorgesehene Satz hat eine Obergrenze von 11,40 Euro pro Monat, die zu gewährende Mindestsumme beträgt 4,60 Euro. Entgegen einer sonst einheitlich festgelegten Höhe ist auch diese Regelung neu. Die Entscheidungsgrundlage liefert der Autor selbst, indem er eine detaillierte Liste anfallender Kosten für seine Tätigkeit aufstellt. Vom Papier für Ausdrucke bis hin zur Fahrtkostenpauschale für Lesereisen muss darin alles dargelegt und begründet werden. Die genannten Beträge scheinen auf den ersten Blick knapp bemessen, doch auch hier kommt die Philosophie des Kaizen zum Einsatz – das Reduzieren von Verschwendungen. Deshalb führen wir parallel den Muda-Check durch. Muda ist der japanische Begriff für Verschwendung und kennt mehrere Arten. Darunter fallen etwa das Muda der Bewegung, des Wartens oder das Muda des nicht oder falsch genutzten Talents.

Das müssen sie genauer erklären.
Ganz einfach: Jede Körperbewegung, die nicht zum Wertzuwachs beiträgt, ist genauso unproduktiv wie eine nicht optimierte Prozesstaktung. Für die Praxis der von uns betreuten Autoren bedeutet das, die ihnen vorgegebene Arbeitszeit bestmöglich zu nutzen. Dazu gehört eine sorgfältige Einteilung der Ressourcen in jeder Hinsicht. Was wiederum unmittelbar den Zugriff auf Talente bedingt.

Wie ermitteln sie diesen, wie sie sagen, Einsatz des Geists?
Unter der Mitwirkungspflicht fällt das tägliche Anfertigen von Arbeitsprotokollen inklusive Textproben. Die Fallmanager prüfen sowohl Quantität als auch Qualität. Gefordert sind acht Stunden pro Tag, die durchschnittliche Arbeitszeit eines Erwerbstätigen. Unsere Mitarbeiter können erlauben, was man – bei effizientem Einsatz von Körper und Geist - in acht Stunden zu Stande bringt, denn sie selbst machen es nicht anders.

Werden alle Vorgaben erfüllt – wie geht es weiter?
Wer Engagement zeigt, erhält nach einem Quartal den Bildungsgutschein für die Teilnahme an Stufe 4, der Textwerkstatt. Diese wird in kleinen Gruppen von zehn Teilnehmern durchgeführt. Als Arbeitsmaterial dient das ausformulierte Diagramm aus dem Erstgespräch. Wir halten zur Selbstreflexion an. Welcher erkannte Fehler hat meine Arbeit wie optimiert? Jeder Leistungsempfänger erhält 20 Minuten für seine Präsentation. Wer darüber oder darunter liegt, wird abschlägig beschieden. Striktes Timemanagement ist unabdingbar, um die Autoren auf die Erfordernisse des realen Arbeitsmarktes vorzubereiten.

Bei entsprechendem Ergebnis gelangt jeder Teilnehmer zum Abschluss?
Laut ersten Berechnungen können wir bereits bei Einführung der Maßnahme bundesweit mit rund 800 individuellen Textwerkstätten rechnen, eine gewaltige Summe. Es erklärt sich von selbst, dass der Arbeitsmarkt nicht über derartige Kapazitäten verfügt. Daher wählen wir in neun Runden den jeweils besten Autor aus. Welche Präsentation verspricht qualitativ einwandfreie Lektüre?

Lektüre ist das Stichwort. Bis zum jetzigen Zeitpunkt spielt sich die Maßnahme eher innerhalb der Agentur ab. Welcher ist der Arbeitsmarkt, in den der Autor schlussendlich eingegliedert werden soll?
Angesichts der bedauerlichen Situation auf dem freien Markt, sind wir auch hier aktiv geworden und schaffen die Arbeitsplätze selbst. Die ausgewählten Autoren erhalten einen auf zwei Jahre befristeten Beschäftigungsvertrag als Agenturschreiber. Der Regelsatz wird von den bisherigen 346 Euro um ganze zehn Prozent auf 380,60 Euro pro Monat angehoben und der einmalige Eingliederungszuschuss wird in maximaler Höhe von 11,40 Euro weiter gezahlt. Darüber hinaus, und das handeln wir als Hauptmotivation der Teilnehmer, wird jährlich eine exklusiv gebundene Anthologie mit Texten aller bundesweit beschäftigten Agenturschreiber im Eigenverlag der BfA erscheinen. Und hier schließt sich auch der Kreis des zufriedenen Kunden. Im Gegensatz zu vielen Printprodukten anderer Verlage trifft unsere Ausgabe auf ein interessiertes Publikum. Allen in die Maßnahme involvierten Fallmanagern dienen diese Texte als Grundlagenliteratur für zukünftige Erstgespräche.

Annemarie Rennert studiert Kreatives Schreiben und Kulturjournalismus in Hildesheim.