



Modellprojekt „Aktivierung und berufliche Eingliederung als eigenständige Dienstleistung der Jobcenter“

Abschlussbericht der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

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

mail@gib.nrw.de
www.gib.nrw.de

Autor: Dr. Frank Nitzsche

März 2013

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1 Aktivierung und berufliche Eingliederung im Rahmen eines Work-First-Ansatzes.....	5
1.2 Methodische Vorgehensweise	6
1.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Projektumsetzung	7
1.4 Von der Zuweisung bis zum Abschluss – idealtypischer Ablauf der Projektteilnahme.....	10
2. Thesen zur Wirkung der Modellprojekte	13
2.1 These 1: Im Modellprojekt erfolgt eine schnelle und nachhaltige Integration	13
2.2 These 2: Persönliche Kompetenzen und methodische Qualifikationen der Jobcoachs sind Voraussetzungen einer erfolgreichen Beratung	16
2.3 These 3: Das Modellprojekt erlaubt neue Methoden in der Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden.....	18
2.4 These 4: Die langfristigen Vermittlungschancen verbessern sich, wenn die Bewerbungskompetenzen gestärkt werden	21
2.5 These 5: Das begleitende Coaching durch externe Berater ist für eine Weiterentwicklung der Arbeit der Jobcoachs wichtig	22
2.6 These 6: Das Modellprojekt ermöglicht eine verbesserte interne Zusammenarbeit der Teams im Jobcenter	23
2.7 These 7: Die Projektumsetzung trägt zu einer Imageverbesserung der Jobcenter bei.....	24
3. Ergebnisse der zehn beteiligten Jobcenter	26
4. Gesamtergebnisse der Jobcenter	37
4.1 Nachhaltigkeit, Langzeitwirkung und „Aufstocker“	40
4.2 Integrationen und Abbrüche während der Projektteilnahme	41
5. Jobcenter und Bildungsträger im Vergleich	43
6. Handlungsempfehlungen	48
7. Zusammenfassung und Ausblick	50
Abbildungsverzeichnis	54

1. Einleitung

Der Work-First-Ansatz gilt als prägendes Merkmal der Arbeitsmarktpolitik insbesondere in den angelsächsischen Ländern. Er zielt auf den Vorrang der Arbeitsaufnahme gegenüber einer auf Qualifizierung und langfristige Integrationsstrategie angelegten Arbeitsmarktpolitik. Auch in den Niederlanden wird der Vorrang der Arbeitsaufnahme mit möglichst geringer Verweildauer in Arbeitslosigkeit praktiziert. Orientiert an der niederländischen Work-First-Praxis starteten die hessischen Optionskommunen eigene Praxisansätze mit jeweils spezifischen Ausprägungen, differenziert entsprechend der Rahmenbedingungen und Anforderungen vor Ort. Die besondere Herausforderung lag dabei darin, Work-First-Maßnahmen nicht – wie üblicherweise praktiziert – von beauftragten Trägern umsetzen zu lassen, sondern sie durch die Jobcenter selbst in eigener Verantwortung und mit eigenem Personal umzusetzen. Auswertungen erster Erfahrungen in den hessischen Optionskommunen bestätigten, dass dieser Ansatz auch durch Jobcenter erfolgreich umgesetzt werden kann.

Zahlreiche Jobcenter aus anderen Bundesländern haben sich von der Praxis in den Niederlanden und in Hessen inspirieren lassen. Die Sozialagentur in Mülheim und das Jobcenter in Herne gehörten zu den Ersten in NRW, die diesen Ansatz ebenfalls mit eigenem Personal auf den Weg brachten. Wesentliche Herausforderungen sind dabei die Anforderungen an die Beratungskompetenzen des beteiligten Jobcenter-Personals und die Einbettung dieses Ansatzes in die Prozessabläufe des Jobcenters. Daher war begleitende Unterstützung willkommen und gewünscht.

Das Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales (MAIS) NRW und die Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit unterstützten die Initiative des Jobcenters Herne und erweiterten sie zu einem Modellprojekt, an dem sich beginnend im September 2011 zehn Jobcenter aus NRW – jeweils fünf gemeinsame Einrichtungen und zugelassene kommunale Träger – beteiligten. Die Aufgaben der begleitenden Unterstützung der Jobcenter übernahm die Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (G.I.B.) in Bottrop im Rahmen der ESF-kofinanzierten Arbeitsmarktpolitik des Landes NRW.

Neben regelmäßig stattfindenden Erfahrungsaustauschtreffen für das beteiligte Jobcenter-Personal wurde den Teams in den Jobcentern ein begleitendes Coaching zur Verfügung gestellt, um den notwendigen Rollen- und Methodenwechsel in der Arbeit mit den Kundinnen und Kunden besser gestalten zu können. Ein besonderer Fokus der Begleitaufgaben lag in der Auswertung der Ergebnisse und Erfahrungen der beteiligten Jobcenter. Damit sollte auch die Frage geklärt werden, ob und unter welchen Bedingungen ein Transfer dieses Ansatzes auch anderen Jobcentern empfohlen werden kann.

Nach einem Jahr Praxis liegen nun in Form dieses Berichts erste zusammengefasste Ergebnisse und Erfahrungen vor.

Die folgende Untersuchung gibt Antworten auf Fragen nach der Wirksamkeit dieses Ansatzes für die Jobcenter und die einbezogenen Arbeitsuchenden, sie beschreibt Prozesse und lässt vor allem die Jobcoachs und Projektleiter durch Zitate zu Wort kommen. In der weiteren Einleitung werden die Ziele der Untersuchung, die methodische Vorgehensweise, die unterschiedlichen Ausprägungen des Ansatzes mit den jeweils spezifischen Ergebnissen und ein idealtypischer Verlauf von der Zuweisung bis zum individuellen Teilnahmende dargestellt.

Im ersten Kapitel werden Thesen zur Wirksamkeit des Modellprojektes durch die Auswertung von Interviews mit Beteiligten geprüft. Im anschließenden Kapitel werden die einzelnen Ergebnisse der beteiligten Projekte dargestellt. Im dritten Kapitel wird untersucht, inwieweit die Ergebnisse auf die jeweilige Teilnehmer/-innenstruktur zurückzuführen sind, um im anschließenden Kapitel die Umsetzungsergebnisse der Projekte den Ergebnissen von vier Bildungsträgern gegenüberzustellen, die zeitgleich im Auftrag von Jobcentern einen ähnlichen Ansatz in ihren Maßnahmen umgesetzt haben. Im fünften Kapitel werden mit dem Rückgriff auf die Ergebnisse Handlungsempfehlungen generiert. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und im Ausblick wird das Thema Anschlussangebote angerissen.

1.1 Aktivierung und berufliche Eingliederung im Rahmen eines Work-First-Ansatzes

Ein hoher Betreuungsschlüssel in den Jobcentern lässt Gespräche zwischen Vermittlerinnen und Vermittlern und Arbeitsuchenden oft nur in Abständen zwischen vier und zwölf Wochen (oder länger) zu. 40 % bis 61 % der Arbeitsuchenden sprechen mit ihrer Vermittlerin bzw. ihrem Vermittler in Abständen von drei bis vier Monaten oder seltener.¹ Ein intensiver Austausch über Ziele, Kompetenzen, Probleme etc., der einer Vertrauensbasis bedarf, ist so nicht immer möglich. Ein Profiling zur Fokussierung des Instrumenteneinsatzes sowie Stellenangebote durch den Arbeitgeberservice sollen zwar zu einer „passgenauen“ Vermittlung im Matching-Prozess führen – viele Bewerber scheitern aber bereits bei der ersten Vorauswahl aufgrund mangelhafter Bewerbungsunterlagen oder fehlender Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch.

Unberücksichtigt bleibt in der Regel auch der verdeckte oder auch „graue“ Arbeitsmarkt. Kettner/Spitznagel² weisen darauf hin, dass informelle Suchwege eine große Rolle spielen: So gingen rund 40 % der Neueinstellungen im Jahr 2007 auf die Suche über eigene Beschäftigte im Unternehmen bzw. persönliche Kontakte (27 %) oder aber auf die Berücksichtigung von Initiativbewerbungen (13 %) zurück.

Hier setzt der in dem Modellprojekt praktizierte Ansatz an:

Er ermöglicht den Jobcoachs eine intensivere Unterstützung und Begleitung der arbeitssuchenden Teilnehmer/-innen. Etwa 14 bis 20 Teilnehmer/-innen werden an drei bis vier Wochentagen jeweils drei bis vier Stunden bei ihren Eigenbemühungen zur Stellensuche begleitet. Zur Verfügung stehen eigene Räumlichkeiten und technische Ausstattungen (PCs mit Internetanschluss, Stellenanzeigen über den Arbeitgeberservice und die örtliche Presse, Bewerbungsbüro etc.). Die Betreuung erfolgt in der Regel durch zwei Jobcoachs. Die Gesamtdauer der Maßnahme beträgt sechs bis acht Wochen.

¹ Boockmann, B.; Koch, S.; Rosemann, M.; Stops, M. und Verbeek, H. (2010): Aktive Arbeitsmarktpolitik. Fördern und fordern aus Sicht der Vermittler. IAB-Kurzbericht 25/2010, S. 5 f.

² Kettner, A.; Spitznagel, E. (2008): Betriebliche Personalsuche. Stellenangebot geht zurück, bleibt aber auf hohem Niveau. IAB-Kurzbericht, 7/2008, S. 5 f.

Der Ansatz setzt auf die Motivation und Eigenaktivität der Arbeitsuchenden. Entsprechend dem Grundsatz des Work-First-Ansatzes „Jeder kann etwas“ und „Es ist Ihr Job, einen Job zu finden“, wird auf die Eigenverantwortung der Arbeitsuchenden gesetzt. Deren Motivation soll durch Nutzung gruppenspezifischer Prozesse gezielt unterstützt und gestärkt werden.

Mit der Orientierung auf eine umfassendere und gezieltere Unterstützungsfunktion des Jobcenters zugunsten der Arbeitsuchenden sollen sich die Beziehungen zwischen Institution und Kundinnen bzw. Kunden und damit das Image des Jobcenters insgesamt verbessern.

Der Erfolg dieses Ansatzes bemisst sich u. a. – auch im Vergleich mit entsprechenden Maßnahmen bei Bildungsträgern – an der Vermittlung einer möglichst hohen Anzahl von Arbeitsuchenden in Arbeit bzw. ersatzweise in der Ermöglichung anderweitiger Perspektiven.

Die Erprobung bzw. Umsetzung des Aktivierungsansatzes erfolgt in den gemeinsamen Einrichtungen der Jobcenter Bochum, Düsseldorf, Herne, Paderborn, Rhein-Kreis Neuss und den sich in kommunaler Trägerschaft befindenden Jobcentern Dülmen (Kreis Coesfeld), dem Jobcenter Düren, dem Kommunalen JobCenter Hamm, der Sozialagentur Mülheim an der Ruhr und dem Jobcenter Rheine des Kreises Steinfurt.

1.2 Methodische Vorgehensweise

Im Folgenden wird die Untersuchungsmethodik dieser Studie vorgestellt. Im Sinne der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit werden zunächst die Datenerhebungsmethode und daran anschließend die Auswertungsmethodik skizziert. Methodisch gliedert sich das Vorgehen in drei Erhebungsphasen, in denen sowohl qualitative als auch quantitative Methoden verwendet wurden. In der ersten Erhebungsphase wurden drei Experteninterviews mit Führungskräften aus Jobcentern geführt, die bereits Erfahrungen mit dem Work-First Ansatz gesammelt hatten. Im Zentrum des Erkenntnisinteresses standen dabei die Integrationsergebnisse³ und die Bewertung der Integrationschancen, deren Nachhaltigkeit und längerfristige Wirkung, zudem die Bedeutung von Qualifizierungen für Mitarbeiter/-innen, die Anwendungen neuer Beratungsmethoden beim Coaching der Teilnehmer/-innen, die Weiterentwicklung organisatorischer Prozesse und die des Dienstleistungsverständnisses. Auf Grundlage dieser Gespräche erfolgte die Formulierung von sieben Thesen zur Wirksamkeit des Ansatzes in den Modellprojekten, die im ersten Kapitel vorgestellt und ausführlich diskutiert werden.

Um die aus den Experteninterviews der ersten Erhebungsphase generierten Thesen zu überprüfen, wurden die beteiligten Akteursgruppen (Jobcoachs, Projektleiter/-innen und Teilnehmer/-innen) des Modellprojektes in die zweite Erhebungsphase aufgenommen. Für jede Gruppe wurde entlang der sieben Wirksamkeitsthese ein Interviewleitfaden entwickelt. Die oben genannten Thesen bildeten die Grundlage für jeweils 15 – 30 Fragen pro Interview.

³ Als Integration wird im gesamten Bericht die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, einer Ausbildung oder einer selbstständigen Tätigkeit während und bis drei Monate nach individueller Teilnahme definiert. Die Erhebung des Verbleibs von jeder Teilnehmerin bzw. jedem Teilnehmer erfolgte an dem jeweiligen Stichtag drei Monate nach Teilnahmeende. Einzelne Integrationen können bei der Stichtagserhebung nicht erfasst werden, da Teilnehmer/-innen an diesem Stichtag bereits wieder ihre Beschäftigung verloren haben können, andere können dagegen bereits die zweite Beschäftigung aufgenommen haben. Stichprobenerhebungen des Jobcenters Rhein-Kreis Neuss zeigen aber, dass diese Zahlen vernachlässigt werden können.

Nicht alle der genannten Thesen wurden in jedem Leitfaden erfragt, zudem wurden je nach Akteursgruppe unterschiedliche Fragen zu den einzelnen Themen formuliert. Durch diese Herangehensweise konnte zum einen ein größerer Fragenkatalog zur Beantwortung des Untersuchungsgegenstands bzw. der spezifischeren Forschungsfragen abgefragt werden, zum anderen konnten einzelne Themenfelder aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden. 15 Interviews mit insgesamt 24 teilnehmenden Jobcoaches, Projektleiterinnen und -leitern und Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Projekte wurden durchgeführt. Zur Entwicklung des Fragenkataloges wurden im Rahmen einer Dokumentenanalyse aus den vorhandenen Kurzkonzepten der beteiligten Jobcenter Angaben zu Zielen, Rahmenbedingungen, Umsetzungsregeln und Steuerungsformen zum Modellprojekt entnommen. Darüber hinaus wurden für die Dokumentenanalyse auch Kennzahlen und statistische Erhebungen der Jobcenter zur Gewinnung allgemeiner Daten und Besonderheiten der Jobcenter herangezogen.

Ziel der Durchführung der 15 Interviews war es, neben der Prüfung der Annahmen zur Wirksamkeit auch einen tieferen Einblick in die Funktions- und Wirkungsweisen des Aktivierungsansatzes, der angewendeten Beratungsmethoden und Prozesse in den Modellprojekten zu erhalten. Im Rahmen der angewendeten explorativen Untersuchungsmethode flossen die Zwischenergebnisse der ersten fünf Interviews in die weitere Befragung von Jobcentermitarbeiterinnen und -mitarbeitern ein und trugen durch die anschließende Auswertung zu weiteren Ergebnissen und zur Schärfung der Thesen bei.

Die Auswahl der Befragten erfolgte zufällig. Die Interviews fanden im Zeitraum von Februar bis April 2012 statt, sie wurden vor Ort in den Jobcentern durchgeführt und dauerten im Durchschnitt 60 Minuten. Die anschließende Auswertung orientierte sich an den Auswertungsverfahren qualitativer Inhaltsanalysen.

Parallel zur ersten und zweiten Erhebungsphase wurden in der dritten -phase quantitative Daten zur Teilnehmer/-innenstruktur und zum individuellen Verbleib der Teilnehmer/-innen des Modellprojektes in den beteiligten Jobcentern analysiert und ausgewertet. Neben soziodemografischen Daten der Teilnehmer/-innen enthalten die monatlich bereitgestellten Monitoringdaten auch Informationen über die Schulabschlüsse und die Berufsausbildung sowie deren Position am Arbeitsmarkt durch die Kumulation von Vermittlungshemmnissen (marktnah/marktfern). Insgesamt wurden die Daten von 1.608 Teilnehmenden im Zeitraum September 2011 bis Juni 2012 ausgewertet.

1.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Projektumsetzung

Im Rahmen einer vergleichenden Darstellung der Untersuchungsergebnisse der beteiligten Jobcenter ist es erforderlich, die jeweiligen unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Praxisansätze zu berücksichtigen. Die Mehrzahl der beteiligten Jobcenter sah und sieht das Modellprojekt als Experimentierfeld, um Erfahrungen mit verschiedenen Zielgruppen (Profile, Alter, Dauer der Arbeitslosigkeit) im Aktivierungsansatz zu sammeln. So wurden in einzelnen Jobcentern für besondere Zielgruppen, wie Alleinerziehende, Jugendliche und Rehabilitanden, spezielle Zusatzschulungen entwickelt und angeboten oder auch Arbeitsinstrumente wie z. B. Übergabeprotokolle oder auch die Jobmappe NRW überarbeitet und weiterentwickelt.

Die Zahl der Teilnehmer/-innen in den Gruppen, die Zuweisungspraxis oder auch der Einstiegsrhythmus wurden im einzelnen Jobcenter flexibel gestaltet und je nach Erfahrungen damit auch geändert, was in der Aus- und Bewertung zu berücksichtigen war. Die nachfolgende Übersicht informiert über die Aspekte, die in den beteiligten Jobcentern übereinstimmend bzw. unterschiedlich sind.

Abb. 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Durchführung

Gemeinsamkeiten	Unterschiede
Zuweisung nach Gespräch mit Berater/-in, Vermittler/-in, Fallmanager/-in	Unterschiedliche Ausprägung (gar nicht – sehr stark) individueller Gesprächsanteile und Themenmodule
Teilnahmeabbruch kann sanktioniert werden	Verschiedene Zielgruppen: Unter 25-Jährige, 25- bis 50-Jährige; 25- bis 65-Jährige; Neu- und/oder Bestandskundinnen bzw. -kunden
Gruppengröße zwischen 7 und 22 Teilnehmenden	Unterschiede in den Kundinnen- und Kundenprofilen: marktnah, marktfern
Gruppenräume sind mit PC und Drucker ausgestattet, USB-Sticks und Bewerbungsmappen werden zur Verfügung gestellt	Unterschiedliche Starttermine für Teilnehmer/-innen: rollierend, wöchentlich; alle zwei Monate
Dauer: 6 bis 12 Std. pro Woche im Zeitraum von 6 bis 8 Wochen	Modulare Schulungskonzepte; spontane Themenbearbeitung; Bearbeitung eines Rahmenplans

Auf der folgenden Seite verdeutlicht die Übersicht die unterschiedlichen Organisationsformen und Rahmenbedingungen in den Modellprojekten.

Abb. 2: Zielgruppen

JC	Beginn	Kundengruppe	Altersgruppen	Profillagen	Laufender Einstieg	Personal (Äquiv. VZ)	Gruppengröße	Ziele
Paderborn	18.07.11	Neu- und Bestandskundinnen/-kunden	bis 30 Jahre	marktnah	Ja, wöchentl.	2 (1,5)	2 Gruppen mit 10 Personen	Integrationsquote 50 %
Neuss	15.08.11	Neu- und Bestandskundinnen/-kunden	Bis U50	marktnah und marktfern	Nein	8 (7,5)	3 Gruppen mit 17 und 6 Gruppen mit 7 Personen	Qualitative Ziele
Steinfurt	05.12.11	Neu- und Bestandskundinnen/-kunden	Keine Einschränkung	marktnah	Ja (14-täg.)	4 (2,3)	2 Gruppen mit 12 Personen	Integrationsquote 40 %
Mülheim	05.09.11	vorwiegend Neukundinnen/-kunden	Ü25	marktnah und marktfern	Nein	4 (3,75)	4 Gruppen mit 18 Personen	Integrationsquote 30 % + x
Coesfeld	01.12.11	Neu- und Bestandskundinnen/-kunden	Keine Einschränkung	marktnah	Nein	1 (1)	1 Gruppe mit 10 bis 15 Personen	Qualitative Ziele
Bochum	15.04.11	Neu- und Bestandskundinnen/-kunden	Keine Einschränkung	marktnah und marktfern	Ja	7 (6)	2 Gruppen mit 22, 3 Gruppen mit 12 und eine Gruppe mit ca. 15 Personen	Qualitative Ziele
Düsseldorf	04.10.11	Neu- und Bestandskundinnen/-kunden	Ü25, einer Gruppe Ü50	marktnah	Ja	4 (2)	2 Gruppen mit 12 Personen	Qualitative Ziele
Herne	13.12.10	vorwiegend Neukundinnen/-kunden	Keine Einschränkung	marktnah und marktfern	Ja	7 (7)	4 Gruppen mit 15 Personen, 2 Gruppen mit 10 Personen, 2 Gruppen Mini-Jobber mit 15 Personen, modul. Bewerberwerkstatt	Qualitative Ziele
Hamm	20.12.11	Neukundinnen/-kunden	Keine Einschränkung	marktnah	Nein	4 (1,75)	1 Gruppe mit 15 Personen	Integrationsquote 50 %
Düren	04.10.11	Neukundinnen/-kunden	Ü25	marktfern	Nein	3 (1,75)	1 Gruppe mit 15 Personen	Vermittlungsquote* 33 %

*In diese Definition von Vermittlungsquote gehen auch die Teilnehmer/-innen ein, die eine geringfügige Beschäftigung aufnehmen.

Quelle: Kurzkonzepte der Jobcenter. Aktualisierter Stand vom Mai 2012.

1.4 Von der Zuweisung bis zum Abschluss – idealtypischer Ablauf der Projektteilnahme

Im Folgenden wird ein idealtypischer Verlauf der Projektteilnahme von der Zugangsteuerung in das Projekt bis zum Verlassen des Projektes beschrieben. Dabei wird zwischen der Zuweisung von Neukundinnen und Neukunden über den Direktzugang und die Zuweisung von Neu- und Bestandskundinnen und -kunden über Teilnahmelisten unterschieden.

Direktzugang: Der Antragsteller spricht am Empfang im Jobcenter vor und erhält neben den Antragsunterlagen einen Termin zum Sofortgespräch bzw. Erstgespräch bei einer Vermittlerin bzw. einem Vermittler.⁴ Dieser weist die Teilnehmer/-innen nach dem Gespräch dem Projekt zu.

Teilnahmeliste: Neu- und Bestandskundinnen und -kunden werden nach einem vorherigen Gespräch von Vermittlerinnen und Vermittlern über Listen zugewiesen bzw. vorgeschlagen.⁵

Im Folgenden wird ein idealtypischer Ablauf der Projektteilnahme vorgestellt:

1. Neu- oder Bestandskundinnen und -kunden werden über die Möglichkeit zur Teilnahme am Aktivierungsansatz/-projekt informiert und für den Folgetag oder für die Folgewoche zum Informationsgespräch mit den Jobcoachs eingeladen.
2. Die oder der Teilnehmer/-in nimmt an einem Informationsgespräch oder einer Informationsveranstaltung teil. In der Mehrzahl der Projekte konnten die Teilnehmer/-innen über ihre Teilnahme selber entscheiden.
3. Projektteilnahme: Eine oder mehrere Gruppe/n von 10 bis 20 Teilnehmenden, begleitet von einem oder zwei Jobcoachs, treffen sich drei bis vier Stunden täglich an drei Tagen in der Woche in einem Zeitraum von sechs bis acht Wochen. Man trifft sich als feste Gruppe oder die Teilnehmer/-innen tragen sich individuell für bestimmte Zeiträume in einen Wochenplan ein.
4. In der ersten Woche steht die Auffrischung oder das Erstellen von Bewerbungsunterlagen im Vordergrund. In der zweiten Woche erfolgen bedarfsgerechte Gesprächsangebote über Ziele, berufliche Orientierung, familiäre Hintergründe etc.
5. In der dritten bis achten Woche konzentrieren sich die Teilnehmer/-innen auf die Stellensuche und Bewerbungen. Die intensive Begleitung durch Jobcoachs, die konzentrierten Bewerbungsbemühungen, unterstützt durch gruppendynamische Effekte, führen dazu, dass die Hälfte aller Integrationen bereits in den ersten acht Wochen stattfindet. Idealerweise ziehen die marktnahen Bewerber/-innen die marktferneren mit. Individuelle Beratung und innovative Formen der Zusammenarbeit von Jobcoachs und Teilnehmenden führen zu einer hohen Zufriedenheit der Beteiligten.
6. Teilnehmer/-innen ohne Integrationserfolg nach sechs bis acht Wochen bzw. ohne eine Aussicht auf anschließende Stellenangebote werden von ihrem Jobcoach an den soge-

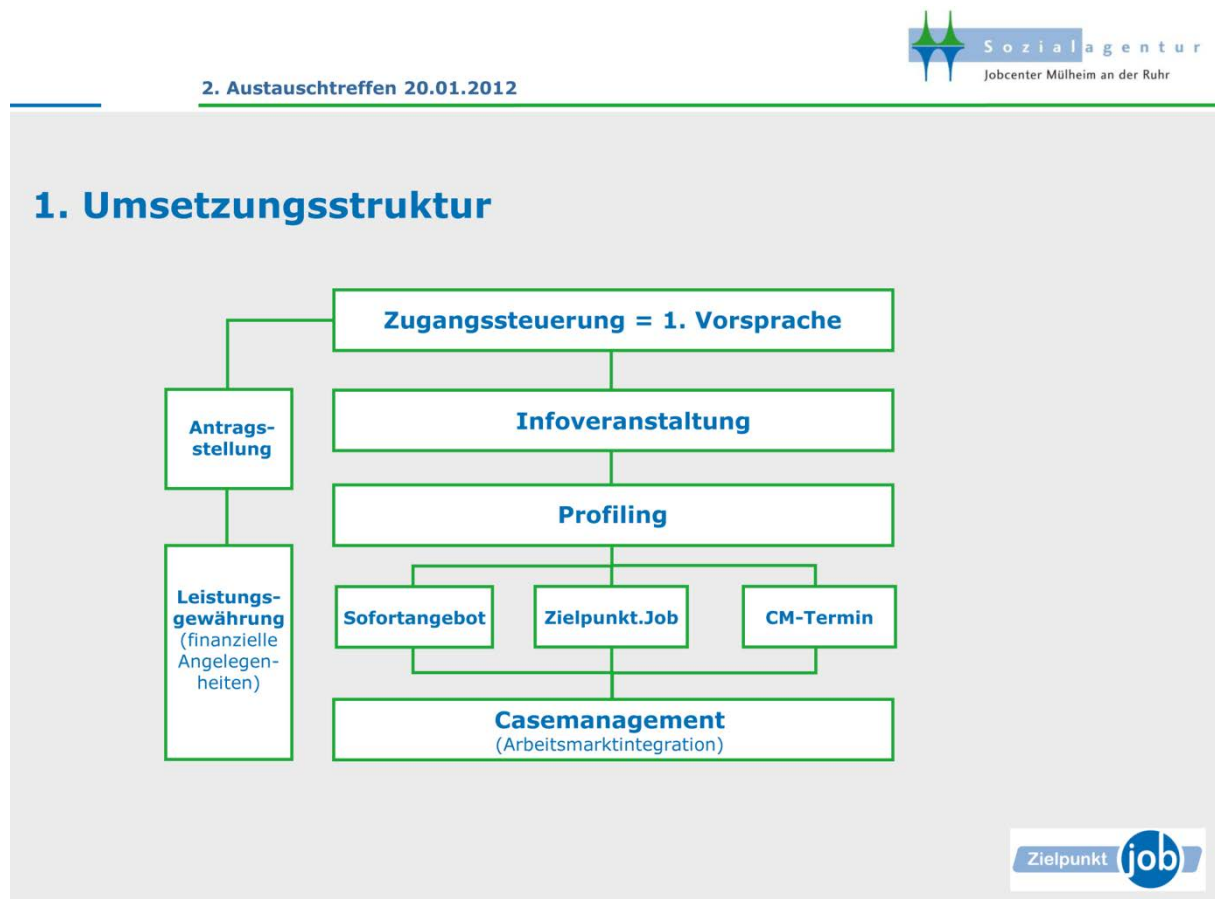
⁴ Vgl. dazu die Abbildung 3: Zuweisung Modellprojekt Sozialagentur Mülheim.

⁵ Vgl. dazu die Abbildung 4: Zuweisung Modellprojekt Jobcenter Coesfeld.

nannten Hauptbetreuer übergeben (Übergabemanagement). Teilweise können sie erneut am Projekt teilnehmen, teilweise bieten die Jobcenter verbindliche Anschlussangebote an.

7. Drei Monate nach individuellem Ende der Teilnahme sind zwischen 30 % und 50 % aller Teilnehmer/-innen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, Ausbildung oder Selbstständigkeit integriert.

Abb. 3: Zuweisung Modellprojekt Sozialagentur Mülheim



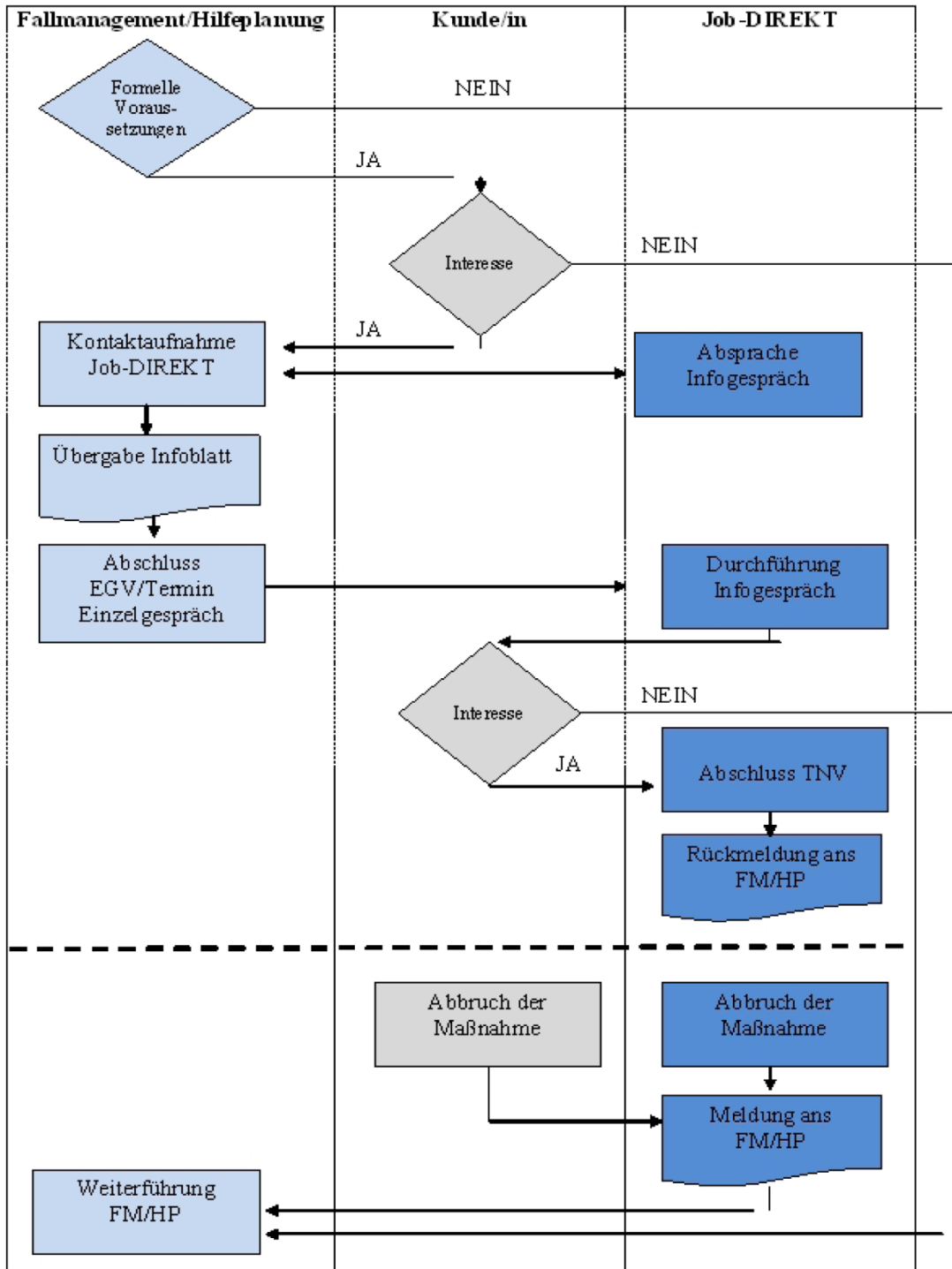
Jeder Neukunde nimmt zunächst an einer Informationsveranstaltung teil. Dann erfolgt ein Profiling durch die Casemanager/-innen, welche über die Zuweisung in das Modellprojekt (Zielpunkt.Job) entscheiden.

Abb. 4: Zuweisung Modellprojekt Jobcenter Coesfeld



Zuweisungsverfahren **Job-DIREKT**:

Stand: 23.03.2012



2. Thesen zur Wirkung der Modellprojekte

Im folgenden Teil werden Thesen einer Überprüfung unterzogen, die erklären sollen, wie und durch welche Faktoren eine erfolgreiche Umsetzung der Projekte möglich ist. Die Erarbeitung der folgenden Thesen erfolgte auf der Grundlage von Gesprächen mit Geschäftsführern bzw. Leitungen von Jobcentern, die bereits Erfahrungen mit dem Aktivierungsansatz gesammelt hatten:

1. Im Modellprojekt erfolgt eine schnelle und nachhaltige Integration⁶.
2. Persönliche Kompetenzen und methodische Qualifikationen der Jobcoachs sind Voraussetzungen einer erfolgreichen Beratung.
3. Das Modellprojekt erlaubt neue Methoden in der Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden.
4. Die langfristigen Vermittlungschancen verbessern sich, wenn die Bewerbungskompetenzen gestärkt werden.
5. Das begleitende Coaching durch externe Berater ist für eine Weiterentwicklung der Arbeit der Jobcoachs wichtig.
6. Das Modellprojekt ermöglicht eine verbesserte interne Zusammenarbeit der Teams im Jobcenter.
7. Die Projektumsetzung trägt zu einer Imageverbesserung der Jobcenter bei, da u. a. die Zufriedenheit bei Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern und Kundinnen bzw. Kunden steigt.

Diese Thesen wurden anschließend in 24 Interviews einer Überprüfung unterzogen, indem Fragen zu Integrationsvoraussetzungen, zu den Integrationschancen bestimmter Zielgruppen, zur Bedeutung von Qualifikationen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Einsatz neuer Beratungsmethoden, zur Bedeutung des Coachings durch externe Berater, zur Weiterentwicklung organisatorischer Prozesse und eines veränderten Dienstleistungsverständnisses gestellt wurden.

2.1 These 1: Im Modellprojekt erfolgt eine schnelle und nachhaltige Integration

Vor dem Hintergrund der Expertengespräche wurde von der These ausgegangen, dass im Modellprojekt eine schnelle und nachhaltige Integration der Teilnehmer/-innen erfolgt. Die Auswertung der Interviews und die später erfolgte Auswertung des Monitorings bestätigen diese Annahme und belegen sie in qualitativer Hinsicht durch das Herausarbeiten folgender Begründungen:

⁶ Als Integration wird im gesamten Bericht die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, einer Ausbildung oder einer selbstständigen Tätigkeit während der Teilnahme bzw. bis drei Monate nach individuellem Teilnahmende definiert. Der Verbleib von jeder Teilnehmerin bzw. jedem Teilnehmer erfolgte an einem jeweiligen Stichtag drei Monate nach Teilnahmende.

Einzelne Integrationen können bei dieser Form der Datenerhebung nicht gezählt werden, da Teilnehmer/-innen an diesem Stichtag bereits wieder ihre Beschäftigung verloren haben können, andere können dagegen bereits die zweite Beschäftigung aufgenommen haben. Stichprobenerhebungen des Jobcenters Rhein-Kreis Neuss zeigen aber, dass diese Zahlen vernachlässigt werden können.

Die intensive Beratung in einem Zeitraum von sechs bis acht Wochen erlaubt es, die unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedarfe der Teilnehmer/-innen angemessen zu berücksichtigen. Befragt nach der Besonderheit der Beratungsgespräche im Projekt im Vergleich zum klassischen Beratungsgespräch antwortete ein Jobcoach, dass er sich intensiv in einem ausreichenden Zeitraum „beim Einzelnen darauf konzentrieren kann, wo die wirklichen Hürden sind“ (BPa)⁷. Vor dem Hintergrund der mehrstündigen Anwesenheit bzw. der Teilnahmedauer von mehreren Wochen ist also ausreichend Zeit, die Teilnehmer/-innen kennenzulernen und sie mit einem individuellen Coaching auf der Prozessebene zu beraten, ihnen Feedback zu geben und die „wirklichen Hürden“ zu bearbeiten. Zur Gewährleistung der intensiven Betreuungsleistung, der Vor- und Nachbereitung der Termine, der Datenbearbeitung und -nachhaltung beschreiben die Jobcoachs eine **Gruppengröße** von 15 Teilnehmenden (betreut durch zwei Jobcoachs) als Grenze für effektive Beratungsleistungen.

Die **Teilnahmedauer** von sechs bis acht Wochen reicht nach Einschätzung der Jobcoachs aus, um Vertrauen aufzubauen und den Beratungsprozess so zu gestalten, dass die Teilnehmer/-innen ihre Möglichkeiten erkennen und sich ihre Selbstwahrnehmung und ggf. auch ihr Verhalten ändert. Je kürzer der Zeitraum ist, desto intensiver würden sich die Teilnehmer/-innen engagieren. Auch einige Teilnehmer/-innen waren der Meinung, dass acht Wochen bzw. drei Anwesenheitstage pro Woche bereits zu lang (BSO, JB) seien.

Die befragten Jobcoachs gehen davon aus, dass die **konzentrierte Arbeitsplatzsuche in den Räumlichkeiten des Jobcenters** ein wesentlicher Erklärungsfaktor für die schnelle Integration der Teilnehmer/-innen ist, und äußerten die Annahme, dass keiner der Teilnehmenden die gleiche Zahl von Bewerbungen zu Hause schreiben würde: „Zu Hause ist die Familie zu betreuen oder es sind Hausarbeiten zu erledigen“ (JB), das Engagement und die Konzentration zu Hause seien wahrscheinlich geringer als in den Projekträumlichkeiten. Zudem fehle es auch oft an den technischen und finanziellen Mitteln für die Bewerbungen. „Das 4x4-Std.-Prinzip ermöglicht ein sehr konzentriertes Arbeiten und die Leute stellen sich schnell darauf ein.“ (BLi)

Vertrauen, Offenheit und Anerkennung sind in den Interviews regelmäßig genannte Begriffe, die die Grundlagen einer erfolgreichen Zusammenarbeit beschreiben. Die Jobcoachs sind davon überzeugt, dass sich Vertrauen erst bei einer intensiveren Zusammenarbeit entwickeln kann: Die Rahmenbedingungen des Projektes ermöglichen diese Vertrauensbildung und erlauben es den Jobcoachs, die notwendige individuelle Unterstützung zu leisten. Dabei kommt der wertschätzenden Haltung der Jobcoachs gegenüber den Teilnehmenden eine wichtige Rolle zu. Diese Haltung drückt sich darin aus, dass bei allen Teilnehmenden das Potenzial für eine erfolgreiche Bewerbung gesehen wird und dass die Jobcoachs davon ausgehen, dass die Teilnehmer/-innen tatsächlich eine Beschäftigung finden wollen. Erst auf dieser durch Vertrauen geprägten Arbeitsebene können die Jobcoachs durch Fragen und Anregungen den Teilnehmenden helfen, für sich selber passende und geeignete Lösungsstrategien zu entwickeln.

⁷ Die befragten Jobcoachs, Projektleiter und Teilnehmer bei Bildungsträgern und in den Jobcentern sind durch in Klammern gesetzte Kürzel verschlüsselt. Der Anfangsbuchstabe in jedem Kürzel verweist auf Jobcoachs in den Institutionen: B steht für Bildungsträger, J für Jobcenter. Teilnehmer sind mit TN und Führungskräfte mit FK gesondert ausgewiesen.

Gruppendynamik spielt im Aktivierungsansatz eine besondere Rolle. Teilnehmer/-innen unterstützen sich gegenseitig, tauschen ihre persönlichen Erfahrungen und Ansichten aus und motivieren sich gegenseitig. Trotz des heterogenen Teilnehmer/-innenkreises entwickeln sich Freundschaften, es bilden sich Arbeitspartnerschaften oder Teams, man hilft sich gegenseitig (BPa, BLi):

- So erklärt beispielsweise der ältere Arbeitslose dem jüngeren Ausbildungsplatzsuchenden die Erwartungshaltungen von Arbeitgebern.
- Die Produktionshelferin mit Migrationshintergrund trifft auf die arbeitslose Lehrerin und versteht, dass Arbeitslosigkeit jeden treffen kann und nicht selbst verschuldet sein muss.
- Der langzeitarbeitslose Monteur erlebt, dass Teilnehmer, die älter sind als er, wieder in das Berufsleben zurückfinden.
- Besonders junge Teilnehmer/-innen lernen ihre berufliche Situation durch Gespräche mit Älteren besser einzuschätzen.

Das Modellprojekt bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre **individuellen Stärken zu zeigen** und ihre Kompetenzen in die Gruppe einzubringen: Konkrete Hilfen untereinander erfolgen

- durch Unterstützung bei der Benutzung des PC,
- durch Tipps und Anregungen vor Bewerbungsgesprächen,
- durch Austausch über die Qualität der Stellenangebote oder
- durch gegenseitige Hinweise auf Arbeits- und Praktikumsstellen.

So berichtete eine Teilnehmerin, dass sie ihre Erfahrungen bei der Interpretation von Arbeitszeugnissen habe einbringen können, ein anderer habe Beispiele für gute Umgangsformen eingebracht (TNM).

Die **Motivation** der Teilnehmer/-innen ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren. Die Aufrechterhaltung der individuellen Motivation kann durch die Jobcoachs unterstützt werden. Diese verweisen dabei auf die Aufgabe, beispielsweise Bewerbungserfolge von Teilnehmenden als ein Beispiel zu nutzen, das alle erreichen können, oder auch kleine Erfolge im Kreis der Teilnehmer/-innen zu feiern. Darüber hinaus halten die Teilnehmer/-innen ihre Motivation selber aufrecht. Beispiele sind hier die Begeisterung, mit dem PC und Internet umgehen zu lernen oder die als realisierbar erfahrene Chance auf Unabhängigkeit von der Grundsicherung auch für sich selbst zu erkennen.

Fazit zu These 1:

Die befragten Interviewpartner bestätigen die Vermutung, dass vor allem die individuelle Betreuung, die konzentrierte und durch Vertrauen geprägte Arbeitsatmosphäre und die gruppendynamischen Prozesse die wesentlichen Faktoren für schnelle Integrationen in Beschäftigung darstellen. Welchen Beitrag dazu die sozialen und beraterischen Kompetenzen der Jobcoachs leisten, wird im folgenden Abschnitt untersucht werden.

2.2 These 2: Persönliche Kompetenzen und methodische Qualifikationen der Jobcoachs sind Voraussetzungen einer erfolgreichen Beratung

„Die Jobcoachs müssen die Bereitschaft mitbringen, sich von der Praxis individueller Vermittlungsberatung zu lösen und sich auf Gruppen- und Einzelcoaching einzulassen. Dies erfordert Durchsetzungsfähigkeit, Empathie und Geduld. Hinzu kommen Menschenkenntnis und Sensibilität im Umgang mit anderen“ (BBi).

Diese sozialen Kompetenzen sind ebenso wie die oben skizzierte Haltung die Voraussetzung einer erfolgreichen Beratung. Die besondere Herausforderung besteht beim Aktivierungsansatz darin, dass die Jobcoachs eine **ausgewogene Balance von Fördern und Fordern** finden, da die Teilnehmer/-innen unterschiedliche Unterstützungsbedarfe haben. Gelassenheit und „eine stimmige Chemie zwischen Kunde und Mitarbeiter“ (FKR) sei wichtig, Berührungspunkte sollte man nicht haben: „Man muss auch Nähe zulassen können, aber gleichzeitig ist das hier kein Purzelkurs“ (CM). Die Verbindlichkeit sei höher als im Fallmanagement; immer wieder nach dem Ergebnis von einzelnen Schritten bei der Teilnehmerin bzw. dem Teilnehmer nachzufragen, sei sehr wichtig, ebenso wie situatives Reagieren. Diejenigen, die immer die gleichen Themen abspulen wollen, seien als Jobcoachs falsch aufgestellt (BSo).

Weiterhin müssen die Jobcoachs in der Lage sein, ihre **„Arbeit mit den Teilnehmerinnen und den Teilnehmern auf Augenhöhe“** stattfinden zu lassen; dazu sei ein respektvoller Umgang mit den Teilnehmenden notwendig (BLi). Die Teilnehmer/-innen sind für sich selbst verantwortlich, sie treffen ihre eigenen Entscheidungen. Dies kann in letzter Konsequenz bedeuten, dass Jobcoachs Entscheidungen akzeptieren (lernen) müssen, die nicht mit ihren eigenen Ziel- und Wertesystemen übereinstimmen. Arbeit auf Augenhöhe kann somit heißen, den Teilnehmer zu beraten, ihm Selbstwertgefühl zu geben und ihn bei den nächsten Schritten auf dem Weg zum Ziel – dem Ziel des Teilnehmers – zu unterstützen.

Teilnehmer/-innen, die nach notwendigen Kompetenzen der Jobcoachs befragt wurden, wünschten sich neben Fachwissen, PC-Kenntnissen und Grundkenntnissen in der Erwachsenenbildung, dass die Coachs „nicht hierarchisch agieren“, „viel Geduld“ haben und „engagiert, hilfsbereit, selbstbewusst“ sind (TNM).

Die Wirkung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit von Jobcoachs und Teilnehmenden auf eine erfolgreiche Bewerbung und nachhaltige Beschäftigung der Teilnehmer/-innen wurde von den Jobcoachs besonders betont: „Wichtig ist es, die Menschen zu unterstützen, erst dann kommt die Integrationsquote. Es hilft uns nichts, wenn jemand frustriert nach ein paar Wochen wieder den Job schmeißt.“ (BBi)

Die Frage, ob die Art der Zusammenstellung des Jobcoaching-Teams einen Einfluss auf den Integrationserfolg hat, wurde durchgehend bejaht. Eine Kombination von jüngeren und älteren Beratern sei wichtig, damit es unterschiedliche Ansprechpartner für die verschiedenen Altersgruppen gibt (BSo). Die Mitarbeiter/-innen sollten darüber hinaus verschiedene soziale Kompetenzen und berufliche Erfahrungen mitbringen.

Der Bedarf an **zusätzlicher Qualifikation** für die Mitarbeit im Projekt wurde in Interviews, die drei und vier Monate nach Beginn des Modellprojektes durchgeführt wurden, zunächst als gering beschrieben. Wünsche nach Schulungen zu Gesprächsführung, Gruppenleitung und Präsentation wurden nur vereinzelt geäußert. Zu einem späteren Zeitpunkt kam der Wunsch nach vermehrter Beratung beim Thema zielorientierte Gesprächsführung auf. Zudem sei auch eine Ausweitung der Methodenvielfalt notwendig, um Selbstwirksamkeit und Motivation der Teilnehmer/-innen zu stärken. Fast alle befragten Jobcoachs wünschten sich Qualifizierungsmodule zu den Themen „Gruppendynamische Prozesse steuern“, „Gesprächstechniken“ und „Motivationsstrategien“. Qualifizierungen für Neu- bzw. Quereinsteiger seien unbedingt erforderlich.

Als eine wichtige Qualifikation für die Aufgabe der Beratung von Arbeitslosen wurden häufig „Erfahrungen aus der Berufspraxis“ genannt. **Berufserfahrung aus vorherigen Tätigkeiten**, bspw. aus Industrie oder Handel, helfe oft dabei, konkrete Formulierungen für Bewerbungsschreiben vorzuschlagen (BPa) oder eine treffende Einschätzung zu geben, in welches Berufsfeld oder in welches Unternehmen „der Kunde passt“ (BLi). Alle Interviewteilnehmer/-innen sehen die Qualifikation für ihre aktuelle Tätigkeit nicht zwingend an einen Studien- oder beruflichen Abschluss gebunden. Vor allem müsse man Beratungserfahrung mitbringen, z. B. im Umgang mit Jugendlichen oder in der Schuldnerberatung (BSo).

Neben den sozialen und den beraterischen Kompetenzen kommt der jeweiligen **Motivation der Jobcoachs** eine besondere Rolle zu. Die Möglichkeit, in den Modellprojekten intensiv und individuell mit Menschen arbeiten zu können, motivierte die Jobcoachs, sich für diese Aufgabe jobcenterintern zu bewerben. Mehrfach wurde in den Interviews darauf hingewiesen, dass man nun „endlich mal das machen kann, was man bei der Beratung von Arbeitssuchenden und Arbeitslosen immer machen wollte“. Als sehr motivierend wurden von den Jobcoachs die erfolgreichen Bewerbungsgespräche der Teilnehmer empfunden und „dass sich eine Beziehung entwickelt, dass man ernst genommen wird“ (BSo).

Die notwendigen Anforderungen (Vorhandensein sozialer Kompetenzen, das Beherrschen der Balance von Fördern und Fordern, eine wertschätzende und professionelle Haltung gegenüber den Teilnehmenden und Berufserfahrung) verdeutlichen, dass die Arbeit als Jobcoach eine große Herausforderung für die Mitarbeiter/-innen darstellt. Ein Teil geht mit großem Enthusiasmus an die Aufgabe und sieht sie als Alternative zur bisherigen Tätigkeit, „andere meinen, ihnen würde es gut tun, über einen kurzen Zeitraum darin zu arbeiten und Vertretungsaufgaben zu übernehmen, um mal eine Abwechslung zu haben“ (FKR). Einzelne Projektleiter haben die Erfahrung gemacht, dass nur wenige wieder das Projekt verlassen, möglicherweise weil sie keine Coaching-Ausbildung haben (FKB). Diese unterschiedlichen Haltungen zur Projektmitarbeit wird von befragten Führungskräften auf die Dauer der Zugehörigkeit und die berufliche Vita zurückgeführt: Quereinsteiger seien eher zu Neuem bereit, langjährige Mitarbeiter/-innen schätzten dagegen eher die Routine.

Fazit zu These 2:

Die besonderen Herausforderungen des Rollenwechsels vom Vermittler zum Jobcoach werden von einer Mehrheit der Befragten als eine zu bewältigende Aufgabe gesehen. Die These, dass soziale Kompetenzen und methodische Qualifikationen Voraussetzungen für erfolgreiche Beratungsprozesse sind, wird durch die Interviews bestätigt. Besonders hervorzuheben ist die Aufgabe der Jobcoachs, die richtige Balance zwischen Fördern und Fordern zu finden. Die Herausforderungen bestehen vor allem im Wechsel von Einzelgesprächen zum Gruppen-coaching, von etablierten Verwaltungs- und Vermittlungsabläufen zu gruppendynamischen Prozessen, im Rollenwechsel vom Verwaltungsexperten zum reflektierenden Coach, der oder die die Fähigkeit hat zu sagen: „Das weiß ich nicht, lassen Sie uns gemeinsam eine Antwort suchen.“ Ein Zusammenhang zwischen Integrationsergebnissen der beteiligten Jobcenter und der Anwendung bestimmter Beratungsmethoden oder beruflicher Erfahrung der Jobcoachs ließ sich durch die Auswertung der Interviews nicht nachweisen.

Dagegen konnte ein großer Bedarf an Austausch über Beratungstechniken und Beratungsmethoden im Aktivierungsansatz festgestellt werden. Bei den Projekten mit einem größeren Team und einem höheren Anteil von Teilzeitbeschäftigten ist der Austausch nur schwierig zu organisieren, man habe „zu wenig Gelegenheit dazu, Erfahrungen auszutauschen.“ Dieser Mangel an gegenseitigem Austausch wird von den externen Coachs bestätigt. Deren Angebot sei vor allem deshalb dankbar angenommen worden, weil sich die Mitarbeiter/-innen für ein bis zwei Stunden auf das Nachdenken über die eigenen Aufgaben konzentrieren konnten.

2.3 These 3: Das Modellprojekt erlaubt neue Methoden in der Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden

Die Gestaltungsfreiheit der Jobcoachs in den Projekten und die integrationsfördernden Rahmenbedingungen (kleine Gruppen, ausreichend Zeit für intensive Beratung) führen zu neuen Methoden in der Zusammenarbeit von Jobcoachs und Kundinnen und Kunden. Neue Methoden entwickeln sich auch in der Art und Weise der Ansprache der Teilnehmer/-innen, in der Organisation von Vorgesprächen und der Zugangssteuerung, in der Wissensvermittlung den Teilnehmenden gegenüber etc. Es ist zu vermuten, dass die Anwendung dieser vielfältigen Methoden zu den Erfolgen in den Projekten beigetragen haben.

Die Beratungsaktivitäten der Jobcoachs zielen insbesondere auf die **Förderung der Eigenverantwortung** der Teilnehmer/-innen. Es soll deutlich werden, dass die Entscheidung über die nächsten Schritte zur Integration immer bei den jeweiligen Teilnehmenden liegt. Voraussetzung dafür ist deren Wissen über alternative Entscheidungsmöglichkeiten und die damit verbundenen Konsequenzen. Zunächst wird den Teilnehmenden vorgeschlagen, neben einem „Plan A“, d. h. ihrem Wunscharbeitsplatz bzw. ihrer favorisierten Strategie, einen „Plan B“ zu entwickeln. Die Umsetzung dieses „Plan B“ wird von den Jobcoachs dann eingefordert, wenn „Plan A“ in den ersten drei oder vier Wochen keinen Erfolg hatte, weil er möglicherweise unrealistisch war. Die Erfahrung eines gescheiterten „Plan A“ müssen die Teilnehmer/-innen aber erst einmal machen können, um ihre Bewerbungschancen realistisch einzuschätzen. Die Teilnehmer/-innen haben die Möglichkeit, Vorschläge der Jobcoachs abzulehnen: „Vorschläge

zu Schichtdienst und Nachtdienst kamen für mich nicht in Frage, ich konnte das mit Begründung im Gespräch mit den Jobcoachs ablehnen“ (TNM). Die Teilnehmer/-innen erhalten bei jeder ihrer Entscheidungen die notwendige Unterstützung durch die Jobcoachs, womit die jeweilige Entscheidung verbindlicher wird und sich die „Kontra-Haltung“ gegenüber den weniger attraktiven Alternativen („Plan B“ oder „Plan C“) reduziert.

Die intensive Zusammenarbeit von Teilnehmenden mit den Jobcoachs ermöglicht es, **Eingliederungsstrategien effektiver** als in der regulären Vermittlungsarbeit umzusetzen. Eine Reihe von Bildungsträgern und Jobcentern erarbeiten nach intensiven Gesprächen Eingliederungspläne und halten diese zeitnah nach. Nach Ablauf der Hälfte der Teilnahmezeit werden schriftliche Vereinbarungen getroffen. Die intensive Zusammenarbeit in den sechs bis acht Wochen ermöglicht es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, schneller und effektiver an ihren Zwischenzielen zu arbeiten. Es erfolgen schnelle Feedbacks durch die Jobcoachs und gemeinsam können neu aufgetretene Probleme diskutiert, fehlerhafte Strategien korrigiert und neue Ziele definiert werden.

Damit die Teilnehmer/-innen eigene Ziele und Umsetzungsschritte selber festhalten und kontrollieren können, wird z. B. vom Jobcenter Kreis Steinfurt in Rheine die Jobmappe NRW eingesetzt. Diese wurde von den Jobcoachs für die Bedarfe der Projektteilnehmer/-innen weiterentwickelt. Der Umgang mit den Eingliederungsplänen erfolgt nach Aussage der Jobcoachs nicht statisch, sondern flexibel. Ein kreatives Vorgehen sei die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration (FKJS).

Eine neue Form der Zusammenarbeit bzw. des Angebotes an die Teilnehmer/-innen ist der **offene Zugang zu Recherchemöglichkeiten**. Der Zugang zu den Laptops in den Gruppenräumen oder zu extra eingerichteten Räumen, in denen Bewerberbetreuer den Kundinnen und Kunden zur Verfügung stehen, führt laut Projektleiter/-innen und Jobcoachs zu gesteigerten Bewerbungsbemühungen der Teilnehmer/-innen: „Durch den ganztägigen Zugang zum Internet kommen manche Kundinnen bzw. Kunden bereits vor ihrem Nachmittagstermin, um recherchieren zu können“ (BPa). Andere Jobcoachs berichteten davon, dass sie ihre Teilnehmer/-innen nach Ende der drei- oder vierstündigen Teilnahme gar nicht mehr aus den Räumen „hinausbekämen“.

In einigen Projekten wurde ein besonderer Wert auf die **Mitgestaltung der Inhalte durch die Teilnehmer/-innen** gelegt. Aufgrund der Heterogenität der Gruppen sind die Teilnehmer/-innen an vielen Themen interessiert, die Jobcoachs müssen auf individuelle Fragen und Interessen flexibel reagieren. Dies hat bei sechs Projekten dazu geführt, dass dort nicht mit Schulungsmodulen oder Curricula, sondern mit Themen „auf Zuruf“ gearbeitet wird. Die Teilnehmer/-innen fühlen sich stärker als in Schulungsmodulen motiviert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen an andere Teilnehmer/-innen weiterzugeben. In Einzelfällen referierten Teilnehmer/-innen selbst zu bestimmten Themen (Personalrecht, Softwarenutzung, Internetrecherche

⁸ Die Jobmappe NRW als Portfolio unterstützt junge Menschen auf ihrem Weg in Ausbildung und in die Berufstätigkeit. (...) Die Jobmappe NRW bietet Raum zur Dokumentation von Qualifizierungs- und Ausbildungsbausteinen und unterstützt die Arbeit von Bildungscoachs/Bildungsbegleitern an den verschiedenen Lernorten. Sie bildet die Grundlage für Fördergespräche, für die Analyse und Bewertung der Kompetenzen und für die Dokumentation der nächsten Schritte und Zielvereinbarungen. (http://www.gib.nrw.de/arbeitsbereiche/jugend_und_beruf/jobmappe-nrw)

etc.). Geäußerte Wünsche und Anregungen von Teilnehmenden zu besonderen Schulungsangeboten wie beispielsweise Rollenspiele in Bewerbungssituationen werden von den Jobcoachs in einigen Projekten innerhalb weniger Tage umgesetzt. So können Formen und Inhalte der Wissensvermittlung permanent weiterentwickelt werden. Allerdings hat sich in der Auswertung der Interviews gezeigt, dass dieses hohe Maß an gestalterischer Freiheit vor allem in Projekten mit kleinen Teilnehmer/-innengruppen bzw. mit einem hohen Personaleinsatz möglich ist.

Eine sehr gut angenommene Arbeitsmethode, die sowohl dem Erfahrungstransfer wie auch der Motivation der Teilnehmer/-innen dient, ist der **morgendliche Austausch** in einer gemeinsamen Gesprächsrunde. Gegenstand der Gesprächsrunden sind Themen wie: Wo und mit welcher Erwartung hat die oder der Einzelne sich beworben? Welche weiteren Bewerbungsstrategien verfolgt jemand? Wie ist das letzte Bewerbungsgespräch verlaufen? (BSO)

Wichtig sei es, ein **Klima für offene Gespräche** zu schaffen (BSO). Dies kann durch frei zugängliche Rückzugsräume für lockere Gesprächsrunden, persönliche Einzelgespräche (BPa) oder besondere Angebote ermöglicht werden. Die beste Methode für die Jobcoachs, um herauszufinden, was die Teilnehmer/-innen schätzen würden, sei zu überlegen, „was wir als Kunden selber gerne hätten“ (BSO). Ein regelmäßiges Angebot an Kaffee sorgte so beispielsweise für eine entspannte Arbeitsatmosphäre (FKR).

Mehrere Projekte haben eine **Verabschiedungsrunde** eingeführt. Dort berichten diejenigen, die Arbeit aufnehmen, über die möglichen Gründe für ihre erfolgreiche Bewerbung und darüber, welche Projektinhalte ihnen persönlich weitergeholfen haben. „Es sind eigentlich Einzelgespräche zwischen Jobcoach und Teilnehmer, die im Projektraum stattfinden. Wir sitzen in der Mitte des Teilnehmerkreises, unterhalten uns, manchmal mischt sich jemand ein, manchmal nicht.“ (JH) Diese Form der Verabschiedung dient ähnlich wie die morgendliche Gesprächsrunde dem Ideen- und Erfahrungsaustausch und der Motivation der anderen Teilnehmer/-innen.

Der Einsatz unterschiedlicher Beratungsmethoden steigert für die Teilnehmer/-innen die Wertschätzung der Maßnahme. Das Üben von Vorstellungsgesprächen in **Rollenspielen** ist bspw. eine Methode, die für viele Teilnehmer/-innen neu ist, als exklusiv erlebt wird und nach anfänglichen Vorbehalten zu der Rückmeldung der Teilnehmer/-innen führte, dass sie gerne noch mehr davon gemacht hätten (BSO).

Fazit zu These 3

Das Innovationspotenzial der Projekte, das sich vor allem in verschiedenen neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmern und Jobcoachs zeigt, wird vor allem durch die intensive Zusammenarbeit in dem zeitlichen Rahmen von bis zu zwölf Stunden in der Woche ermöglicht. Das Aktivierungsprinzip „Fördern und Fordern“ wird in dem Projekt praktisch erlebt. Die Teilnehmer/-innen werden durch ein Coaching und die Bereitstellung eines organisatorischen Rahmens gefördert. Die Forderung nach unmittelbarer und intensiver Arbeitssuche wird vor diesem Hintergrund akzeptiert und sogar als persönliche Herausforderung angenommen.

Ein Beispiel dafür ist eine Teilnehmerin, die in sechs Wochen über 100 Bewerbungen geschrieben hatte und im Interview die Auffassung vertrat, dies zu Hause niemals hätte schaffen können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass vor allem die Gestaltungsfreiheit der Mitarbeiter/-innen und die Intensität der Zusammenarbeit die Erprobung neuer Beratungstechniken und -methoden fördert.

2.4 These 4: Die langfristigen Vermittlungschancen verbessern sich, wenn die Bewerbungskompetenzen gestärkt werden

Der Aktivierungsansatz soll eine schnelle Integration in Beschäftigung ermöglichen. Inwieweit der Ansatz zudem durch Entwicklung der Bewerbungskompetenzen die langfristigen Vermittlungschancen der Teilnehmer/-innen verbessern kann, ist unter anderem von den Voraussetzungen der Teilnehmer/-innen und dem durch die Jobcoachs vermittelten Wissen über Bewerbungstechniken und -strategien abhängig. Eine nachhaltige Wirkung des Erlernten ist darüber hinaus nicht nur vom abgespeicherten Wissen über gute Bewerbungsschreiben und gut vorbereitete Bewerbungsgespräche abhängig, sondern auch davon, inwieweit die Teilnehmer/-innen **Selbstbewusstsein erworben** haben, neue berufliche Orientierungen entwickeln konnten und sich eine realistische Sicht ihrer beruflichen Möglichkeiten erarbeiten konnten. Dazu muss zuvor eine intensive **Auseinandersetzung der Teilnehmer/-innen mit den eigenen Zielen und Interessen** stattgefunden haben. Wenn den Teilnehmenden diese Möglichkeiten der Reflexion durch die Projektteilnahme gegeben wurden, trug dies zu Integrationsfortschritten und mittelfristig verbesserten Vermittlungschancen bei.

Die Jobcoachs wurden befragt, welches Wissen besonders geeignet ist, um mittel- und langfristig die Vermittlungschancen der Teilnehmer/-innen zu verbessern bzw. aufrechtzuerhalten. Am häufigsten wurden folgenden Antworten gegeben:

- Wissen, wie man bestimmte Internetseiten auswertet.
- Wissen, welche Bewerbungsstrategien individuell sinnvoll sind.
- Wissen, dass man mit einem angemessenen Selbstbewusstsein die Bewerbungschancen erhöht.
- Wissen über Eigenschaften und Kenntnisse, an denen Arbeitgeber interessiert sind (Pünktlichkeit, Motivation und Engagement etc.).

Auch die technische Unterstützung in Form von USB-Sticks, digitalen Bewerbungsunterlagen und Software-Kenntnissen versetzen die Teilnehmer/-innen in die Lage, auch längere Zeit nach Ende der Maßnahme mit ihren Bewerbungsunterlagen weiter arbeiten zu können. Ein Bildungsträger ermöglicht es seinen Absolventen, auf die firmeneigene Jobbörse zuzugreifen.

Fazit zu These 4:

Inwieweit das Bewerbungscoaching nachhaltig wirken kann, hängt von den individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer/-innen, den vermittelten Inhalten und von den angewendeten Beratungsmethoden ab. Die Mehrzahl der auch nach den sechs bis acht Wochen nicht vermittelten Teilnehmenden hat ihre Bewerbungskompetenz verbessert, einzelne benötigen eine

darüber hinausgehende Unterstützung. Dementsprechend bietet die Mehrzahl der Projekte ihren ehemaligen Teilnehmenden an, sich bei Unterstützungsbedarf jederzeit zu melden. Aus Sicht der Jobcoachs ist die mittel- und langfristige Integrationschance auch von den verfügbaren Bewerbungskompetenzen und -strategien der Arbeitssuchenden abhängig.

2.5 These 5: Das begleitende Coaching durch externe Berater ist für eine Weiterentwicklung der Arbeit der Jobcoachs wichtig

Aufgrund des Modellcharakters des Projektes, das an die Mitarbeiter/-innen sehr hohe Anforderungen stellt, wurde den beteiligten Jobcentern ein externes Coaching mit einem Volumen von jeweils bis zu zehn Tagewerken zur Verfügung gestellt. Die externen Berater/-innen unterstützten die Jobcoachs bei der Weiterentwicklung ihrer Beratungskompetenzen und bei Fragen zur Organisations- und Teamentwicklung. Vier Berater/-innen von drei Beratungsunternehmen standen den zehn beteiligten Jobcentern zur Verfügung. Diese hatten die Möglichkeit, sich für einen oder auch für mehrere externe Coachs im Rahmen der zur Verfügung gestellten zehn Tagewerke zu entscheiden. Die **Reflexion über Beratungs-, Team- und Organisationsprozesse** bildete den Schwerpunkt der Beratung. Diese wurde von den Jobcoachs und den Projektleitern als sehr hilfreich wahrgenommen: „Ich muss sagen, ich bin da sehr zwiespältig drangegangen, bin jetzt aber umgestimmt. (...) Coaching bedeutete für mich immer: Jemand sagt mir, was ich zu tun und zu lassen habe. Aber dieser Erfahrungsaustausch, bei dem wir über Themen sprechen, die wir selbst erarbeitet haben und die wir als wichtig ansehen, gefällt mir supergut.“ (JH)

Die Jobcoachs bewerteten die Rollenfindung unter Einbeziehung der persönlichen Vorerfahrungen als sehr wichtig, ebenso die Stärkung ihrer Beratungskompetenz durch Workshops, in denen Beratungsmethoden und -instrumente vermittelt wurden. Dabei konnten die Jobcoachs ihre Rolle und ihre Methoden reflektieren, Unsicherheiten reduzieren und die neu gewonnenen Erfahrungen in die Arbeit mit den Teilnehmenden einbringen.

Auch ihre Aufgabe, die Selbstverantwortung und das Selbstbewusstsein der Teilnehmer/-innen zu stärken („Es ist Ihr Job, einen Job zu finden“), ist vielen Jobcoachs vor allem durch die Reflexionen mit den externen Beraterinnen und Beratern noch bewusster geworden. Dabei spielte die Delegation der Verantwortung an die Teilnehmer/-innen, selber aktiv auf Jobsuche zu gehen, eine besondere Rolle.

Als ebenfalls wichtige Unterstützung wurden die Fallbesprechungen und die Hospitation der Berater in der Gruppensituation wahrgenommen, da hier die Berater von Erfahrungen aus anderen Projekten berichten konnten. Wichtig sei auch der Austausch zwischen den Jobcoachs mit Begleitung des externen Beraters gewesen, der oftmals neue Impulse mit sich gebracht habe. Als Beispiele für diese Impulse wurden genannt:

- Die Einführung der morgendlichen Teilnehmer/-innenrunde, in der Erfahrungen und Ereignisse des letzten Tages sowie die Planung des aktuellen Tages besprochen wird.
- Die Veröffentlichung und Visualisierung der Integrationszahlen (Zahl der Bewerbungsgespräche, Eintritt in Minijobs, Vollzeitarbeitsstellen etc.) in den Teams.
- Das Erstellen von Porträts erfolgreicher Teilnehmer/-innen.

In Einzelfällen wurden Erwartungen an das Coaching-Angebot nicht erfüllt: Es fehlte ein theoretischer Input zu bestimmten Themen, in Einzelfällen habe die Hilfestellung für die Bewältigung konkreter Coaching-Situationen nicht ausgereicht. Das Unterrichtsmaterial sei unzureichend gewesen bzw. habe gefehlt und die Übung in Rollenspielen sei auch nicht befriedigend gewesen.

Fazit zu These 5:

Das Coaching durch externe Berater wurde bis auf wenige Ausnahmen von allen befragten Jobcoachs gut angenommen. Die Berater konnten ihre Erfahrungen aus anderen Projekten einbringen und den Jobcoachs Hilfestellungen bei der Weiterentwicklung ihrer Beratungskompetenzen geben. Davon profitieren die Jobcoachs, die Teilnehmer/-innen und langfristig das Jobcenter.

2.6 These 6: Das Modellprojekt ermöglicht eine verbesserte interne Zusammenarbeit der Teams im Jobcenter

Innovative Formen der Zusammenarbeit durch teamübergreifende Betreuung fanden sich in mehreren Projekten. In einem Projekt erhielten Gruppen, die sich aus alleinerziehenden Arbeitslosen oder jüngeren Arbeitslosen oder Arbeitslosen in Rehabilitationsverfahren zusammensetzten, spezifische Unterstützung durch Teams aus den Bereichen Markt und Integration (U25 und Ü25), von Leistungsteams, der Fachstelle für Alleinerziehende, dem Projekt Jobsicherung und dem Projekt Minijob. Weitere Teams wie der Arbeitgeber-Service und die Berufsberatung, aber auch externe Kooperationspartner wie die Wirtschaftsförderung und die Kreishandwerkerschaft wurden miteinbezogen.

Der **fachliche Austausch und die teamübergreifende Betreuung** der Arbeitsuchenden wurde ebenso intensiviert. Im Anschluss an die Projektteilnahme wechseln diejenigen Kundinnen bzw. Kunden ohne unmittelbare Aussicht auf eine Arbeitsstelle zurück zu ihren Hauptbetreuern bzw. Fall- oder Casemanagern. Diese erhalten differenzierte Einschätzungen zu den Teilnehmenden in Form von Übergabeprotokollen oder -berichten, die von einzelnen Jobcentern bei der Umsetzung des Projektes entwickelt bzw. modifiziert wurden. Beschrieben werden u. a. der Berufswunsch, die Anzahl der Bewerbungen und der Vorstellungsgespräche sowie die Inhalte des Abschlussgespräches: Was kann man verbessern? Welche Folgemaßnahmen werden empfohlen? Auf welche Ziele wird sich der Bewerber in den nächsten Wochen orientieren?

Die **Zusammenarbeit mit arbeitgeberorientierten Teams** wie dem Arbeitgeber-Service wurde in vielen Fällen intensiviert: Dieser hängte in den Projekträumen aktuelle Stellenanzeigen aus, organisierte Besuche von Arbeitgebern, akquirierte Praktika-Stellen und verwendete die von den Teilnehmenden erstellten Bewerbungsunterlagen. Zudem wurden in einigen Projekten Mitarbeiter/-innen des Arbeitgeber-Service für das Projektteam rekrutiert, die dort ihre Kontakte zu Arbeitgebern nutzen konnten.

Die Mehrzahl der Jobcenter wies sowohl ihre Bestandskundinnen und -kunden wie auch Neukundinnen und -kunden über Excel-Listen zu. Der Zugang erfolgte für die einzelnen Teilnehmer/-innen dementsprechend in einem Zeitraum von einigen Tagen bis zu drei Wochen.

Probleme, wie zeitverzögerte Zuweisungen, keine Aufklärung der Teilnehmer/-innen über den Inhalt des Projektes oder die Zuweisung ungeeigneter Teilnehmer/-innen konnten nach und nach durch regelmäßige Besprechungen in den zuweisenden Teams gelöst werden. Insofern konnte die Umsetzung des Projektes einen Beitrag zu einem **intensiveren Austausch der Teams untereinander** bezüglich der notwendigen Eignung von Kundinnen und Kunden anstoßen. Inwieweit sich durch die Umsetzung der Projekte Veränderungen bei der Organisation von Sofortangeboten oder sogar der gesamten Zugangssteuerung ergeben, müsste in einer weiteren Untersuchung geklärt werden. Die Sozialagentur Mülheim hat bereits seit 2011 ihre Zugangssteuerung an ihrem Sofortangebot bzw. dem Projekt ausgerichtet. Im Unterschied zu den anderen Projekten wurden hier alle Neukundinnen bzw. -kunden unmittelbar durch Vermittler (Casemanager) zugewiesen.

Fazit zu These 6:

Die Zusammenarbeit verschiedener Funktionsteams im Jobcenter hat sich in allen Projekten verbessert, indem vorhandene Ressourcen gebündelt wurden, um Teilnehmer/-innen in Beschäftigung zu bringen. So konzentrierte man sich auf bestimmte Zielgruppen, arbeitete enger mit dem lokalen Arbeitgeber-Service zusammen oder gab detailliertere Informationen zu Bedarfen oder Zielen der einzelnen Teilnehmer/-innen bei der Übergabe an die Hauptbetreuerin bzw. den Hauptbetreuer weiter. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit anderen Teams war vor allem dort möglich, wo das Modellprojekt frühzeitig allen Führungskräften vorgestellt wurde und regelmäßig die zuweisenden Teams über die Ergebnisse informiert wurden. Dabei wurde mit vielfältigen Methoden versucht, Mitarbeiter/-innen anderer Teams einzubinden. So wurden Workshops zu bestimmten Fragestellungen durchgeführt, gemeinsame Vermittlungsinitiativen gestartet oder gemeinsame Fallbesprechungen organisiert. Auch hier wurden unterschiedliche Ergebnisse erzielt. Die Zusammenarbeit wurde in allen Fällen intensiviert, allerdings lässt eine mehrmonatige Projektlaufzeit noch keine abschließende Bewertung zu.

2.7 These 7: Die Projektumsetzung trägt zu einer Imageverbesserung der Jobcenter bei

Mit der Umsetzung des Projektes verband sich bei allen Befragten die Erwartung, dass die Jobcenter einen Imagegewinn erhalten. Die Teilnehmer/-innen erhalten die Unterstützung für eine schnelle Integration, gleichzeitig haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, neue Vermittlungstechniken zu erproben, die stärker auf die Bedarfe der Teilnehmer/-innen eingehen. Dies erlaubt neue Erfahrungen in der Beratung und laut Aussage einiger Jobcoachs auch die Erfahrung, **Vorurteile und Klischeebilder abbauen** zu können. Das unbürokratische und **transparente Angebot des Projektes** verbessere das Dienstleistungsimage des Jobcenters. Es gäbe keine Beschwerden und die Ergebnisse seien für alle Beteiligten zufriedenstellend (FK Bo). Jobcoachs berichten, dass die ersten Kundinnen und Kunden offensiv nach ihren Teilnahmemöglichkeiten anfragen würden: „Mein Kumpel war bei Ihnen, kann ich das nicht auch machen?“ (JH) oder „Wir haben jetzt eine Kundin gehabt, die war hier, da ist der Bruder gleich nachgekommen, weil sie gute Werbung für uns gemacht hat“ (JB).

Da es den Jobcoachs nicht darum gehe, die Teilnehmer/-innen „in irgendeine Form von Arbeit zu bringen, sondern in eine Arbeit, die die Leute auch machen wollen“, sei die Zusammenarbeit entspannter als in der klassischen Vermittlungssituation. Mit dem Vertrauen, nicht jede Arbeit sofort annehmen zu müssen, gingen die Teilnehmer/-innen „mit höherem Elan an die Sache ran“ (JB), was die Chance zu höherer Nachhaltigkeit steigere. Auch die Frage „ob wir noch etwas verbessern können, auch wenn jemand erfolglos die acht Wochen teilgenommen hat“ (JB) zeigt den Teilnehmern die Wertschätzung ihnen gegenüber, was zu einem weiteren Imagegewinn der Jobcenter beiträgt. Interviewte Teilnehmer/-innen meinten, dass sie das Projekt auch Bekannten empfehlen würden (TNJH) und dass sich ihre Einstellung geändert habe: „Man hat sowieso immer erst mal eine kritische Einstellung gegenüber einem Jobcenter, das hat sich sehr geändert. Ich kann das nur allen empfehlen.“ (TNM) Es gab allerdings auch kritische Rückmeldungen durch einzelne Teilnehmer/-innen. Die Arbeitsmaterialien seien veraltet, die technische Ausrüstung schlecht, einzelne Jobcoachs seien unmotiviert und würden rechthaberisch auftreten.

Einige Projekte geben zum Ende der Teilnahme ihren Kundinnen und Kunden einen Feedbackbogen aus. In einem Jobcenter bewerteten mehrere hundert anonym befragte Personen unter anderem die eingesetzten Coachs als sehr freundlich, hilfsbereit und kompetent. Inhaltlich schätzen die Teilnehmer/-innen den persönlichen Nutzen des Projektes als hoch ein. Die befragten Teilnehmer/-innen gaben diesem Projekt im Durchschnitt die Schulnote 1,9 (Stand: August 2012).

Fazit zu These 7

In den Projekten konnte bislang eine relativ hohe Anzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Arbeitsstelle finden oder eine berufliche Perspektive entwickeln. Die Jobcoachs wurden bis auf sehr wenige Ausnahmen als engagiert und motiviert wahrgenommen. Beides führt dazu, dass das Projekt von den Teilnehmenden weiter empfohlen wird, was ein positives Image der Jobcenter fördert. Inwieweit dieses positive Image ausstrahlt, hängt auch von der Dauer des Projektes und der Zahl der Teilnehmer/-innen ab. Erkennbare Imagegewinne werden sich wahrscheinlich erst durch Überführung des Projektes in den Regelbetrieb ergeben.

3. Ergebnisse der zehn beteiligten Jobcenter

Im Folgenden werden die Ergebnisse der beteiligten Modellprojekte zusammenfassend vorgestellt. Eine detaillierte Auswertung der einzelnen Jobcenter kann bei den Verantwortlichen bei der G.I.B. eingesehen werden. Bei der folgenden Zusammenfassung sind die Prozentangaben immer in Relation zur Zahl der Teilnehmer/-innen im jeweiligen Modellprojekt (Grundgesamtheit N) dargestellt. Die Teilnehmer/-innenstrukturen der zehn untersuchten Jobcenter unterscheiden sich zum Teil erheblich voneinander:

Abb. 5: Teilnehmer/-innenstruktur

	JC Paderborn	JC Düsseldorf	JC Düren	JC Steinfurt	JC Herne	JC Bochum	JC Mülheim	JC Hamm	JC Coesfeld	JC Neuss	Gesamt
N =	100 % (65)	100 % (71)	100 % (54)	100 % (52)	100 % (434)	100 % (209)	100 % (410)	100 % (31)	100 % (17)	100 % (265)	100 % (1608)
Erhebungszeitraum	07/11 bis 07/12	10/11 bis 07/12	10/11 bis 07/12	12/11 bis 07/12	04/11 bis 07/12	04/11 bis 07/12	10/11 bis 07/12	12/11 bis 07/12	12/11 bis 07/12	08/11 bis 07/12	----
Frauen	57 %	30 %	56 %	44 %	35 %	46 %	35 %	26 %	29 %	30 %	37 %
Männer	43 %	70 %	44 %	56 %	65 %	54 %	65 %	74 %	71 %	70 %	63 %
nicht dt. Staatsang.	23 %	27 %	9 %	8 %	18 %	10 %	24 %	16 %	0 %	21 %	19 %
dt. Staatsang.	77 %	73 %	91 %	92 %	82 %	90 %	76 %	84 %	100 %	79 %	81 %
Alleinerz.	6 %	14 %	22 %	10 %	6 %	7 %	3 %	3 %	6 %	5 %	6 %
nicht Alleinerz.	94 %	86 %	78 %	90 %	94 %	93 %	97 %	97 %	94 %	95 %	94 %
Bestandskunden/-kundinnen	43 %	87 %	72 %	100 %	47 %	79 %	37 %	10 %	94 %	93 %	60 %
Neukunden/-kundinnen	57 %	13 %	28 %	0 %	53 %	21 %	63 %	90 %	6 %	7 %	40 %
ohne Berufsabschluss	31 %	24 %	37 %	31 %	47 %	46 %	56 %	26 %	35 %	40 %	45 %
Berufsabschluss	69 %	76 %	63 %	69 %	53 %	54 %	44 %	74 %	65 %	60 %	55 %
marktfern	0 %	3 %	100 %	0 %	22 %	25 %	52 %	10 %	18 %	52 %	35 %
marktnah	100 %	97 %	0 %	100 %	78 %	75 %	48 %	90 %	82 %	48 %	65 %
Förderungen	6 %	13 %	9 %	33 %	6 %	9 %	11 %	77 %	24 %	6 %	10 %
Ohne Förderung	94 %	87 %	91 %	67 %	94 %	91 %	89 %	23 %	76 %	94 %	90 %

Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012.

In nur wenigen Jobcentern sind die Geschlechter annähernd gleich verteilt, tendenziell ist der Männeranteil höher als der der Frauen, in vier von den zehn Fällen liegt der Männeranteil bei 70 % und mehr. Auch besitzt die Mehrheit der Teilnehmer/-innen die deutsche Staatsangehörigkeit, in vier Jobcentern liegt der Anteil an Teilnehmern mit nicht deutscher Staatsangehörigkeit über 20 %. Wenige Teilnehmer/-innen sind alleinerziehend, nur in Düsseldorf und Düren liegt der Anteil deutlich über 10 %, im Jobcenter Düren ist der Alleinerziehendenanteil von 22 % außergewöhnlich hoch (siehe Abb. 5).

Die Jobcenter arbeiten mit unterschiedlichen Zielgruppen. In der Regel nehmen sowohl Bestandskundinnen und -kunden wie Neukundinnen und -kunden teil, wobei die meisten Jobcenter mit einem höheren Anteil an Bestandskundinnen und -kunden in den Projekten arbeiten.

Weiterhin verfügt in der Regel mehr als die Hälfte der Teilnehmer/-innen in den Modellprojekten über einen Berufsabschluss – nur im Jobcenter Mülheim wurde das Projekt mit 56 % der Teilnehmer/-innen ohne Berufsabschluss durchgeführt (siehe Abb. 5).

In Mülheim findet sich ähnlich wie im Jobcenter Rhein-Kreis Neuss ein ausgewogenes Verhältnis von marktnahen und marktfernen Teilnehmerinnen und Teilnehmern wieder. Bis auf das Jobcenter Düren wurden in den übrigen sieben Jobcentern die Projekte jeweils mit einem sehr hohen Anteil an marktnahen Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt. Das Jobcenter Düren führte das Projekt dagegen ausschließlich mit Marktfernen durch.

Eine Förderung (Eingliederungszuschuss, Einstiegs geld, weitere Förderungen nach § 16 SGB II i. V. m. § 45 SGB III) von Teilnehmern kommt bei sieben der zehn Jobcenter nur in geringen Anteilen vor (zwischen 6 % – 13 %). Im Jobcenter Coesfeld und Steinfurt haben etwa 1/4 bzw. 1/3 der Teilnehmer/-innen eine Förderung erhalten, im Jobcenter Hamm wurde hier ein besonderer Schwerpunkt gesetzt: 77 % der Teilnehmer/-innen erhielten während der Projektphase eine Förderung (siehe Abb. 5).

Die folgende Tabelle zeigt, wie hoch der Anteil von Teilnehmern mit bestimmten Merkmalen ist, die eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung fanden, und wie sich die Integrationsquoten auf die oben beschriebenen Merkmale verteilen.

Abb. 6: Integrationsquoten nach Merkmalen

	JC Paderborn	JC Düsseldorf	JC Düren	JC Steinfurt	JC Herne	JC Bochum	JC Mülheim	JC Hamm	JC Coesfeld	JC Neuss	Gesamt
N (gesamt) =	(65)	(71)	(54)	(52)	(434)	(209)	(410)	(31)	(17)	(265)	(1608)
Integrationen	38	29	4	19	137	69	133	18	6	80	533
Integrationsquoten in % nach Merkmal											
Frauen	57 %	71 %	10 %	26 %	32 %	33 %	22 %	38 %	20 %*	35 %	32 %
Männer	61 %	28 %	4 %	45 %	31 %	33 %	38 %	65 %	42 %	28 %	34 %
nicht dt. Staatsang.	53 %	37 %	0 %*	0 %*	27 %	24 %	35 %	40 %*	---	25 %	30 %
dt. Staatsange.	60 %	42 %	8 %	40 %	33 %	34 %	32 %	62 %	35 %	32 %	34 %
Alleinerz.	25 %*	70 %	25 %	0 %	25 %	0 %	25 %	0 %*	0 %*	43 %	35 %
nicht Alleinerz.	61 %	36 %	2 %	40 %	32 %	36 %	33 %	60 %	38 %	29 %	34 %
Bestandskundinnen/-kunden	46 %	44 %	3 %	33 %	30 %	30 %	32 %	33 %*	31 %	30 %	31 %
Neukundinnen/-kunden	68 %	22 %	20 %	---	33 %	45 %	33 %	61 %	100 %*	39 %	37 %
ohne Berufsabschluss	30 %	35 %	15 %	19 %	25 %	25 %	30 %	63 %	33 %	29 %	28 %
Berufsabschluss	71 %	43 %	3 %	44 %	37 %	40 %	36 %	57 %	36 %	31 %	38 %
marktfern	---	50 %*	7 %	---	21 %	17 %	24 %	100 %*	33 %*	23 %	21 %
marktnah	58 %	41 %	---	37 %	35 %	38 %	42 %	54 %	36 %	38 %	39 %
Förderungen	75 %*	44 %	20 %*	29 %	81 %	82 %	54 %	54 %	0 %*	100 %	60 %
keine Förderungen	57 %	40 %	6 %	40 %	28 %	30 %	30 %	71 %	46 %	26 %	30 %

Erläuterung: Die prozentualen Angaben beziehen sich auf alle integrierten Teilnehmer/-innen mit dem angegebenen Merkmal. Bsp.: In Paderborn sind 57 % aller teilnehmenden Frauen drei Monate nach ihrem individuellen Projektende in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, Ausbildung oder Selbstständigkeit.

* Aufgrund niedriger Fallzahlen von ≤ 5 Teilnehmer/-innen im Ausgangsbestand sind die gekennzeichneten Integrationsquoten in ihrer Aussagekraft und Vergleichbarkeit eingeschränkt.

Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012.

Sozialagentur Jobcenter Mülheim

In der Sozialagentur Mülheim startete das Projekt unter dem Namen „Zielpunkt.Job“ am 01.10.2011. Bereits seit Januar 2010 wurden Neukundinnen und -kunden einem Regelanangebot mit dem Namen „Einstiegsoffensive“ zugewiesen, dessen Inhalte mit denen des Modellprojektes vergleichbar sind. Zielgruppe waren bzw. sind im Wesentlichen die über 25-jährigen Neukundinnen und -kunden der Sozialagentur. Sowohl arbeitsmarktnahe als auch arbeitsmarktferne Kunden durchlaufen die Module des Zielpunkt.Job. Ergänzende Zuweisungen einzelner Kundinnen und Kunden aus dem Casemanagement sind möglich.

Mit Beginn jeder Woche startet eine Gruppe von maximal 18 Personen, die über einen Zeitraum von sechs Wochen bei zwölf Terminen Lernmodule absolvieren. Zielsetzung des Zielpunkt.Job ist die Aktivierung und zeitnahe Arbeitsmarktintegration möglichst vieler Leistungsberechtigter. Dabei soll die Eigeninitiative des Einzelnen gestärkt werden. Für 2012 wurde im Arbeitsmarktprogramm eine Vermittlungsquote in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von mindestens 30 % als Ziel formuliert.

Das Projekt wurde im Berichtszeitraum von drei Casemanagern durchgeführt. Die Modulhalte umfassen unterschiedliche arbeitsmarktbezogene Themen, wie zum Beispiel Bewerbung, Stellenrecherche, Bewerberprofil, Vorstellungsgespräche, Arbeitszeugnis, betriebliche Trainingsmaßnahmen und Zeitarbeit. Dabei werden die Themen methodisch so aufbereitet, dass sie auf dem Wissen und den Erfahrungen der Teilnehmer/-innen aufbauen. Ziel ist es, den Teilnehmenden ihre eigenen Kompetenzen bewusst werden zu lassen, um das Selbstvertrauen im Bewerbungsprozess zu stärken. Nach Abschluss der Module erfolgt eine schriftliche Rückmeldung an die originär zuständigen Casemanager mit konkreten Vorschlägen für Anschlussmaßnahmen.

Einzelne Schwierigkeiten gab es mit der Zuordnung zum Kundinnen- und Kundenkreis für das Modellprojekt, weil sich bei Einzelnen im Nachgang gesundheitliche oder schwerwiegend persönliche Hemmnisse herausgestellt haben, die eine zeitnahe Arbeitsmarktintegration ausschließen. Trotzdem konnte die angedachte Zielerreichung bei sozialversicherungspflichtigen Integrationen von 30 % „plus x“ nach einem Zeitraum von drei und auch von sechs Monaten erreicht werden. Rückmeldungen der Kundinnen und Kunden machen deutlich, dass die unmittelbare Anbindung an die Sozialagentur und die damit verbundenen Anforderungen in der Maßnahme als verbindlicher als bei einer Überweisung zum Träger empfunden wird.

Der Zielpunkt.Job wird mit den beschriebenen Modulen und weiteren ergänzenden Bausteinen, wie zum Beispiel einem Bewerbungsservice, als Regelangebot der Sozialagentur Mülheim bestehen bleiben.

410 Datensätze wurden für den Zeitraum von Oktober 2011 bis Juli 2012 ausgewertet. Die Kundinnen- bzw. Kundenstruktur weist einen hohen Anteil von Neukundinnen und Neukunden (63 %), einen hohen Anteil von Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit fehlendem Berufsabschluss (56 %) und einem hohen Anteil von als marktfremd eingestuften Teilnehmerinnen und Teilnehmern (52 %) aus (siehe Abb. 5).

Im Vergleich mit dem Durchschnittsergebnis aller Jobcenter bietet das Projekt wenige Auffälligkeiten. Die Integrationsquote der Frauen ist mit 22 % überdurchschnittlich gering, bei den nicht deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ist sie mit 35 % überdurchschnittlich hoch. 54 % der Teilnehmer/-innen mit Fördermaßnahmen (6 % weniger als im Durchschnitt) wurden integriert (siehe Abb. 6). Der Anteil von integrierten Bestands- und Neukundinnen und -kunden entspricht dem Durchschnitt aller Projekte.

32 % aller Teilnehmer/-innen fanden während oder im Zeitraum bis drei Monate nach ihrer Teilnahme eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, weitere 27 % mündeten in „Sonstigen Eingliederungen“ (4 % in Minijobs, 23 % ohne nähere Angaben) ein.

Der Anteil derjenigen, die während der Teilnahme Arbeit fanden, ist mit 17 % aller Teilnehmer/-innen deutlich unterdurchschnittlich. Hier schlägt sich nieder, dass die Laufzeit des Angebots in Mülheim mit sechs Wochen im Vergleich zu den meisten anderen Projektstandorten um ein Viertel kürzer ist. Die Abbruchquote von 17 % ist im Vergleich zum Durchschnitt (24 %) deutlich niedriger. 24 % waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos. Von diesen 24 % weiterhin oder erneut Arbeitslosen fand später noch jeder Fünfte im Zeitraum von drei bis sechs Monaten nach Teilnahmeende eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung.

Jobcenter Herne

Das Modellprojekt „Neue Aktivierungswege“ startete am 10.12.2010 als Vorläufer des aktuellen Projektes und beteiligte sich an drei Standorten ab dem 01.09.2011 am Modellprojekt. Ergänzend zur Ausweitung der Standorte des Modellprojektes wurden zum bestehenden zwei weitere Bewerberbüros eröffnet.

Voraussetzung für die Aufnahme in das Projekt ist die Vorlage von vollständigen Bewerbungsunterlagen, um die achtwöchige Projektzeit für die intensive Stellensuche nutzen zu können. Sieben Coachs begleiten sechs Gruppen mit jeweils 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ohne Alterseinschränkung. Ein direkter laufender Einstieg war möglich. Unbesetzte Plätze wurden in den „Neuen Aktivierungswegen“ mit Bestandskundinnen und -kunden besetzt. Die Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern konzentrierte sich auf eine schnelle Erstellung von Bewerbungen und daran anschließend auf intensive Bewerbungsbemühungen. Themen rund um die Bewerbungsunterlagen und -strategien wurden nach individuellem Bedarf der Gruppen besprochen und folgten keinem festen Lehrplan.

434 Datensätze wurden für den Zeitraum von April 2011 bis Juli 2012 in die Auswertung mit einbezogen. Demnach wurden vor allem marktnahe Bewerber/-innen (78 %) begleitet, der Anteil derjenigen mit Berufsabschluss lag bei 53 %. Der Anteil der Neu- und Bestandskundinnen und -kunden war mit 53 % zu 47 % relativ ausgeglichen. Auffällig ist ein niedriger Anteil von Alleinerziehenden mit 6 % bei den Neukundinnen und -kunden (siehe Abb. 5).⁹

Im Herne Modellprojekt wechselten 28 % der Teilnehmer/-innen während oder im Zeitraum bis drei Monate nach ihrer Teilnahme in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, 2 % in Ausbildung und 2 % wurden selbstständig, weitere 6 % wechselten in Minijobs und Fördermaßnahmen. 36 % brachen vorzeitig ab; 26 % waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos. Nur 6 % der Teilnehmer/-innen erhielten eine Förderung (siehe Abb. 5). Hiervon konnten jedoch 81 % integriert werden.

⁹ Für Alleinerziehende ist im Jobcenter Herne als eigenständiges Projekt „Berufstätige mit Kind“ für Bestandskunden angesiedelt, dessen Ergebnisse nicht im Monitoring abgebildet sind.

Der Anteil von 36 % Abbrüchen an allen Teilnehmenden war mit Abstand der höchste Wert im Vergleich der Jobcenter und hat im zweiten Halbjahr 2011 zugenommen: Lag der Anteil der „Abbrecher“ an den Arbeitslosen im 2. Quartal 2011 bei 17 %, so stieg dieser Wert quartalsweise auf 31 %, dann auf 39 % und zuletzt auf 41 % an. Dieser Anstieg kann darauf zurückgeführt werden, dass die Anschlussmaßnahmen bei einem Bildungsträger durchgeführt werden. Trotz der positiven Darstellung der Anschlussmaßnahme als einem „weiteren Schritt zur Integration“ stieß die Zuweisung auf Ablehnung bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Die Integrationsquoten im Modellprojekt stiegen allerdings seit der Zusammenarbeit mit diesem Träger wieder an.

Jobcenter Kreis Paderborn

Das Modellprojekt „Deine Initiative – Deine Chance (InIC)“ startete am 18.07.2011 und konzentrierte sich ausschließlich auf marktnahe Teilnehmerinnen und Teilnehmer bis 30 Jahre, die in zwei Gruppen mit jeweils zehn Teilnehmenden von zwei Jobcoachs (1,5 Vollzeitäquivalente) begleitet wurden. Ein Einstieg war wöchentlich möglich, die Teilnahmeentscheidung wurde nach einem Vorgespräch von den Jobcoachs getroffen. Aufgrund der wachsenden Nachfrage von Leistungsbezieherinnen und der begrenzten Platzzahl mussten Wartelisten erstellt werden. Die Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beinhaltete ausgeprägte individuelle Coachingelemente.

65 Datensätze wurden für den Zeitraum von Juli 2011 bis Juli 2012 in die Auswertung einbezogen. Zu 69 % hatten die Teilnehmenden einen Berufsabschluss. Der Anteil von Neu- und Bestandskunden war mit 57 % zu 43 % relativ ausgeglichen, auffällig ist ein relativ hoher Anteil nicht deutscher Bewerber (23 %, siehe Abb. 5). 71 % der Teilnehmer/-innen mit Berufsabschluss und 68 % der Neukundinnen und -kunden wechselten in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Von den nicht deutschen Teilnehmerinnen und Teilnehmern fanden 53 % eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung (siehe Abb. 6), im Durchschnitt aller Projekte liegt diese Quote bei 19 %. Besondere Erklärungen oder Hintergründe für diesen hohen Integrationserfolg bei Nichtdeutschen lassen sich laut Aussage der Jobcoachs in Paderborn nicht identifizieren.

Von den 65 Teilnehmenden fanden während oder im Zeitraum bis drei Monate nach ihrer Teilnahme 58 % eine Stelle (57 % sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und 1 % Ausbildung), weitere 14 % mündeten in „Sonstige Eingliederungen“¹⁰ (6 % in Minijobs, 2 % Weiterbildungsförderungen, 2 % Bundesfreiwilligendienst, 4 % Verschiedenes).

Auffällig ist der hohe Anteil von Integrationen, die bereits während der achtwöchigen Teilnahme erfolgten (42 % aller Teilnehmer/-innen). Der Anteil der Arbeitslosen nach Projekten liegt mit 28 % deutlich unter dem Durchschnitt aller Projekte mit 51 %.

¹⁰ Unter „Sonstige Eingliederungen“ werden alle Formen des Verbleibs erfasst, die nicht in sozialversicherungspflichtige Arbeit, Ausbildung, Selbstständigkeit eingemündet sind, die nicht weiterhin arbeitslos sind oder abgebrochen haben bzw. nach Ende der Teilnahme weiterhin arbeitslos sind.

17 % der Teilnehmer/-innen brachen ihre Teilnahme erfolglos ab, 11 % waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos.

Jobcenter Düsseldorf

Das Modellprojekt „Durchstarten – Vermittlung aus einer Hand“ startete am 04.10.2011 und konzentrierte sich auf Teilnehmer/-innen über 25 Jahre und über 50 Jahre, die in zwei Gruppen mit jeweils zwölf Teilnehmenden von vier Jobcoachs zunächst in Teilzeit, später mehrheitlich in Vollzeit begleitet wurden. Ein laufender Einstieg war möglich, die Teilnahmeentscheidung wurde nach einem Vorgespräch von den Jobcoachs getroffen. Die Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beinhaltete einen hohen Anteil an individuellem Coaching.

71 Datensätze wurden für den Zeitraum von Oktober 2011 bis Juli 2012 in die Auswertung einbezogen. Das Modellprojekt konzentrierte sich zu 97 % auf marktnahe Bewerber/-innen, 76 % aller Teilnehmer/-innen hatten einen Berufsabschluss. Der Anteil der Bestandskundinnen und -kunden überwog deutlich mit 87 % zu 13 % Neukundinnen und -kunden. Auffällig sind ein relativ hoher Anteil nicht deutscher Bewerberinnen und Bewerber (27 %) und ein hoher Anteil von Männern (70 %). 13 % aller Teilnehmer/-innen erhielten eine Förderung (siehe Abb. 5).

Die Teilnehmer/-innenstruktur zeigte folgende Besonderheiten: Zwar waren nur 30 % der Teilnehmer/-innen weiblich, aber davon konnten 71 % integriert werden, während nur 28 % der Männer integriert wurden (siehe Abb. 6). Die Männer waren vor allem im gewerblichen Bereich tätig, zumeist geringer qualifiziert und damit die „schwierigen Bewerber“.

Das Projekt verzeichnet eine vergleichsweise hohe Integrationsquote von 37 % bei nicht deutschen Staatsbürgern. Von den zehn Alleinerziehenden konnten sieben eine Beschäftigung finden – auch dies ein Spitzenwert (siehe Abb. 6), der sich aber laut dem Projektverantwortlichen eher zufällig ergeben habe.

41 % wechselten während oder im Zeitraum bis drei Monate nach ihrer Teilnahme in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und weitere 11 % in „Sonstige Eingliederungen“, vor allem in geförderte berufliche Weiterbildung. 21 % brachen vorzeitig und erfolglos ab; 27 % waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos.

25 % aller Teilnehmer/-innen fanden bereits während der achtwöchigen Teilnahme eine neue Tätigkeit. Der Anteil der weiterhin Arbeitslosen und der Anteil der Abbrecher liegen mit 21 % jeweils 3 Prozentpunkte unter dem Durchschnitt.

Jobcenter Kreis Düren

Das Modellprojekt „Finde deinen Job!“ startete am 04.10.2011 und konzentrierte sich auf marktferne Teilnehmer/-innen über 25 Jahre, die in einer Gruppe von bis zu 15 Teilnehmenden mit drei Jobcoachs in Teilzeit begleitet wurden. Ein laufender Einstieg war nicht gewollt,

da man davon ausging, dass die Teilnehmer/-innen in einer stabilen Gruppensituation sicherer und damit motivierter arbeiten. Die Teilnahmeentscheidung wurde nach einem Vorgespräch von den Jobcoachs getroffen. Die Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beinhaltete der Zielgruppe entsprechend einen hohen Coaching-Anteil, die Lerninhalte wurden nach einem strukturierten Ablauf bearbeitet.

Insgesamt wurden 54 Datensätze für den Zeitraum von Oktober 2011 bis Juli 2012 in die Auswertung einbezogen. 63 % der Teilnehmer/-innen hatten einen Berufsabschluss. Der Anteil der Bestandskunden überwog deutlich mit 72 % zu 28 % Neukunden, auffällig sind ein relativ hoher Anteil von deutschen Bewerberinnen und Bewerbern (91 %) und ein hoher Anteil von Alleinerziehenden (22 %, siehe Abb. 5). Das Modellprojekt in Düren war das einzige, das ausschließlich mit marktfernen Kundinnen und Kunden gearbeitet hat. Ziel war dementsprechend keine konkrete Integrationsquote in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, sondern die Aktivierung der Teilnehmer/-innen und deren Eingliederungen in unterschiedlichste Formen von Arbeit oder Qualifizierungen. Die erste Phase einer Zusammenarbeit mit einem Träger war aus verschiedenen Gründen nicht erfolgreich. Für die dritte von vier Gruppen wurde die Umsetzung des Modells mit ausschließlich eigenem Personal des Jobcenters, reduzierter Gruppengröße und einem offenen Angebot eines Bewerbungszentrums für ehemalige Teilnehmer/-innen durchgeführt. Vor- bzw. Einstiegsgespräche mit den Teilnehmenden wurden nun nicht mehr vom Träger VHS, sondern von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Projekt durchgeführt. Die Integrationsquote stieg danach deutlich an.

Im Jobcenter Düren wurden durch die intensive Begleitung der Teilnehmer/-innen trotz niedriger Integrationsquote in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung gute Ergebnisse bei der Vermittlung in Minijobs und bei der Zuweisung in Qualifizierungen erzielt. Der Aktivierungsansatz konnte seine Integrationswirkungen aber aufgrund der ausschließlich marktfernen Teilnehmer/-innen zunächst kaum entfalten. Im Modellprojekt in Düren konnten 20 % der Teilnehmer/-innen während oder im Zeitraum bis drei Monate nach ihrer Teilnahme in Beschäftigung vermittelt werden: 7 % in sozialversicherungspflichtige Tätigkeiten, 14 % in Minijobs. Weitere 7 % erhielten eine Förderung zur beruflichen Weiterbildung. Der Anteil der weiterhin Arbeitslosen nach Projektende betrug 72 %.

Jobcenter Kreis Steinfurt

Das Modellprojekt „Jobakademie“ startete am 05.12.2011 in Rheine und konzentrierte sich auf marktnahe Teilnehmer/-innen aller Altersgruppen, die in zwei Gruppen mit jeweils zwölf Teilnehmenden von vier Jobcoachs (2,3 Vollzeitäquivalente) begleitet wurden. Ein wöchentlicher laufender Einstieg (montags) war möglich, die Teilnahmeentscheidung wurde nach einem Vorgespräch von den Jobcoachs getroffen. Die Arbeit mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern beinhaltete zu einem hohen Maß ein individuelles Coaching. Ein Teil der Teilnehmer/-innen absolvierte zunächst ein Profiling und wurde in der Jobakademie durch die Vermittler/-innen betreut. Die Infrastruktur des Bewerbungszentrums stand allen Teilnehmenden ohne zeitliche Begrenzung zur Verfügung. Aufgrund einer späteren Neukonzeptionierung wurden ab Jahresmitte 2012 die Gruppen vergrößert, die Zuweisungen beschleunigt und die Zuweisungsentscheidungen zugunsten der zuweisenden Teams geändert.

52 Datensätze wurden für den Zeitraum von Dezember 2011 bis Juli 2012 ausgewertet. Entsprechend der ausgewählten Zielgruppe verfügten die einbezogenen Kundinnen und Kunden zu 69 % über einen Berufsabschluss. Weitere Besonderheiten waren ein relativ niedriger Anteil nicht deutscher Bewerberinnen und Bewerber (8 %) und mit 33 % ein hoher Anteil von geförderten Teilnehmenden (siehe Abb. 5).

Deutlich mehr Männer (45 %) als Frauen (26 %) konnten in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung wechseln, keiner der insgesamt vier nicht deutschen und der fünf alleinerziehenden Teilnehmenden wurde integriert (siehe Abb. 6). 44 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Berufsabschlüssen konnten Arbeit oder Ausbildung finden. 29 % aller Förderungen führten zu Integrationen, der Gesamtdurchschnitt aller Jobcenter liegt mit 60 % deutlich darüber.

37 % nahmen während oder im Zeitraum bis drei Monate nach ihrer Teilnahme eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung auf, weitere 23 % mündeten in „Sonstige Eingliederungen“ (4 % Minijobs) ein. 19 % brachen vorzeitig ab (der Durchschnitt bei allen Projekten lag bei 24 %).

21 % waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos.

19 % aller Teilnehmer/-innen fanden bereits während der achtwöchigen Teilnahme eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung oder eine Ausbildungsstelle.

Jobcenter Bochum

Das Modellprojekt „Durchstarten – Neue Aktivierungswege in Bochum“ startete am 15.04.2011 mit Neu- und Bestandskundinnen und -kunden. Zunächst arbeitete man ausschließlich mit U25-Kunden, ab 2012 dann auch mit Ü25-Kunden. Insgesamt wuchs die Zahl der Teilnehmer/-innen auf knapp unter 100 in sechs Gruppen, die von vier Bewerbercoachs und einem Jobcoach in Vollzeit begleitet wurden. Die Umsetzung erfolgte an zwei Standorten. Ein laufender Einstieg war möglich. Die Arbeit mit den Teilnehmern konzentrierte sich ähnlich wie im Modell in Herne auf die Erstellung der Bewerbungsunterlagen und anschließend auf intensive Bewerbungsbemühungen. Ebenso wurden Themen rund um Bewerbungsunterlagen und -strategien ad hoc besprochen und folgten keinem festen Lehrplan.

209 Datensätze wurden für den Zeitraum von April 2011 bis Juli 2012 ausgewertet. Im Modellprojekt wurden vor allem marktnahe Bewerber/-innen (75 %) begleitet, 54 % der Teilnehmenden hatten einen Berufsabschluss. Das Verhältnis von Neu- gegenüber Bestandskundinnen und -kunden betrug 21 % zu 79 % \dot{c} . Im Vergleich mit dem Durchschnittsergebnissen der Jobcenter insgesamt bietet das Modellprojekt in Bochum wenig Auffälligkeiten, außer dass keine der insgesamt 15 teilnehmenden Alleinerziehenden integriert wurden (siehe Abb. 6).

26 % der Teilnehmer/-innen wechselten während oder im Zeitraum bis drei Monate nach ihrer Teilnahme in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, 6 % in Ausbildung und 1 % in Selbstständigkeit.¹¹ Weitere 15 % wechselten in Minijobs, 6 % in Weiterbildungsförderungen und 3 % in verschiedene weitere Angebote. 27 % brachen vorzeitig ab und waren weiterhin arbeitslos, 16 % waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos.

25 % aller Teilnehmer/-innen nahmen bereits während ihrer Teilnahme eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, Ausbildung oder Selbstständigkeit auf.

Jobcenter Hamm

Das „Projekt Schnell“ startete am 20.12.2011 ausschließlich mit Bestandskundinnen und -kunden ohne Alterseinschränkungen. Drei Fachkräfte begleiteten in Teilzeit hauptsächlich marktnahe Teilnehmer/-innen. Ein direkter laufender Einstieg war nicht vorgesehen, somit verblieben bis zum Ende der Laufzeit von acht Wochen einzelne Personen bis zuletzt im Projekt. Mit den antragstellenden Neukundinnen und -kunden wurde in einer vorgeschalteten Clearingstelle gesprochen. Anschließend wurden sie dem Projekt zugewiesen.

Die Arbeit mit den Teilnehmenden konzentrierte sich ähnlich wie in den Projekten in Herne, Bochum und Mülheim auf eine schnelle Erstellung der Bewerbungsunterlagen und anschließend auf intensive Bewerbungsbemühungen. Themen rund um Bewerbungsunterlagen und -strategien folgten keinem festen Lehrplan. Auch in Hamm wurde ein Bewerbungscenter von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern genutzt, was die Intensität der Bewerbungsbemühungen steigerte und zudem die Mitarbeiter/-innen im Modellprojekt entlastete. Es standen somit jederzeit Ansprechpartner „auf kurzem Wege“ zur Verfügung. Innerhalb von 6 Wochen noch nicht in Arbeit vermittelte Kunden wurden in die bewerberorientierte Vermittlung des Unternehmenservice aufgenommen und dort maximal sechs Monate entsprechend begleitet und gefördert. Damit sollte erreicht werden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aktiv bleiben und im Fokus der Bemühungen der Jobcentermitarbeiter/-innen stehen.

31 Datensätze wurden für den Zeitraum Dezember 2011 bis Juli 2012 ausgewertet. Im Modellprojekt wurden vor allem marktnahe Bewerber/-innen (90 %) begleitet, 74 % der Teilnehmenden hatten einen Berufsabschluss. Auffällig ist ein niedriger Anteil von Frauen (26 %), Nichtdeutschen (16 %) und Alleinerziehenden (3 %), zudem die mit Abstand höchste Förderquote im Vergleich der Projekte von 77 % aller Teilnehmenden (Durchschnitt 10 %, siehe Abb. 5).

Deutlich mehr Männer (65 %) als Frauen (38 %), mehr Deutsche (62 %) als Nichtdeutsche (40 %) wurden vermittelt (siehe Abb. 6). 58 % aller Teilnehmer/-innen wurden in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung integriert. Der Anteil derjenigen, die während der Teilnahme eine Beschäftigung fanden, ist mit 52 % der höchste Wert im Vergleich aller Projekte. Die Abbruchquote ist mit 16 % eine der niedrigsten Quoten im Vergleich der Projekte (Durchschnitt 24 %).

¹¹ Das Jobcenter in Bochum weist darauf hin, dass die Zahl der Integrationen direkt nach Austritt möglicherweise höher als die Integrationszahlen am Stichtag der Erfolgsmessung drei Monate nach Teilnahmeende ist.

26 % der Teilnehmer/-innen waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos.

Jobcenter Kreis Coesfeld

Das Modellprojekt „Job-DIREKT“ startete in Dülmen am 01.12.2011 mit Bestandskundinnen und -kunden. Vor allem marktnahe Teilnehmer/-innen aller Altersgruppen wurden in einer Gruppe mit 10 bis 15 Teilnehmern von einem Jobcoach in Vollzeit begleitet. Die Umsetzung erfolgte in Räumlichkeiten der Volkshochschule. Ein laufender Einstieg war nicht möglich.

Die Arbeit mit den Teilnehmern beinhaltete einen hohen Anteil von individuellem Coaching. Die integrationsrelevanten Themen wurden anhand flexibel eingesetzter Lernmodule besprochen.

17 Datensätze wurden für den Zeitraum von Dezember 2011 bis Juli 2012 ausgewertet. Entsprechen der Zielgruppenfestlegung wurden vor allem marktnahe Bewerber/-innen (82 %) begleitet. 65 % aller Teilnehmer/-innen verfügten über einen Berufsabschluss.

Der Anteil der Bestandskundinnen und -kunden überwog mit 94 %, der Anteil der geförderten Teilnehmer/-innen war mit 24 % überdurchschnittlich (siehe Abb. 5).

Im Modellprojekt konnten 29 % in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und 6 % in Ausbildung einmünden. 24 % nahmen einen Minijob auf, 6 % gingen in Weiterbildungsförderungen, 6 % verblieben in der Kategorie Sonstiges). Der hohe Anteil von Arbeitsaufnahmen in Minijobs erklärt sich durch die niedrige Arbeitslosigkeit im Kreis Coesfeld. Qualifizierte Kräfte sind in Beschäftigung, die Arbeitgeber greifen deshalb auf Minijobber zurück.

Der Anteil der Arbeitslosen nach Projektende ist mit 29 % sehr niedrig. Der Anteil derjenigen, die während der Teilnahme Arbeit fanden, zeigt mit 24 % einen leicht überdurchschnittlichen Wert, die Abbruchquote von knapp unter 24 % entspricht dem Durchschnitt. 6 % waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos.

Jobcenter Rhein-Kreis Neuss

Das Modellprojekt „JobAktivCenter“ startete am 15.08.2011 mit Neu- und Bestandskundinnen und -kunden bis 50 Jahre. Marktnahe und marktferne Teilnehmer/-innen wurden in neun Gruppen mit einer Gruppengröße zwischen sieben und 17 Personen von acht Jobcoachs beraten. Die Umsetzung erfolgte an einem zentralen Standort, ein laufender Einstieg war nicht möglich. Die Arbeit mit den Teilnehmenden beinhaltete einen hohen Anteil von individuellem Coaching. Die integrationsrelevanten Themen wurden anhand von festgelegten Lernmodulen besprochen.

265 Datensätze wurden für den Zeitraum von August 2011 bis Juli 2012 in die Auswertung einbezogen. Im Modellprojekt wurden geringfügig mehr marktferne als marktnahe Bewerber/-innen (52 %) begleitet. Insgesamt hatten 60 % der Teilnehmer/-innen einen Berufsabschluss. Nur 7 % der Teilnehmer/innen waren Neukundinnen und -kunden; nur 6 % aller Teilnehmer/-innen erhielten eine Förderung (siehe Abb. 5).

Im Neusser Modellprojekt konnten 30 % aller Teilnehmer/-innen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung integriert werden, weitere 6,5 % in „Sonstige Eingliederungen“ (4 % in Minijobs, 2,5 % in Weiterbildungsförderungen). 15 % brachen vorzeitig ab. 48,5 % waren nach drei Monaten nach Ende der Teilnahme weder in einer sozialversicherungspflichtigen Arbeits- bzw. Ausbildungsstelle noch in einer Fördermaßnahme oder in einer beruflichen/berufsvorbereitenden Qualifizierung bzw. waren erneut arbeitslos. Weitere 14 Personen (5 %) nahmen im Zeitraum von drei bis sechs Monaten nach ihrer Teilnahme eine Beschäftigung auf, zehn Personen verloren ihre Stelle wieder.

Der Anteil derjenigen, die während der Teilnahme eine Beschäftigung aufnahmen, liegt mit 16 % etwas unter dem durchschnittlichen Wert aller Projekte. Die Abbruchquote von 15 % ist die niedrigste in allen Projekten.

Auffällig ist ein hoher Anteil von integrierten Alleinerziehenden (der zweithöchste Wert nach dem Projekt in Düsseldorf) und dass Teilnehmende mit und ohne Berufsabschluss annähernd gleiche Vermittlungschancen (31 % und 29 %) hatten (siehe Abb. 6).

4. Gesamtergebnisse der Jobcenter

Im Folgenden werden die Integrationsergebnisse¹² und die Formen der Umsetzung des Modells in den Jobcentern untersucht. Die Aufnahmefähigkeit der Arbeitsmärkte wird dabei nicht näher betrachtet, da der Einfluss der regionalen Arbeitsmarktlage auf die individuellen Integrationschancen der Teilnehmer/-innen in den jeweiligen Modellprojekten nicht ausreichend belegbar ist und auch nicht im Erkenntnisinteresse dieser Untersuchung stand. Die Annahme, dass eine schwierige Arbeitsmarktlage keine hohen Integrationsquoten erlauben würde, bestätigt sich bei den Ergebnissen der Modellprojekte in den Jobcentern Hamm und Paderborn nicht. Hamm befindet sich in den Vergleichstypen des IAB in Typ 6 – unterdurchschnittliche Arbeitsmarktlage und hoher Anteil an Langzeitarbeitslosen und Paderborn im Vergleichstyp 7 – leicht unterdurchschnittliche Arbeitsmarktlage. Beide hatten im Betrachtungszeitraum eine Integrationsquote von 58 %, was u. a. mit dem hohen Anteil von markt-nahen Teilnehmenden erklärt werden kann. Das Modellprojekt in Dülmen im Kreis Coesfeld, der laut IAB durchschnittliche Rahmenbedingungen mit einer vergleichsweise niedrigen Arbeitslosenquote aufweist, erreichte 35 % Integrationen.

Teilnehmer/-innenstruktur

Die Teilnehmer/-innenstruktur lässt sich in vier Merkmalsgruppen unterteilen:

- Überwiegend marktnah mit Berufsausbildung

Die Projekte in Paderborn und Hamm verfügten über eine Teilnehmer/-innenstruktur, deren Merkmale eine Integration erheblich erleichtern. Vorherrschend sind hier markt-nahe Bewerber (90 % bis 100 %) und ein hoher Anteil von Bewerbern mit einem Berufsabschluss (69 % bis 74 %).

¹² Auswertungsstand 10.08.2012: Eigene Auswertungen der jeweiligen Datenlieferungen zum Monitoring durch Sozialagentur Mülheim, JC Kreis Paderborn, JC Düsseldorf, JC Bochum, JC Herne, JC Rhein-Kreis Neuss, JC Kreis Düren, JC Kreis Steinfurt, Jobcenter Hamm und das Jobcenter Kreis Coesfeld.

- Überwiegend marktnahe Bestandskundinnen und -kunden mit Berufsausbildung und alleinerziehend

Die Projekte in Rheine, Düsseldorf und Dülmen hatten eine ähnliche Teilnehmer/-innenstruktur. Vorherrschend waren hier marktnahe Bewerber (82 % bis 100 %) und ein hoher Anteil von Bewerbern mit einem Berufsabschluss (65 % bis 76 %). Unterschiede zur ersten Gruppe bestehen in dem vergleichsweise höheren Anteil von Alleinerziehenden und dem hohen Anteil von Bestandskundinnen und -kunden (87 bis 100 %).

- Gemischte Gruppen – marktnah bzw. marktfern

Die dritte Gruppe der Projekte in Mülheim, Bochum und Herne hat einen deutlich geringeren Anteil von marktnahen Bewerberinnen und Bewerbern (52 % bis 78 %) und Bewerberinnen und Bewerbern mit Berufsabschluss (44 % bis 55 %).

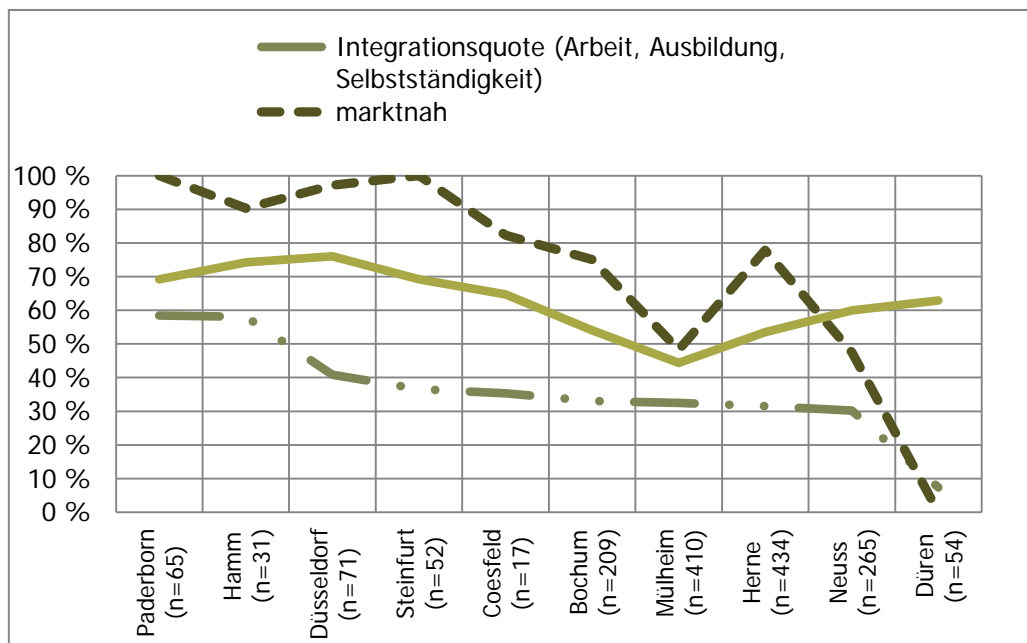
- Überwiegend marktferne Bestandskundinnen und -kunden und Alleinerziehende mit beruflicher Qualifikation

Die vierte Gruppe bilden die Projekte in Neuss und Düren, die 0 % bzw. 48 % marktnahe Teilnehmer/-innen und einen höheren Anteil von Alleinerziehenden und Bestandskundinnen und -kunden hatten. Darüber hinaus gab es einen hohen Anteil von Bewerbern mit Berufsabschluss (60 % bis 63 %).

Integrationschancen bei bestimmten Merkmalen

Die folgende Grafik (siehe Abb. 7) setzt die Integrationsquoten in den Projekten mit dem jeweiligen Anteil ihrer marktnahen Teilnehmer/-innen und dem Anteil der Teilnehmer/-innen mit Berufsabschluss in eine Beziehung. Der Zusammenhang zwischen Teilnehmer/-innenstruktur und Integrationsquote bestätigt die zuvor vorgenommene Einteilung in vier Gruppen.

Abb. 7: Zusammenhang von Teilnehmer/-innenmerkmalen und Integrationsquoten



Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012

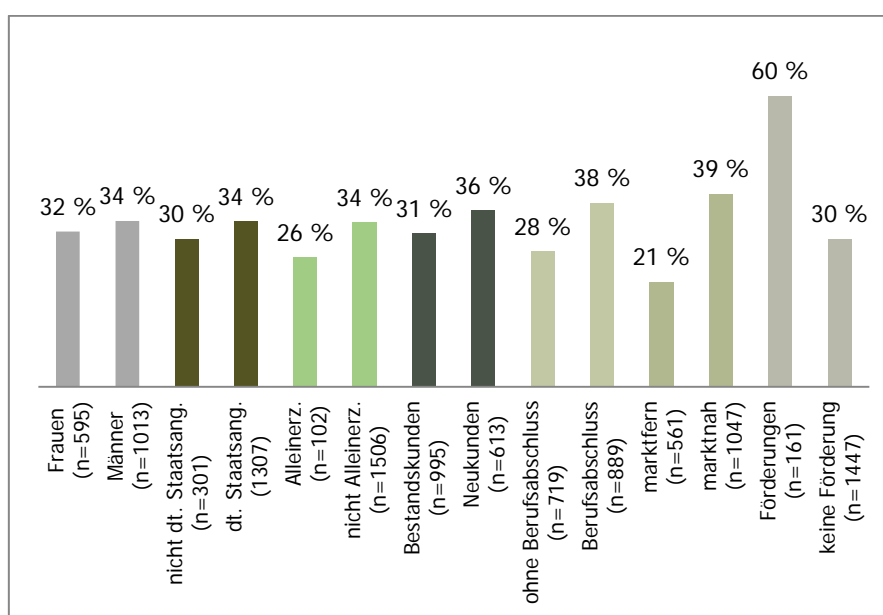
Die hohen Integrationsquoten der Projekte in den Jobcentern in Paderborn und Hamm stehen im Zusammenhang mit dem hohen Anteil von marktnahen Teilnehmerinnen und Teilnehmern und dem hohen Anteil von Teilnehmenden mit Berufsabschluss. Dieser Zusammenhang ist auch für Düsseldorf, Steinfurt/Rheine und Coesfeld/Dülmen sichtbar, die ebenfalls einen hohen Anteil von marktnahen Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit Berufsabschluss haben. Der höhere Anteil von Bestandskundinnen und -kunden und von Alleinerziehenden scheint sich aber negativ auf die Integrationsquoten in den drei Projekten auszuwirken.

Die drei Linien verlaufen dann in einem ähnlichen Abstand, die Kurve „marktnah“ und damit der Zusammenhang zwischen Teilnehmer/-innenstruktur und Integrationsquote wird im Projekt in Mülheim unterbrochen. Ähnlich wie im Jobcenter in Neuss wurden hier trotz niedrigem Anteil von marktnahen Teilnehmenden durchschnittliche Integrationsquoten erreicht. Die Marktferne der Teilnehmer/-innen in den Projekten in Neuss und Düren verhinderte höhere Integrationsquoten, auch wenn der Anteil von Teilnehmenden mit Berufsabschluss in beiden Projekten vergleichsweise hoch war.

In fünf Jobcentern konnten anteilig deutlich mehr (in drei Jobcentern geringfügig mehr) Neukundinnen und -kunden als Bestandskundinnen und -kunden integriert werden. Im Projekt in Rheine wurden keine Neukundinnen und -kunden zugewiesen. Im Projekt in Düsseldorf wurden prozentual doppelt so viele Bestandskundinnen und -kunden wie Neukundinnen und -kunden integriert. Die Dauer des Leistungsbezugs der Bestandskundinnen und -kunden vor Eintritt in das Modellprojekt wurde nicht erhoben. Diejenigen mit Berufsabschluss wurden häufiger integriert als diejenigen ohne Berufsabschluss. Die Integrationsquote bei Bewerbern ohne abgeschlossene Berufsausbildung liegt bei durchschnittlich 28 %.

21 % aller marktfernen Teilnehmer/-innen konnten im Durchschnitt integriert werden. In den Projekten in Mülheim, Herne, Bochum und Neuss – Projekte mit einer hohen Anzahl marktferner Teilnehmer/-innen – wurden zwischen 17 % und 24 % marktferner Teilnehmer/-innen integriert.

Abb. 8: Integrationsquoten von Teilnehmenden mit bestimmten Merkmalen



Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012.

Zusammenfassend ergibt die Analyse der Zusammensetzung nach Merkmalen der integrierten Teilnehmer/-innen keine Überraschung. Marktnähe, Berufsabschluss und kurze Zeiten der Arbeitslosigkeit erhöhen die Integrationschancen. Überraschend hoch sind aber die Integrationsquoten bei Teilnehmenden mit integrationshemmenden Merkmalen, wie „ohne Berufsabschluss“ (28 %) und „marktfern“ (21 %, siehe Abb. 8).

4.1 Nachhaltigkeit, Langzeitwirkung und „Aufstocker“

Von den zehn Jobcentern liegen 306 Individualdatensätze über den Verbleib in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, Ausbildung oder Selbstständigkeit im Zeitraum drei bis sechs Monate nach Ende der Teilnahme am Modellprojekt vor. Damit konnte eine „Nachhaltigkeitsquote“ (siehe Folgeseite) ermittelt werden. Zudem lag bei neun von zehn Jobcentern ein ausreichend hoher Datenbestand von Teilnehmenden vor, die im Zeitraum zwischen drei und sechs Monaten nach Beendigung der Teilnahme eine Beschäftigung aufnahmen. Diese Zahlen ermöglichen eine Betrachtung der Wirkung der Teilnahme über einen längeren Zeitraum. Des Weiteren konnte in neun von zehn Jobcentern der Anteil der „Aufstocker“¹³ ermittelt werden.

82 % der Teilnehmer/-innen¹⁴, die eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung während oder nach ihrer Teilnahme an einem der zehn Projekte aufgenommen hatten, waren mindestens drei Monate später noch immer in Beschäftigung. Die Ergebnisse der zehn Projekte variieren hier zwischen 75 % bis 100 % (siehe Abb. 9). Die interviewten Jobcoachs berichteten, dass die intensive Beschäftigung der Teilnehmer/-innen mit den eigenen Stärken und Wünschen ein realistisches Bild über ihre Chancen am Arbeitsmarkt vermittelt. Die Bewerber/-innen suchen und bewerben sich gezielter. Die Chance, dass diese „passende“ Beschäftigung die Probezeit überdauert, sei höher.

¹³ Erwerbstätige Arbeitslosengeld-II-Bezieher/-innen.

¹⁴ Insgesamt liegen 306 Datensätze von Teilnehmern vor, die Daten für den Zeitraum zwischen drei und sechs Monaten nach individuellem Teilnahmeende beinhalten.

Abb. 9: Nachhaltigkeits-, Langzeitwirkungs- und Aufstockerquote

	JC Paderborn	JC Düsseldorf	JC Düren	JC Steinfurt	JC Herne	JC Bochum	JC Mülheim	JC Hamm	JC Coesfeld	JC Neuss
N =	100 % (23)	100 % (17)	100 % (4)	100 % (4)	100 % (95)	100 % (42)	100 % (45)	100 % (17)	100 % (1)	100 % (58)
Quote Nachhaltigkeit: Beschäftigung 6 Mon. nach Teilnahmeende	96 %	82 %	75 %*	75 %*	77 %	88 %	80 %	77 %	100 %*	83 %
N =	100 % (65)	100 % (71)	100 % (54)	100 % (52)	100 % (434)	100 % (209)	100 % (410)	100 % (31)	100 % (17)	100 % (265)
Quote Langzeitwirkung: Beschäftigungsauf- nahme 3 bis 6 Mon. nach Teilnahmeende	6 %	6 %	4 %	2 %	4 %	4 %	5 %	19 %	---	5 %
N =	100 % (38)	100 % (29)	100 % (4)	100 % (19)	100 % (137)	100 % (69)	100 % (133)	100 % (18)	100 % (6)	100 % (80)
Quote „Aufstocker“: Leistungsbezug 3 und 6 Mon. nach Teilnahmeende	16 % 5 %	48 % 29 %	100 %* 100 %*	37 % 33 %	34 % 29 %	30 % 22 %	72 % 25 %	28 % 13 %	---	58 % 50 %

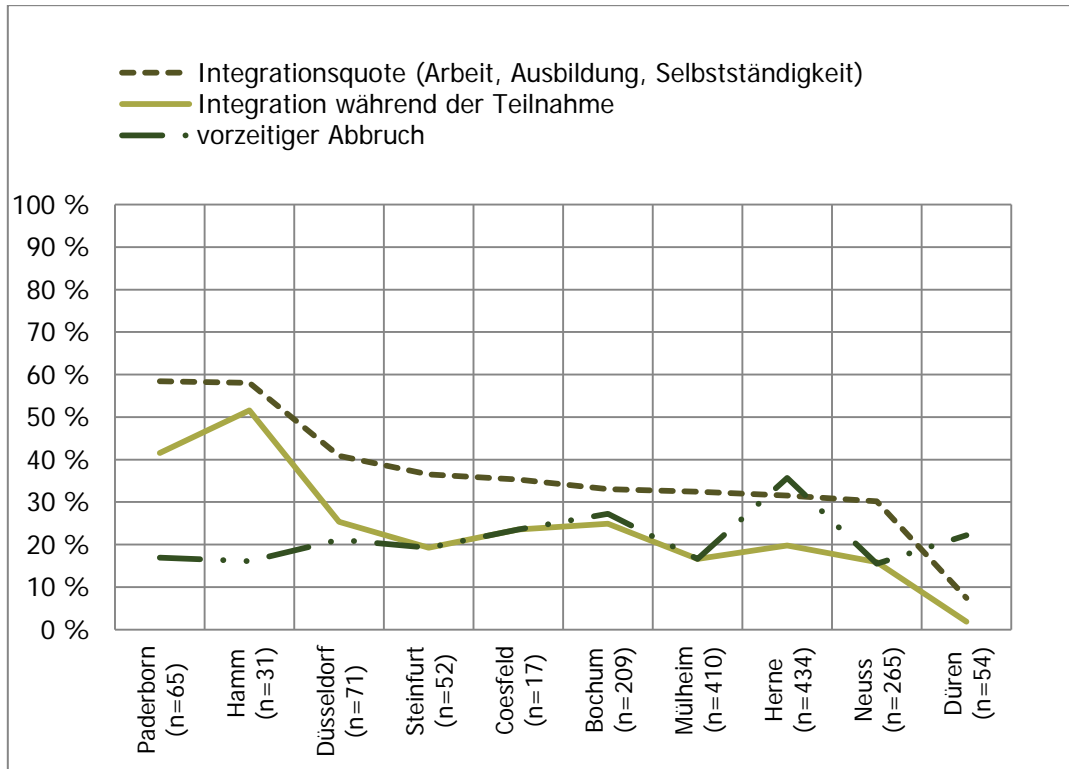
Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012.

* Aufgrund niedriger Fallzahlen von ≤ 5 Teilnehmer/-innen im Ausgangsbestand sind die gekennzeichneten Quoten in ihrer Aussagekraft und Vergleichbarkeit eingeschränkt.

4.2 Integrationen und Abbrüche während der Projektteilnahme

Die Grafik (siehe Abb. 10) zeigt einen Zusammenhang zwischen der Integrationsquote und dem Zeitpunkt der Integrationen. In den Projekten mit den höchsten Integrationsquoten (Erhebungszeitraum drei Monate nach individueller Teilnahmeende) nehmen die Teilnehmer/-innen auch am schnellsten eine Beschäftigung auf (siehe die Kurve Integration während der Teilnahme). Der Anteil der „schnellen“ Integrationen innerhalb von sechs bis acht Wochen bewegt sich in einer Bandbreite von 2 % bis 52 % aller Teilnehmer/-innen. Im Durchschnitt fanden 20 % der Teilnehmer/-innen im Zeitraum zwischen sechs bis acht Wochen eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung.

Abb. 10: Zusammenhang von Integrationsquote, Integrationsquote während der Teilnahme und Abbrüchen



Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012

In der Tendenz lässt sich dieser Zusammenhang auch für die Quote der Abbrecher während der Teilnahme feststellen: Je höher die Integrationsquoten, desto geringer die Abbrecherquoten. In den Projekten mit hohen Integrationsquoten ist der Anteil marktnaher Teilnehmer/-innen hoch. Diese brechen ihre Teilnahme weniger häufig ab als die marktfernen Teilnehmer/-innen.

Die Abbruchquote ist in den Projekten vor allem dort hoch, wo Teilnehmer/-innen durch andere Teams ohne ein Vorgespräch mit den Jobcoachs zugewiesen werden.

Der Anteil der Abbrüche innerhalb von sechs bis acht Wochen bewegt sich in einer Bandbreite von 15 % bis 36 % aller Teilnehmer/-innen. Im Durchschnitt brachen 24 % aller Teilnehmer/-innen während ihrer Teilnahme ab.

5. Jobcenter und Bildungsträger im Vergleich

Die Durchführung von Aktivierungsmaßnahmen durch Mitarbeiter/-innen der Jobcenter wird von deren Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern auch damit begründet, dass die Mitarbeiter/-innen über eine einschlägige Ausbildung und fundierte Erfahrungen verfügen und ähnlich erfolgreich wie Bildungsträger im Bereich der Aktivierung und der beruflichen Eingliederung agieren können. Um eine Vergleichbarkeit mit den Projekten in den Jobcentern herstellen zu können, wurde in Zusammenarbeit mit der Regionaldirektion NRW ein vergleichbarer Maßnahmetyp mit der Bezeichnung „Maßnahme zur Aktivierung der Eigenbemühungen „Initiative – Plus“ nach § 16 Abs. 1 SGB II i. V. m. § 46 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 Drittes Buch Sozialgesetzbuch (SGB III)“¹⁵ ausgewählt, die das JC Soest an drei Träger vergeben hatte. Eine ähnliche Fördermaßnahme¹⁶ bietet ein Träger in Bielefeld an. Alle Träger haben sich bereit erklärt, ihre Daten zur Verfügung zu stellen und Interviews zu ermöglichen.

Ein Vergleich beider Umsetzungsvarianten ist aber nur eingeschränkt möglich. Die Ergebnisse der Modellprojekte und Bildungsträger¹⁷ sind vor dem Hintergrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen zu betrachten:

- Die Maßnahmen wurden bei drei von vier Bildungsträgern im Zeitraum von September bis November 2011 durchgeführt. Es handelte sich dabei um eine nur einmal für den Zeitraum von acht Wochen durchgeführte Maßnahme, womit sich mögliche Anlaufschwierigkeiten auch in den Vermittlungsergebnissen niederschlagen können.
- Die Zahl der zur Verfügung stehenden Daten der Teilnehmer/-innen unterscheidet sich deutlich. Bei den Bildungsträgern sind es 207 im Vergleich zu 1.608 Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den Modellprojekten.
- Nachbesetzungen erfolgten bei den Bildungsträgern noch für eine Restlaufzeit der Maßnahme mit einer Dauer von drei bis vier Wochen, was die Vermittlungschancen der „verspäteten“ Teilnehmer/-innen erschwerte.

Die Struktur der Teilnehmer/-innen im Vergleich

Die Teilnehmer/-innenstruktur war im Erhebungszeitraum bei Bildungsträgern und Jobcentern ähnlich. Ein deutlicher Unterschied besteht im Anteil der Bestandskundinnen und -kunden. Dieser beträgt bei den Bildungsträgern 41 % und bei den Jobcentern 60 % aller Teilnehmer/-innen. Der prozentuale Anteil der Kunden ohne Berufsabschluss ist bei den Bildungsträgern um 8 Prozentpunkte deutlich höher, während der Anteil bei den marktfernen Teilnehmer/-innen um 1 Prozentpunkt niedriger ist als bei den Jobcentern (siehe Abb. 11).

¹⁵ Vergabenummer: 301-11-10173

¹⁶ Vergabeunterlagen zur Öffentlichen Ausschreibung von Maßnahmen zur Heranführung an den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt nach § 46 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 Drittes Buch Sozialgesetzbuch (SGB III), Vergabenummer: 301-11-10013.

¹⁷ In die Auswertung wurden die zehn beteiligten Jobcenter und vier in Soest, Werl, Lippstadt und Bielefeld einbezogen. Die Auswertungen beziehen sich auf den Verbleib der Teilnehmer/-innen drei bzw. sechs Monate nach Ende der individuellen Teilnahme am Modellprojekt.

Abb. 11: Teilnehmer/-innenstruktur bei Bildungsträgern und Jobcentern

Teilnehmer/-innenstruktur Bildungsträger			Teilnehmer/-innenstruktur Projekte gesamt		
N =	207	100 %	N =	1608	100 %
Frauen	58	28 %	Frauen	595	37 %
Männer	149	72 %	Männer	1013	63 %
nicht dt. Staatsang.	34	16 %	nicht dt. Staatsang.	301	19 %
dt. Staatsang.	173	84 %	dt. Staatsang.	1307	81 %
Alleinerz.	11	5 %	Alleinerz.	102	6 %
nicht Alleinerz.	196	95 %	nicht Alleinerz.	1506	94 %
Bestandskunden/-kundinnen	85	41 %	Bestandskunden/-kundinnen	967	60 %
Neukunden/-kundinnen	122	59 %	Neukunden/-kundinnen	641	40 %
ohne Berufsabschluss	110	53 %	ohne Berufsabschluss	719	45 %
Berufsabschluss	97	47 %	Berufsabschluss	889	55 %
marktfern	70	34 %	marktfern	561	35 %
marktnah	137	66 %	marktnah	1047	65 %
Förderungen	1	0 %	Förderungen	161	10 %
keine Förderung	206	100 %	keine Förderung	1447	90 %

Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012.

Integrationen nach Merkmalen

Obwohl die Teilnehmerstruktur der Jobcenter mit der der Bildungsträger weitestgehend vergleichbar ist, fällt bei der Betrachtung der Integrationsquoten nach Merkmalen auf, dass diese teilweise deutlich höher ausfallen als bei den Bildungsträgern – die Ausnahme ist hier das Merkmal „marktfern“¹⁸ (siehe Abb. 12).

¹⁸ Das Merkmal Förderungen bei den Bildungsträgern wird aufgrund des geringen Datenbestandes (ein/e Teilnehmer/-in) nicht in den Vergleich mit einbezogen.

Abb. 12: Integrationsquoten nach Merkmalen bei Bildungsträgern und Jobcentern

	Integrationsquoten Bildungsträger in % von Merkmal			Integrationsquoten der Jobcenter in % von Merkmal	
N =	53	100 %	N =	533	100 %
Frauen	14	24 %	Frauen	189	32 %
Männer	39	26 %	Männer	344	34 %
nicht dt. Staatsang.	7	21 %	nicht dt. Staats-ang.	91	30 %
dt. Staatsang.	46	27 %	dt. Staatsang.	422	34 %
Alleinerz.	0	0 %	Alleinerz.	27	26 %
nicht Alleinerz.	53	27 %	nicht Alleinerz.	506	34 %
Bestandskunden/ -kundinnen	15	18 %	Bestandskunden/ -kundinnen	312	31 %
Neukunden/-kundinnen	38	31 %	Neukunden/-kundinnen	221	37 %
ohne Berufsabschluss	29	26 %	ohne Berufsabschluss	199	28 %
Berufsabschluss	24	25 %	Berufsabschluss	334	38 %
marktfern	20	29 %	marktfern	120	21 %
marktnah	33	24 %	marktnah	413	39 %
Förderungen	1	100 %	Förderungen	96	60 %
keine Förderung	52	25 %	keine Förderung	437	30 %

Erläuterung: Die prozentualen Angaben beziehen sich auf alle integrierten Teilnehmer/-innen mit dem angegebenen Merkmal. Beispiel: Bei den Bildungsträgern sind 24 % aller teilnehmenden Frauen drei Monate nach ihrem individuellen Projektende in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, Ausbildung oder Selbstständigkeit.

Quelle: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012.

Personenbezogene Merkmale wie Geschlecht oder die Staatsangehörigkeit haben keinen nennenswerten Einfluss auf höhere oder niedrigere Integrationschancen bei einem der beiden Organisationsformen. Deutliche Differenzen zeigen sich allerdings in den vermittlungsrelevanten Merkmalen wie Berufsabschluss, Marktnähe und dem Alleinerziehenden-Status. Die Jobcenter konnten bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern mit Berufsabschluss 13 Prozentpunkte mehr Integrationen vorweisen als die Bildungsträger. Bei den marktnahen Teilnehmenden können die Jobcenter sogar eine um 15 Prozentpunkte höhere Integrationsquote nachweisen. Dagegen liegt die Integrationsquote bei marktfernen Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei den Jobcentern um 8 Prozentpunkte niedriger als bei den Bildungsträgern (siehe Abb. 12). Warum die Bildungsträger in höherem Maße in der Lage waren, marktferne Teilnehmer/innen zu integrieren als es den Jobcentern gelungen ist, kann an dieser Stelle nicht eindeutig beantwortet werden. Es ist anzunehmen, dass Creaming-Effekte dabei eine Rolle gespielt haben – die Jobcenter konzentrierten sich vor dem Hintergrund des Aktivierungsansatzes auf die erfolgversprechendsten, d. h. auf die marktnahen Kunden in den Teams. Diese Differenzierung hat bei den Bildungsträgern möglicherweise eine nicht so starke Rolle gespielt.

Vergleich der Integrationsergebnisse

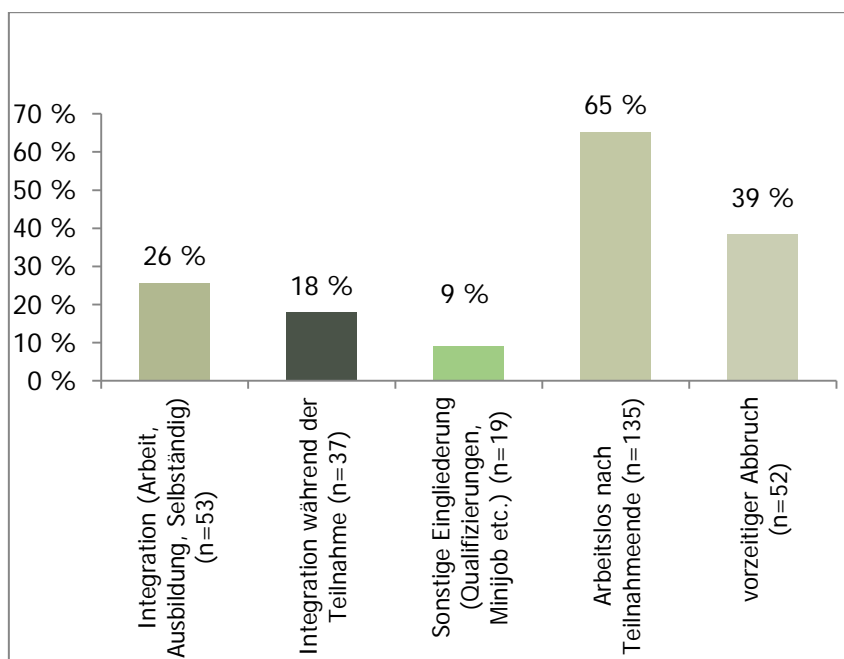
Die Bildungsträger haben im Durchschnitt eine Integrationsquote von 26 %, die Jobcenter erreichen im Durchschnitt 33 %. Während der sechs- bis achtwöchigen Maßnahme bei einem Bildungsträger wurden durchschnittlich 18 % der Teilnehmer/-innen integriert, bei den Jobcentern waren es durchschnittlich 20 %.

Ebenso wie bei den Jobcentern muss auch zwischen den Bildungsträgern differenziert werden. Bei dem erfolgreichsten Bildungsträger wechselten während der laufenden Maßnahme 25 % aller Teilnehmer/-innen in Arbeit. Einzelne Jobcenter können hier zwar Quoten von bis zu 52 % aller Teilnehmer/-innen vorweisen, allerdings liegt der Durchschnitt der Jobcenter während der laufenden Maßnahme bei „nur“ 20 % (siehe Abb. 14).

Der vorzeitige Abbruch bei dem Träger mit der höchsten Integration beläuft sich auf 50 %, während es bei den drei anderen Bildungsträgern im Durchschnitt 12 % der Teilnehmer/-innen sind. Bei den Bildungsträgern summiert sich die Zahl der Abbrechenden auf durchschnittlich 39 %, bei den Modellprojekten sind es 24 % (siehe Abb. 14 und Abb. 15). Wie bei weiteren Ergebnissen dieser Untersuchung wird auch hier eine Ambivalenz deutlich: Die hohe Abbruchquote kann auf eine suboptimale Zuweisungspraxis in das Projekt hinweisen – dies legen Aussagen in Interviews mit Jobcoachs zu Beginn der Umsetzung nahe –, sie kann aber auch ein Beleg für eine konsequente Durchführung des Aktivierungsansatzes sein, bei der Teilnehmer/-innen aus unterschiedlichen Gründen aus dem Projekt ausscheiden. Bei einigen Teilnehmern vermuten die Jobcoachs, dass ihnen ihre Zeit für das Nachgehen einer nicht angemeldeten Tätigkeit wichtiger sei, für andere wiederum sei der Leistungsbezug möglicherweise dann „doch nicht so dringend“.

Die Jobcoachs berichteten auch von Teilnehmern, für die andere Maßnahmen sinnvoller waren und die das Modellprojekt freiwillig abgebrochen haben – was nach Rücksprache mit den Jobcoachs zu keinen Sanktionen führte. Die Interviews mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bildungsträger ließen keine Rückschlüsse auf andere Umsetzungsmethoden als die in den Jobcentern zu. Bei beiden Varianten betonten die befragten Mitarbeiter/-innen die Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmer/-innen bei der Stellensuche im Rahmen des Aktivierungsansatzes. Qualifikationen und Erfahrungen ähneln sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bildungsträger und Jobcenter, auch bei Antworten auf Fragen nach Motivation, Zielen, Aufgaben, Vorstellungen und Rollenbildern gibt es keine nennenswerten Unterschiede. Einzig der Hinweis von Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern der Bildungsträger, dass die (oft auch nur angekündigten) Besuche der Mitarbeiter/-innen der Jobcenter unmittelbar bei vielen Teilnehmern zu „Wohlfühlen“ führe, kann eine Erklärung für die deutlich besseren Ergebnisse der Jobcenter sein: Im Unterschied zur Maßnahme bei den Bildungsträgern ist den Teilnehmenden in den Modellprojekten der Jobcenter eines immer bewusst: Der Jobcoach ist Repräsentant einer Behörde, welche die Existenz der Teilnehmer/-innen während der Dauer der Arbeitslosigkeit finanziell sichert. Dies erhöht bei vielen Teilnehmenden die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung. Die intensive Unterstützung und die Bereitschaft der Jobcoachs „auf Augenhöhe“ mit den Teilnehmenden zu arbeiten, motiviert viele dann zusätzlich.

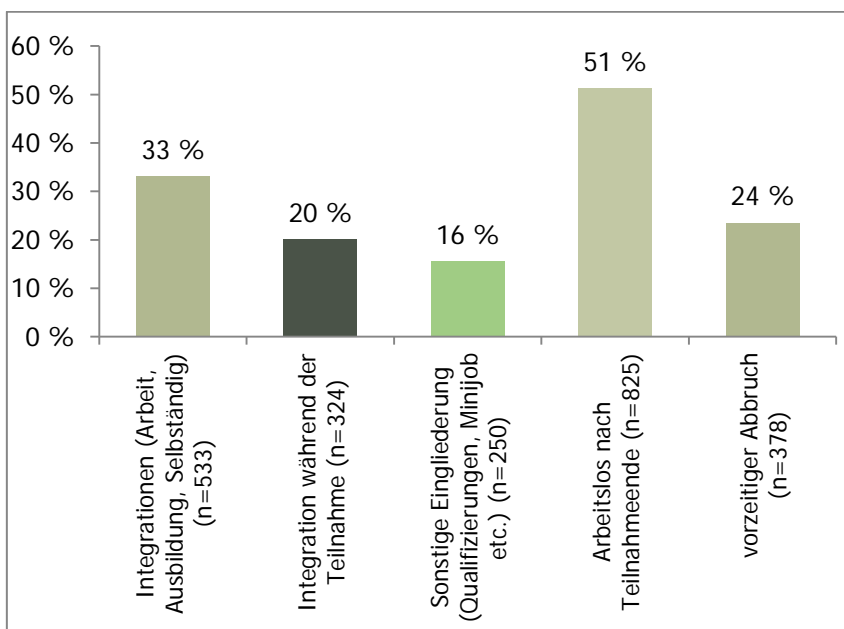
Abb. 13: Teilnehmer/-innenverbleib bei den Bildungsträgern



Erläuterung: Der Verbleib (100 % aller Teilnehmer/-innen) wird in drei Kategorien dargestellt: Integrationen (26 %), Sonstige Eingliederung (9 %) und Arbeitslos nach Teilnahmeende (65 %). Eine weitere Differenzierung wird in zwei weiteren Kategorien dargestellt: Integration während der Teilnahme (18 % – in „Integrationen“ bereits enthalten) und vorzeitiger Abbruch (39 % – in „Arbeitslos nach Teilnahmeende“ bereits enthalten).

Quellen: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012.

Abb. 14: Teilnehmer/-innenverbleib bei den Jobcentern



Erläuterung: Der Verbleib (100 % aller Teilnehmer/-innen) wird in drei Kategorien dargestellt: Integrationen (33 %), Sonstige Eingliederung (16 %) und Arbeitslos nach Teilnahmeende (51 %). Eine weitere Differenzierung wird in zwei weiteren Kategorien dargestellt: Integration während der Teilnahme (20 % – in „Integrationen“ bereits enthalten) und vorzeitiger Abbruch (24 % – in „Arbeitslos nach Teilnahmeende“ bereits enthalten).

Quellen: Eigene Auswertungen des Gesamtmonitoring, Stand August 2012.

6. Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen zu Problemstellungen gegeben, die von Jobcoachs bei deren Erfahrungsaustauschtreffen im Jahr 2012 diskutiert oder in den durchgeführten Interviews genannt wurden. Einige Empfehlungen leiten sich auch aus den Ergebnissen der hier vorliegenden Untersuchung ab.

Qualifizierungen für Jobcoachs

Die besonderen Herausforderungen des Rollenwechsels von einer Vermittlerin bzw. einem Vermittler zu einem Jobcoach werden von einer Mehrheit der Befragten als eine zu bewältigende Aufgabe gesehen. Wie in These 2 beschrieben, ist ein Qualifizierungsangebot für alle Jobcoachs (im Besonderen für Neu- bzw. Seiteneinsteiger) dennoch sinnvoll. So könnten verschiedene methodische Beratungsansätze aufgefrischt und vereinheitlicht werden, eine vereinheitlichte ressourcenorientierte Beratung könnte unterschiedlichen Zielgruppen angeboten werden. Neben Beratungstechniken wie „Gruppendynamische Prozesse steuern“; „Gesprächstechniken“ und „Motivationsstrategien“ empfehlen sich Beratungsmethoden, welche die Aktivierung, Motivierung und Stärkung der Selbstbewusstseins und damit der Eigenverantwortung der Teilnehmer/-innen im Fokus haben. Dieses Qualifizierungsangebot sollte regelmäßig und wiederholt angeboten werden.

Coaching der Jobcoachs

Das Coaching der Mitarbeiter/-innen im Projekt sollte so frühzeitig wie möglich erfolgen, um Fehlentwicklungen mit Unterstützung externer Berater zeitnah zu korrigieren und ggf. Prozesse im Rahmen der Zugangssteuerung oder der Zusammenarbeit mit anderen Teams zu unterstützen. Die Jobcoachs wünschen sich zudem, dass das Coaching bereits in der Vorbereitungsphase der Projekte beginnen sollte.

Eine besondere Form des Coachings kann die Supervision für erfahrenere Jobcoachs darstellen. Belastende Erfahrungen und besondere Herausforderungen im Umgang mit Kunden sollten durch professionelles Coaching bearbeitet werden können.

Zuweisung

Die Zuweisung geeigneter Teilnehmer/-innen durch Vermittler/-innen oder Fallmanager/-innen anderer Teams entscheidet unter anderem über den Erfolg des gesamten Projektes. Eine regelmäßige Berichterstattung über die Entwicklung der Projektteilnehmer/-innen in den zuweisenden Teams und regelmäßige Hospitationen der zuweisenden Vermittler/-innen haben sich als positiv für passende Zuweisungen und die Zusammenarbeit im Allgemeinen erwiesen.

Vertretungsregelungen frühzeitig klären

Urlaub, Krankheitstage und langwierige Stellenbesetzungsverfahren belasteten die verbleibenden Mitarbeiter/-innen im Projekt bzw. führten dazu, dass der Start von Teilnehmer/-innengruppen verschoben werden musste.

Frühzeitige Einbindung der Führungskräfte, Austausch und Einbindung der beteiligten Teams

Die strategische Verortung des Modells entscheidet ebenfalls über den Erfolg des gesamten Projektes. Je stärker das Projekt als Bestandteil des Beratungs- und Vermittlungsprozesses im gesamten Jobcenter integriert und anerkannt ist (bspw. als Sofortangebot für Neukunden oder Zielgruppen), desto besser können Vorbehalte anderer Teams abgebaut, Zuweisungskriterien verankert und die Erfahrungen im Projekt in weitere Teams getragen werden. Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber- bzw. Unternehmensservice (AG-S) steigert die Integrationschancen der Teilnehmer/-innen. Hier liegt die Herausforderung zunächst in der Verdeutlichung der Bewerberpotenziale im Projekt gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Arbeitgeberservice.

Nachbetreuung

Eine organisierte Nachbetreuung eines Teils der Teilnehmer/-innen ist für ihre nachhaltigen Integrationen bzw. die Aufrechterhaltung von Integrationschancen wichtig. Dies betrifft sowohl den Aspekt der Stabilisierung beim Übergang in eine neue Tätigkeit wie auch die Aufrechterhaltung der Vermittlungschancen bei den nach acht Wochen noch nicht integrierten Teilnehmern (Erhalt Beschäftigungsfähigkeit). Ein Nachbetreuungsangebot mit einer wöchentlichen Sprechzeit hat sich als ein sinnvolles Angebot erwiesen.

Weitere Entlastung von Verwaltungsaufgaben

Mehrere Jobcoachs sehen es als ein Problem an, 40 % ihrer Arbeitszeit für Verwaltungsaufgaben aufwenden zu müssen. Eine Entlastung kann durch eine zusätzliche Kraft in Form eines „Backoffice“ erreicht werden.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Der Aktivierungsansatz konnte in den beteiligten Jobcentern erfolgreich umgesetzt werden. Die Art der Umsetzung variierte aufgrund unterschiedlicher Zielstellungen der Jobcenter beträchtlich. Ziele wie „Integrationsquote 50 %“ oder „mit unterschiedlichen Zielgruppen experimentieren“ oder „Belebung und Einforderung der Eigenverantwortung“ strukturierten Mittel und Wege der jeweiligen Zielerreichung. Hinzu kommt eine jeweils spezifische Vermittlungskultur der Jobcenter, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften getragen wird. Diese bringen Erfahrungen, Werte und persönliche Vorstellungen mit, die wiederum auf die Umsetzung des Aktivierungsansatzes Einfluss haben. Dementsprechend unterschiedlich wurde vor dem Hintergrund jeweiliger Vorstellungen über den Begriff „Work-First“ der Aktivierungsansatz umgesetzt. Innovative Formen der Zusammenarbeit waren zu beobachten, auch die Erwartungshaltung aller Beteiligten, dass das Modellprojekt schnelle und nachhaltige Integrationen ermöglichen würde, wurde bestätigt: 21 % aller Teilnehmer/-innen fanden innerhalb der ersten sechs bis acht Wochen eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und 82 % der Teilnehmer/-innen, die eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung während oder nach ihrer Projektteilnahme aufgenommen hatten, waren mindestens drei Monate nach Projektende noch immer in Beschäftigung.

Das Ziel aller Beteiligten ist eine schnelle und nachhaltige Integration in das Erwerbsleben: Engagierte und motivierte Mitarbeiter/-innen der Jobcenter bieten den Teilnehmern in Räumlichkeiten des Jobcenters eine intensive Beratung und die entsprechende technische Infrastruktur für Bewerbungsaktivitäten. Die Gruppendynamik unterstützt die individuellen Bewerbungsprozesse. Die Mitwirkungsbereitschaft der Teilnehmer/-innen ist hoch, da ihnen Vertrauen und konkrete Unterstützung entgegengebracht werden und die Jobcoachs von Anfang an das Ziel des Projektes vermitteln: „Es geht um das Zurück in Arbeit, (fast) jeden Tag und mit allen kreativen Mitteln.“

Die Beratung durch externe Coachs hat sich in allen Fällen als gewinnbringend erwiesen. Die Mitarbeiter/-innen konnten ihre Rolle und ihre Methoden reflektieren, Unsicherheiten reduzieren und dies wiederum produktiv in der Arbeit mit den Teilnehmern umsetzen. Auch Organisationsabläufe konnten so verbessert und weiterentwickelt werden. Das Modellprojekt hat große gestalterische Spielräume ermöglicht – was der (Arbeits-)Atmosphäre und damit der Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Kundinnen und Kunden zugutekam.

Eine erfolgreiche Umsetzung des Modells kann durch Schulungen der beteiligten Jobcoachs gefördert werden. Eine Auffrischung von Grundlagen der Beratungstechnik und methodischen Ansätze ist sinnvoll. Allen Beteiligten sollten von Anfang an das Ziel, die Rollenverteilung und die Aufgabenstellung klar sein. „Es ist Ihr Job, einen Job zu finden“, heißt, Selbstständigkeit, Verantwortung und Selbstvertrauen der Teilnehmer/-innen zu stärken.

Mit der Durchführung der Projekte wurden Anstöße zur Personal- und zur Weiterentwicklung von Organisationsprozessen in den Jobcentern gegeben. Die Jobcoachs haben in den Projekten die Möglichkeit, intensive, bedarfsorientierte Beratungsprozesse mit dem Ziel schneller Integration umzusetzen. Dies ermöglicht ein Erfahrungswissen, das die Jobcoachs bei der Rückkehr in ihre Teams mitbringen oder durch regelmäßige Berichte über ihre Arbeit dort

einbringen können. Zudem führen Hospitationen in den Projekten durch andere Mitarbeiter/-innen dazu, dass sich die Erfahrungen des Projektes auch in anderen Bereichen der Organisation niederschlagen können. Das Jobcenter Rhein-Kreis Neuss will in allen Vermittlungsteams eines Standortes einen Jobcoach einsetzen, der Neukundinnen und Neukunden in Gruppen coacht. Die Erfahrungen aus der intensiven Begleitung von Teilnehmenden und des teilweise intensiven Austausches mit den Kolleginnen und Kollegen anderer Teams können die Organisationsstruktur mittel- und langfristig positiv beeinflussen, denn die Erfahrungen des Projektes machen deutlich, wie man Prozesse so organisieren kann, dass möglichst viele Kundinnen und Kunden möglichst zeitnah und mit den unterschiedlichen Ressourcen des gesamten Jobcenters unterstützt werden. Dies hängt aber auch von der Zahl der Mitarbeiter/-innen, von der Dauer und vom Umfang der organisatorischen Veränderungen im Projekt ab.

Die Zahl bzw. der Anteil der Integrationen in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung wurde von allen beteiligten Jobcentern positiv bilanziert. Die unterschiedlichen Integrationsergebnisse bei den untersuchten zehn Jobcentern können mit den jeweiligen spezifischen Praxisansätzen in den Modellprojekten und mit der unterschiedlichen Teilnehmer/-innenstruktur (die den anvisierten Zielen der Projekte entsprachen) erklärt werden. Es ist nicht überraschend, dass marktnahe Teilnehmer/-innen mit wahrscheinlich kurzer Arbeitslosigkeit (Neukundinnen und Neukunden) und Teilnehmer/-innen mit beruflichen Abschlüssen eine deutlich höhere Chance zur Rückkehr in das Berufsleben haben als diejenigen, denen diese Merkmale fehlen. Die Ergebnisse einzelner Jobcenter, die sich auf marktnahe Teilnehmer/-innen konzentrierten, zeigen, dass Integrationsquoten in den Projekten von über 50 % dauerhaft möglich sind.

Von den zehn Projekten erreichen fünf eine Integrationsquote bis 33 % und fünf eine Quote von über 33 % bis zu 58 %. Neben der unterschiedlichen Teilnehmer/-innenstruktur ist diese Spannweite bei den Integrationsergebnissen auf die unterschiedlichen Praxisansätze zurückzuführen. Von den Projekten mit einer Integrationsquote von über 33 % definierten drei zu Beginn ihrer Umsetzung numerische Integrationsziele von 40 % bis 50 %. Vier Projekte boten ein intensives individualisiertes Coaching für die Teilnehmer/-innen an und in vier Projekten entschieden die Jobcoachs über die „Aufnahme“ der Teilnehmer/-innen in das Projekt. Von den Projekten mit einer Integrationsquote von unter 33 % gaben zwei ein numerisches Ziel von 30 % bis 33 % an. Nur in einem Projekt erfolgte ein individualisiertes Coaching der Teilnehmer/-innen und in ebenfalls nur einem Projekt entschieden die Jobcoachs über die Aufnahme der Teilnehmer/-innen.

Der geringe Anteil integrierter marktferner Teilnehmer/-innen mit einer Spannbreite von 17 % bis 24 % zeigt auf, dass in 3/4 der Fälle der Status „marktfern“ zu Recht vergeben wurde. Da durchschnittlich 35 % aller Teilnehmer/-innen im Projekt marktfern waren, ist eine durchschnittliche Integrationsquote von 33 % aller Teilnehmer/-innen in den Modellprojekten ein Erfolg. Dieser Erfolg spricht unter anderem dafür, allen Neukundinnen und -kunden, welche die Mindestkriterien erfüllen, die Teilnahme am Projekt anzubieten – so wie dies im Regelbetrieb in den Jobcentern Mülheim und Herne oder in vielen hessischen Jobcentern geschieht.

21 % der als „marktfern“ eingeschätzten Arbeitslosen gelingt die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Für diesen positiven Wert können vielfältige Gründe angeführt werden: Ein Grund ist der, dass das Profiling nicht immer eindeutig ist, sodass Teilnehmer fälschlicherweise als „marktfern“ eingestuft werden. Ein anderer Grund dafür sind die gruppendynamischen Aspekte des Aktivierungsansatzes. Teilnehmer/-innen mit ähnlichem Erfahrungshintergrund unterstützen sich gegenseitig, was zu den beobachteten Aktivierungs- und Eingliederungseffekten führt. So ist in den Jobcentern, in denen der Anteil der „Marktfernen“ an allen Teilnehmenden hoch ist (Neuss und Mülheim; Düren weist für einen Vergleich eine zu geringe Datenbasis auf), auch die Integrationsquote der als „marktfern“ eingestuften Teilnehmer/-innen am höchsten. Dabei kann auch die Ausrichtung der Integrationsstrategien der Jobcoachs auf die größte Teilnehmer/-innengruppe (hier die marktfernen Teilnehmer/-innen) eine Rolle spielen, auch wenn einzelne marktnahe Teilnehmer/-innen bevorzugt werden (Creaming-Effekt).

In keinem der beteiligten Projekte wurden die Teilnehmer/-innen unmittelbar von der Eingangstheke bzw. der Eingangszone in das Modellprojekt zugewiesen. Dies wird mit dem Argument begründet, dass zunächst leistungsrechtliche Fragen und das Profiling von den Fachkräften geklärt bzw. durchgeführt werden sollen. Möglicherweise lassen sich die Ziele der rechtssicheren Entscheidung und einer effektiven Zuweisung verbinden. Denkbar ist ein Sofortzugang des Anspruchstellers zu einer 60-minütigen leistungsrechtlichen Beratung, welche die Anspruchsklärung beinhaltet und die Grundvoraussetzungen der Teilnahme am Modellprojekt prüft. Im Anschluss erfolgt die zeitnahe Einladung zur Projektteilnahme. Dies wird beispielsweise in der zweiten Projektphase im Jobcenter Köln im Projekt befit4job umgesetzt. Noch eine effizientere Variante ist denkbar: Bereits bei der ersten Vorsprache prüfen die Mitarbeiter/-innen im Eingangsbereich, ob die Grundvoraussetzungen für eine Teilnahme gegeben sind, und geben für den nächsten Tag oder die nächste Woche einen Termin aus. Die Leistungsprüfung erfolgt parallel, das Profiling während der Maßnahme. Dies ist in einigen hessischen Optionskommunen seit längerem Standard.

Sieben der zehn Projekte haben oder werden den Projektansatz in den Regelbetrieb überführen, entweder als unmittelbares Förder-/Sofortangebot für alle Neukundinnen und Neukunden oder als Förderangebot an bestimmte Zielgruppen. Die weiteren drei Projekte führen den Ansatz bis Mitte oder Ende 2013 weiter und entscheiden dann über die Übernahme in den Regelbetrieb.

Die Auswertung der Monitoringdaten zeigt, dass die Jobcenter ähnlich erfolgreich wie die Bildungsträger arbeiten. Diese Aussage erhärtet sich, wenn man neben den durchschnittlichen Ergebnissen der zehn Jobcenter und der vier Bildungsträger auch die Ergebnisse einzelner Bildungsträger und Jobcenter betrachtet. Hier liegen die höchsten Integrationsquoten bei jeweils ähnlichen Teilnehmerstrukturen bei jeweils 50 %. Auch wenn die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Aktivierungsmaßnahmen und deren Inhalte nur indirekt vergleichbar waren, so zeigt sich doch deutlich, dass die beteiligten Jobcenter ihrem Anspruch, Aktivierungsmaßnahmen ähnlich erfolgreich wie Bildungsträger umsetzen zu können, gerecht werden konnten. Unter den Voraussetzungen von ausreichenden personellen, technischen und räumlichen Ressourcen, der Auswahl von erfahrenem Personal und ausreichender Vor-

bereitungszeit kann ein Transfer des Ansatzes auch anderen Jobcentern empfohlen werden. Weitere acht Jobcenter in NRW setzen den Ansatz modellhaft unter Nutzung der Erfahrungen der ersten zehn Jobcenter bis Dezember 2013 um.

Valide Vergleiche im Rahmen einer Kosten-Nutzen Analyse konnten im Rahmen die Berichtes nicht erstellt werden – dies aufgrund nicht zugänglicher Daten zu konkreten Personal- und Maßnahmekosten.

Ausblick

Weitere Angebote im Anschluss an das Projekt werden von fast allen Beteiligten als notwendig angesehen. Die Teilnehmer/-innen haben die Erwartungshaltung, dass sie nach Ende des Projektes weiter begleitet werden und die Mitarbeiter/-innen weiterhin als Ansprechpartner/-innen zur Verfügung stehen. Eine Auswahl von Überlegungen und praktischen Umsetzungen in den Projekten, die über die weitere Standortbetreuung durch Vermittler/-innen bzw. Fallmanager/-innen hinausgeht, sollen hier aufgeführt werden:

- Teilnehmer/-innen werden am Ende der Maßnahme an das lokale Arbeitslosenzentrum weitergeleitet.
- Mitarbeiter/-innen in Arbeitslosenzentren können zu Jobcoachs ausgebildet werden, die dann wiederum Gruppen organisieren und beraten können.
- Weitere Förderangebote des Jobcenters werden angeboten. Beispielsweise in Form einer „Bewerbungswerkstatt“, in der die Kundinnen und Kunden bei ihren weiteren Bewerbungsbemühungen Unterstützung durch Mitarbeiter/-innen des Jobcenters erhalten.
- Weitere Förderangebote über § 16 SGB II i. V. m. § 45 SGB III oder § 16 f. SGB II, Freie Förderung, werden in einzelnen Jobcentern in Zusammenarbeit mit Bildungsträgern entwickelt bzw. bereits umgesetzt.
- Es findet ein Absolventenmanagement im Aktivierungsansatz statt: Das Modellprojekt im Düsseldorfer Jobcenter begleitet Teilnehmer/-innen, die aus dem Projekt in eine Fortbildungsmaßnahme gewechselt haben, nach Ende dieser Maßnahme weiter.

Aufgrund der sehr guten Projektergebnisse wird das Modellprojekt mit weiteren Jobcentern fortgesetzt und die Jobcenter der ersten Projektphase werden weiterhin unterstützt. An der zweiten Projektphase (Dezember 2012 bis Dezember 2013) sind die Jobcenter in den Kreisen Warendorf, Gütersloh, Herford, Euskirchen, Heinsberg und in den kreisfreien Städten Köln, Wuppertal und Remscheid beteiligt. Die Erfahrungen und Ergebnisse sind denen der Jobcenter aus der ersten Projektphase sehr ähnlich: Zufriedene Teilnehmer/-innen, hochmotivierte Mitarbeiter/-innen und erste Integrationsergebnisse, die von den Verantwortlichen als „überraschend hoch“ bezeichnet werden. Die G.I.B. wird die Projekte weiter begleiten, indem sie die Erfahrungsaustauschtreffen im Jahr 2013 organisieren und den Transfer von Ergebnissen und Erfahrungen der zweiten Projektphase im Rahmen eines Abschlussworkshops sicherstellen wird. Im Fokus der Begleitung werden die Themen Zugangssteuerung/Sofortangebote im Rahmen des Modellprojektes, Anschlussangebote für weiterhin oder erneut arbeitslose Teilnehmer/-innen und Kompetenzanforderungen bzw. -entwicklung stehen.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Durchführung	8
Abb. 2:	Zielgruppen	9
Abb. 3:	Zuweisung Modellprojekt Sozialagentur Mülheim	11
Abb. 4:	Zuweisung Modellprojekt Jobcenter Coesfeld	12
Abb. 5:	Teilnehmer/-innenstruktur	26
Abb. 6:	Integrationsquoten nach Merkmalen	28
Abb. 7:	Zusammenhang von Teilnehmer/-innenmerkmalen und Integrationsquoten	38
Abb. 8:	Integrationsquoten von Teilnehmenden mit bestimmten Merkmalen	39
Abb. 9:	Nachhaltigkeits-, Langzeitwirkungs- und Aufstockerquote	41
Abb. 10:	Zusammenhang von Integrationsquote, Integrationsquote während der Teilnahme und Abbrüchen	42
Abb. 11:	Teilnehmer/-innenstruktur bei Bildungsträgern und Jobcentern	44
Abb. 12:	Integrationsquoten nach Merkmalen bei Bildungsträgern und Jobcentern	45
Abb. 13:	Teilnehmer/-innenverbleib bei den Bildungsträgern	47
Abb. 14:	Teilnehmer/-innenverbleib bei den Jobcentern	47

