

Evaluation zur Ausweitung der Joboffensive auf weitere Modellregionen

Zwischenbericht zum 14. November 2014

vorgelegt von

ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH, Köln

ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, GmbH
Barbarossaplatz 2, 50674 Köln
Gorgasring 2, 13599 Berlin
www.isg-institut.de

Dr. Helmut Apel
Dr. Michael Fertig
Katrín Hunger
Marco Puxi
Anne-Marie Scholz
Hans Verbeek

Köln/Berlin, den 14. November 2014

Ansprechpartner:

Marco Puxi
Gorgasring 2
13599 Berlin

Tel. 030 650 43 90
E-Mail: puxi@isg-institut.de

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Übersichten	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Evaluation der erweiterten Joboffensive	2
2.1 Einordnung des Untersuchungsvorhabens.....	2
2.2 Untersuchungsauftrag und Untersuchungskonzept.....	4
2.2.1 Implementationsanalyse.....	5
2.2.2 Wirkungsanalyse	8
2.3 Vorgehen bei der Auswahl der vertiefenden Fallstudien	10
2.4 Datenbasis/Informationsgrundlage für den vorliegenden Zwischenbericht	13
3 Strategischer Rahmen für die Umsetzung	15
3.1 Konzeptionelle Grundlagen der erweiterten Joboffensive	15
3.2 Gründe für die Beteiligung an der EJO	18
3.3 Ziele und Erwartungen an die erweiterte Joboffensive	20
3.4 Identifikation mit der erweiterten Joboffensive.....	22
3.5 Steuerung der erweiterten Joboffensive durch Regionaldirektionen, Agenturen und Kommunen und Bewertung des Steuerungsprozesses durch die Jobcenter	23
3.6 Binnensteuerung in den Jobcentern	26
3.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	31
4 Organisatorischer Rahmen für die Umsetzung der erweiterten Joboffensive.....	34
4.1 Konzeptentwicklung für die Umsetzung im Jobcenter	34
4.1.1 Organisatorische Herausforderungen für die Jobcenter.....	34
4.1.2 Auswahl der Kundinnen und Kunden	36
4.1.3 Bildung der Projektteams	44
4.1.4 Personalauswahl und Qualifizierung	53
4.1.5 Maßnahmenplanung.....	55
4.2 Einbettung der erweiterten Joboffensive in die Organisationstruktur der Jobcenter	58
4.2.1 Schnittstelle zwischen Projekt- und Basisteam	58
4.2.2 Schnittstelle mit der Leistungsabteilung	65
4.2.3 Schnittstelle mit dem Arbeitgeberservice	66
4.2.4 Schnittstellen der erweiterten Joboffensive zu anderen Fachbereichen der Jobcenter.....	71
4.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	73
5 Der Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der Joboffensive	76
5.1 Steuerung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses in den Jobcentern	76
5.1.1 Ausrichtung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses nach dem Vier-Phasen-Modell.....	76

5.1.2	Erwartungen der strategischen Ebene an den Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der Joboffensive	88
5.1.3	Qualitätssicherung in den Jobcentern	96
5.2	Der Betreuungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der Joboffensive	98
5.2.1	Qualität und Stringenz des Beratungsprozesses im Sinne des Vier-Phasen-Modells.....	98
5.2.2	Kompetenz und Unterstützungsaktivitäten der IFK	123
5.3	Reaktion der Kunden und Kundinnen auf die intensivere Betreuung	126
5.4	Erkenntnisse zur Entwicklung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses in den Basisteam	127
5.5	Zusammenfassung: Qualität und Individualität des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses im Rahmen der erweiterten Joboffensive	128
6	Zusammenfassung und Zwischenfazit.....	134
6.1	Überblick über das Forschungsvorhaben	134
6.2	Ausgangsbasis der EJO-Umsetzung	135
6.3	Zusammenfassung der Analyseergebnisse zu den strategischen Weichenstellungen der EJO in den Jobcentern.....	136
6.4	Zusammenfassung der Analyseergebnisse zu den organisationsbezogenen Arrangements der EJO-Umsetzung in den Jobcentern	138
6.5	Zusammenfassung der Analyseergebnisse zur Qualität des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses in der EJO	140
Literatur	145
Anhänge:	147
A.1	Interviewleitfäden der Strategischen Ebene	147
A.1.1	Regionaldirektion.....	147
A.1.2	Jobcenter.....	153
A.1.3	Kommune und Agentur für Arbeit	160
A.2	Interviewleitfäden operative Ebene	165
A.2.1	Generalleitfaden	165
A.2.2	Arbeitgeber	179
A.3	Interviewleitfaden Intensivfallstudien	181
A.3.1	IFK über Kunden/Kundinnen	181
A.3.2	Interviewleitfaden Intensivfallstudien Kundinnen und Kunden	183

Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 2-1:	Experten- und Expertinneninterviews auf der strategischen Ebene – Mengengerüst.....	6
Übersicht 2-2:	Experten- und Expertinneninterviews im Rahmen der Fallstudien auf operativer Ebene – Mengengerüst pro Fallstudienstandort.....	7
Übersicht 2-3:	Leitfadengestützte Interviews im Rahmen der Intensivfallstudien mit IFK-Kunden- und Kundinnenpaaren – Mengengerüst pro Fallstudienstandort	8
Übersicht 2-4:	Verteilung der Jobcenter mit EJO-Beteiligung auf unterschiedliche Typen der Arbeitgeberakquise und der Zuweisung von Kunden/Kundinnen in die EJO zum EJO-Startzeitpunkt	12
Übersicht 3-1:	Startzeitpunkte der EJO in den einzelnen Jobcentern	17
Übersicht 3-2:	Konzepte zur Umsetzung der EJO	18
Übersicht 3-3:	Schnittstelle zwischen EJO und Arbeitgeberservice	29
Übersicht 4-1:	Kundenauswahl der beteiligten Jobcenter gemäß Vorgaben aus dem Rahmenkonzept der RD NRW und dem BA-Eckpunktepapier.....	37
Übersicht 4-2:	Berechnungsgrundlage der RD NRW für die Bewilligung zusätzlicher EJO-Stellen mit fiktiver Beispielrechnung.....	44
Übersicht 4-3:	Berufsfachliche Organisation der beteiligten Jobcenter	48
Übersicht 4-4:	Berufsfachliche Organisation des Projektteams anhand des Beispiels im Jobcenter Gelsenkirchen	51
Übersicht 4-5:	Schnittstellenregelungen zwischen Projektteams und AG-S in Bezug auf die Stellenakquise	67
Übersicht 5-1:	Vorgaben zur Erstellung der EJO-Konzepte der Jobcenter auf Basis der Rahmenkonzeption der RD NRW für Standorte in NRW und des BA-Eckpunktepapiers für Standorte in NSB	79
Übersicht 5-2:	Erwartungen an die Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses auf Basis der Rahmenkonzeption der RD NRW für Standorte in NRW und des BA-Eckpunktepapiers für Standorte in NSB.....	88
Übersicht 5-3:	Arbeitgeberansprache und Stellenakquise: Verteilung der Zuständigkeiten zwischen Projektteams und Arbeitgeberservice	117

Abkürzungsverzeichnis

4PM	Vier-Phasen-Modell im Rahmen des arbeitnehmerorientierten Integrationskonzepts der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III)
A2LL	Arbeitslosengeld II-Leistungen zum Lebensunterhalt (webbasierte Fachsoftware zur Umsetzung des SGB II-Leistungsrechts)
AG-S	Arbeitgeberservice
AG-S-K	Arbeitgeber-Service-Koordination
AGH	Arbeitsgelegenheiten
Alg I	Arbeitslosengeld nach SGB III
Alg II	Arbeitslosengeld nach SGB II
Allegro	Alg II Leistungsverfahrens Grundsicherung Online
AP	Aktivierungsprofil
AVGS	Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine
BA	Bundesagentur für Arbeit
BeKo	Beratungskonzeption
BERUFENET	Netzwerk für Berufe
BewA	Bewerberangebot
BG	Bedarfsgemeinschaft
BJO	Berliner Joboffensive
bspw.	beispielsweise
d. h.	das heißt
DORA	Datenbasis operative Auswertungen
DKZ	Dokumentationskennziffern
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EGV	Eingliederungsvereinbarung
EGZ	Eingliederungszuschuss
EJO	Erweiterte Joboffensive
eLb	erwerbsfähige/r Leistungsberechtigte/r
EP	Entwicklungsprofil
etc.	und so weiter (et cetera)
FbW	Förderung der beruflichen Weiterbildung
FP	Förderprofil
gAG-S	gemeinsamer Arbeitgeberservice von Jobcentern und Agenturen für Arbeit
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. V. m.	In Verbindung mit
IEB	Integrierte Erwerbsbiographien

IFK	Integrationsfachkräfte
INA	Integrationen Nachhalten
INGA	Interne ganzheitliche Integrationsberatung im SGB III
insb.	Insbesondere
ISG	Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH
KURSNET	Netzwerk für berufliche Aus- und Weiterbildung
M&I	Markt- und Integrationsteams
MAG	Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung bei einem Arbeitgeber
MAT	Maßnahmen zur Aktivierung und Eingliederung bei einem Träger
MDS	Mindeststandard
MP	Marktprofil
NRW	Nordrhein-Westfalen
NSB	Niedersachsen-Bremen
o. g.	oben genannte/r
o. J.	ohne Jahr
pAp	Persönliche/r Ansprechpartner/in
PINGUIN	Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III
RD	Regionaldirektion der BA
Reha	Rehabilitation
SGB II	Sozialgesetzbuch, 2. Buch
sog.	Sogenanntes
SteA	Stellenangebotsaufnahme
takSI	tag-aktuelle-Steuerungs-Information
TZ	Teilzeit
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliches
v. a.	vor allem
VerBIS	Vermittlungs-, Beratungs- und Integrationssoftware
vgl.	vergleiche
VV	Vermittlungsvorschlag / Vermittlungsvorschläge
VZ	Vollzeit
VZÄ	Vollzeitäquivalente
z. B.	zum Beispiel
zBTR/zBtr	zentrale Betriebsverwaltung
zzgl.	zuzüglich

1 Einleitung

Im November 2013 wurde das Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH (ISG) von der Bundesagentur für Arbeit (BA) mit der Evaluation des Projekts „Ausweitung Joboffensive auf weitere Modellregionen“ beauftragt.

Hierzu legt das ISG den vertraglich vereinbarten ersten Zwischenbericht vor. Dieser Bericht fasst alle bislang im Rahmen der Implementationsanalyse zusammengetragenen Informationen zu folgenden Aspekten in strukturierter Form zusammen:

- strategische Ausrichtung der erweiterten Joboffensive (EJO),
- konkrete Umsetzungspraxis und der Organisation der EJO,
- gebildete Schnittstellen zwischen Projektteams der EJO¹ und den Basisteams, dem Arbeitgeberservice (AG-S) und den Arbeitgebern sowie anderen relevanten Akteuren der Arbeitsförderung, insbesondere den Agenturen für Arbeit und Kommunen.

Neben dieser Einleitung umfasst der vorliegende Bericht folgende fünf Kapitel:

- *Kapitel 2* beschreibt Ziele und Kontext der Evaluation und gibt Einblicke in den konzeptionellen Ansatz und die eingesetzten Methoden;
- in *Kapitel 3* werden zur Einordnung der EJO der strategische Rahmen und die Zielsetzung der EJO aus Sicht der Akteure zusammengefasst;
- der für die Umsetzung der EJO umgesetzte organisatorische Rahmen ist Gegenstand von *Kapitel 4*;
- *Kapitel 5* beleuchtet die Charakteristika des Beratungs- und Vermittlungsprozesses im Rahmen der EJO;
- eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse sowie die darauf aufbauenden Schlussfolgerungen für die weiteren Evaluationsarbeiten folgen in *Kapitel 6*.

Ergänzende Materialien – wie die im Rahmen von Experten- und Expertinneninterviews und in Fallstudien eingesetzten Interviewleitfäden sowie standortbezogene Kurzprofile der Jobcenter – sind Gegenstand des Anhangs.

Der vorliegende Zwischenbericht basiert auf Literatur- und Dokumentenanalysen und v. a. auf den Ergebnissen leitfadengestützter Interviews und Fallstudien auf Ebene der BA-Zentrale, der beiden beteiligten Regionaldirektionen (RD) Nordrhein-Westfalen (NRW) und Niedersachsen-Bremen (NSB), der 16 teilnehmenden Jobcenter sowie von Arbeitgebern und Kunden bzw. Kundinnen, die im Rahmen der EJO unterstützt worden sind.

Ohne die umfassende Unterstützung von Leitungs-, Fach- und Führungskräften der beteiligten RDn und Jobcenter, insbesondere durch die Projektleitungen der EJO und die Geschäftsführungen der Jobcenter, wäre es nicht möglich gewesen, die im Bericht verarbeiteten Informationen in der notwendigen Breite und Tiefe zusammenzutragen. Daher gilt ihnen unser besonderer Dank.

¹ Im Folgenden wird der Begriff *Projektteam* einheitlich für die Teams genutzt, die mit der Umsetzung der EJO an den Projektstandorten betraut sind. Im Gegensatz dazu wird der Begriff *Basisteams* für diejenigen Teams verwendet, in welchen die Kundinnen und Kunden außerhalb der EJO betreut werden. Die Bezeichnung *Basisteams* umfasst damit alle anderen Beratungs- und Vermittlungsteams der Jobcenter, und zwar unabhängig von deren konkreter Bezeichnung in den jeweiligen Jobcentern, wie z. B. Bestandsteams, BeWa-Teams, M&I-Teams, Integrations-, Beratungs- oder Kernteams etc. Unabhängig von der Beratung und Vermittlung von eLb fungieren die *Leistungsteams* sowie der arbeitgeberorientierte AG-S.

2 Evaluation der erweiterten Joboffensive

Im Folgenden wird der vom ISG gewählte Untersuchungsansatz vorgestellt und die für diesen Zwischenbericht relevanten durchgeführten Analyseschritte und Methoden erläutert. In einem ersten Schritt werden dabei zunächst die Rahmenbedingungen beschrieben, die durch die Konzeption und Umsetzung der EJO gesetzt wurden (*Kapitel 2.1*). Anschließend wird das Untersuchungsziel definiert sowie das entsprechende Konzept zur Beantwortung der entsprechenden Fragestellungen vorgestellt (*Kapitel 2.2*). Dabei wird das Untersuchungskonzept der Implementations- (*Kapitel 2.2.1*) und der Wirkungsanalyse (*Kapitel 2.2.2*) detaillierter beschrieben. Während die Wirkungsanalysen noch nicht Bestandteil des vorliegenden Zwischenberichts sind, ist die erste Welle der im Rahmen der Implementationsanalysen vorgesehenen Interviews und Fallstudien durchgeführt und ausgewertet worden und bilden die Informationsgrundlage für diesen Bericht. In *Kapitel 2.3* wird das Vorgehen bei der Fallstudienauswahl näher beschrieben, während die für diesen Zwischenbericht vorliegende Datenbasis und Informationsgrundlage Gegenstand von *Kapitel 2.4* ist.

2.1 Einordnung des Untersuchungsvorhabens

Grundlage der EJO ist das Eckpunktepapier der BA zur Umsetzung der EJO (BA 2012). Dieses baut auf den positiven Ergebnissen und Umsetzungserfahrungen mit der zwischen 2010 und 2012 durchgeführten Berliner Joboffensive (BJO) auf und sieht eine Erweiterung des Modellansatzes der BJO auf 16 weitere Jobcenter in der RD NRW mit 13 und der RD NSB mit drei Standorten vor. Insgesamt wurden dort 314 zusätzliche Integrationsfachkräfte (IFK) für die Projektdauer von zwei Jahren befristet eingestellt.

Die Evaluation der BJO hatte gezeigt, dass ein geringerer Betreuungsschlüssel und eine höhere Kontaktdichte positive Integrationswirkungen aufweisen und zu qualitativen Verbesserungen des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses führen (vgl. ISG 2013a und ISG 2013b). Allerdings stellte sich auch heraus, dass im Zeitablauf nicht immer adäquate Anpassungen der Integrationsstrategie in Bezug auf die einzelnen Kunden und Kundinnen vorgenommen wurden. Schließlich ging die Einführung der BJO auch mit einem deutlichen Bewusstseinswandel bei den Integrationsfachkräften (IFK) einher und führte zu einer nennenswerten Veränderung des Einsatzes vermittlungunterstützender Leistungen, einschließlich arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen.

Aus den durchgeführten Implementations- und Wirkungsanalysen zur BJO wurde darüber hinaus deutlich, dass die mit der Umsetzung der BJO verbundene und als fundamental zu erachtende Organisationsreform in den beteiligten Jobcentern zu spezifischen Herausforderungen vor Ort und Prozessveränderungen im Zeitablauf führten, die u. a. auch eine zeitliche Verzögerung der Wirkungen nach sich zog. Darüber hinaus wurden im Zusammenhang mit den Projekt- und Basisteams neue Schnittstellenprobleme innerhalb der Jobcenter generiert.

Dabei zeigte sich, dass ein aktives Management dieser Schnittstelle zu besseren Wirkungen führte. Bereits existierende Schnittstellen wie die zur Leistungssachbearbeitung und zum gemeinsamen Arbeitgeberservice von Jobcentern und Agenturen für Arbeit (gAG-S) wurden durch die BJO ebenfalls tangiert. Hier zeigte sich, dass insbesondere die Zusammenarbeit mit dem gAG-S nach wie vor nicht unproblematisch ist und eine eigenständige Stellenakquise durch die Jobcenter nur bedingt als erfolgreich erachtet werden kann.

Insgesamt wurden für die EJO folgende Charakteristika im Eckpunktepapier der BA formuliert:

- Bildung von Projektteams der EJO für marktnähere Kunden und Kundinnen;²
- Betreuungsrelation von 1 zu 100³ in den Projektteams;
- enge Kontaktdichte der im Rahmen der EJO betreuten Kunden und Kundinnen, insbesondere bei Markt- u. Aktivierungsprofilkunden und -kundinnen, wobei die Kontaktdichte nachzuhalten ist;
- laufende Überprüfung der Profillage von Kunden und Kundinnen, die in der EJO betreut werden, auf Basis des Vier-Phasen-Modells (4PM),
- Unterstützung der Ziele des Projekts durch den gAG-S, u. a. über Vereinbarungen zwischen Jobcentern und gAG-S zur Arbeitgeberansprache durch EJO-Fachkräfte und gAG-S (vgl. BA 2012, S. 1-2).

Diese Eckpunkte der EJO entsprechen im Wesentlichen denen, die entscheidend zum Erfolg der BJO beigetragen haben. Allerdings zeigten sich zwischen BJO einerseits und EJO andererseits von Beginn der EJO an auch deutliche Unterschiede:

- Die EJO startete in den einzelnen Jobcentern zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten, während der Start der BJO in allen Berliner Jobcentern einheitlich erfolgte;
- Grundlage für die Umsetzung an den 16 Modellstandorten der EJO war zwar das o. g. Eckpunktepapier, allerdings erhielten die Jobcenter Dortmund, Duisburg und Köln bereits vor dessen Veröffentlichung die Möglichkeit zur Umsetzung der EJO nach eigenen konzeptionellen Grundlagen;
- ein weiterer zentraler Unterschied bestand im Umfang der Umsetzung des Modellansatzes: Wurden in Berlin alle Kunden und Kundinnen marktnaher Profillagen in die BJO überstellt, erfolgte dies bei der EJO nur in den Jobcentern Bremen, Bremerhaven und Düsseldorf vollständig. Die Jobcenter Hannover, Herne und Rhein-Sieg-Kreis sind in weiten Teilen der umfassenden Überstellung marktnaher eLb in die EJO gefolgt, während in allen anderen Jobcentern nur Teile der Kunden und Kundinnen marktnaher Profillagen der EJO zugewiesen wurden.

² Zu den marktnahen Profillagen werden Kunden und Kundinnen gezählt, die in das Marktprofil, das Aktivierungsprofil oder das Förderprofil fallen. *Marktprofile* (MP) weisen dabei keine vermittlungsrelevanten Handlungsbedarfe in den Schlüsselgruppen auf und haben in der Regel eine Integrationswahrscheinlichkeit in den 1. Arbeitsmarkt von bis zu sechs Monaten. Demgegenüber weisen *Aktivierungsprofile* (AP) vermittlungsrelevante Handlungsbedarfe in der Schlüsselgruppe „Motivation“ auf und haben eine Integrationswahrscheinlichkeit in den 1. Arbeitsmarkt von bis zu sechs Monaten. Diese Profile bedürfen primär der Aktivierung („Fordern“), ihre Qualifikation wird am Arbeitsmarkt prinzipiell nachgefragt, aber sie bewegen sich ggf. in einem für ihre Situation ungünstigen regionalen und/oder fachlichen Arbeitsmarkt; ggf. muss eine berufliche Alternative erarbeitet oder die Bereitschaft zur Mobilität/Flexibilität erhöht werden. *Förderprofile* (FP) weisen schließlich vermittlungsrelevante Handlungsbedarfe in einer der drei Schlüsselgruppen „Qualifikation“, „Leistungsfähigkeit“ oder „Rahmenbedingungen“ (alle drei Schlüsselgruppen betreffen den Bereich „Fördern“) auf und haben eine Integrationswahrscheinlichkeit in den 1. Arbeitsmarkt von bis zu zwölf Monaten. Übersteigt die Integrationsprognose allein deshalb zwölf Monate, weil der Kunde eine Förderung der beruflichen Weiterbildung (FbW) nach § 81 SGB III bzw. § 81 SGB III i. V. m. § 16 SGB II von mehr als neun Monaten durchlaufen soll, ist der Fall dem FP zuzuordnen. Auch nach absolvierter Förderung ist ein Kunde im Rahmen der Handlungsstrategie „Absolventenmanagement“ immer noch als FP zu führen. Neben diesen drei marktnahen Profillagen wurden in der EJO auch Kunden und Kundinnen betreut, die dem Entwicklungsprofil zuzurechnen sind. *Entwicklungsprofile* (EP) weisen vermittlungsrelevante Handlungsbedarfe in einer der drei Förder-Schlüsselgruppen „Qualifikation“, „Leistungsfähigkeit“ oder „Rahmenbedingungen“ auf sowie zusätzlich in mindestens einer weiteren Dimension (bzw. Verdichtung im Schwerpunkt) und haben eine Integrationswahrscheinlichkeit in den 1. Arbeitsmarkt von mehr als 12 Monaten.

³ Eine Vermittlungsfachkraft betreut 100 erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb).

Darüber hinaus erfolgte in einigen Jobcentern die Überstellung in die EJO nicht anhand der Profillage, sondern auf Basis zielgruppenbezogener Schwerpunktsetzungen unabhängig von der Profillage: So konzentrierte sich bspw. das Jobcenter Duisburg auf marktnähere Absolventen und Absolventinnen sowie Alleinerziehende (vgl. Jobcenter Duisburg 2013, S. 5-6), unabhängig davon, in welcher Profillage diese Kunden und Kundinnen zuvor eingeordnet worden waren. In anderen Jobcentern wie Dortmund und Oberhausen wurden von Beginn an Schwerpunkte bei den Langzeitleistungsbeziehenden, und hier wiederum insbesondere aus dem Entwicklungs- (EP) und dem Förderprofil (FP) gesetzt, da hier das größte Potenzial an vermittelbaren Kunden und Kundinnen gesehen wurde (vgl. Jobcenter Oberhausen o. J. oder Jobcenter Dortmund o. J.).

- In Abhängigkeit zum oben beschriebenen Umfang der Umsetzung des Modellansatzes kam es auch zu unterschiedlich intensiven strukturellen und organisatorischen Veränderungen in den Jobcentern: Während alle in Berlin beteiligten Jobcenter ihre Organisationsstruktur grundlegend ändern mussten, da ausnahmslos alle Kunden und Kundinnen marktnaher Profillagen in der BJO zu betreuen waren, betraf dies in der EJO lediglich die Jobcenter Bremen, Bremerhaven und Düsseldorf. Die fundamentale Organisationsreform, die charakteristisch für die BJO war und eine faktische Zweiteilung der Kunden- und Kundinnenbetreuung – also marktnahe eLb in den Projektteams und marktferne eLb in den Basisteams – nach sich zog, war in allen anderen Erweiterungsstandorten nicht umsetzbar und auch nicht notwendig. Vielmehr wurde hier die bestehende Organisationsstruktur lediglich um (wenige) weitere Projektteams für eine Auswahl an (marktnahen) Kunden und Kundinnen ergänzt. Umfassende Organisationsreformen gab es hier also i. d. R. nicht (vgl. hierzu *Kapitel 3.6*).

2.2 Untersuchungsauftrag und Untersuchungskonzept

Wie im vorangehenden Kapitel dargestellt, war wesentliches Anliegen der EJO, die insgesamt positiven Ergebnisse der BJO auf andere regionale und arbeitsmarktbezogene Kontexte zu übertragen. Dadurch sollen Einblicke gewonnen werden, ob und unter welchen Voraussetzungen die Erfolge der BJO wiederholt werden können.

Konsequenterweise soll das Forschungsvorhaben Erkenntnisse darüber gewinnen, ob eine intensivere Betreuung der (marktnahen) Kunden und Kundinnen sowie eine Verbesserung der Integrationsstrategien der Fachkräfte auch an den 16 Erweiterungsstandorten dazu beiträgt, die erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (eLb) besser in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Zu untersuchen ist in diesem Zusammenhang insbesondere, inwiefern die Verbesserung des Betreuungsschlüssels von 1 zu 100 auch zu einer Verbesserung der qualitativen Vermittlungsarbeit und der quantitativen Vermittlungsergebnisse führt. Auf den Punkt gebracht, soll die Evaluation die Frage beantworten, ob sich die Investition in zusätzliches Personal lohnt.

Die Beantwortung dieser Frage erfolgt dabei sowohl auf qualitativer als auch auf quantitativer Ebene.

- Zu untersuchen sind dabei auf *quantitativer Ebene*, in welchem Maße es durch die EJO ursächlich zu mehr Integrationen kommt, in welchem Umfang und bei welchen Kunden- und Kundinnengruppen solche positiven Effekte zu beobachten sind und ob die EJO für die Finanzmittelgeber – also Bundesagentur für Arbeit und Kommunen – wirtschaftlich ist.
- Auf *qualitativer Ebene* ist demgegenüber zu analysieren, inwieweit es durch die EJO zu Veränderungen in der Qualität der Beratung und Vermittlung, der Motivation der eLb o-

der bei der Ansprache von Arbeitgebern kommt. Insgesamt sind auf qualitativer Ebene die Sichtweisen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der beteiligten Jobcenter genauso einzubeziehen wie die der eLb, die in Projektteams betreut werden, und Arbeitgebern.

Entsprechend der Aufgabenstellung sieht das Untersuchungskonzept der Evaluation die Durchführung einer Implementations- und Wirkungsanalyse vor, die eng miteinander verzahnt sind.

Primäres Ziel der *Implementationsanalyse* ist es dabei, die Umsetzung der EJO in den teilnehmenden Jobcentern mittels qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung zu untersuchen und dabei empirisch fundierte Hypothesen zu den Wirkungskanälen einer verbesserten Personalausstattung in den Jobcentern zu ermitteln. Die dabei erzielten Erkenntnisse sind ein wichtiger Input für die Interpretation der Ergebnisse der *Wirkungsanalyse*. Letztere hat zum Ziel, die kausalen Effekte der EJO auf die eLb in den teilnehmenden Jobcentern zu ermitteln und mit deren Hilfe die Effizienz der EJO zu beurteilen, d. h. die Frage zu beantworten, ob sich die Investition in zusätzliches Personal lohnt. Im Folgenden werden beide Analysestränge detaillierter dargestellt.

2.2.1 Implementationsanalyse

Aufbauend auf den Erfahrungen in der Evaluation der BJO und angesichts des Ineinandergreifens der EJO mit zentralen institutionellen Rahmenbedingungen wie dem arbeitnehmerorientierten Integrationskonzept der BA, auch als Vier-Phasen-Modell bekannt (4PM), oder der kennzahlenorientierten Steuerung der regionalen Einheiten sieht das Untersuchungskonzept die umfassende Untersuchung der Implementation der EJO sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene vor.

Als *strategische Ebene* fassen wir dabei jene Ebenen zusammen, die im Kontext der EJO jeweils unabhängig von konkreten Einzelfällen und für die nächst niedrigere Ebene verbindliche Handlungsstrategien beziehungsweise diese beeinflussende Rahmenbedingungen setzen. Zur strategischen Ebene im Kontext der EJO gehören somit die BA-Zentrale, die RDn NRW und NSB, die Vertreter/innen der Agentur für Arbeit und der Kommunen in der Trägerversammlung der Jobcenter sowie die Geschäfts- und Projektleitungen der teilnehmenden Jobcenter.

Demgegenüber steht die *operative Ebene*, in der Fachkräfte der Jobcenter einerseits und Kunden und Kundinnen auf Arbeitnehmer- wie Arbeitgeberebene andererseits miteinander interagieren. Die operative Ebene auf Seiten der Jobcenter wird dabei insbesondere durch die IFK repräsentiert. Zur operativen Ebene gehören jedoch auch die den IFK unmittelbar vorgesetzten Teamleitungen.

In der Analyse gehen wir – entsprechend der Struktur der BA – zunächst von der strategischen Ebene aus, da diese in Bezug auf die EJO inhaltlich wie zeitlich der operativen Ebene vorgelagert ist bzw. sein sollte. Die strategische Ebene beinhaltet nach unserem Verständnis

- (1) eine mittelbare Beeinflussung der Umsetzung der EJO durch die Vorgabe bzw. ggf. Modifikation von institutionellen Rahmenbedingungen,
- (2) eine unmittelbare Beeinflussung der Umsetzung der EJO durch Vorgaben oder Hilfestellungen zur Umsetzung der EJO von Seiten der BA-Zentrale oder der RDn (insb. des Projektcontrollings durch die Regionaldirektionen) sowie
- (3) die konkrete Umsetzung der Vorgaben des Eckpunktepapiers im jeweiligen Jobcenter.

Teil jeder Strategie ist zudem immer die Kommunikation und Vermittlung des konkreten Umsetzungskonzepts an alle relevanten Akteure, insbesondere an die mit der operativen Um-

setzung betrauten IFK, sofern sie bei seiner Erstellung nicht ohnehin aktiv eingebunden waren. Die operative Ebene umfasst nach unserem Verständnis dann die Umsetzung des strategischen Konzepts, d. h. die Aufgabe, dieses im Kundenkontakt mit Leben zu füllen, sowie Rückmeldung über Stärken, Schwächen, Verbesserungspotenziale und Risiken zu geben.

Auf beiden Ebenen ist die Erfassung von Veränderungen im Zeitablauf wichtig. Dies umfasst die durch die EJO ausgelösten Veränderungen auf strategischer und operativer Ebene im Vergleich zum Zeitraum vor der Initiative. Daher sieht das Untersuchungskonzept der Implementationsanalyse zur EJO folgende Elemente vor:

- (1) Experten- und Expertinneninterviews auf strategischer Ebene;
- (2) vertiefende Fallstudien auf operativer Ebene;
- (3) Intensivfallstudien mit IFK-Kunden- und Kundinnenpaaren.

Die einzelnen Elemente werden im Folgenden kurz dargestellt.

Experten- und Expertinneninterviews auf strategischer Ebene

Experten- und Expertinneninterviews auf der strategischen Ebene finden in beiden RDn und allen 16 Ausweitungsstandorten in zwei Wellen statt.

Übersicht 2-1: Experten- und Expertinneninterviews auf der strategischen Ebene – Mengengerüst

	Welle 1 1. Halbjahr 2014	Welle 2 2. Halbjahr 2014/ 1. Halbjahr 2015
Regionaldirektionen		
RD NRW	3+1 ^{*)}	3
RD NSB	3	3
Jobcenter		
Jobcenter Bochum, Stadt	2 + 2 ^{**)}	2
Jobcenter Bremen, Stadt	2 + 2 ^{**)}	2
Jobcenter Bremerhaven	2	2
Jobcenter Dortmund, Stadt	2	2
Jobcenter Duisburg, Stadt	2	2
Jobcenter Düsseldorf, Stadt	2 + 2 ^{**)}	2
Jobcenter Gelsenkirchen, Stadt	2	2
Jobcenter Herne, Stadt	2	2
Jobcenter Köln, Stadt	2	2
Jobcenter Krefeld	2 + 2 ^{**)}	2
Jobcenter Mettmann	2	2
Jobcenter Oberhausen, Stadt	2	2
Jobcenter Region Hannover	2 + 2 ^{**)}	2
Jobcenter Rhein-Sieg-Kreis	2	2
Jobcenter StädteRegion Aachen	2 + 2 ^{**)}	2
Jobcenter Viersen	2	2
Gesamt	38 + 13	38

*) Ergänzend zu den Interviews in der RD NRW wurde auch ein Interview mit der für das SGB II im Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW zuständigen Referatsleitung geführt.

***) In der ersten Fallstudienwelle werden an sechs Standorten ergänzend auch die Vertreter/innen der Agentur für Arbeit und der Kommune in der Trägerversammlung des Jobcenters in Interviews einbezogen.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung.

Einbezogen werden in den RDn Geschäftsführung, Projektleitung und Controlling und in den 16 Jobcentern jeweils Geschäftsführung und Projektleitung sowie teilweise Agenturen für Arbeit und Kommunen als zentrale Akteure der Trägerversammlung.

Aus Übersicht 2-1 geht hervor, dass in der ersten Welle insgesamt 51 Vertreter/innen der RDn und Jobcenter in Interviews eingebunden wurden. Weitere 38 Interviews sind für die zweite Welle geplant.

Fallstudien auf der operativen Ebene bei einer Auswahl an Standorten

Das Untersuchungskonzept sieht vor, vertiefende Analysen im Rahmen von Fallstudien bei einer Stichprobe von sechs Ausweitungsstandorten durchzuführen.⁴ Einbezogen werden dabei Vertreter/innen der operativ tätigen Akteure aus Projekt- und Basisteams, Leistungsbearbeitung, gAG-S und ggf. jobcentereigenen Arbeitgeberdiensten sowie Arbeitgeberkunden und -kundinnen (vgl. Übersicht 2-2). Insgesamt wurden in jedem der ausgewählten Fallstudienstandorte zehn bis elf leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Bei sechs Fallstudienstandorten lag die Gesamtzahl damit bei 64 realisierten Interviews im ersten Halbjahr 2014.

Angesichts von insgesamt 16 Standorten, an denen die EJO umgesetzt wird, bildeten die sechs Fallstudienstandorte eine angemessene Basis, um eine möglichst große Variationsbreite an zu erwartenden Umsetzungsformen der EJO in die Analyse einzubeziehen. Aus forschungsökonomischen Gründen erfolgt die Durchführung der Fallstudien auf operativer Ebene in nur einer Welle.

Übersicht 2-2: Experten- und Expertinneninterviews im Rahmen der Fallstudien auf operativer Ebene – Mengengerüst pro Fallstudienstandort

	1. Halbjahr 2014
Teamleitung Projektteam	1
Teamleitung Arbeitsvermittlung (Basisteam)	1
Teamleitung Leistung	1
Teamleitung Arbeitgeberservice (gAG-S) ^{*)}	1
Integrationsfachkräfte Projektteam (Bestandskraft)	2
Integrationsfachkräfte Projektteam (Neueinstellung)	2
Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber	2
Gesamt	10 (+ 1)

^{*)} Falls vorhanden, wird ergänzend ein/e Vertreter/in des jobcentereigenen Arbeitgeberservice einbezogen.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung.

Intensivfallstudien mit IFK-Kunden- und Kundinnen-Paaren

Zum vertieften Verständnis des Beratungs- und Vermittlungsprozesses sowie der Interaktionen zwischen IFK und Kunden bzw. Kundinnen, sieht das Untersuchungskonzept die Durchführung von Intensivfallstudien vor. Diese umfassen Interviews mit IFK und ausgewählten eLb zum Beratungs- und Vermittlungsprozess und werden in die Fallstudien auf der operativen Ebene eingebettet, d. h. an den sechs ausgewählten Standorten durchgeführt.

Geplant sind zwei Wellen im Abstand von etwa fünf bis sechs Monaten, um Veränderungen im Zeitablauf erfassen zu können. Dies ist angesichts der Erfahrungen mit der BJO von zentraler Bedeutung, weil sich dort gezeigt hat, dass gerade der Umgang mit anfänglichen Miss-

⁴ Vgl. Kapitel 2.3 zum Vorgehen bei der Auswahl der sechs Fallstudienregionen.

erfolgen bei der Umsetzung einer Integrationsstrategie von zentraler Bedeutung für die Beurteilung der Qualität des Beratungs- und Betreuungsprozesses ist.

Aus Übersicht 2-3 geht hervor, dass pro Welle und Standort sechs leitfadengestützte Interviews mit IFK sowie Kunden und Kundinnen geplant sind. Bei sechs Standorten entspricht dies einer Gesamtzahl von 36 Interviews pro Welle. Die erste Welle wurde im Wesentlichen im ersten Halbjahr 2014 durchgeführt und ist somit bereits abgeschlossen. Die Durchführung der zweiten Erhebungswelle ist für Ende 2014/Anfang 2015 geplant.

Übersicht 2-3: Leitfadengestützte Interviews im Rahmen der Intensivfallstudien mit IFK-Kunden- und Kundinnenpaaren – Mengengerüst pro Fallstudienstandort

	Welle 1 1. Halbjahr 2014	Welle 2 2. Halbjahr 2014/ 1. Halbjahr 2015
IFK Projektteam (Bestandskraft)	1	1
IFK Projektteam (Neueinstellung)	1	1
eLb im Projektteam betreut	4	4
Gesamt	6	6

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung.

Abgerundet wird die Implementationsanalyse durch umfassende Literatur- und Dokumentenrecherchen der auf den unterschiedlichen Ebenen – also BA-Zentrale, RDn und Jobcenter – für die Umsetzung der EJO erstellten Konzeptpapiere und Dokumente.

2.2.2 Wirkungsanalyse

Ziel der Evaluation ist im wirkungsanalytischen Teil die Beantwortung der Frage, ob sich die Investition in zusätzliches Personal lohnt. Dies wäre dann der Fall, wenn die durch die EJO kausal ausgelösten Einnahmen und Einsparungen die mit ihr verbundenen Kosten übersteigen. Dies bedeutet, dass die Intervention in dem Sinne *effizient* sein muss, dass ihr Nutzen in Bezug auf Einsparungen/Einnahmen größer ist als alle durch sie ausgelösten Kosten. Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist die *Effektivität* der EJO. Nur wenn die Ziele der EJO überhaupt erreicht werden, d. h. zusätzliche Integrationen, die ohne die EJO nicht erreicht worden wären, realisiert werden, ist es überhaupt möglich, dass sie auch effizient im oben beschriebenen Sinne ist. Dementsprechend ist die *Effektivität* der EJO eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für die *Effizienz* der EJO.

Zur Beantwortung der zentralen Frage der Evaluation ist es somit zunächst unabdingbar, dass die kausalen Wirkungen der EJO auf die Beschäftigungs- und die SGB II-Leistungsbezugswahrscheinlichkeit der Zielgruppe ermittelt werden. Sind diese positiv, d. h. erhöht die EJO signifikant die Beschäftigungswahrscheinlichkeit der Zielgruppe (i. d. R. marktnahe Kunden und Kundinnen) und verringert systematisch die SGB II-Leistungsbezugswahrscheinlichkeit, so ist eine *notwendige* Bedingung für die Effizienz der EJO gegeben. Darüber hinaus muss aber auch überprüft werden, ob die EJO zu unerwünschten Nebenwirkungen führt. Hierzu zählen zum einen mögliche negative Wirkungen auf die Stabilität (Nachhaltigkeit) der aufgenommenen Beschäftigungsverhältnisse bei der Zielgruppe sowie zum anderen negative Effekte auf die Beschäftigungs- und SGB II-Leistungsbezugswahrscheinlichkeit der eLb, die nicht zur Zielgruppe gehören (i. d. R. marktferne eLb). Schließlich ist für die Ermittlung der Effizienz auch die Wirkung der EJO auf die Maßnahmenteilnahmewahrscheinlichkeit von marktnahen und marktfernen eLb von Relevanz, da hierdurch zusätzliche Einsparungen oder Ausgaben bewirkt werden können.

Nachdem die kausalen Effekte der EJO auf die oben genannten Ergebnisgrößen bei der Zielgruppe der Intervention sowie der Nicht-Zielgruppe ermittelt wurden, ist es möglich, diese zu monetarisieren, d. h. in Geldeinheiten auszudrücken. Der monetarisierte Nutzen der EJO ergibt sich aus den ursächlichen Einsparungen und Einnahmen durch zusätzliche Integrationen, reduzierte SGB II-Leistungsbezugszeiten, einer möglicherweise höheren Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse innerhalb der Zielgruppe sowie einem ggf. verringerten Maßnahmeeinsatz bei der Zielgruppe. Die Kosten der EJO setzen sich zusammen aus den direkten Kosten für das zusätzliche Personal sowie möglichen indirekten Kosten durch eine etwaige Verringerung der Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen innerhalb der Zielgruppe, einer verringerten Beschäftigungswahrscheinlichkeit und/oder erhöhten SGB II-Leistungsbezugswahrscheinlichkeit sowie ggf. einem erhöhten Maßnahmeeinsatz bei eLb außerhalb der Zielgruppe.

Die Gegenüberstellung von monetarisiertem Nutzen und der Summe aus direkten und indirekten Kosten ergibt dann das Nutzen-Kosten-Verhältnis der EJO. Fällt dieses positiv aus, d. h. ist der monetarisierte Nutzen größer als die Summe der Kosten, so hat sich die Investition in zusätzliches Personal gelohnt.

Von entscheidender Bedeutung ist somit die stichhaltige Ermittlung der oben genannten kausalen Effekte, d. h. der Effektivität der EJO. Hierfür ist die Beantwortung einer Reihe an kontrafaktischen Fragen notwendig. Ein Beispiel hierfür lautet: Wie hätte sich die Beschäftigungswahrscheinlichkeit⁵ (am ersten Arbeitsmarkt) der marktnahen Kunden und Kundinnen in den Ausweitungsstandorten entwickelt, wenn die EJO nicht eingeführt worden wäre? Die durch diese Frage implizierte Situation ist offenkundig nicht beobachtbar, was das fundamentale Evaluationsproblem darstellt und zur Folge hat, dass ein beobachtbares Gegenstück notwendig ist, welches die Situation ohne EJO adäquat abbildet. Dabei gilt es zu beachten, dass sich die kausalen Effekte der EJO nicht nur über die einzelnen Ausweitungsstandorte hinweg, sondern auch entlang bestimmter Organisationsmerkmale der EJO-Umsetzung (wie z. B. dem Umgang mit der Schnittstelle zwischen Projekt- und Basisteams) unterscheiden können (sog. Effektheterogenität).

Da die Auswahl der Ausweitungsstandorte nicht zufällig, sondern auf Basis der Ergebnisse einer Standortanalyse durch die BA erfolgte, wird im Rahmen der Wirkungsanalyse ein konditionaler Differenz-von-Differenzen-Ansatz auf Ebene individueller eLb durchgeführt, wie er auch für die Wirkungsanalyse der BJO zum Einsatz kam (vgl. ISG 2013a). Da der Aufwand für die Umsetzung dieses Ansatzes sehr hoch ist, wird die Durchführung im Wesentlichen auf jene Jobcenter beschränkt, in denen vertiefende Fallstudien auf operativer Ebene erfolgen. Dies hat den Vorteil, dass die Untersuchung von Umsetzungscharakteristika, die sich im Zuge der Implementationsstudie als besonders bedeutend herausstellen, möglich wird. Darüber hinaus können die Fallstudienresultate wichtige Hilfestellung für die Interpretation der ermittelten Kausalwirkungen liefern.

Als Ergebnisgrößen werden

- ungeförderte⁶ sozialversicherungspflichtige Beschäftigung,

⁵ Analoges gilt auch für die Beschäftigungsstabilität sowie die SGB II-Leistungsbezugs- und Maßnahmenteilnahmewahrscheinlichkeit.

⁶ Aufgrund des hohen Aufwands für die Überprüfung der Bedingung „gemeinsamer Trends“ wurde von einer separaten Betrachtung der Ergebnisgröße „geförderte oder ungeförderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt“ abgesehen. Erfahrungsgemäß führt dies auch zu keinen nennenswert anderen Ergebnissen als die Analyse „ungeförderter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung“.

- stabile ungeforderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten (Nachhaltigkeit),
- Abgang aus bzw. Verbleib im SGB II-Leistungsbezug,
- ungeforderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ohne zusätzlichen SGB II-Leistungsbezug (existenzsichernde Beschäftigung) und
- Maßnahmenteilnahme

betrachtet. Durch die Ermittlung kausaler Effekte für ausgewählte Organisationstypen ist es möglich, Aussagen darüber zu treffen, inwieweit die kausalen Wirkungen der EJO mit unterschiedlichen Organisationsmodellen variieren, d. h. ob z. B. ein bestimmtes Organisationsmodell systematisch bessere Wirkungen aufweist. Es ist jedoch nicht möglich, den Effekt des zusätzlichen Personals von den Wirkungen der mit der EJO verbundenen grundsätzlichen Neuorganisation sauber zu trennen, da alle Ausweitungsstandorte sowohl zusätzliches Personal erhalten haben als auch organisatorische Veränderungen vorgenommen haben.

Die Durchführung der Wirkungsanalyse, für die personenbezogene Daten aus den Integrierten Erwerbsbiographien (IEB)⁷ genutzt werden, erfolgt nach Abschluss der Implementationsanalyse bzw. aller qualitativen Erhebungen im Frühjahr 2015 und 2016.

2.3 Vorgehen bei der Auswahl der vertiefenden Fallstudien

In *Kapitel 2.2.1* wurde erläutert, dass aus Ressourcengründen vertiefende Fallstudien nur in einer Auswahl an Jobcentern durchgeführt wurden. Das Untersuchungskonzept sah diesbezüglich vor, die sechs Fallstudienstandorte sowohl anhand exogener und prädeterminierter Merkmale (wie z. B. Zugehörigkeit des Jobcenters zu einer RD) als auch endogener Merkmale (wie z. B. der Organisation der Schnittstelle zwischen Projekt- und Basisteams) auszuwählen.

Um möglichst umfassende Informationen über die organisationsbezogenen Charakteristika der EJO zum Startzeitpunkt im jeweiligen Jobcenter zu erhalten, wurden zur Auswahl – neben den bereits genannten Literatur- und Dokumentenanalysen – Informationen aus den bereits durchgeführten leitfadengestützten Interviews auf strategischer Ebene genutzt. Hierzu gehörten – wie oben dargestellt – neben den beteiligten RDn NRW und NSB auch Vertreter/innen aller 16 Jobcenter (Geschäftsführungen und Projektleitungen), an denen die EJO umgesetzt wird. Die durchgeführten Interviews mit Projektleitungen und Geschäftsführungen wurden zunächst einzeln protokolliert, anschließend in zusammenfassenden Fallberichten verdichtet und schließlich ausgewertet.

Auf Basis der für alle 16 Modellstandorte erhobenen Informationen wurden alle Jobcenter anhand zentraler Umsetzungscharakteristika entsprechenden Umsetzungstypen zugeordnet. Bei den Charakteristika handelte es sich um:

- (1) Arbeitgeberakquise überwiegend oder auch innerhalb der EJO;
- (2) Zuweisung der eLb in die EJO zum Startzeitpunkt der EJO;
- (3) Schnittstelle Projektteam/s zum gAG-S;
- (4) Regelungen zur Kontaktdichte bzw. das Kontaktdichtekonzept;

⁷ Für den Untersuchungszeitraum stehen die Daten erst im Frühjahr 2015 zur Verfügung.

(5) Anteil der eLb aus der EJO an der Grundgesamtheit (bezogen auf die jeweilige Kundengruppe);

(6) Besonderheiten in der Umsetzung der EJO bzw. des Jobcenters.

Für die Strukturierung wurden zunächst die Merkmale (1) bis (4) herangezogen, da die Merkmale (5) und (6) eher (wichtige) Hintergrundinformationen zur jeweiligen konkreten Umsetzung der EJO bzw. zum entsprechenden Standort und Jobcenter liefern und sich daher nur bedingt für eine Typenbildung eignen.

Da die Auswertung der leitfadengestützten Interviews beim vierten Merkmal (Regelungen zur Kundenkontaktdichte) kaum wesentliche Unterschiede zwischen den Jobcentern erkennen ließ – in allen untersuchten Jobcentern wird ein i. d. R. vierwöchiger bzw. einmal pro Monat stattfindender persönlicher Kontakt zum Kunden bzw. zur Kundin realisiert – und damit wenig Variation besteht, wurde dieses Merkmal als Strukturierungskriterium außer Acht gelassen.

Ferner zeigte sich bei den Auswertungen, dass die Merkmale (1) und (3) eng miteinander korrelieren. Eine Differenzierung der Jobcenter nach diesen Kriterien führte zu sehr ähnlichen Ergebnissen, so dass für die Typenbildung ausschließlich die ersten beiden Merkmale Berücksichtigung fanden.

Hinsichtlich der Arbeitgeberakquise (Merkmal 1) wurde in einem ersten Schritt zum einen nach Jobcentern differenziert, in denen Mitarbeiter/innen bzw. Vermittlungsfachkräfte der Projektteams überwiegend oder auch *eigenständig* Arbeitgeber kontaktieren und Stellen aktiv durch die EJO besetzen (Typ 1). Die zweite Gruppe an Jobcentern (Typ 2) wurde zum anderen aus solchen Standorten gebildet, in denen Arbeitgeberakquise, Stellenakquise und Stellenbesetzung nicht durch die Projektteams selbst, sondern z. B. durch den gAG-S erfolgen. Die an der EJO beteiligten Jobcenter verteilen sich zu etwa gleich großen Teilen auf diese beiden Gruppen (vgl. Übersicht 2-4).

In Bezug auf das zweite Merkmal – also die *Zuweisung der eLb in die EJO zum Startzeitpunkt der EJO* – wurde zwischen Jobcentern unterschieden, in denen die Zuweisung der Kunden und Kundinnen hauptsächlich durch die Basisteams erfolgte (Typen 1a und 2a) und solchen, in denen die Zuweisung *nicht* durch die Basisteams erfolgte, sondern über automatische Zuordnungen (z. B. die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Profillage oder Kundenzugewinnungsgruppe) oder durch aktive Suchläufe der Mitarbeiter/innen der Projektteams im Kunden- und Kundinnenbestand des jeweiligen Jobcenters.

Das Zusammenspielen beider Merkmale führte zu folgender Zusammensetzung der Gruppen:

- Auf *Typ 1a* (Arbeitgeberakquise überwiegend oder auch innerhalb der EJO und Zuweisung der Kundinnen bzw. Kunden durch Basisteams) entfallen insgesamt sieben Jobcenter;
- dem *Typ 1b* (Arbeitgeberakquise überwiegend oder auch innerhalb der EJO und Zuweisung der Kundinnen bzw. Kunden nicht durch Basisteams) lassen sich drei Jobcenter zuordnen;
- in den *Typ 2a* (Arbeitgeberakquise außerhalb der EJO und Zuweisung der Kundinnen bzw. Kunden durch Basisteams) fallen vier Jobcenter;
- dem *Typ 2b* (Arbeitgeberakquise außerhalb der EJO und Zuweisung der Kundinnen bzw. Kunden nicht durch Basisteams) können zwei Jobcenter zugeordnet werden.

Übersicht 2-4: Verteilung der Jobcenter mit EJO-Beteiligung auf unterschiedliche Typen der Arbeitgeberakquise und der Zuweisung von Kunden/Kundinnen in die EJO zum EJO-Startzeitpunkt

Arbeitgeberakquise	Typ 1 Arbeitgeberakquise erfolgt überwiegend oder auch innerhalb der EJO (bzw. der Projektteams)		Typ 2 Arbeitgeberakquise erfolgt außerhalb der EJO (z. B. über den gAG-S oder eigene Arbeitberteams)	
		Aachen Bremen Bremerhaven ¹⁾ Dortmund Hannover Herne Köln Mettmann Oberhausen Rhein-Sieg		Bochum Düsseldorf Duisburg Krefeld Gelsenkirchen Viersen
Zuweisung der Kundinnen bzw. Kunden in die EJO zum Startzeitpunkt der EJO	Typ 1a Zuweisung erfolgte hauptsächlich durch Basisteams	Typ 1b Zuweisung erfolgte hauptsächlich nicht durch Basisteams (automatische Zuordnung oder Ziehung durch Projektteam/s)	Typ 2a Zuweisung erfolgte hauptsächlich durch Basisteams	Typ 2b Zuweisung erfolgte hauptsächlich nicht durch Basisteams (automatische Zuordnung oder Ziehung durch Projektteam/s)
	Bremen Bremerhaven ¹⁾ Dortmund Hannover Herne Mettmann Oberhausen	Aachen Köln Rhein-Sieg	Bochum Krefeld Gelsenkirchen Viersen	Düsseldorf Duisburg

¹⁾ Das *Jobcenter Bremerhaven* wurde ursprünglich dem Typ 2a zugeordnet. Eindeutige Informationen, nach denen IFK aus den Projektteams aktiv auf Arbeitgeber zugehen und eigenständig Stellen für eLb akquirieren, wurden erst zu einem Zeitpunkt bekannt, als die Fallstudienauswahl bereits erfolgt war. De-facto gehört das *Jobcenter Bremerhaven* zum Typ 1a.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung nach Auswertung der Interviews mit Geschäftsführungen und Projektleitungen der Jobcenter.

Aufgrund der Verteilung wurde der BA-Zentrale am 11.02.2014 vorgeschlagen, jeweils zwei Jobcenter aus den zahlenmäßig stärker besetzten Typen 1a und 2a und jeweils ein Jobcenter aus den beiden schwächer besetzten Typen 1b und 2b zu ziehen. Um sowohl Jobcenter aus der RD NRW als auch der RD NSB in angemessener Weise zu berücksichtigen, wurde folgende konkrete Auswahl an Jobcentern vorgeschlagen:

- Typ 1a: Bremen und Hannover;
- Typ 1b: Aachen;

- Typ 2a: Krefeld und Bochum;
- Typ 2b: Düsseldorf.

Nach interner Beratung der BA, an denen auch die RDn und die betroffenen Jobcenter beteiligt wurden, wurde dem Vorschlag des ISG am 20.03.2014 zugestimmt. Unmittelbar nach offizieller Information der RDn und Jobcenter durch die BA-Zentrale wurden in enger Abstimmung mit den Jobcentern an den ausgewählten Standorten die Interviews im Rahmen vertiefender Fallstudien auf operativer Ebene sowie die Intensivfallstudien zu IFK-Kunden- und Kundinnenpaaren organisiert.

2.4 Datenbasis/Informationsgrundlage für den vorliegenden Zwischenbericht

Insbesondere aus den Ausführungen in *Kapitel 2.2* geht hervor, dass der vorliegende Zwischenbericht ausschließlich auf qualitativen Analyseergebnissen der Implementationsanalyse aufbaut. Neben der Analyse von Konzeptpapieren, Controllingberichten und sonstigen schriftlichen Informationen in Bezug auf die Planung, Organisation und Umsetzung der EJO handelt es sich dabei konkret um:

- die Ergebnisse der ersten *Welle an leitfadengestützten Interviews auf der strategischen Ebene*. Hier wurden insgesamt 51 Interviews durchgeführt (vgl. Übersicht 2-1), an denen seitens der RDn NRW und NSB die Geschäftsführungen, EJO-Projektleitungen und Verantwortliche für das Controlling teilnahmen.
 - Darüber hinaus wurden alle Geschäftsführungen und EJO-Projektleitungen der 16 Modellstandorte einbezogen. Ergänzende Informationen standen aus den sechs Fallstudienregionen zur Verfügung, in denen auch die Vertreter/innen von Agenturen für Arbeit und Kommunen interviewt wurden.
 - Alle Interviews wurden einzeln protokolliert und im Anschluss inhaltsanalytisch ausgewertet. Auf Basis der Einzelinterviewprotokolle aus den 16 Fallstudienregionen wurden zusammenfassende Fallberichte erstellt. Die in den folgenden Kapiteln dargestellten Analyseergebnisse fußen damit nicht mehr auf den Einzelprotokollen, sondern den verdichteten Fallberichten.
- die *Fallstudien auf operativer Ebene*. An den Modellstandorten Aachen, Bochum, Bremen, Düsseldorf, Hannover und Krefeld wurden im Rahmen der Fallstudien auf operativer Ebene insgesamt 64 Interviews durchgeführt (vgl. Übersicht 2-2). Auf jedes Jobcenter entfielen dabei zehn bis elf Interviews mit Teamleitungen unterschiedlicher Bereiche, mit Bestands- und neu eingestellten Integrationsfachkräften aus den Projektteams sowie mit Arbeitgebern. Die Interviewergebnisse wurden auch hier einzeln protokolliert und anschließend – mit Ausnahme der Protokolle der Interviews mit Arbeitgebervertretern und -vertreterinnen – im Rahmen von inhaltsanalytischen Fallberichten verdichtet. Auswertungsgrundlage bilden damit sechs standortbezogene Fallberichte.

Aufgrund unterschiedlicher inhaltlicher Schwerpunktsetzungen wurden die einzeln protokollierten Arbeitgeberinterviews nicht in die Fallberichte integriert, sondern bilden eine eigenständige Erkenntnis- und Analysegrundlage.

- die *Intensivfallstudien zu IFK-Kunden- und Kundinnenpaaren*. An den sechs genannten Fallstudienstandorten wurden ergänzend mit zwei IFK – einer Bestands- und einer neu eingestellten Kraft – und jeweils zwei Kunden bzw. Kundinnen dieser IFK leitfadengestützte Interviews zum Fallverlauf, zur Kontaktintensität und den Ergebnissen der bisherigen Beratungs- und Vermittlungsarbeit geführt. Pro Fallstudienstandort erfolgte damit

die Durchführung von sechs Interviews, was bei sechs Fallstudienstandorten einer Gesamtzahl an 36 Interviews entspricht. Auch hier wurden die Interviews zunächst einzeln protokolliert, um anschließend hieraus inhaltsanalytisch zusammenfassende Fallberichte zu generieren. Zu Auswertungs- und Analysezielen stehen damit insgesamt sechs Intensivfallstudienberichte zur Verfügung.

3 Strategischer Rahmen für die Umsetzung

Die Beschreibung und Analyse des strategischen Rahmens für die Umsetzung der EJO erfolgt im Wesentlichen auf Basis umfassender Literatur- und Dokumentenrecherchen sowie leitfadengestützten Interviews auf der strategischen Ebene. Wie in *Kapitel 2* ausgeführt, wurden dabei Leitungs- und Führungskräfte auf Ebene der RDn und der Jobcenter, teilweise auch der Agenturen für Arbeit und der Kommunen einbezogen.

Die Analysen starten zunächst mit einer Übersicht zu den konzeptionellen Grundlagen und dem grundlegenden Aufbau der EJO (*Kapitel 3.1*). Die danach folgenden Kapitel fokussieren hingegen auf die Einschätzungen der in Interviews und Fallstudien einbezogenen Akteure zur strategischen Ausrichtung der EJO. Hierbei widmen wir uns in einem ersten Schritt den Gründen für die Beteiligung der Jobcenter an der EJO (*Kapitel 3.2*), bevor Ziele und Erwartungen an die EJO zusammengefasst werden (*Kapitel 3.3*). Des Weiteren werden die Identifikation der unterschiedlichen Akteure mit der EJO (*Kapitel 3.4*), die Steuerung durch RDn, Agenturen für Arbeit und Kommunen (*Kapitel 3.5*) sowie die Binnensteuerung in den beteiligten Jobcentern selbst (*Kapitel 3.6*) thematisiert.

3.1 Konzeptionelle Grundlagen der erweiterten Joboffensive

Bevor in den folgenden Kapiteln auf die Ergebnisse von Interviews und Fallstudien eingegangen wird, wird zunächst auf die konzeptionellen Grundlagen für die Umsetzung der EJO Bezug genommen. Der zu berücksichtigende strategische Rahmen zur Umsetzung der EJO wird dabei über das von der BA erstellte Eckpunktepapier vorgegeben (BA 2012). Zusätzlich zu den bereits in *Kapitel 2.1* dargestellten wesentlichen Charakteristika der EJO – also der Bildung eigenständiger Projektteams, der festgelegten Betreuungsrelation von 1 zu 100, der engen Kontaktdichte, der laufenden Überprüfung und Aktualisierung der Profillage im Beratungsprozess sowie der engen Kooperation zwischen Projektteams und gAG-S – wird im Eckpunktepapier auf weitere Besonderheiten der EJO hingewiesen. Folgende Aspekte sind dabei besonders hervorzuheben:

- Die zusätzlich einzustellenden IFK wurden für die Projektdauer von zwei Jahren befristet eingestellt.
- Die Finanzierung der neu einzustellenden IFK erfolgt auf Basis von Umschichtungen aus dem Eingliederungs- in den Verwaltungskostentitel des jeweiligen Jobcenters. Die Kommunen beteiligen sich dabei an den zusätzlichen Personalkosten mit einem Anteil von 15,2 % aus kommunalen Mitteln.
- Die Zahl der maximal bewilligten neu einzustellenden IFK wurde in Abhängigkeit der Anzahl der eLb in den drei marktnahen Profillagen MP, AP und FP (jeweils zu 100 %) und ergänzend der Profillage EP (zu einem Drittel) sowie der angestrebten Betreuungsrelation von 1 zu 100 berechnet. Voraussetzung der konkreten Einstellung war jedoch stets die Bereitschaft der Kommune zur Mitfinanzierung in Höhe des kommunalen Finanzierungsanteils.

Auf Basis dieses Berechnungsschlüssels wurden entsprechend des Kundenbestands in den o. g. Profillagen lediglich in den Jobcentern Bremen, Bremerhaven und Düsseldorf Projektteams mit einer entsprechenden Zahl an IFK gebildet, mit denen alle entsprechenden Kunden und Kundinnen betreut werden konnten. In allen anderen Jobcentern wurde das Maximum hingegen nicht ausgeschöpft. Gründe hierfür waren beispielsweise, dass andere Reorganisationsprozesse in den Jobcentern – wie z. B. die Eröffnung einer neuen Geschäftsstelle im Jobcenter Hannover – nicht durch weitere umfassende strukturelle Veränderungen durch die EJO erschwert werden sollte. In anderen Fällen sei die

Kommune lediglich zur Übernahme eines Teils der ergänzenden Personalkosten im Rahmen des kommunalen Finanzierungsanteils bereit.

- Die neu eingestellten IFK wurden zunächst im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen mit einem hohen Anteil von Vertriebsorientierungsinhalten auf ihre Tätigkeiten als IFK in den Projektteams vorbereitet.
- Es wurde ein einheitliches Controlling auf Monatsbasis in Regie der zuständigen RD zur Begleitung der EJO und zur laufenden Überprüfung der erzielten Ergebnisse eingerichtet. Das Controlling bezieht sich dabei
 - zum einen auf die Projektteams und bildet auf dieser Ebene die faktische Betreuungsrelation, die Kundenkontaktdichte, die Integrationen der Projektteams sowie die auf Basis als zusätzlich erachteter Integrationen erzielten rechnerischen Einsparungen ab.
 - Zum anderen ist das Controlling jedoch auch auf die Gesamtperformance der Jobcenter ausgerichtet. Dabei wird die Gesamtzahl an realisierten Integrationen des Jobcenters differenziert nach der Zahl an Integrationen, die das Jobcenter auch ohne Projektteams hätte erreichen sollen, sowie der Zahl an Integrationen, die darüber hinaus erreicht wurden und auf den besonderen Modellansatz und das zusätzliche Personal zurückgeführt werden.
- Hiermit verbunden war die Vorgabe eines klaren und quantifizierten Integrationsziels für jedes Jobcenter. Dabei diente das Integrationsergebnis nach § 48b SGB II des Vorjahres für jedes Jobcenter als Ausgangsbasis. Auf das Integrationsergebnis des Vorjahres wurde ein Aufschlag in Abhängigkeit von der prognostizierten Arbeitsmarktentwicklung des Folgejahres vorgenommen. Ergänzend wurden von BA-Zentrale über die RDn in enger Abstimmung mit den an der EJO beteiligten Jobcenter ein zusätzlicher Aufschlag an absoluten Integrationen durch die EJO in Abhängigkeit von der Zahl des zusätzlich eingestellten Personals berechnet (vgl. BA 2012).

Wichtig hierbei ist, dass aus Sicht des Controllings die EJO nur dann erfolgreich ist, wenn mindestens das Integrationsergebnis des Vorjahres einschließlich des vorgesehenen Aufschlags/Abschlags erreicht wurde. Auch wenn also die EJO auf Team- bzw. Projektebene betrachtet höhere Integrationsergebnisse als geplant liefert, bedeutet dies in der Logik des Controllings nicht automatisch einen Erfolg der EJO. Bedingung hierfür wäre vielmehr, dass eine etwaige Reduzierung der Integrationsleistungen aus den Basisteams durch die Integrationsergebnisse der EJO überkompensiert wird.

Auf Basis des Eckpunktepapiers hat die RD NRW für die 13 Jobcenter, die sich in NRW an der Umsetzung des EJO-Modellansatzes beteiligen, Anfang April 2013 ein ergänzendes Rahmenkonzept vorgelegt, in dem die Vorgaben des BA-Eckpunktepapiers an die Besonderheiten in NRW angepasst wurden (vgl. RD NRW 2013).

Zu berücksichtigen ist dabei, dass sich zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des EJO-Rahmenkonzepts durch die RD NRW ein großer Teil der in NRW teilnehmenden Jobcenter bereits in der Umsetzung der EJO befand oder mit dem Aufbau von internen Organisationsstrukturen und der Qualifizierung der neu eingestellten IFK begonnen hatte und über eigenständige Umsetzungskonzepte für die EJO verfügte (vgl. Übersicht 3-1). Damit ist nicht auszuschließen, dass die bereits auf Ebene der Jobcenter bestehenden konzeptionellen Überlegungen das EJO-Rahmenkonzept der RD NRW beeinflusst haben.

Übersicht 3-1: Startzeitpunkte der EJO in den einzelnen Jobcentern

	Formeller Beginn ¹⁾	Operativer Umsetzungsstart ²⁾	Zeitpunkt der Veröffentlichung von Konzepten der Jobcenter
RD NRW			
Aachen	01.05.2013	01.06.2013	01.02.2013
Bochum	01.01.2013	01.04.2013	15.01.2013
Düsseldorf	01.03.2013	01.06.2013	08.04.2013
Duisburg	01.02.2013	02.04.2013 ⁴⁾	28.05.2013
Dortmund	01.10.2012	01.11.2012	20.06.2012
Gelsenkirchen	01.01.2013	01.03.2013	12.11.2012
Herne	01.12.2012	15.03.2013	07.01.2013
Köln	01.08.2012	01.10.2012	01.04.2013 ⁵⁾
Krefeld	15.02.2013	02.04.2013	01.02.2013
Mettmann	15.05.2013	01.07.2013	03.04.2013
Oberhausen	15.04.2013	01.06.2013	05.03.2013
Rhein-Sieg	15.02.2013 ³⁾	21.05.2013	15.01.2013
Viersen	18.02.2013	02.04.2013	09.07.2013
RD NSB			
Bremen	01.01.2013	01.03.2013	26.02.2013
Bremerhaven	01.01.2013	01.03.2013	17.12.2012
Hannover	01.01.2013	01.03.2013	04.01.2013

¹⁾ Der formelle Beginn markiert den Zeitpunkt, zu dem die neu eingestellten Mitarbeiter/innen ihr Beschäftigungsverhältnis im Jobcenter aufnehmen. In der Regel nahmen die neu eingestellten IFK an Qualifizierungen teil, bevor mit der operativen Beratungs- und Vermittlungsarbeit begonnen werden konnte.

²⁾ Als operativer Umsetzungsstartpunkt wird der Zeitpunkt definiert, in dem alle neu eingestellten Mitarbeiter/innen die Qualifizierungsphase abgeschlossen haben und mit der umfänglichen Umsetzung der EJO gestartet werden kann.

³⁾ Das *Jobcenter Rhein-Sieg* weist darauf hin, dass der formale Beginn der EJO auf Basis der Neueinstellung von IFK im Wesentlichen fließend verlief, d. h., dass nicht alle neuen Mitarbeiter/innen zu einem fixen Datum eingestellt wurden.

⁴⁾ Der für das *Jobcenter Duisburg* angegebene operative Starttermin markiert den Zeitpunkt, an dem erste eLb in der EJO betreut wurden. Aufgrund fehlender Räumlichkeiten konnte mit der umfassenden Umsetzung der EJO jedoch erst Mitte 2013 begonnen werden, nachdem ein entsprechend geeignetes Objekt bezogen werden konnte.

⁵⁾ Bereits ab Mitte 2012 erfolgten in Köln konzeptionelle Überlegungen zur Umsetzung der EJO, die teilweise auch verschriftlicht wurden. Eine Zusammenfassung dieser Grundlagen erfolgte aber erst nach Veröffentlichung des Rahmenkonzepts der RD NRW und stand als entsprechendes Dokument Ende Mai 2013 zur Verfügung.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis der EJO-Umsetzungskonzepte der Jobcenter sowie der Interview- und Fallstudienresultate.

Anders als in NRW wurde eine ergänzende Rahmenkonzeption durch die RD NSB nicht erstellt. Vielmehr wurden mit den drei beteiligten Jobcentern im Rahmen von schriftlichen Vereinbarungen die zentralen Rahmenbedingungen und Charakteristika der EJO, wie sie im Eckpunktepapier der BA beschrieben wurden, bestätigt.⁸ Ergänzend wurde in den Vereinbarungen festgelegt, dass zur Begleitung der EJO, der geschäftspolitischen Ausrichtung sowie

⁸ Entsprechende Vereinbarungen wurden bspw. für die Joboffensive Hannover am 20.11.2012 (Jobcenter Hannover 2012) und mit dem Jobcenter Bremen am 17.05.2013 (Jobcenter Bremen 2013a) unterzeichnet.

der Ergebnisbewertung eine Steuerungsgruppe (Bremen und Bremerhaven) bzw. ein Lenkungsausschuss (Hannover) eingerichtet wird, an dem die zuständigen Agenturen für Arbeit und Kommunen auch Vertreter/innen der RD NSB und der Jobcenter beteiligt sind.

Da von Seiten der RD NSB keine eigenständige Rahmenkonzeption zur EJO entwickelt wurde, orientieren sich die von den drei Jobcentern erstellten Fachkonzepte zur Umsetzung der EJO direkt am Eckpunktepapier der BA. Übersicht 3-2 fasst das Zusammenwirken der konzeptionellen Grundlagen auf Ebene der BA-Zentrale, RDn und Jobcenter in übersichtlicher Form zusammen.

Übersicht 3-2: Konzepte zur Umsetzung der EJO



Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung.

3.2 Gründe für die Beteiligung an der EJO

In Bezug auf die Gründe für die Beteiligung der RDn und Jobcenter an der EJO zeigen die durchgeführten Interviews auf strategischer Ebene sowie die Fallstudien auf operativer Ebene in weiten Teilen ein übereinstimmendes Bild. Demnach stand nach Aussagen der Interviewpersonen an erster Stelle die Überzeugung, bessere Integrationserfolge durch die mit der EJO mögliche Betreuungsrelation von 1 zu 100 zu erreichen. Gleichzeitig lassen sich jedoch auch unterschiedliche Akzentsetzungen erkennen, und zwar

- zum einen zwischen RDn und Jobcentern und
- zum anderen zwischen den beteiligten Akteuren in NRW und in NSB.

Demnach stand bei beiden RDn v. a. die Übertragung der positiven Erfahrungen ähnlicher Ansätze⁹ im Vordergrund, mit denen nachgewiesen werden konnte, dass durch eine verbesserte Betreuungsrelation die Integrationsleistung der Arbeitsverwaltung bei unterschiedlichen Zielgruppen des Arbeitsmarkts erhöht werden konnte. Dieser Aspekt wird von einigen Jobcentern durchaus bestätigt, stellt aber – über alle 16 Jobcenter betrachtet – keinen durchgängigen Grund für eine Beteiligung an der EJO dar.

⁹ Neben der BJO wurden auch die „Interne ganzheitliche Integrationsberatung im SGB III“ (INGA), deren Vorgängerprojekt die „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN) sowie das ebenfalls im SGB III umgesetzte Modellprojekt „Erhöhte Arbeitsvermittlerkapazität in ausgewählten Regionaltypen (1:70)“ genannt.

Demgegenüber wird sowohl von der RD als auch von einer Reihe von Jobcentern die – trotz der im Jahr 2012 guten Arbeitsmarktlage – feststellbare schlechte Performance vieler Jobcenter in den RD-Bezirken NRW und NSB hervorgehoben. Mit der Beteiligung an der EJO bestand die Hoffnung, positiven Einfluss auf die unbefriedigende Entwicklung der Integrationsergebnisse nehmen zu können. Auf Seiten der RD NSB wurden ergänzend auch qualitative Aspekte als Gründe für eine Beteiligung an der EJO genannt: Demnach standen bspw. auch die Erprobung neuer und die Optimierung bestehender Prozesse in der Beratungs- und Vermittlungsarbeit der Jobcenter im Fokus.

Die Übertragung positiver Erfahrungen aus anderen Modellvorhaben wurde auch aus Sicht einiger Geschäftsführungen und EJO-Projektleitungen bestätigt. So wurde u. a. aus den Jobcentern Dortmund und Mettmann berichtet, dass gute Integrationserfolge mit verbesserten Betreuungsschlüsseln bereits vorher in der Beratung und Vermittlung bestimmter Kunden- und Kundinnengruppen erzielt werden konnten. In diesem Zusammenhang wurden bspw. marktferne oder über 50-jährige eLb genannt. Die EJO bot in diesem Fall die Möglichkeit, vorhandene Erfahrungen auch auf eLb der marktnahen Profillagen zu übertragen. Auch ohne eigene Erfahrungen mit besseren Betreuungsschlüsseln, war für eine Vielzahl von Jobcentern das Motiv, durch eine vergleichsweise günstige Betreuungsrelation entsprechende Integrationswirkungen zu erzielen, ein sehr wichtiger Grund für die Beteiligung an der EJO.

Daneben spielten aus Sicht der Geschäftsführungen und Projektleitungen in den Jobcentern aber die folgenden sieben Faktoren eine zentrale Rolle für die Beteiligung an der EJO:

- Mit ausschlaggebend für die Teilnahme an der EJO war für einige Jobcenter der an diese von *Seiten der BA-Zentrale, der RDn oder der zuständigen Agenturen für Arbeit herangetragene Wunsch*, sich am Modellvorhaben zu beteiligen. Beispielhaft genannt seien in diesem Zusammenhang die Jobcenter *Aachen, Bochum, Bremen, Duisburg* oder *Düsseldorf*.
- Für einige Jobcenter wie *Mettmann* und *Oberhausen* ist hingegen grundsätzlich die Beteiligung an Modellvorhaben und die *Erprobung innovativer konzeptioneller Ansätze* Teil der geschäftspolitischen Ausrichtung. Für diese Jobcenter war eine Teilnahme an der EJO daher von Beginn an selbstverständlich. Der innovative Charakter wird auch im *Jobcenter Hannover* betont, in dem die konkrete Umsetzung der EJO durch die Fokussierung auf drei von insgesamt 18 Standorten des Jobcenters quasi-experimentelle Züge aufweist.
- In anderen Jobcentern wurde die EJO genutzt, um bereits geplante prozess- und/oder organisationsbezogene Veränderungen zu flankieren oder in Gang zu setzen. Beispielhaft genannt seien in diesem Zusammenhang die Jobcenter *Oberhausen, Gelsenkirchen* und *Rhein-Sieg*. In Oberhausen konnte vor der Beteiligung an der EJO der stark auf Vermittlung setzende „Work first“-Ansatz nicht umgesetzt werden, während die EJO die Möglichkeit bot, Elemente dieses Ansatzes einzuführen. Demgegenüber bot die EJO dem *Jobcenter Rhein-Sieg* die Möglichkeit zur Modifizierung der Umsetzung des 4PM hin zu einem Beratungsansatz, bei dem v. a. die Stärken der eLb im Vordergrund stehen.
- Daneben wurde in Interviews und Fallstudien v. a. auf Potenziale zur *qualitativen Verbesserung der Prozesse* sowie der konkreten Beratungs- und Vermittlungsarbeit hingewiesen. Besonders bedeutsam scheinen dabei insbesondere für die Jobcenter in den Ruhrgebietsstädten Bochum, Duisburg, Herne und Oberhausen die *klare Vermittlungsorientierung* zu sein. Genannt wurden überdies die verbesserte *Betreuung von Arbeitgeberkunden* (Duisburg) und Arbeitnehmerkunden, da im Beratungs- und Vermittlungsgespräch mehr Möglichkeiten bestehen, ein umfassendes Bild insbesondere über die Stär-

ken der Kunden und Kundinnen zu gewinnen (Oberhausen, Viersen und Hannover). Auch vom Jobcenter Bremerhaven wird hervorgehoben, dass durch die engere Taktung von Kundengesprächen die EJO überhaupt erst eine Chance bietet, einen *engeren Kundenkontakt* aufzubauen. Möglichkeiten zu qualitativen Verbesserungen wurden ferner in Bezug auf die *Nachhaltigkeit* von angetretenen Beschäftigungsverhältnissen gesehen (Hannover).

- Ergänzend wurden insbesondere von den drei Jobcentern aus dem RD-Bezirk NSB als Grund für die Teilnahme die sich mit der EJO ergebenden Möglichkeiten angegeben, die hohe SGB II-Arbeitslosigkeit und insbesondere die *verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit* bzw. das hohe Ausmaß des *Langzeitleistungsbezugs* zu reduzieren. Ähnliche Motive fanden sich darüber hinaus auch im Jobcenter Köln.
- Als weiterer Grund für eine EJO-Beteiligung wurde in zwei Jobcentern die Erwartung angeführt, *Entlastungseffekte auch für die Basisteams* zu realisieren. Aus einem Jobcenter ist diesbezüglich bekannt, dass zum Start der EJO aufgrund der Entlastung der Basisteams um etwa 10 % der dort betreuten eLb von einem Zuwachs an zeitlichen Ressourcen für die Betreuung der Kunden und Kundinnen in komplexeren Profillagen ausgegangen wurde.
- Schließlich wurde in weiteren zwei Jobcentern der Aspekt hervorgehoben, dass die Anlage der EJO den Jobcentern *eigene gestalterische Möglichkeiten* eröffnete und kein starres Umsetzungskonzept vorgegeben war.

3.3 Ziele und Erwartungen an die erweiterte Joboffensive

Die Aussagen der Interviewpersonen auf Ebene der RDn und der Jobcenter zu den aus ihrer Sicht im Vordergrund der EJO stehenden *strategischen Zielen* stimmen weitgehend überein. Ziele und Erwartungen sind dabei i. d. R. eng mit den in *Kapitel 3.2* genannten Gründen zur Beteiligung an der EJO verknüpft: Von besonderer Relevanz sind hierbei zunächst wieder ganz allgemein Optimierungen auf quantitativer Ebene, d. h. die *Steigerung der Integrationsleistung*, sowie auf qualitativer Ebene im Sinne von *Prozessverbesserungen*. Fast alle Interviewpersonen bestätigen durch ihre Aussagen die Wichtigkeit dieser Ziele.

Unterschiedliche Akzente werden dabei jedoch zwischen beiden RDn erkennbar: Während von der RD NRW insbesondere betont wird, mit der Umsetzung der EJO Belege liefern zu wollen, dass sich zusätzliches Personal rechnet und eine vermittlungsorientierte und speziell auf den Einzelfall ausgerichtete Beratung wirtschaftlicher ist als die Vermittlung in Maßnahmen, werden ergänzende qualitative Aspekte von der RD NSB etwas stärker gewichtet: Genannt wird in diesem Zusammenhang u. a. die *Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem gAG-S*.

Als Ziel explizit genannt wird darüber hinaus von der RD NSB die stringente Umsetzung der EJO nach den Vorgaben des von der BA auf Basis der BJO-Erfahrungen entwickelten *Eckpunktepapiers* (BA 2012). Dieses Ziel war demgegenüber für die RD NRW kaum relevant, zumal auch das von der RD NRW entwickelte Rahmenkonzept – anders als das Eckpunktepapier der BA-Zentrale – nicht davon ausgeht, dass die EJO als Ausweitung der BJO zu betrachten ist: „Die Joboffensive NRW ist kein neuer Ansatz. Sie ist vielmehr die konsequente Fortführung der intensiven Kundenbetreuung, die sich bereits im Rechtskreis SGB III bewährt hat. Sie ist auch keine Erweiterung der ‚Berliner Joboffensive‘. Aufgrund der unterschiedlichen marktlichen Rahmenbedingungen und der heterogenen Strukturen der beteiligten Jobcenter ist eine vollständige Übernahme des Berliner Konzeptes nicht möglich“ (vgl. NRW 2013, S. 4).

Für alle Jobcenter stand – wie oben bereits angedeutet – neben der Einsparung von Finanzmitteln und insbesondere der kommunalen Ausgaben mehr oder minder deutlich die Steigerung der Integrationen durch das zusätzlich in den Projektteams eingestellte Personal, die damit verbundene verbesserte Betreuungsrelation und die auf dieser Basis eintretende Optimierung der Qualität von Beratung und Vermittlung als strategisches Ziel besonders im Vordergrund. Hierbei setzten die Jobcenter teilweise auch unterschiedliche Akzente: Wurde bspw. in Bremen, Düsseldorf und Duisburg die Bedeutung der *expliziten Vermittlungsorientierung* und der *optimierten Schnittstelle zum gAG-S* zur Erhöhung der Integrationsergebnisse im Jobcenter hervorgehoben, betonten die Vertreter/innen der Jobcenter in Aachen, Hannover und Bochum höhere Integrationsergebnisse durch *Spezialisierungseffekte*. Dass die EJO die Möglichkeit zur Spezialisierung auf spezifische Kunden- und Kundinnengruppen bietet, wurde ebenfalls von einigen Jobcentern herausgestellt, so z. B. allgemein auf besonders Marktnahe in Aachen, auf Langzeitarbeitslose bzw. Langzeitleistungsbeziehende in Bremen, Bremerhaven und Köln oder auf Kunden und Kundinnen der Profifillagen FP und EP in Oberhausen.

Für einige Jobcenter hatte auch die *Erhöhung der Nachhaltigkeit von Integrationen* eine gewisse Relevanz. In anderen Jobcentern stand demgegenüber weniger die Nachhaltigkeit als vielmehr die *Schnelligkeit der Vermittlungen* im Vordergrund. Weitere Ziele sind die *Entlastung der Basisteams*, oder die *Intensivierung des Kunden- und Kundinnenkontakts* durch eine höhere Kontaktdichte.

Weiterhin nannten die Vertreter/innen der Jobcenter darüber hinaus die *qualitative Verbesserung des Beratungsprozesses durch die intensivere Betreuung*, die *Ausweitung bereits vorhandener positiver Erfahrungen* in der intensiven Beratung und Vermittlung von marktfernen auf marktnahe eLb und die *Übertragung des BJO-Ansatzes auf wenig dynamische Arbeitsmarktkontexte* als Ziele. Ebenfalls relevant sind die Erprobung des EJO-Ansatzes zur Gewinnung *neuer Erkenntnisse für die Optimierung von Geschäftsprozessen oder zur Identifikation von Kunden- und Kundinnenpotenzialen*, die vor der EJO als nicht für Integrationen geeignet galten und der Erwerb von vermittlungsbegleitendem Know-how bei den IFK.

Hinsichtlich der *Erwartungen* lässt sich grundsätzlich feststellen, dass diese weitgehend mit den o. g. Zielen korrespondieren. Allerdings spiegeln sich in den Interview- und Fallstudien-ergebnissen sowohl auf Jobcenter- wie auch auf RD-Ebene bereits die Umsetzungserfahrungen des Jahres 2013 wider, in dem die tatsächliche Zielerreichung deutlich hinter den gesteckten quantitativen Zielen zurückblieb.

Insofern wird von beiden RDn die Erwartung geäußert, dass die an der EJO beteiligten Jobcenter zumindest innerhalb ihres Vergleichstypus auf die vorderen Plätze bzw. in das obere Drittel vorrücken, da im insgesamt zweijährigen Projektzeitraum die quantifizierten Integrationsziele wohl nicht mehr zu erreichen sein werden. *Das ursprünglich anvisierte Erreichen absoluter Zielwerte wird also ersetzt durch die Verbesserung der relativen Position eines Jobcenters innerhalb des jeweiligen Vergleichstyps*. Gleichzeitig erwartet die RD NSB auch auf monetärer Ebene Entlastungseffekte, indem höhere Integrationsergebnisse zu finanziellen Einsparungen sowohl bei der BA als auch den beteiligten kommunalen Partnern führen.

Aus Sicht der RD NRW trägt zu den hinter den Erwartungen bleibenden quantitativen Ergebnissen auch die Tatsache bei, dass die EJO an den NRW-Standorten i. d. R. nicht in umfassender Weise umgesetzt wurde. Vielmehr wurden die bestehenden Strukturen im Wesentlichen beibehalten und – bis auf Düsseldorf – nur um einzelne Projektteams aufgestockt. Von diesen wenigen Projektteams im Sinne der Berechnungsgrundlagen des Controllings zu erwarten, Zielunterschreitungen in Basisteams vollständig zu kompensieren, sei wenig realis-

tisch. Allerdings besteht über die gesamte Laufzeit der EJO die Erwartung, dass es zu keiner nennenswerten Verschlechterung der Integrationsergebnisse in den Basisteams kommt.

Auf Ebene der Jobcenter zeigte sich, dass auch hier zum jeweiligen Start der EJO sowohl Erwartungen bestehen, die festgelegten quantifizierten Zielwerte zu erreichen, als auch über die erreichten zusätzlichen Integrationen Kosten des ergänzend eingestellten Personals zu refinanzieren. Dabei sollten Einsparungseffekte nicht nur für den kommunalen Partner erzielt werden.

Darüber hinaus fand sich bei der überwiegenden Mehrheit der Jobcenter die explizit formulierte Erwartung nach qualitativen Verbesserungen der Beratungs- und Vermittlungsarbeit, die auch nach Ende der EJO Bestand haben sollen. Dies bezog sich v. a. auf die Intensität der Betreuung (Bremen und Düsseldorf) und der damit erreichbaren Motivationserhöhung von Kunden und Kundinnen (Bremerhaven), der gezielteren Beratungsarbeit (Dortmund), dem engeren Kontakt zu Arbeitgebern bzw. den verbesserten Schnittstellen zum gAG-S (Dortmund, Düsseldorf und Herne), der Verbesserung der Passgenauigkeit von Vermittlungsvorschlägen (Hannover) oder auch der Erhöhung der Zufriedenheit von IFK und deren Motivation zur vermittlungsorientierten Arbeit (Krefeld und Hannover).

Weitere Erwartungen bestehen in Bezug auf die Erhöhung der Nachhaltigkeit von Integrationen (u. a. Dortmund, Gelsenkirchen und Herne), die Reduzierung der Hilfebedürftigkeit (u. a. Aachen und Krefeld), die Übertragung von positiven Erfahrungen der Projektteams in die Basisteams (z. B. Krefeld und Mettmann) sowie die Verbesserung der relativen Position des Jobcenters im jeweiligen Vergleichstyp (Bremerhaven und Aachen). Wie auch schon auf Ebene der RDn wird damit auf die an einigen Standorten zutage tretenden Schwierigkeiten reagiert, die Ziele an zusätzlichen Integrationen gemäß den Vorgaben der RDn abbilden zu können.

3.4 Identifikation mit der erweiterten Joboffensive

Einschätzungen zur Identifikation der Akteure lagen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene vor. Demnach ist grundsätzlich innerhalb der Jobcenter von einer hohen Identifikation der Mitarbeiter/innen mit der EJO auszugehen. Als wichtig wurde in diesem Zusammenhang immer wieder herausgestellt, dass die Erarbeitung der Fachkonzepte zur Umsetzung der EJO in den einzelnen Jobcentern selbst erfolgt ist. Hierbei wurden die Konzepte entweder durch die entsprechenden Projektleitungen in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung oder im Rahmen von Arbeitsgruppen entwickelt, an denen auch andere Teamleitungen (z. B. von Basis- oder Arbeitgeberteams) sowie einzelne IFK beteiligt waren. Auf die Fertigstellung des Umsetzungskonzepts der EJO in den Jobcentern folgten dabei häufig Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeiter/innen der Jobcenter und/oder Teamleitungsrunden, in denen das Konzept detailliert mit allen Bereichs- und Teamleitungen besprochen wurde.

Auch dies dürfte dazu beigetragen haben, dass sich eine hohe Akzeptanz der EJO nicht nur bei IFK und Führungskräften der Projektteams einstellte. Vielmehr ist eine ausgeprägte grundsätzliche Akzeptanz der EJO auch bei den in Basisteams beschäftigten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen festzustellen. Gleichwohl belegen die durchgeführten Fallstudien, dass hier anfänglich z. T. auch Skepsis gegenüber der EJO geäußert wurde, da in Basisteams der Standorte, an denen alle marktnahen Kunden und Kundinnen der EJO zugeführt wurden, ausschließlich marktferne eLb betreut werden sollten. Hiermit wurde das Risiko rückläufiger Integrationserfolge vermutet, die sich – so die ursprünglichen Befürchtungen – auch negativ auf die Motivation der Mitarbeiter/innen in den Basisteams hätten auswirken können. Die

Fallstudienbefunde belegen diesbezüglich, dass diese Befürchtungen nicht gänzlich unge-rechtfertigt waren.

Teilweise ist es jedoch durch eine enge Verzahnung von Basis- und Projektteams gelungen, dass nicht die Ergebnisse einzelner (Basis- und Projekt-)Teams in den Vordergrund gestellt und innerhalb der Jobcenter kommuniziert wurden, sondern Gesamtergebnisse auf Ebene der Jobcenter oder von Teamverbänden. In einigen Jobcentern seien überdies von Beginn an die Mitarbeiter/innen der EJO räumlich eng an die Basisteams angegliedert, so dass ein enger Austausch zwischen IFK von Projekt- und Basisteams möglich sei.

Die Interview- und Fallstudienresultate lassen darüber hinaus auch auf eine hohe Akzeptanz der EJO bei Akteuren *außerhalb* der Jobcenter schließen: Demnach identifizierten sich insbesondere die Agenturen für Arbeit mit der EJO. Die Akzeptanz ist ferner auch bei den Kommunen hoch, solange die finanzbezogenen Ziele der Kommunen – mindestens Refinanzierung der zusätzlichen Personalausgaben, darüber hinaus aber auch mehr oder minder substanzielle Einsparungen bei den passiven Leistungen und den Kosten der Unterkunft – erreicht werden oder zumindest in Aussicht stehen. Diesbezüglich sinke die anfänglich hohe Identifikation mit der EJO dann, wenn die Ziele der mit der EJO angestrebten zusätzlichen Integrationen nicht erreicht und sich somit die Investition in zusätzliches Personal auch nicht lohnen würde.

3.5 Steuerung der erweiterten Joboffensive durch Regionaldirektionen, Agenturen und Kommunen und Bewertung des Steuerungsprozesses durch die Jobcenter

Aufschluss darüber, welche Steuerungsfunktionen im Rahmen der EJO durch die zuständigen RDn, die Agenturen für Arbeit und die kommunalen Partner wahrgenommen werden, auf welche Bereiche diese sich konkret beziehen und wie intensiv sie sind, geben neben den durchgeführten Interviews mit Experten und Expertinnen sowie aus den Fallstudien zunächst die Konzeptpapiere, die zur Umsetzung der EJO auf den unterschiedlichen Ebenen entwickelt worden sind.

So begrenzt bspw. das Eckpunktepapier der BA-Zentrale die Funktion der RDn auf die Abstimmung der Qualifizierungskonzepte für die neu eingestellten Mitarbeiter/innen und die laufende Kommunikation zu den Ergebnissen und Wirkungen der EJO im Rahmen einer monatlichen Berichterstattung (BA 2012, S. 2 und 3). Kernaufgabe der RD ist in diesem Zusammenhang die Erstellung von Controllingberichten, wie sie bereits im Rahmen der BJO zur Kommunikation und Berichterstattung verwendet wurden. Grundlage hierfür bildet dabei ein entsprechendes Controllingkonzept, das die zuständigen RDn zu Beginn der EJO implementiert haben, so dass über alle Standorte hinweg nach einheitlichem Muster zentrale Ergebnisse der EJO abgebildet werden können. Hierbei handelt es sich um:

- die faktische Betreuungsrelation,
- die Kundenkontaktdichte,
- die Integrationen der Projektteams,
- die zusätzlichen Integrationen im jeweiligen Jobcenter sowie
- die erzielten rechnerischen Einsparungen durch die zusätzlichen Integrationen (BA 2012, S. 3).

Die stark auf das begleitende Monitoring und Controlling der EJO-Umsetzung fokussierte Funktion der RDn wird auch durch die Fach- und Umsetzungskonzepte einzelner Jobcenter bestätigt. Explizite Hinweise liefert bspw. das EJO-Konzept des Jobcenters in Aachen: „Im

Rahmen des Monitorings durch die RD werden monatlich die Anzahl der Gesamtintegrationen, die Zahl der Basisintegrationen sowie die Zahl der zusätzlichen Integrationen zusammen mit der Betreuungsrelation ausgewiesen“ (Jobcenter Aachen 2013, S. 14). Ähnliche Hinweise finden sich auch in den Fach- und Umsetzungskonzepten der Jobcenter Bochum, (2013, S. 4), Herne (2013, S. 20) oder Mettmann (2013, S. 5).

Da das BA-Eckpunktepapier keine weitergehenden Vorgaben zur Steuerung der EJO beinhaltet, liegen damit – mit Ausnahme des Controllings – weitgehende Steuerungsfreiräume auf Seiten der RDn, der Agenturen für Arbeit sowie der Jobcenter selbst vor.

Aus den zur Verfügung stehenden Informationen lässt sich schließen, dass die RDn diese Freiräume v. a. als begleitende Moderation der EJO und weniger für eine aktive Umsetzungssteuerung nutzen: Diesbezüglich geht aus dem Rahmenkonzept der RD NRW bspw. hervor, dass eine enge Steuerung der Umsetzung der EJO nicht vorgesehen ist. Vielmehr versteht sich die RD NRW als Prozessmoderatorin, die Plattformen und Formate für den Austausch der beteiligten Akteure – im Wesentlichen der Jobcenter – zur Umsetzung der EJO zur Verfügung stellt. Hierbei handelt es sich insbesondere um die sog. Fachdialoge, die sich an die Geschäftsführungen der an der EJO beteiligten Jobcenter und/oder die jeweiligen Projektleitungen richten (vgl. RD NRW 2013 sowie bspw. Jobcenter Bochum 2013, S. 4 oder Jobcenter Herne, S. 20).

Auch die der Projektleitung auf RD-Ebene zukommende Funktion der Koordination der EJO-Umsetzung auf Landesebene lässt eher auf eine moderierende Funktion der RD NRW schließen. Hierfür spricht v. a. die Einrichtung einer Projektlenkungsgruppe auf Landesebene durch die RD NRW, an der – neben der RD NRW – auch Vertreter/innen des Landes NRW, der kommunalen Spitzenverbände, der BA-Zentrale, der Agenturen für Arbeit sowie der Jobcenter beteiligt sind. Das EJO-Rahmenkonzept der RD NRW (2013) sieht diesbezüglich eine beratende und koordinierende Funktion der Projektlenkungsgruppe vor.

Dementsprechend wird die Verantwortung für die Durchführung der EJO im Rahmenkonzept der RD NRW (2013, S. 7) zur EJO-Umsetzung eindeutig bei den Geschäftsführungen der beteiligten Jobcenter verortet. Grundlage hierfür sind die vor Beginn der EJO von den jeweiligen Jobcentern erstellten Umsetzungs- bzw. Fachkonzepte. Analog deuten auch einzelne Umsetzungs- und Fachkonzepte der Jobcenter, wie z. B. Bochum (2013, S. 4) und Herne (2013, S. 20) in NRW auf die große Bedeutung der dezentralen Umsetzungsverantwortung hin.

Ähnlich wie in der RD NRW liegt auch in der RD NSB die Verantwortung für die Durchführung der EJO bei den Geschäftsführungen der einzelnen Jobcenter. Der Fokus der RD NSB liegt im Wesentlichen auf einem einheitlichen Controlling und Monitoring. Aus den entsprechenden Vereinbarungen lässt sich folgendes Bild zeichnen:

- Die Jobcenter sind Träger der operativen Verantwortung;
- die RD NSB berät und unterstützt die Jobcenter in fachlicher Hinsicht und gewährleistet die übergreifende Koordination der drei EJO-Projekte im RD-Bezirk.
- Die RD NSB erstellt ein Konzept zur Steuerung und Zielnachhaltung, zu dem die Festlegung von Kommunikations- und Datenformaten sowie der zu beobachtenden Kennzahlen gehören.
- Auf monatlicher Basis erstellt die RD NSB entsprechende Berichte, leitet diese an die entsprechenden Jobcenter und relevanten Gremien zur Stellungnahme und Kommentierung sowie zur Information und Befassung weiter (vgl. Jobcenter Hannover 2012, S. 3, oder Jobcenter Bremen 2013, S. 3).

- Um eine einheitliche Umsetzung des Controllings zu gewährleisten, wurde zu Beginn der EJO im Januar 2013 ein Workshop für die Controller der an der EJO beteiligten Jobcenter im RD-Bezirk von der RD NSB organisiert und durchgeführt (vgl. Jobcenter Hannover 2013b, S. 21).

Gleichzeitig lässt sich aber zumindest auf Basis der Vereinbarungen zur EJO-Umsetzung im RD-Bezirk NSB erkennen, dass die fachliche Begleitung nicht allein über die RD erfolgt. Vielmehr wurden an allen drei EJO-Modellstandorten im RD-Bezirk Steuerungskreise bzw. Lenkungsausschüsse mit dieser Funktion eingerichtet. An diesen Gremien sind dabei sowohl die beiden Träger der Jobcenter – also Agentur für Arbeit und Kommune – als auch die Geschäftsführung des jeweiligen Jobcenters und die RD NSB beteiligt. Aufgabe dieser Gremien ist dabei die Begleitung der geschäftspolitischen Ausrichtung im Rahmen der EJO-Umsetzung und die Ergebnisbewertung auf Basis der vorliegenden monatlichen Controllingberichte. In Bremen existiert darüber hinaus zur Zielnachhaltung ein eigenständiger Controllingausschuss (vgl. Jobcenter Bremen 2013, S. 3). In Hannover wird schließlich explizit auch die Agentur für Arbeit für die Koordination der Steuerung und die Zielnachhaltung genannt (Jobcenter Hannover 2012, S. 3).

Obwohl begleitende Steuerungsgremien auf Basis des EJO-Rahmenkonzepts der RD NRW nicht vorgesehen sind, existieren entsprechende Gremien mit sehr ähnlicher Funktion, wie sie für die NSB-Jobcenter beschrieben wurden, auch in einzelnen Jobcentern NRW. So wurde bspw. in Gelsenkirchen eine Projektleitungsgruppe eingerichtet (vgl. Jobcenter Gelsenkirchen 2012, S. 6).

Ergänzende Informationen zur Steuerung liegen nicht nur aus den analysierten Dokumenten, sondern auch aus den durchgeführten leitfadengestützten Interviews auf strategischer Ebene sowie aus den Fallstudien vor. So lässt sich zunächst für NRW die große Bedeutung der Fachdialoge bestätigen. Ergänzend wurde darüber hinaus auch der anlassbezogene Austausch zwischen Jobcentern und insbesondere einerseits der EJO-Projektleitung der RD NRW hervorgehoben. Vertreter/innen beider RDn betonten insgesamt die prozessmoderierende und begleitende Rolle der RDn und andererseits die dezentrale Steuerungs- und Umsetzungsverantwortung der Jobcenter selbst sowie der insbesondere in NSB gebildeten Gremien.

Das Selbstverständnis der RDn, die Umsetzung der EJO auf Basis der Konzepte zu begleiten, die die Jobcenter selbst als Umsetzungsgrundlage erstellt haben, wird jedoch durch die Jobcenter nicht durchgehend bestätigt: Zwar waren sich die Vertreter/innen der Jobcenter weitgehend darin einig, dass die RDn keine direkte Steuerung durchführen, da diese im Wesentlichen bei den Jobcentern verankert ist. Allerdings wurde insbesondere in NRW die RD zumindest teilweise auch als „intervenierende Antreiberin“ charakterisiert. So mussten in einem Jobcenter entgegen der Überzeugung von Geschäftsführung und Projektleitung bestimmte Kunden- und Kundinnengruppen in die EJO zugewiesen werden, um das aus Sicht der RD bestehende Potenzial für Integration und Vermittlung optimal auszunutzen. Solche direkten Interventionen in die Umsetzungsverantwortung der Jobcenter scheinen dabei jedoch – zumindest im ersten Jahr der EJO-Umsetzung – eher die Ausnahme geblieben zu sein.

Überwiegend wird aber von den Jobcentern große Zufriedenheit damit geäußert, dass beide RDn vergleichsweise wenig in die dezentrale Umsetzungsverantwortung der Jobcenter eingreifen und diesen weitgehend Gestaltungsfreiheiten einräumen. Die RDn wurden mehrheitlich als kritische Begleitung der EJO wahrgenommen und in dieser Funktion auch geschätzt. Andere Akteure, insbesondere die Agenturen für Arbeit oder die Kommunen wurden von den Jobcentern als interessiert an den Ergebnissen der EJO charakterisiert. Gleichzeitig lassen

die Aussagen aus den Jobcentern den Schluss zu, dass bislang weder Agenturen für Arbeit noch Kommunen in nennenswertem Ausmaß direkt oder indirekt Einfluss auf die Umsetzung der EJO genommen haben. In beiden RD-Bezirken beschränkt sich die Funktion der Agenturen für Arbeit darauf, Informationen zum Umsetzungsstand einzuholen und an die RD weiterzugeben.

Auf Basis der durchgeführten Interviews und Fallstudien zeigt sich allenfalls die Berechnung quantifizierter Zielwerte als problematisch. Während es hierzu zwischen den Jobcentern und der RD NSB keine Bewertungsunterschiede gab, wurden die Berechnungsmethoden und Grundlagen besonders kontrovers zwischen der RD NRW und einer Reihe von Jobcentern diskutiert: Einige Jobcenter im RD-Bezirk NRW argumentierten, dass sich in Abstimmung mit der RD NRW die ursprünglich vereinbarten zusätzlichen Integrationen der EJO auf die „normale“ Zielwertberechnung – also dem Vorjahresergebnis nach § 48b SGB II zzgl. einer zwischen Jobcenter und RD zu vereinbarenden prozentualen Steigerungsrate auf dieses Vorjahresergebnis – beziehen sollten. Demgegenüber verwies die RD NRW auf die von Beginn an kommunizierte Berechnungsgrundlage. Diese sieht vor, dass als zusätzliche Integrationen der EJO nur solche gezählt werden (können), die *über* das Maß an regulären Integrationen hinausgehen, d. h. über der Summe des Vorjahresergebnisses nach § 48b SGB II zzgl. der zwischen Jobcenter und RD vereinbarten prozentualen Steigerungsrate liegen.

Die Kritik an unterschiedlichen Berechnungsgrundlagen war dabei nicht auf Jobcenter beschränkt, die bereits vor der Veröffentlichung des EJO-Rahmenkonzepts der RD NRW mit der Umsetzung begonnen hatten. Die Aussagen einiger Geschäftsführungen und Projektleitungen lassen vielmehr darauf schließen, dass abweichende Interpretationen von Jobcentern und RDn zur Berechnungsmethodik der quantifizierten Ergebnisse auch *nach* Bekanntwerden des EJO-Rahmenkonzepts bestanden, was möglicherweise auf Kommunikationsprobleme schließen lässt. In jedem Fall – und darin sind sich sowohl die RD NRW als auch die Jobcenter einig – bewirkt die offizielle Berechnungsgrundlage, dass die Ergebnisse der EJO weniger positiv dargestellt werden können, als sie tatsächlich vermutet werden.

Die unterschiedlichen Auffassungen über die Berechnungsmethoden zur Ergebnisdarstellung sind – dies sei nochmals ausdrücklich hervorgehoben – nicht als grundsätzliche Kritik am Vorgehen der RD NRW zu verstehen. Auch die Jobcenter, welche die Berechnungsmethodik bzw. deren Kommunikation zu Beginn der EJO kritisierten, begrüßten, dass ihnen sowohl bei der Konzepterstellung als auch bei der -umsetzung weitgehend freie Hand gelassen worden sei. Wie oben ausgeführt, konnten die Jobcenter ihre Konzepte sehr eigenständig entwickeln und dabei auf bereits vorhandene Erfahrungen aufbauen. Gerade dies sei – gemeinsam mit dem Umstand, dass die RD zu keinem Zeitpunkt versucht habe, die BJO eins zu eins auf den Kontext der Jobcenter in NRW zu übertragen – von grundlegender Bedeutung, um die EJO auch in NRW zum Erfolg zu führen.

3.6 Binnensteuerung in den Jobcentern

Aus den Ausführungen in *Kapitel 3.5* wird deutlich, dass die Steuerung der EJO vorwiegend im Rahmen der dezentralen Verantwortung durch die Jobcenter erfolgt. Akteure außerhalb der Jobcenter und hier insbesondere die RDn üben eine im Wesentlichen moderierende und fachlich begleitende Funktion aus. Damit kommt der Binnensteuerung der Jobcenter eine zentrale Bedeutung für den Erfolg der EJO-Umsetzung zu.

Die jeweiligen Umsetzungsarrangements fußen dabei auf Entscheidungen der Jobcenter, die die vor Ort bestehenden internen Organisationsstrukturen berücksichtigen und auf diesen aufbauen. Dies gilt insbesondere für die Jobcenter, die aufgrund der relativ geringen Personalaufstockung durch die EJO keine grundlegenden Umstrukturierungen im Aufbau und in

der Organisation des Jobcenters vorgenommen haben. Die durchgeführten Interviews und Fallstudien zeigten diesbezüglich, dass es immer dann, wenn lediglich ein Teil des insgesamt zur Verfügung stehenden Kunden- und Kundinnenstamms in die EJO überführt wurde, ausreichte, einzelne Teams zu bilden, die in die vorhandene Organisationsstruktur eingebettet wurden. Die EJO hat in diesen Fällen also nur zu einer Ergänzung von Teams geführt. Grundlegende Organisationsveränderungen blieben in diesen Fällen i. d. R. aus. Auch in diesen Jobcentern waren die relevanten Fragen, wie die Schnittstellen zwischen Projekt- und Basisteams ohne Reibungsverluste ausgestaltet werden konnten, wie Übergaben erfolgen, in welchen Fällen es zu Rücküberstellungen kommt etc. Diese Fragen stellten sich allerdings in weitaus geringerem Umfang als in Jobcentern, in denen – wie z. B. in Bremen, Bremerhaven oder Düsseldorf – die gesamte Organisation des Jobcenters durch die EJO grundlegende Veränderungen erfährt.

Ausgangsbasis für die Binnensteuerung bilden – wie in den vorangehenden Kapiteln bereits ausgeführt – die jeweiligen Fach- und Umsetzungskonzepte der Jobcenter. Entsprechend der Vorgaben des BA-Eckpunktepapiers, des EJO-Rahmenkonzepts der RD NRW und der Vereinbarungen, die zwischen der RD NSB und den drei Jobcentern im RD-Bezirk geschlossen wurden, folgen die Fach- und Umsetzungskonzepte der Jobcenter weitgehend einem einheitlichen Aufbau und beziehen sich auf folgende Bereiche der Binnensteuerung:

- Einrichtung und organisatorische Ansiedlung der Projektteams;
- Schnittstellenmanagement zwischen Projekt-, und Basis- und Leistungsteams sowie gAG-S und/oder jobcentereigenen Vermittlungsteams;
- Kunden- und Kundinnensteuerung sowie Zuweisung in die EJO und Rücküberstellung in die Basisteams;
- Steuerung der Ausrichtung und Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses;
- Zielnachhaltung.

Hinsichtlich der *Einrichtung und organisatorischen Ansiedlung der Projektteams* zeigen die durchgeführten Analysen, dass in allen Jobcentern – wie im BA-Eckpunktepapier vorgesehen – eigenständige Projektteams gebildet wurden. Diese betreuen dabei entweder alle Kundinnen und Kunden marktnaher Profillagen, wie in Bremen, Bremerhaven oder Düsseldorf, oder Teile dieser Kunden- und Kundinnengruppen. Teilweise wurden auch andere Kunden- und Kundinnengruppen in die EJO aufgenommen. Eine gewisse Sonderstellung nimmt das *Jobcenter Hannover* ein, in dem die EJO an drei von insgesamt 18 Geschäftsstellen umgesetzt wird. An den drei ausgewählten Geschäftsstellen werden dabei alle Kunden und Kundinnen der marktnahen Profillagen betreut. Auf das gesamte Jobcenter bezogen ist daher nur ein Teil dieser Kunden- und Kundinnengruppe in der EJO-Betreuung. Entscheidend dafür, in welcher Dimension die EJO umgesetzt werden konnte, war die Bereitschaft der Kommune zur Mitfinanzierung des zusätzlich einzustellenden Personals.

In Bezug auf das *Schnittstellenmanagement* kommt insbesondere der Schnittstelle zwischen Projekt- und Basisteams eine Schlüsselrolle zu. Die zum jeweiligen Projektstart in den Jobcentern vorgenommenen Arrangements zeigen diesbezüglich deutliche Unterschiede. Modellen, in denen die IFK der EJO zwar einem Projektteam zugeordnet sind, dabei aber räumlich und organisatorisch konkreten Basisteams zugeordnet sind, stehen Lösungen gegenüber, in denen die Schnittstelle eher formal – z. B. in Form von Übergabelisten in Bezug auf Kunden und Kundinnen – organisiert wird. Im Einzelnen lassen sich dabei die folgenden grundsätzlichen Modelle voneinander unterscheiden (vgl. hierzu im Detail auch die *Kapitel 4.1.3.2* sowie *4.2.1*):

- *Enge räumliche Anbindung der Mitarbeiter/innen der Projektteams an die Basisteams:* Diese fließende Schnittstelle zwischen Projekt- und Basisteams wird ausschließlich in Krefeld und Dortmund praktiziert. Eine Besonderheit im Jobcenter Krefeld ist die Einbettung der EJO in die sog. Matrixorganisation: Hierbei sind jeweils drei IFK des Projektteams räumlich einem Basisteam zugeordnet. Die Büros der IFK des Projektteams konzentrieren sich demnach nicht auf einen Bereich des Jobcenters, vielmehr arbeiten die IFK der Projektteams innerhalb der räumlichen Strukturen der Basisteams. Jedes Basisteam verfügt darüber hinaus über einen sog. Paten aus dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice. Durch diese Matrixorganisation sollen kurze Wege zwischen den IFK der unterschiedlichen Teams – also Basisteams, Projektteam und jobcentereigenem Arbeitgeberservice – erreicht und friktionslose Kunden- und Kundinnenübergaben erleichtert werden. Wichtiges Kennzeichen sei darüber hinaus, dass die Arbeit der IFK der Projektteams zwar durch eine eigene Teamleitung gesteuert werde, die Mitarbeiter/innen jedoch auch an den Teamsitzungen der Basisteams, denen sie zugeordnet sind, teilnahmen.
- *Klare räumliche Trennung zwischen Projekt- und Basisteams:* In allen anderen Jobcentern sind Projekt- und Basisteams demgegenüber klar abgegrenzt. Allerdings ergeben sich innerhalb dieses Typus Unterschiede hinsichtlich der zu Beginn der EJO etablierten Mechanismen zur Übergabe von Kunden und Kundinnen:
 - *Automatische Zuordnung von Kunden und Kundinnen aufgrund der Profillage:* In diesem Modell wurden auf Basis der Prozessdaten Kunden und Kundinnen bestimmter Profillagen der EJO zugeordnet. Dieses Modell war damit auf jene sechs Jobcenter beschränkt, an denen eine umfassende Umsetzung der EJO erfolgte und die entsprechenden Kundenstämme vollständig in die EJO überführt wurden (Bremen, Bremerhaven, Düsseldorf, Hannover, Herne und Rhein-Sieg-Kreis).
 - *Auswahl der Kunden und Kundinnen für die EJO durch IFK der Projektteams:* Diese Schnittstellenregelung, bei der IFK der Projektteams eine Ziehung von Kunden und Kundinnen aus dem Bestand vornahm, fand in den *Jobcentern Aachen, Mettmann und Köln* Anwendung.
 - *Auswahl der Kunden und Kundinnen für die EJO durch IFK der Basisteams:* In den *Jobcentern Duisburg, Bochum, Gelsenkirchen, Viersen und Oberhausen* werde die Überstellung von eLb in die EJO i. d. R. auf Basis der Vorschläge der IFK aus Basisteams organisiert.

Unterschiede zwischen den Jobcentern sind ebenfalls in der Gestaltung der Schnittstelle zwischen der EJO und der *Leistungssachbearbeitung* erkennbar. Abgesehen davon, dass einzelne Jobcenter auf Basis der Erfahrungen in der BJO vorsorglich zusätzliches Personal in der Leistungssachbearbeitung eingestellt hatten, um eine mögliche Mehrbelastung der Leistungssachbearbeitung frühzeitig aufzufangen, wurden bestimmte Aufgaben der Leistungssachbearbeitung an anderen Jobcentern den IFK der Projektteams übertragen. Beispiele für solche Aufgaben sind Sanktionsandrohungen aufgrund von Meldeversäumnissen oder von verpassten Beratungsterminen.

Darüber hinaus sind weitere Unterschiede an der Schnittstelle zwischen Projektteams und *gAG-S bzw. jobcentereigenem Arbeitgeberservice*.¹⁰

¹⁰ In den einzelnen Jobcentern werden hierfür unterschiedliche Bezeichnungen, wie z. B. *Vermittlungs-* oder *Unternehmensservice* verwendet. Unabhängig von der Bezeichnung in den Jobcentern ist jedoch charakteristisch, dass die klassischen Aufgaben der Arbeitgeberansprache und der Stellenakquise in den jeweiligen Job-

Übersicht 3-3: Schnittstelle zwischen EJO und Arbeitgeberservice

	Arbeitgeberansprache und Stellenakquise durch ...		
	die EJO-Projektteams	den jobcentereigenen Arbeitgeberservice	den gAG-S
RD NRW			
Aachen	✓ ¹⁾		✓
Bochum		✓	✓
Düsseldorf	✓	2)	✓
Duisburg		✓	
Dortmund	✓		✓
Gelsenkirchen		✓	
Herne	✓		✓
Köln	✓		✓
Krefeld		✓	3)
Mettmann	✓		✓
Oberhausen	✓	✓ ⁴⁾	✓
Rhein-Sieg	✓		
Viersen	✓ ⁵⁾		✓
RD NSB			
Bremen	✓ ⁶⁾		✓
Bremerhaven	✓		✓
Hannover	✓ ⁷⁾		✓

¹⁾ Eine eigenständige Ansprache von Arbeitgebern durch IFK der Projektteams ist zwar im *Jobcenter StädteRegion Aachen* nicht explizit vorgesehen, wird aber auch nicht ausgeschlossen und ist in der Praxis nur in Einzelfällen beobachtbar.

²⁾ Mit Beginn der EJO wurde das ehemals eigenständige *Team Personalservice* im *Jobcenter Düsseldorf* in die EJO integriert.

³⁾ Theoretisch werden Stellen für eLb des *Jobcenters Krefeld* auch durch den gAG-S akquiriert. Praktisch scheint dies aber auf einzelne Sondersituationen beschränkt zu bleiben, z. B. bei der Ansiedlung größerer Unternehmen oder bei Unternehmenserweiterungen, aus denen ein entsprechender Personalbedarf hervorgeht.

⁴⁾ Das Team *Assistierte Vermittlung* im *Jobcenter Oberhausen* ist zwar dort angesiedelt, gehört aber formell zum gAG-s.

⁵⁾ Grundsätzlich erfolgt die Arbeitgeberansprache durch den gAG-S. Im Rahmen enger und fallbezogener Abstimmungen mit dem gAG-S ist den IFK der EJO ebenfalls eine Ansprache von Arbeitgebern möglich.

⁶⁾ Grundsätzlich erfolgt die Arbeitgeberansprache im *Jobcenter Bremen* über den gAG-S. Darüber hinaus unterstützen auch die AG-S-K, also die Schnittstellenkoordinatoren, die in den EJO-Projektteams angesiedelt sind, den gAG-S in der Stellenakquise.

⁷⁾ Im *Jobcenter Hannover* akquirieren parallel und in Absprache mit dem gAG-S die sog. Branchenpartner/Schnittstellenbeauftragten Stellen für Kunden und Kundinnen der EJO.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis von Kooperationsvereinbarungen zwischen Jobcentern und Agenturen für Arbeit, Untersuchungskonzepten sowie Ergebnissen der Interviews und Fallstudien.

Während in einigen Jobcentern die IFK der EJO direkte Arbeitgeber- und Stellenakquise betreiben und aktiv auf Unternehmen zugehen können, erfolgt in anderen Jobcentern die Ar-

centern selbst erfolgen und nicht (ausschließlich) im gAG-S. Im vorliegenden Bericht findet daher einheitlich die Bezeichnung „jobcentereigener Arbeitgeberservice“ Verwendung.

beitgeberakquise (fast) ausschließlich über den gAG-S oder den jobcentereigenen Arbeitgeberservice. In der Praxis sind diese Grundmodelle dabei kaum zu beobachten. Vielmehr lassen sich Mischformen in der Arbeitgeberansprache feststellen.

Auf Basis der durchgeführten Analysen lässt sich die Schnittstelle zwischen EJO und Arbeitgeberservice folgendermaßen charakterisieren (vgl. hierzu auch Übersicht 3-3):

- *Arbeitgeberansprache durch Projektteams und gAG-S:* Am häufigsten – und zwar in zehn der 16 an der EJO beteiligten Jobcenter – erfolgen Arbeitgeberansprache und Stellenakquise durch die Projektteams sowie den gAG-S. Hierbei bestehen i. d. R. Absprachen und Vereinbarungen, welche Arbeitgeber von welcher Einrichtung kontaktiert werden. Teilweise erfolgt auch eine gemeinsame Ansprache der Arbeitgeber. Dieses Modell ist in den *Jobcentern Aachen, Bremen, Bremerhaven, Düsseldorf, Dortmund, Hannover, Herne, Köln, Mettmann und Viersen* zu beobachten.
- *Arbeitgeberansprache durch den jobcentereigenen Arbeitgeberservice:* Dieses Modell wird in den *Jobcentern Duisburg, Gelsenkirchen* und überwiegend auch in *Krefeld* praktiziert. Kooperationen zum gAG-S bestehen hier nicht oder sind in der Praxis kaum relevant. Gleichzeitig erfolgt keine Akquise von Stellen durch die Mitarbeiter/innen der Projektteams.
- *Gleichzeitige Arbeitgeberansprache durch den jobcentereigenen Arbeitgeberservice und den gAG-S:* Dieses Modell wird nur im *Jobcenter Bochum* praktiziert.
- *Gleichzeitige Arbeitgeberansprache durch die Projektteams, den jobcentereigenen Arbeitgeberservice und den gAG-S:* Der einzige Standort, für den diese Art der Arbeitgeberansprache beobachtet werden kann, ist das *Jobcenter Oberhausen*.
- *Ausschließliche Arbeitgeberansprache durch das Projektteam:* Auch hier handelt es sich um einen Einzelfall, der sich auf das *Jobcenter Rhein-Sieg* bezieht. Das vormals bestehende *Team Arbeitgeberbetreuung* wurde hier in die Strukturen der EJO integriert.

Auch in der Organisation der *Zuweisung von Kunden und Kundinnen* in die EJO bzw. die Rücküberstellung in Basisteams zeigen sich Unterschiede: Wurden in einigen Fällen – z. B. in Düsseldorf – Kunden und Kundinnen für die gesamte Projektdauer in die EJO überstellt, ist in der Mehrzahl der Jobcenter die Betreuung im Rahmen der EJO auf einen Zeitraum von i. d. R. sechs Monaten begrenzt.¹¹ Teilweise wird dieser Zeitraum auch – wie z. B. im *Jobcenter Oberhausen* – auf neun Monate ausgeweitet. Wenige Unterschiede sind hingegen in Bezug auf die eine Rücküberstellung auslösenden Momente feststellbar: Die durchgeführten Analysen lassen dabei den Schluss zu, dass immer dann, wenn durch die intensivere Betreuung Merkmale identifiziert werden, die einer Vermittlung der Kunden und Kundinnen deutlich im Wege stehen und z. B. eine Betreuung durch das Fallmanagement nahe legen, eine Rücküberstellung in das Basisteam erfolgt.

Demgegenüber lassen sich Unterschiede hinsichtlich der Frage feststellen, wie Kunden und Kundinnen in die EJO überstellt werden. Hierbei sind Steuerungsansätze, in denen sich die IFK der Projektteams aus dem Bestand geeignete eLb aussuchen, von solchen zu unterscheiden, in denen die Zuweisung in die EJO überwiegend durch die Mitarbeiter/innen der Basisteams erfolgt. Daneben gibt es allerdings auch Modelle, in denen die Zuweisung (oder Rücküberstellung) im Rahmen sog. „warmer Übergaben“ erfolgt. Hierbei erfolgt die Entscheidung der Übergabe in die EJO oder der Rücküberstellung in das Basisteam in enger Absprache der jeweiligen IFK aus Projekt- sowie Basisteam.

¹¹ Eine ausführliche Darstellung der zeitlichen Regelungen erfolgt in *Kapitel 4.1.2*.

Eher wenig Unterschiede zeigen sich in den Modellen zur Steuerung der *Ausrichtung und der Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses*: So werden in allen Jobcentern die Betreuungsrelation und die Kundenkontaktdichte nachgehalten. Dabei variiert jedoch die Definition dessen, was als Kontakt zu fassen ist. Werden in einigen Jobcentern ausschließlich persönliche Kontakte gezählt, gelten hierzu in anderen Jobcentern auch telefonische Kontakte zwischen Kunden und Kundinnen einerseits und IFK andererseits. Von wesentlicher Bedeutung ist überdies in allen Jobcentern die eigene Bewerbungsaktivität der Kunden und Kundinnen. Hierbei kann es sich sowohl um Vermittlungsvorschläge seitens der IFK als auch um die Festlegung einer Zahl von eigenen (Initiativ-)Bewerbungen seitens der eLb handeln, die in den Eingliederungsvereinbarungen (EGV) festgelegt und in Folgeterminen nachgehalten wird. Darüber hinaus wird in einigen Jobcentern die Dauer von Erst- und Folgegesprächen in den Umsetzungskonzepten zumindest als Orientierungswert vorgegeben. Zur Qualitätssicherung kommen überdies die Instrumente der fachaufsichtlichen Führung – z. B. im Rahmen der Überprüfung der Datenqualität, von Hospitationen etc. – zum Einsatz.

Darüber hinaus ist in allen Jobcentern – entsprechend der Vorgaben und Formate der RDn – die *Zielnachhaltung* geregelt. Diese ist i. d. R. teambezogen, so dass im jeweiligen Jobcenter laufend Informationen darüber bestehen, in welchen Teams ggf. noch Nachsteuerungsbedarf besteht. Ergänzend zu der mit der RD vereinbarten monatlichen Zielnachhaltung haben einzelne Jobcenter – so z. B. das *Jobcenter Bochum* – weiterführende Berichtssysteme eingerichtet, in denen der Werdegang der in der EJO betreuten eLb einschließlich einer Vermittlung in Beschäftigung zeitnah nachgehalten wird. Eine ähnliche Zielsetzung verfolgt das im *Jobcenter Gelsenkirchen* eingerichtete monatliche Steuerungsgespräch, das zwischen der übergreifend eingerichteten Projektleitungsgruppe und der EJO-Projektleitung installiert wurde. Allerdings steht hier nicht die jeweilige teambezogene Performance im Vordergrund, sondern die Gesamtentwicklung der EJO. Diesbezüglich bestätigen die durchgeführten Analysen die zentrale Bedeutung der EJO-Projektleitungen für eine effektive Projektsteuerung der EJO. Schließlich haben fast alle Jobcenter weitere Berichtsformate entwickelt, mit denen die Refinanzierungssituation der EJO gegenüber dem kommunalen Träger dargestellt werden kann. Hierbei handelt es sich um Modelle, in denen die durch das zusätzlich eingestellte Personal entstehenden Kosten den finanziellen Vorteilen gegenübergestellt werden, die den Kommunen durch die höheren Integrationszahlen entstehen.

3.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

In Bezug auf die *Beteiligung der Jobcenter an der EJO* lassen die Interview- und Fallstudien-ergebnisse den Schluss zu, dass es hierfür eine Vielzahl von Gründen gegeben hat. Von besonderer Relevanz erweisen sich dabei v. a. die im Vorfeld der EJO an vielen Standorten als unbefriedigend erachtete Arbeitsmarktpformance, die Übertragung von ähnlichen und erfolgreichen Modellansätzen auf den jeweiligen Kontext und die Erwartung einer qualitativen Verbesserung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses. Daneben spielte aber auch die Möglichkeit zur Nutzung der EJO für ohnehin geplante Anpassungen in den Jobcentern genauso eine Rolle wie erwartete Entlastungseffekte für die Basisteams oder das Vorhandensein von Freiheitsgraden bei der konkreten Umsetzung der EJO.

Hinsichtlich der *Ziele sowie der damit verbundenen Erwartungen* lässt sich auf Basis der durchgeführten Interviews mit Expertinnen und Experten sowie der Fallstudien ein weitgehend übereinstimmendes Bild zeichnen: Hinsichtlich der Ziele sind dabei die Erreichung zusätzlicher Integrationen zentral. Darüber hinaus werden finanzielle Einspareffekte insbesondere auf kommunaler Ebene angestrebt. Überdies stehen qualitative Verbesserungen in der Beratung und Vermittlung der in der EJO betreuten Kunden und Kundinnen im Vordergrund.

Erwartet wird, dass sich dabei Spezialisierungseffekte, eine verbesserte Schnittstelle zum gAG-S sowie eine insgesamt optimierte Arbeitgeberbetreuung sowie eine stärker auf Vermittlung und Nachhaltigkeit ausgerichtete Betreuung der eLb positiv auf die Qualität der Vermittlungsarbeit auswirken. Unterschiede hinsichtlich der Ziele und Erwartungen zeigen sich nur in Ansätzen: Während die RD NSB v. a. eine sehr starke Orientierung der EJO-Umsetzung an den Erfahrungen und Ergebnissen der BJO betont, gilt dies aus Sicht der RD NRW nicht. Hier wurde eher darauf abgestellt, dass die BJO unter erheblich von denen in NRW abweichenden Bedingungen umgesetzt wurde, so dass eine Übertragbarkeit von Beginn an nur in Ansätzen möglich war.

Die von den Akteuren an die EJO geäußerten *Erwartungen* sind i. d. R. deckungsgleich mit den Zielen. Allerdings fließen die 2013 unter den Zielwerten bleibenden Ergebnisse der EJO-Umsetzung in die Einschätzungen der befragten Experten und Expertinnen ein: So wird häufig nicht mehr das Erreichen der quantifizierten Ziele, sondern die Verbesserung der relativen Position des Jobcenters im jeweiligen Vergleichstypus als realisierbar erachtet.

In der Gesamtschau zeigen die durchgeführten Analysen eine i. d. R. hohe *Identifikation der Akteure innerhalb und außerhalb der Jobcenter mit der EJO*. Diese wurde innerhalb der Jobcenter auch für die Mitarbeiter/innen von Basisteams erreicht, wenn durch organisatorische und kommunikationsbezogene Maßnahmen eine enge Zusammenarbeit zwischen Projekt- und Basisteams erreicht werden konnte. Auch die relevanten Akteure außerhalb der Jobcenter identifizieren sich grundsätzlich in hohem Maße mit der EJO. Für die Kommunen scheint dabei im Zeitverlauf die Akzeptanz des Modellansatzes in Abhängigkeit von der erwarteten Refinanzierung der zusätzlichen Personalkosten abhängig zu sein. Ausbleibende Integrationsfolge reduzieren die Möglichkeiten der eigenen Refinanzierung der mit der EJO verbundenen Kosten, so dass Akzeptanz von und Identifikation mit der EJO seitens der Kommunen im Zeitverlauf tendenziell eher abnehmen.

Zusammenfassend zeigen die Analysen darüber hinaus, dass die *Umsetzungsverantwortung* der EJO eindeutig in Händen der Jobcenter selbst liegt. Grundlage hierfür bilden die von diesen entwickelten Fach- und Umsetzungskonzepte. Dass die RDn eine eher moderierende und fachlich begleitende Funktion innehaben – z. B. im Rahmen von Fachdialogen oder des bilateralen Austauschs mit den Jobcentern – und mit wenigen Ausnahmen bislang nicht in die dezentrale Umsetzung der Jobcenter intervenieren, wird insgesamt positiv von den Jobcentern bewertet.

Als problematisch gestaltete sich in NRW zumindest zu Beginn der EJO allein die *Methodik der Zielwertberechnung*, während es hierzu im RD-Bezirk NSB zu keiner unterschiedlichen Interpretation zwischen Jobcentern einerseits und RD andererseits gekommen ist. Strittig war in NRW v. a. die Frage, ab wann *zusätzliche* Integrationen durch die EJO erreicht werden. Einige Jobcenter gingen dabei davon aus, dass diese zusätzlichen Integrationen in die reguläre Zielwertberechnung – also Vorjahresergebnis zzgl. prozentualer Steigerungsrate – einbezogen werden sollten, während die RD NRW die Einschätzung vertritt, von Beginn an klargestellt zu haben, dass sich die zusätzlichen Integrationen *außerhalb* der regulären Zielwerte errechnen. Dies hat zur Folge, dass die EJO erst dann als Erfolg dargestellt werden kann, wenn die regulären Ziele übertroffen werden. Dass dies eine positive Darstellung der EJO nach außen erheblich erschwert, wird dabei weder von der RD NRW noch den Jobcentern in Frage gestellt.

In Fragen der Steuerung sind – so die Ergebnisse der durchgeführten Analysen – andere Akteure bislang kaum in Erscheinung getreten. Vielmehr werden Agenturen für Arbeit und Vertreter/innen der Kommunen (sowie in NRW auch des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW) im Rahmen unterschiedlicher Berichtsformate über Entwicklun-

gen und Ergebnisse der EJO-Umsetzung informiert. Hierzu gehören neben den monatlichen Controllingberichten, die federführend von den RDn in enger Abstimmung mit den Jobcentern erstellt werden, auch Sitzungen von Lenkungsausschüssen und/oder Steuerungsgruppen. Vertreten sind in diesen Gremien sowohl die Trägervertreter/innen als auch die Jobcenter und die zuständige RD.

Da Akteure außerhalb des Jobcenters eine eher moderierende und begleitende Funktion innehaben, kommt für den Erfolg der EJO der *Binnensteuerung* große Bedeutung zu. Die Analysen zeigen dabei, dass hinsichtlich der Organisation der EJO an allen Standorten – wie auch im BA-Eckpunktepapier vorgesehen – eigenständige Teams gebildet wurden. Unterschiede zwischen den Jobcentern zeigen sich hier allein hinsichtlich der Dimensionen, in denen die EJO umgesetzt wurde, da diese von der Bereitschaft der Kommunen zur Finanzierung zusätzlichen Personals abhängig war. Entsprechend erfolgte nur in einer Minderheit der Jobcenter eine umfassende Umsetzung der EJO, während i. d. R. nur Teile der vorgesehenen Kunden und Kundinnen in die EJO-Betreuung zugewiesen wurden. Unterschiede sind darüber hinaus auch für andere steuerungsrelevante Aspekte zwischen den Jobcentern feststellbar: Sie beziehen sich auf die Schnittstellen zwischen den Projekt- und den Basisteams, insbesondere in Bezug auf die Überstellung von Kunden und Kundinnen oder auf die Verantwortung der Akquise von Arbeitgebern und Stellen: Während in einigen Jobcentern diese Aufgabe von den Projektteams übernommen wird, verbleibt sie in anderen Jobcentern ausschließlich beim gAG-S oder dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice.

Die Analysen zeigen zudem, dass in allen Jobcentern die Steuerung der EJO auf Basis der monatlich ausgewiesenen Integrationszahlen teamscharf erfolgt. Im Rahmen von Teamsitzungen werden dabei die vorliegenden Zahlen erörtert und Maßnahmen besprochen, wie Integrationserfolge verstetigt oder ausgeweitet werden können. Gleichzeitig werden aber in einer Reihe von Jobcentern ergänzende Statistiken zum Verbleib der in der EJO betreuten Kunden und Kundinnen geführt. Diese ergänzenden Informationen dienen auch dazu, die Refinanzierungssituation der EJO gegenüber dem kommunalen Träger zeitnah darstellen zu können.

4 Organisatorischer Rahmen für die Umsetzung der erweiterten Joboffensive

Im Folgenden werden zunächst in konzeptionellen und organisatorischen Vorkehrungen dargelegt, die in den 16 beteiligten Jobcentern zur Umsetzung der EJO getroffen wurden. Im Zentrum des *Kapitels 4.1* werden die Grundzüge der in den Jobcentern entwickelten Fachkonzepte insbesondere hinsichtlich der geplanten Betreuung der in Frage kommenden Kunden/innen durch die neuen Projektteams dargelegt. *Kapitel 4.2* berichtet über die zur Einbettung der Arbeit der Projektteams in die Binnenstruktur der Jobcenter organisatorischen Maßnahmen und Schnittstellenregelungen.

4.1 Konzeptentwicklung für die Umsetzung im Jobcenter

Die folgenden Darlegungen zur Konzeptentwicklung verweisen zunächst auf die organisatorischen Herausforderungen, die mit der Beteiligung an der EJO verbunden waren (*Kapitel 4.1.1*), schildern anschließend die Auswahl der Kunden und Kundinnen zu Beginn der EJO und die im Projektverlauf bis dato erfolgten Veränderungen dieses Auswahlprozesses (*Kapitel 4.1.2*) sowie die Personalrekrutierung und Teambildung (*Kapitel 4.1.3*). Abschließend werden Personalauswahl und Qualifizierung (*Kapitel 4.1.4*) vorgestellt.

4.1.1 Organisatorische Herausforderungen für die Jobcenter

Nur sechs der 16 an der EJO beteiligten Jobcenter (Bremen, Bremerhaven, Düsseldorf, Hannover, Herne und Rhein-Sieg-Kreis) haben bei der Umsetzung der EJO analog dem Berliner Vorgängermodell den Gesamtbestand der marktnahen eLb¹² in die Betreuung durch die Projektteams übernommen. Eine gewisse Ausnahme hiervon bildet Hannover, weil dort die EJO nur an drei von 18 Geschäftsstellen umgesetzt wurde. In diesen drei Geschäftsstellen wurden allerdings ebenfalls alle marktnahen eLb – sukzessive von MP bis EP – ohne weitere Auswahlkriterien durch die IFK in die Projektteams übernommen.

Alle anderen Jobcenter (etwas abweichend in Oberhausen und Dortmund) wählten aus dieser Grundgesamtheit meist nur einen zwischen 20 % und 60 % variierenden Teil der marktnahen eLb für die Betreuung durch die Projektteams aus. Ausgewählt wurden dabei eLb mit einer prognostizierten vergleichsweise guten Integrationschance. Oberhausen und Dortmund gingen einen etwas anderen Weg, weil sie sich bei der Auswahl der eLb auf Langzeitbeziehende aus den Profillagen EP und FP konzentrierten. Für die erstgenannten sechs Jobcenter stellte die Umsetzung der EJO somit grundsätzlich eine weitaus größere organisatorische Herausforderung dar als für die anderen. Denn für eine Modellphase von nur zwei Jahren musste mehr oder weniger der gesamte Bereich Markt und Integration (M&I) umstrukturiert werden. In den anderen Jobcentern konnten die bestehenden Strukturen i. d. R. hingegen weitgehend beibehalten werden. In acht Jobcentern mussten sie lediglich um ein zusätzliches Projektteam ergänzt werden. Im Jobcenter Köln wurden zwei und in Dortmund drei zusätzliche Projektteams gebildet. Allerdings war auch in den beiden vergleichsweise kleineren Jobcentern, die alle eLb mit marktnahen Profillagen in Projektteams überführt haben (Herne und Rhein-Sieg-Kreis), nur die Bildung eines Projektteams erforderlich. In Bremerhaven wurden im Rahmen der EJO zu betreuende eLb auf zwei, in Hannover auf drei, in Bremen auf fünf und in Düsseldorf auf sechs Projektteams verteilt.

¹² Zur Definition von marktnahen eLb siehe *Kapitel 2.1*.

Die Herausforderungen, die mit der Entscheidung für die Übernahme des Gesamtbestands der eLb in den drei marktnahen Profillagen¹³ in die EJO verbunden waren, soll exemplarisch anhand des eines Jobcenters verdeutlicht werden: Zu Beginn wurde die vollständige Übernahme marktnaher Profillagen in Projektteams mit allen relevanten Akteuren innerhalb und außerhalb des Jobcenters intensiv diskutiert. Hierbei traten Vorbehalte zutage, da aufgrund der Erfahrungen aus der BJO die Auswirkungen auf die Gesamtorganisation des Jobcenters als so umfassend eingeschätzt wurden, dass eine vollständige Neuorganisation notwendig schien. Mit dieser wurde das Risiko einer Unterschreitung nicht nur der gesetzten Projektziele, sondern auch der Gesamtperformanceziele des Jobcenters gesehen. Tatsächlich zeigte sich, dass die Projektteams der EJO erst etwa sechs Monate nach ihrem Start akzeptable Integrationsergebnisse liefern konnten.

Trotz der bestehenden Vorbehalte erfolgte im Jobcenter die Entscheidung zur umfassenden Umsetzung der EJO mit allen marktnahen eLb. Hauptgrund war dabei die strategische Überlegung, die EJO für generelle Umstrukturierungen im Jobcenter mit langfristigen Auswirkungen zu nutzen. Diese Umstrukturierungen betrafen dabei insbesondere eine Neuausrichtung des gAG-S auf eine stärkere Marktdurchdringung bei den für SGB II-Leistungsbeziehende geeigneten Stellen und einer damit verbundenen Befähigung des Jobcenters zur bewerberorientierten Vermittlung mit eigenständiger Stellenakquise. Auf Grundlage dieser Pläne haben beide Träger die Entscheidung letztlich mitgetragen.

Unabhängig von der Entscheidung für eine Umsetzung der EJO mit allen oder mit einem Teil der marktnahen Kunden und Kundinnen, stellte die Beteiligung an der EJO einige Jobcenter auch deswegen vor große Herausforderungen, weil sie gleichzeitig in weitere Umstrukturierungen oder Projektbeteiligungen involviert waren. In einem Jobcenter wurde beispielsweise u. a. gerade die Leistungsabteilung umstrukturiert und die Kooperation mit dem gAG-S neu gestaltet, so dass dort seitens der Agentur für Arbeit die Befürchtung bestand, dass die Beteiligung an der EJO zu einer organisatorischen Überforderung führen werde.

In einem anderen Jobcenter erfolgte die Implementation der EJO ebenfalls zu einem Zeitpunkt umfassender Umorganisationsprozesse. Bis 2013 war dort die sog. ganzheitliche Sachbearbeitung – also Vermittlung bzw. Fallmanagement und Leistungssachbearbeitung aus einer Hand – praktiziert worden. Ab Mitte 2013 sind sukzessive eigenständige Leistungsteams geschaffen worden, Anfang 2014 war ein neues Kundenkontaktdichtekonzept eingeführt sowie das Absolventenmanagement neu geregelt und ein Neukundenkonzept geschaffen worden. Die Beteiligung an der EJO erfolgte dort, um diese laufenden Umstrukturierungsprozesse zu unterstützen.

Weitere anfängliche Herausforderungen für die neu gebildeten Projektteams entstanden in manchen Jobcentern durch die Notwendigkeit der Anmietung neuer oder dem Umbau vorhandener Räumlichkeiten.

In einem Jobcenter wurde darüber hinaus das anfängliche Problem geschildert, geeignete Fachkräfte für die EJO zu finden, weil andere Jobcenter aufgrund ihrer Beteiligung an der EJO zur selben Zeit ebenfalls geeignete Fachkräfte suchten, so dass in dieser Region innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeitraums eine hohe Nachfrage nach Personal mit gleichem Anforderungsprofil bestand. Aufgrund der nicht immer passenden Profile von Bewerbern und Bewerberinnen wurde zunächst nur befristet für ein Jahr eingestellt, wodurch es zu Personalfluktuationen – auch durch Abwerbung des für ein Jahr eingestellten Personals durch die benachbarten Jobcenter – gekommen sei. Projektteams hätten – so die Aussagen

¹³ Zuzüglich einem Viertel bis einem Drittel der Kunden und Kundinnen aus dem EP.

im Rahmen der Fallstudien – teilweise nicht angemessen besetzt werden können. Die personelle Unterbesetzung wird in diesem Zusammenhang von einigen Interviewpersonen auch für die anfänglich unter den quantifizierten Zielwerten bleibende Integrationsleistung der Projektteams verantwortlich gemacht.

Die kursorische Auflistung der o. g. Herausforderungen und Anlaufschwierigkeiten, die mit Implementierung der EJO konkret vor Ort verbunden waren, ist selbstredend nicht abschließend. Sie soll aber den Blick darauf lenken, dass sich die Umsetzung der EJO für jedes Jobcenter anders gestaltete, mit jeweils unterschiedlichen Problemlagen behaftet war und unter mehr oder minder im Vorhinein kalkulierbaren internen wie externen Bedingungen stattfand und stattfindet, so dass übergreifende generalisierende Bewertungen für alle Jobcenter in den wenigsten Fällen angemessen sein dürften.

4.1.2 Auswahl der Kundinnen und Kunden

Im Folgenden wird das Vorgehen der beteiligten Jobcenter hinsichtlich der Auswahl von Kunden und Kundinnen beschrieben, wie es in den Jobcentern *konzeptionell vorgesehen und zu Beginn ihrer Teilnahme an der EJO praktiziert* wurde (*Kapitel 4.1.2.1*). Kurz dargestellt wird darüber hinaus auch, in welchem Maße dabei Absolventen und Absolventinnen von Maßnahmen in die EJO zugewiesen wurden (*Kapitel 4.1.2.2*). Die sich über die Projektlaufzeit ergebenden Veränderungen des Kundenzugangs und der Kundenauswahl sind hingegen Gegenstand des *Kapitels 4.2.1* zur Schnittstelle Basisteams-Projektteams.

4.1.2.1 Auswahl von Kunden und Kundinnen zum Start der EJO

Für die Auswahl der in die EJO einzubeziehenden eLb hat die RD NRW für ihre Jobcenter klare Vorstellungen formuliert. In Anlehnung an die BJO formulierte sie in ihrem Rahmenkonzept folgende Vorgaben: „Einbezogen werden Kunden der Kundengruppen MP, AP, FP und $\frac{1}{3}$ EP, die für eine Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Weitere Zielgruppen sind die Kunden, die aus Beschäftigung kommen sowie Absolventen von Qualifizierungsmaßnahmen. Die Kunden werden für einen zu definierenden Zeitraum in speziellen Projektteams betreut, in denen eine Integrationsfachkraft (IFK) für nicht mehr als 100 Kunden verantwortlich ist“ (RD NRW 2013, S. 6).

Auch für die Jobcenter der RD NSB hatten diese aus der BJO stammenden Vorgaben Geltung. Die RD NSB legte generell großen Wert auf eine möglichst analog zur BJO erfolgende Umsetzung der EJO. Ein eigenständiges Rahmenkonzept wurde daher nicht verfasst. Vielmehr erfolgte in allen entscheidenden Fragen eine klare Orientierung am Eckpunktepapier der BA zur Ausweitung der BJO auf NRW, Niedersachsen und Bremen (BA 2012).

Bereits bei der Konzeption der Frage, welche Kunden und Kundinnen in die Betreuung durch die Projektteams der EJO übernommen werden und wie das Auswahlverfahren gestaltet werden sollte, zeigen sich teilweise erhebliche Unterschiede zwischen den beteiligten Jobcentern. Die verschiedenen Varianten lassen sich – etwas vereinfacht – zu drei grundsätzlich unterschiedlichen Vorgehensweisen zusammenfassen:

- (a) Übernahme des Gesamtbestands der marktnahen Profillagen;
- (b) Auswahl aus den marktnahen Profillagen;
- (c) Fokussierung auf Förder- und Entwicklungsprofile.

Übersicht 4-1 stellt die Verteilung der drei vereinfachten Varianten über die beteiligten Jobcenter dar. In den folgenden Abschnitten werden die unterschiedlichen Varianten ausführlich dargestellt.

Übersicht 4-1: Kundenauswahl der beteiligten Jobcenter gemäß Vorgaben aus dem Rahmenkonzept der RD NRW und dem BA-Eckpunktepapier

Vorgabe:	Marktnahe Profile: MP, AP, FP, (1/3 EP)	Einbeziehung Gesamtbestand marktnahe Profile
a) Übernahme Gesamtbestand marktnahe Profillagen		
Bremen ¹⁾ Bremerhaven ¹⁾ Düsseldorf Hannover ¹⁾ Herne Rhein-Sieg-Kreis	✓	✓
b) Auswahl aus marktnahen Profillagen		
Aachen Bochum Duisburg Gelsenkirchen Köln Krefeld Mettmann Viersen	✓	- Auswahl
c) Fokussierung auf Förder- und Entwicklungsprofile		
Dortmund Oberhausen	- nur EP (Dortmund) bzw. 50 % FP und 50 % EP (Oberhausen)	-

¹⁾In den drei Standorten im RD-Bezirk NSB wurden keine eLb in der Profillage EP berücksichtigt.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis der Interview- und Fallstudienenergebnisse.

Variante a: Übernahme Gesamtbestand marktnahe Profillagen

Die durchgeführten Analysen zeigen, dass nur in den bereits oben erwähnten sechs Jobcentern *Bremen*, *Bremerhaven*, *Düsseldorf*, *Hannover*, *Herne* und *Rhein-Sieg-Kreis* bei der Umsetzung der EJO die aus der BJO übernommenen Vorgaben hinsichtlich der Auswahl der eLb für die Projektteams im Wesentlichen entsprochen wurde. In *Düsseldorf* wurde die Entscheidung für die Übernahme des gesamten Bestands aus marktnahen Profillagen damit begründet, dass man sich sehr intensiv in Berlin umgesehen und den Eindruck gewonnen habe, dass das dort praktizierte Vorgehen auch für das eigene Jobcenter das Richtige sei. Der Mehrwert sei insbesondere darin zu sehen, dass dieses Vorgehen die große Chance biete, den gesamten Bestand der eLb nochmals unter einem anderen – stringent vermittlungsorientierten – Blickwinkel zu durchforsten und daraus die spezifischen Stellenbedürfnisse für die eLb des Jobcenters ableiten zu können, um damit in einen fruchtbaren Dialog mit dem gAG-S zu gelangen und das Jobcenter selbst auf eine bewerberorientierte Vermittlung ausrichten zu können.

In *Bremen* und *Bremerhaven* wurde der konzeptionelle Ansatz der BJO vollständig übernommen, da davon ausgegangen wurde, dass alle beteiligten Jobcenter in diesem Sinne verfahren würden, auch um die regionale Vergleichbarkeit des Modellversuchs zu gewährleisten. Im *Jobcenter Rhein-Sieg* hatte man sich aktiv um eine Übernahme des BJO-Ansatzes bemüht, weil mit den zusätzlichen (Personal-)Ressourcen gerade abgeschlossene Umstrukturierungen des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses abgesichert werden sollten. Kern dieser Umstrukturierungen war die Weiterentwicklung des 4PM zu einem hauptsächlich vermittlungsorientierten Beratungsansatz (sog. 4PM 2.0). Mittels einer vom 4PM abweichenden

den Vorgehensweise wurde u. a. ein sehr hoher Bestand an eLb, bei denen eine direkte Vermittlung erfolgsversprechend schien¹⁴, identifiziert. Mit Hilfe der Ressourcenaufstockung durch die EJO sollte für diese der Vermittlungsprozess beschleunigt werden. Im *Jobcenter Herne* wurde – so das Ergebnis der Fallstudien und Interviews – das Grundprinzip der BJO deshalb übernommen, weil die Geschäftsführung zwei Mal in Berlin gewesen war, sich vor Ort ausgiebig über die BJO informiert hatte und zur Überzeugung gelangt war, dass eine Übernahme des Berliner Vorbilds in seinen wesentlichen Punkten zielführend ist.

Innerhalb dieser sechs Jobcenter lassen sich wiederum zwei Typen herauskristallisieren, die sich in einem nicht unwesentlichen Punkt voneinander unterscheiden: So gibt es für die Betreuung von Kunden und Kundinnen in der EJO an den Projektstandorten im RD-Bezirk NSB keine zeitliche Befristung. Dies gilt auch für das Jobcenter Düsseldorf, das von den Vorgaben des Rahmenkonzepts der RD NRW abweicht. Dieses sieht vor, dass die Betreuung durch die Projektteams auf „*einen zu definierenden Zeitraum*“ (RD NRW 2013, S. 6) von üblicherweise sechs Monaten mit Verlängerungsoption bis zu neun Monaten beschränkt ist. Diese Praxis lässt sich daher in den Jobcentern Herne und Rhein-Sieg-Kreis vorfinden.

Stattdessen wurden auch in Düsseldorf die eLb grundsätzlich ohne Befristung für die gesamte Projektlaufzeit in die Projektteams übernommen. Begründet wurde dies seitens der Jobcenterführung neben den bereits angeführten strategischen auch mit operativen Gründen: Demnach sollten zusätzliche Komplikationen und Reibungsverluste an der Schnittstelle zwischen Basis- und Projektteams vermieden werden. Nach einem bestimmten Verfahren wurden zunächst eLb vom Basis- (oder Projektteam) für die EJO ausgewählt und ins Projektteam überstellt. Nach den Vorgaben mussten diese i. d. R. nach sechs Monaten ohne Integrationserfolg wieder zurücküberstellt werden. Es sei den eLb jedoch schwer vermittelbar, dass man sie für eine besonders intensive Betreuung zunächst in ein Spezialteam überstelle und sie bei Nichterfolg nach einer begrenzten Zeit wieder zur eigentlichen IFK rücküberstellen würden.

Variante b: Auswahl aus marktnahen Profillagen

Die am häufigsten praktizierte Variante der Auswahl der Kunden und Kundinnen bestand in dem bereits erwähnten Vorgehen, die Definition der für die EJO in Frage kommenden Grundgesamtheit gemäß Profillage (Profillagen MP, AP, FP sowie ein Drittel der eLb in der Profillage EP) aus der BJO, dem Rahmenkonzept NRW (RD NRW 2013) bzw. dem Eckpunktepapier (BA 2012) zu übernehmen, aber aus dieser nochmals eine Auswahl zu treffen. Im Wesentlichen lässt sich diese Strategie für die acht Jobcenter *Aachen, Bochum, Duisburg, Gelsenkirchen, Köln, Krefeld, Mettmann* und *Viersen* bestätigen.

Allerdings sind auch in dieser Hinsicht gewisse Unterschiede festzustellen. Folgende Details dieser *Variante mit Auswahl* erscheinen erwähnenswert:

- Einige Jobcenter – zu nennen sind die Jobcenter *Köln, Bochum* und *Krefeld* – gaben an, vergleichsweise stark auf eine Auswahl bestimmter Kunden und Kundinnen innerhalb der vorgesehenen Profillagen zu fokussieren, so dass zu Beginn aus der über die Profillagen definierten Grundgesamtheit nur rund 20 % bis 25 % der Kunden und Kundinnen in die Betreuung durch die Projektteams übernommen wurden.

Hierbei kam vermutlich dem *Jobcenter Köln*, das gemeinsam mit dem Jobcenter Dortmund als Pilotprojekt in NRW fungierte und deswegen bereits im Herbst 2012 mit der

¹⁴ Diese werden im Jobcenter Rhein-Sieg auch als Direktvermittlungskandidatinnen und -kandidaten bezeichnet.

EJO gestartet war, eine gewisse Vorbildfunktion für die anderen Jobcenter in NRW zu, was in zwei der acht Jobcenter dieser Variante explizit bestätigt wurde.

Aus den im Jobcenter Köln durchgeführten Interviews auf strategischer Ebene geht hervor, dass die Auswahl der eLb bewusst nicht anhand der Profillagen erfolgt, da die diesbezüglichen Profiling-Resultate zu ungenau und zu wenig aussagekräftig im Hinblick auf tatsächliche Marktnähe oder -ferne bzw. die konkrete Motivationslage der eLb seien, denn es gäbe zu viele Integrationen aus komplexen Profillagen. Auch eLb ohne Berufsausbildung und weiteren Vermittlungshemmnissen könnten hoch motiviert und deswegen aussichtsreiche Kandidatinnen und Kandidaten für eine erfolgreiche Vermittlung im Rahmen der EJO sein. Man habe deswegen die Motivation der Kunden und Kundinnen zum entscheidenden Auswahlkriterium erhoben. Die Entscheidung, wer in die Projektteams überstellt werde, wurde deswegen unabhängig von den Profiling-Profilen auf Basis eines Eingangsgesprächs bei den IFK der Projektteams getroffen. Dennoch wurde in Köln zunächst nur im Bereich der drei marktnahen Profillagen nach Kandidaten und Kandidatinnen für die EJO gesucht. Erst als das Potenzial dieser drei Profillagen nicht mehr ausreichte, wurde – so die Aussagen der Interviewpersonen auf strategischer Ebene – auch auf eLb aus der Profillage EP zurückgegriffen. Dies sei aber zum Zeitpunkt der Anfang 2014 geführten Interviews im Jobcenter Köln noch nicht erforderlich gewesen.

Nach Aussagen der Interviewpersonen folgte aus der Orientierung der eLb-Auswahl am Kriterium der Motivation und Vermittelbarkeit, dass überwiegend eLb aus kleinen Bedarfsgemeinschaften (BG), bestehend aus einer oder maximal zwei Personen, der EJO zugewiesen werden konnten. Hierbei handelte es sich zu zwei Dritteln um Männer. Für alle Zugänge gelte in Köln grundsätzlich die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Joboffensive. Wenn ein Kunde oder eine Kundin mitteile, dass er bzw. sie nicht teilnehmen wolle, könne er bzw. sie im Basisteam verbleiben oder dorthin überwiesen werden. Wenn jedoch jemand seine bzw. ihre Bereitschaft für die EJO erklärt habe, dann müsse er bzw. sie für sechs Monate dabei bleiben. Dann werde auch mit entsprechenden Sanktionen gearbeitet.

Das Vorgehen, zunächst nur in den drei marktnahen Profillagen nach Kandidaten und Kandidatinnen für die EJO zu suchen und erst später auch Kunden und Kundinnen in der Profillage EP einzubeziehen, wurde auch in anderen Jobcentern praktiziert, so z. B. in *Bochum*. Dort wurden nach Aussagen der Interviewpersonen zu Beginn alle Bestandskunden und -kundinnen aus den Profillagen MP und AP und 10 % bis 15 % aus der Profillage FP sowie (sehr wenige) aus der Profillage EP in die EJO übernommen. Insgesamt dominierten auch in Bochum eLb aus kleinen Bedarfsgemeinschaften mit ein bis zwei Personen sowie solche, die aufgrund ihrer erwerbsbiografischen und qualifikatorischen Ausgangsvoraussetzungen auch ohne weitere Förderung (wie z. B. Qualifizierung) gute Chancen für eine Arbeitsmarktintegration boten. Die Konzentration auf motivierte, interessierte und vergleichsweise gut qualifizierte eLb, wie dies auch in anderen Jobcentern praktiziert würde, ist nach Meinung der beteiligten Akteure richtig. Die Orientierung an Profillagen ist hierbei nach Einschätzung der Akteure als erste Orientierung zwar hilfreich, reicht allerdings nicht aus. Entscheidend sei vielmehr die individuelle Motivation der eLb.

Auch in *Krefeld* wurde zu Beginn der EJO entschieden, zunächst alle Marktprofile in die EJO aufzunehmen und bis zum Erreichen der Betreuungsrelation 1 zu 100 sukzessive weitere eLb aus den Profillagen AP, FP und EP sowie Absolventen und Absolventinnen von Maßnahmen mit einer über sechsmonatigen Dauer aufzunehmen; allerdings sollte auch hier die Entscheidung über die Überstellung in das Projektteam letztendlich im Er-

messen der IFK liegen: „Die Entscheidung, welche Kunden aus den genannten Kundengruppen in die Joboffensive übergehen, liegt beim Bestandsvermittler. Dieser hat bei seiner Entscheidung die Ziele und generelle Ausrichtung der Joboffensive zu berücksichtigen. Einzige Ausnahme sind Kunden aus dem Absolventenmanagement, welche grundsätzlich in die Zuständigkeit der Joboffensive-Vermittler übergehen“ (Jobcenter Krefeld 2013, S. 2).

- In *Aachen*, *Gelsenkirchen* und *Mettmann* wurde hingegen bereits zu Beginn der EJO in allen vier Profillagen nach geeigneten Kunden und Kundinnen gesucht. Auch dort wurde den Interviews auf strategischer Ebene zufolge sehr genau auf eine Auswahl jener mit den besten Integrationschancen geachtet. Besondere Bedeutung hatten dabei als Kriterien für die Aufnahme in die Betreuung durch das Projektteam demnach die Existenz einer hohen Arbeitsmotivation und das Fehlen gesundheitlicher Einschränkungen. Im Fachkonzept des *Jobcenters Aachen* wird beispielsweise formuliert: „Es werden Kunden aufgenommen, bei denen nach erster Einschätzung durch die Integrationsfachkraft, eine Integration in Arbeit innerhalb der nächsten sechs Monate möglich erscheint. [...] Letztendlich entscheidet die Integrationswahrscheinlichkeit über die Aufnahme in die Joboffensive“ (Jobcenter Aachen 2013, S. 6 f.).

Ein besonderer Fokus wurde hierbei nach Aussagen der Interviewpersonen im Jobcenter Aachen auf die Motivation des Kunden bzw. der Kundin gelegt. Diese wurde in einem obligatorischen einstündigen Eingangsgespräch im Projektteam überprüft. In diesem Gespräch wurde auch erneut ein vollständiges 4PM-Profilung durchgeführt und das vorhandene ggf. entsprechend abgeändert.

Analoge Schlussfolgerungen lassen sich auf Basis der Interviews im *Jobcenter Gelsenkirchen* ziehen: Auch hier wird der subjektiven Einschätzung der IFK große Bedeutung beigemessen. Hervorgehoben wird diesbezüglich, dass die IFK der Basisteams angehalten seien, nur jene eLb auf die Vorschlagsliste für die EJO zu setzen, bei denen sie aufgrund des engen Betreuungsverhältnisses von einer hohen Integrationswahrscheinlichkeit ausgehen könnten. Jede/r vom Basisteam vorgeschlagene eLb wurde im Projektteam nochmals gründlich überprüft, bevor er bzw. sie in die EJO übernommen wurde. Entscheidend für die Auswahl war der persönliche Eindruck der Vermittler/innen.

Auch in *Mettmann* wurde bei der Auswahl der geeigneten Kunden und Kundinnen weitgehend auf die Entscheidungsfähigkeiten der IFK sowohl in den Basisteams als auch im Projektteam vertraut. Zunächst sollten die IFK in den Basisteams aus der Grundgesamtheit von 6.200 Kunden und Kundinnen in den besagten Profillagen 2.000 Personen auf Grundlage der Bewerberprofile in VerBIS (BewA) auswählen, die anschließend sukzessive von den IFK des Projektteams zum Erstgespräch eingeladen und dort auf ihre Eignung für die EJO hin begutachtet werden sollten. Das Fachkonzept führt hierzu aus: „Die Integrationsfachkräfte der Joboffensive führen mit jedem Kunden ein Erstgespräch, überarbeiten das Profiling und schließen immer eine Eingliederungsvereinbarung ab. Falls eine Integration innerhalb von sechs Monaten möglich erscheint, verbleibt der Kunde in der Joboffensive, andernfalls wird der Kunde wieder über den Teamleiter Joboffensive an die Geschäftsstelle überstellt. Eine Dokumentation in VerBIS ist zwingend erforderlich“ (Jobcenter Mettmann o. J., S. 3).

- Einen etwas anderen Weg beschritt das *Jobcenter Viersen*: Einbezogen wurden dort zunächst nur eLb aus den Profillagen FP und EP. Kunden und Kundinnen aus der Profillage AP wurden explizit ausgeschlossen, weil für diese nach Einschätzungen der Interviewpersonen das Fehlen von Arbeitsmotivation charakteristisch sei. Aus diesem Grunde gehen die Akteure im Jobcenter Viersen davon aus, dass diese eLb für eine erfolgreiche

Integration über die EJO nicht geeignet sind. Das Motivationsdefizit könne überdies voraussichtlich in der kurzen Betreuungszeit von einem halben Jahr nicht behoben werden. Aus der Profillage FP wurden im Wesentlichen eLb mit einem Qualifizierungsbedarf ausgewählt, dem mit vergleichsweise kurzfristigen Maßnahmen entsprochen werden kann. Kunden und Kundinnen in der Profillage MP seien erst drei Monate nach Beginn des Leistungsbezugs in die EJO übernommen worden, um auch den Basisteams eine Möglichkeit zu geben, die von ihnen zu leistenden Integrationen erzielen zu können. Erst wenn aus der Betreuung im Basisteam keine Integration erfolgte, wurden diese in das Projektteam überstellt.

- Die größte Ausnahme in der Gruppe der acht Jobcenter mit einer dezidierten Auswahl von Kunden und Kundinnen aus den vier vorgesehenen Profillagen scheint *Duisburg* darzustellen. Stärker als in den anderen Jobcentern wurde in diesem die EJO insbesondere auf die Gruppe der Maßnahmenabsolventen und -absolventinnen sowie der Alleinerziehenden ausgerichtet. Im Vordergrund standen dabei v. a. gut qualifizierte und motivierte Alleinerziehende, die aufgrund ihres Alleinerziehendenstatus nicht einer der marktnahen Profillagen zugeordnet worden waren. Darüber hinaus sollten auch gezielt aus den Basisteams vorgeschlagene Kunden und Kundinnen mit vergleichsweise hoher Integrationswahrscheinlichkeit in der EJO betreut werden. Die etwas abweichende Priorisierung der Zielgruppen für die EJO wird auch im Fachkonzept des *Jobcenters Duisburg* sichtbar. Dort werden die im Projektteam zu betreuenden „Kundengruppen mit Vermittlungspotenzial bis 49 Jahre“ (Jobcenter Duisburg 2013, S. 5 f.) aufgelistet:
 - „Kunden im Absolventenmanagement FbW¹⁵ und MAT¹⁶“
 - Kunden mit Vermittlungspotenzial im Absolventenmanagement AGH¹⁷
 - Alleinerziehende Kunden
 - Kunden mit Vermittlungspotenzial nach dem MDS¹⁸-Erstgespräch (insbes. Job-to-Job, nach befristeter Beschäftigung, nach Kündigung aus wirtschaftlichen Gründen etc.)
 - Markt-, Aktivierungs- sowie ggf. Förderprofilkunden und ALG I-Aufstocker
 - Kunden mit Vermittlungswahrscheinlichkeit von 6 Monaten unabhängig von der Profillage“ (Jobcenter Duisburg 2013, S. 5 f.).

Aber auch hier wird die endgültige Entscheidung über die Übernahme in die Betreuung durch das Projektteam den dort tätigen IFK überlassen: „Nach einem umfassenden Erstgespräch mit Überprüfung des Zielberufes, der Handlungsbedarfe und Handlungsstrategien sowie der Integrationsprognose wird die Entscheidung über die Aufnahme in das Projekt getroffen und der Kunde entsprechend informiert“ (Jobcenter Duisburg 2013, S. 5 f.).

Variante c: Fokussierung auf Förder- und Entwicklungsprofil

Die *Jobcenter Oberhausen* und *Dortmund* sind bewusst von der im Rahmenkonzept der RD NRW festgelegten Vorgabe bezüglich der einzubeziehenden Profillagen abgewichen.

So wurden in *Oberhausen* zunächst nur Kunden und Kundinnen aus den Profillagen FP und EP jeweils zu 50 % in die EJO übernommen. Dabei sollten zwei Drittel der eLb zwischen 25

¹⁵ FbW = Förderung der beruflichen Weiterbildung

¹⁶ MAT = Maßnahmen bei einem Träger

¹⁷ AGH = Arbeitsgelegenheiten

¹⁸ MDS = Mindeststandard

und 40 Jahre alt sein. Begründet wurde diese explizite Abweichung vom RD-Rahmenkonzept damit, dass Oberhausen den höchsten Anteil an Langzeitleistungsbeziehenden im Vergleich zu allen anderen Jobcentern des Ruhrgebiets aufweist. Aufgrund des außergewöhnlich hohen Anteils von Leistungsbeziehenden ohne Schul- und Berufsabschluss entfallen nach Aussagen der Interviewpersonen darüber hinaus nur zu jeweils einem Prozent Kunden und Kundinnen auf die Profillagen MP und AP.

Aus den durchgeführten Interviews geht außerdem hervor, dass in Oberhausen – wie auch in vielen anderen Jobcentern – mit der EJO eine nachhaltige Verankerung der Vermittlungsorientierung im Beratungs- und Vermittlungsprozess im gesamten Jobcenter erreicht werden sollte. Zudem zeigen sich Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Umsetzung der EJO zwischen dem Jobcenter Oberhausen und den Jobcentern, die der oben beschriebenen Variante b) „Auswahl aus marktnahen Profillagen“ zugeordnet wurden: So beschränkte sich auch in Oberhausen die Auswahl von eLb für die EJO auf die rd. 20 % motiviertesten und damit vergleichsweise marktnäheren Kunden und Kundinnen: „Ziel der Joboffensive Oberhausen ist, mittels der Betreuungsrelation von 1:100 und einer mindestens 14-tägigen Kontaktdichte die Vermittlungsarbeit für marktgängige Kundengruppen zu intensivieren und zusätzliche Integrationen zu realisieren (Jobcenter Oberhausen o. J., S. 1). Darüber hinaus wurde auch in Oberhausen die Auswahl auf Basis der subjektiven Einschätzungen der IFK vorgenommen.

Noch deutlicher wich das *Jobcenter Dortmund* von den Vorgaben des RD-Rahmenkonzepts hinsichtlich der Profillagen ab. Dort wurde entschieden, fast ausschließlich Kunden und Kundinnen in der Profillage EP für die EJO auszuwählen. Begründet wurde diese Abweichung aber *nicht* mit der Intention, vom Grundprinzip der EJO als Vermittlungsoffensive für markt-nahe Kunden und Kundinnen abzuweichen und stattdessen sich in erster Linie um marktschwache Langzeitleistungsbeziehende kümmern zu wollen. Auch hier war die EJO für die marktnahen Kundinnen und Kunden gedacht, allerdings wurde im Jobcenter Dortmund in der Profillage EP das Potenzial von eLb, die mit hoher Wahrscheinlichkeit durch die intensivere Betreuung mobilisiert und integriert werden können, am höchsten eingeschätzt. Im Fachkonzept wurde hierzu ausgeführt: „Die Auswertungen der vergangenen Jahre machen deutlich, dass in der Gruppe der Kunden mit Entwicklungsprofil (EP) das – nach absoluten Zahlen – größte Integrationspotential steckt. Eine intensivere Betreuung dieser Kundengruppe lässt ein weitaus höheres Integrationspotential vermuten. Zudem sollen aber auch – quasi als Job-to-Job-Vermittlung – die marktnahen Kunden aus unmittelbar vorausgegangener Beschäftigung betreut werden (Dauer des Arbeitsverhältnisses mindestens vier Wochen)“ (Jobcenter Dortmund o. J., S. 1).

Untermauert wurde diese Ausrichtung der EJO damit, dass im Jobcenter Dortmund in den letzten Jahren – beides in absoluten Zahlen – sowohl die meisten Kunden und Kundinnen des Jobcenters in der Profillage EP betreut wurden als auch bei ihnen die meisten Integrationen erzielt werden konnten. Die Integrationsquote habe bei eLb in der Profillage EP bereits bei etwa 9 % gelegen. Durch eine engere Betreuung im Rahmen der EJO strebte man nun eine Erhöhung auf die durchschnittliche Integrationsquote des Jobcenters von insgesamt 22 % (2012) an. Ein weiterer Vorteil sei, dass aus dieser Profillage sehr viele Kunden und Kundinnen zur Verfügung stünden, so dass nur wenige aus anderen Profillagen nachgezogen werden müssten. Zudem sollten durch den Fokus auf die Kunden und Kundinnen in der Profillage EP die Basisteams entlastet werden. Durch den Wegfall des marktferneren zeitintensiven Personenkreises der EP-Kunden und Kundinnen in den Basisteams stünde den IFK dort nun mehr Zeit für die Betreuung der marktnahen Kunden und Kundinnen zur Verfügung. Außerdem könne der Verbleib der marktnahen Kunden und Kundinnen in den Basisteams die Akzeptanz der EJO stärken. Denn die EJO sollte nicht als Konkurrenz wahrgenommen werden, die die Kunden und Kundinnen mit einer hohen Integrationswahrscheinlichkeit über-

nimmt und die schwierigeren Fälle in den Basisteams zurücklässt. Auch die Berliner Kollegen und Kolleginnen, mit denen man bei der Konzeptentwicklung im Kontakt gestanden habe, hätten sie darin bestätigt, den eigenen Ansatz mit der Fokussierung auf die Entwicklungsprofile umzusetzen, da man auch in Berlin die Erfahrung gemacht habe, dass die eLb in der Profillage EP viel Potenzial für die EJO aufweisen.

4.1.2.2 Bedeutung des Absolventenmanagements für die Auswahl von Kunden und Kundinnen

Im Rahmenkonzept der RD NRW zur EJO-Umsetzung (vgl. RD NRW 2013), nicht aber im Eckpunktepapier der BA (BA 2012), werden auch Absolventen und Absolventinnen von Qualifizierungsmaßnahmen als Zielgruppe der EJO genannt. Die durchgeführten Fallstudien zeigen, dass mit dieser Vorgabe der RD NRW in den Jobcentern unterschiedlich umgegangen wurde. In sieben der 13 in NRW an der EJO teilnehmenden Jobcentern wurde das Absolventenmanagement von Beginn an in die EJO integriert. Vier Jobcenter haben die Betreuung der Absolventen und Absolventinnen von mindestens sechsmonatigen Qualifizierungsmaßnahmen dabei erst nach einer gewissen Zeit in die EJO übernommen, meist dann, als geeignete Kunden und Kundinnen zur Aufrechterhaltung der Betreuungsrelation von 1 zu 100 benötigt wurden. Die verbleibenden zwei Jobcenter haben das Absolventenmanagement bislang nicht explizit in die EJO übernommen. In einem Jobcenter beispielsweise besteht das zuvor bereits geschaffene Sonderteam für das Absolventenmanagement weiterhin fort, was aus Sicht der EJO-Verantwortlichen als wenig zielführend erachtet wird, da sich damit eine vermeidbare Konkurrenzsituation zwischen dem Sonderteam für das Absolventenmanagement und dem Projektteam ergibt.

Von den drei zur RD NSB gehörenden Jobcentern, für die es keine entsprechenden Vorgaben zur Übernahme des Absolventenmanagements in die Betreuung durch die EJO gab, legten jedoch die beiden *Jobcenter Bremen und Bremerhaven* ebenfalls Absolventen und Absolventinnen von Qualifizierungsmaßnahmen von Anbeginn der EJO als Zielgruppe der Projektteams fest. Im *Jobcenter Hannover* wurden solche Festlegungen nicht gemacht. Je nachdem, ob die Qualifizierungsmaßnahme in der Betreuung durch ein Basisteam oder ein Projektteam der EJO endete, wurde das Absolventenmanagement durch die betreuende IFK des entsprechenden Teams durchgeführt.

Sofern das Absolventenmanagement nicht oder erst zu einem späteren Zeitpunkt in die EJO übernommen wurde, wie bei den insgesamt sechs Jobcentern in NRW, wird dies von den in Interviews einbezogenen Akteuren in erster Linie damit begründet, dass vermieden werden sollte, den in den Basisteams arbeitenden Kollegen und Kolleginnen gerade jene eLb wegzunehmen, mit welchen sie eine längerfristige, auf eine nachhaltige Integration ausgerichtete Strategie verfolgten. Ein möglicher Integrationserfolg solle damit auch den hierfür verantwortlichen IFK bzw. Teams zugutekommen.

In einem Jobcenter, welches das Absolventenmanagement von Beginn an in die EJO integriert hatte, wurde auch berichtet, dass es zu Beginn in den Basisteams durchaus Unzufriedenheit gegeben habe, wenn man dort Kunden oder Kundinnen habe abgeben müssen, die man über lange Zeit mit FbW aufgebaut habe und die nun nach Beendigung der Maßnahme von der EJO betreut wurden, weil das Absolventenmanagement in die EJO überführt worden sei. Es habe dort die Befürchtung gegeben, dass, wenn der bzw. die eLb mit der neuen IFK im Projektteam nicht zurechtkäme, diese wieder in alte motivationale Muster verfallen und die Arbeit, die man investiert hätte, umsonst gewesen sei.

In einem Jobcenter habe man aus diesen und anderen Gründen das Absolventenmanagement nicht in die EJO übernehmen wollen, habe es dann aber auf Druck der RD tun müssen.

4.1.3 Bildung der Projektteams

Im Folgenden werden auf Basis der Analyseergebnisse die wesentlichen Charakteristika bei der Bildung der Projektteams herausgearbeitet. Im Vordergrund stehen dabei zum einen der Umfang und die Zusammensetzung der Projektteams (*Kapitel 4.1.3.1*) sowie zum anderen die Einbindung der Projektteams in die Teamstruktur der Jobcenter (*Kapitel 4.1.3.2*). Gegenstand des Kapitels sind ferner die Darstellung der Teamfindungsstrukturen (*Kapitel 4.1.3.3*) und schließlich die Relevanz sowie die Bewertung berufsfachlicher Strukturen (*Kapitel 4.1.3.4*).

4.1.3.1 Umfang und Zusammensetzung der Projektteams

Mit mehr oder weniger großen Abweichungen von der nachfolgend geschilderten Struktur wurden in den beteiligten Jobcentern mit einer deutlichen Ausnahme in Düsseldorf die Projektteams etwa hälftig mit Bestandskräften und neu eingestellten Kräften besetzt. Meist wurden so viele neue Mitarbeiter/innen eingestellt, wie die neuen Projektteams umfassen sollten, jedoch wurde ein Teil von ihnen, häufig etwa die Hälfte, in den Basisteams als Ersatz für die von dort in die Projektteams wechselnden Bestandskräfte eingesetzt.

Für die in NRW an der EJO beteiligten Jobcenter berechnete die RD NRW die für die EJO bewilligten zusätzlichen Stellen nach uns vorliegenden Information aus einem Jobcenter nach dem in Übersicht 4-2 dargestellten Verfahren.

Übersicht 4-2: Berechnungsgrundlage der RD NRW für die Bewilligung zusätzlicher EJO-Stellen mit fiktiver Beispielrechnung

Berechnungsgrundlage	Beispielrechnung
Aktueller Betreuungsschlüssel insgesamt (aBSins)	
$\frac{\text{Anz. eLB } \ddot{U}24 \text{ insgesamt}}{\text{VZÄ M\&I operativ (IS – Monitoring)}}$	$aBSins = \frac{25.000}{180} = 139$
Aktuelle Anzahl VZÄ für marktnahe eLB (aVZÄMarkt)	
$\frac{\text{Anz. eLB in MP, AP, FP, } \frac{1}{3} \text{ EP}}{\text{aktueller Betreuungsschlüssel insgesamt (aBSins)}}$	$aVZÄMarkt = \frac{6.500}{139} = 47$
Zusätzliche Stellen für 1:100-Betreuung marktnahe eLB	
$\frac{\text{Anz. eLB } \ddot{U}24 \text{ in MP, AP FP, } \frac{1}{3} \text{ EP}}{100} - aVZÄMarkt$	$\frac{6.500}{100} - 47 = 18$

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis der Berechnungsgrundlagen der RD NRW.

Gemäß dem obigen fiktiven Beispiel hätte die RD NRW dem Jobcenter, welches insgesamt 25.000 über 24-jährige eLb betreut, zur Ermöglichung der Betreuung seiner 6.500 marktnahen eLb (MP, AP, FP, $\frac{1}{3}$ EP) mit einem Betreuungsschlüssel von 1 zu 100 zusätzlich zu den für deren Betreuung (rechnerisch) bereits vorhandenen 47 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) weitere 18 VZÄ befristet für zwei Jahre bewilligt. Somit stünden den 6.500 marktnahen eLb genau 65 IFK gegenüber.

Sofern die Jobcenter keine Umsetzung der EJO mit Überführung des Gesamtbestands der eLb in marktnahen Profillagen in die EJO geplant hatten, bildeten sie jedoch nur Projektteams im Umfang der zusätzlich bewilligten Stellen.¹⁹ Im obigen fiktiven Fall hätte das Job-

¹⁹ Die einzig nennenswerte Ausnahme hiervon „nach oben“ hin stellt unseres Wissens das *Jobcenter Krefeld* dar, das für die EJO mehr IFK eingestellt hat, als von der RD bewilligt worden waren. Die einzig nennenswerte Ausnahme „nach unten“ bildet das *Jobcenter Mettmann*, das von der RD NRW eine Bewilligung für 35 VZÄ erhalten hatte, eine Durchführung der EJO allerdings mit nur 15 Vollzeitstellen geplant war.

center somit ein Projektteam mit 18 VZÄ gebildet, wobei – wie meist praktiziert – in etwa die Hälfte dieser Stellen mit neuen und die andere mit Bestandskräften besetzt worden wären. Für dieses 18-köpfige Team wären dann – entsprechend der Betreuungsrelation von 1 zu 100 – zu Beginn der EJO 1.800 eLb, also 27,7 % aller eLb aus den marktnahen Profillagen zur Intensivbetreuung in der EJO ausgewählt worden. Begründet wurde dieses Vorgehen in der Praxis zum einen meist damit, dass der gemäß des Monitorings des Internen Services berechnete Betreuungsschlüssel bei weitem nicht die faktische Betreuungsrelation der im direkten Kundenkontakt stehenden IFK der Basisteams abbilde, weil dort auch alle Mitarbeiter/innen der zentralen Dienste berücksichtigt würden, die nicht im direkten Betreuungs- und Vermittlungskontakt mit den eLb stünden.²⁰ Zum anderen würde eine Betreuung aller eLb in den drei marktnahen Profillagen in einem faktischen 1 zu 100-Betreuungsverhältnis zu einer gravierenden Verschlechterung des Betreuungsverhältnisses in den verbleibenden Basisteams führen. Sofern aber nur die zusätzlichen Stellen für eine Betreuung im Verhältnis 1 zu 100 eingesetzt würden, würde dies sogar für eine numerische Entlastung des Betreuungsverhältnisses in den Basisteams sorgen.

Aus den durchgeführten Interviews und Fallstudien geht hervor, dass das von der RD NRW für das *Jobcenter Düsseldorf* – vermutlich ebenfalls gemäß diesem Berechnungsverfahren – berechnete und bewilligte Stellenkontingent als problematisch eingeschätzt wurde. Die Berechnung ergab nämlich, dass zur Gewährleistung einer faktischen 1 zu 100-Betreuungsrelation zusätzlich zu den bewilligten 32 VZÄ weitere 53 aus den bestehenden Basisteams abgezogen werden mussten, da sich dort zu Beginn der EJO rd. 8.500 eLb in den drei oberen Profillagen befanden.

Auch das *Jobcenter Rhein-Sieg*, welches ebenfalls eine vollständige Betreuung von Kunden und Kundinnen aus marktnahen Profillagen durch Projektteams gewählt hatte, musste aus eigenen Mitteln über die von der RD bewilligten neuen Vollzeitstellen weitere fünf Stellen schaffen, also insgesamt 14 neue Mitarbeiter/innen einstellen, sowie zusätzlich aus dem dort bestehenden jobcentereigenen Arbeitgeberservice (Arbeitgeberbetreuung) weitere Personalkapazitäten im Umfang von vier VZÄ abziehen bzw. der EJO zur Verfügung stellen, um für die zuvor identifizierten 1.800 sogenannten Direktvermittlungskunden ausreichend Personal für eine 1-zu-100-Betreuung zur Verfügung zu haben.

In den Jobcentern im Bezirk der RD NSB wurden die Projektteams ebenfalls etwa hälftig mit alten und neuen Kräften besetzt. Für die Berechnung der zu bewilligenden Stellenkontingente für die EJO erfolgte analog zu dem oben für die Jobcenter in NRW praktizierten Verfahren.

4.1.3.2 Örtliche Einbindung der Projektteams

In erster Linie von der Größe des Jobcenters abhängig, wurde die EJO in einem oder mehreren Projektteams umgesetzt. Wie bereits in *Kapitel 4.1.1* dargestellt, wurde in zehn Jobcentern jeweils nur ein Projektteam gebildet, in Bremerhaven und Köln wurden die hierfür zuständigen IFK auf zwei Teams verteilt, in Dortmund und Hannover auf drei, in Bremen auf fünf und Düsseldorf auf sechs. Sofern es sich um mehrere Projektteams handelt, wurden diese immer auch an mehreren Standorten (Geschäftsstellen) angesiedelt.

In zwei Jobcentern wurde ein Projektteam auf mehrere Standorte verteilt, und zwar im *Jobcenter Rhein-Sieg* auf vier von sieben und im *Jobcenter Viersen* auf drei von ebenfalls sieben Geschäftsstellen. In beiden Fällen wurden für die Projektteams jene Geschäftsstellen-

²⁰ Das faktische Betreuungsverhältnis in den bisherigen Basisteams und in den jetzt bestehenden Basis- oder Projektteams wurde in den Jobcentern meist in einer Spannweite zwischen 1 zu 250 und 1 zu 350 beziffert.

standorte ausgewählt, an denen auch Mitarbeiter/innen des gAG-S oder des jobcentereigenen Arbeitgeberservice angesiedelt waren.

Eine gewisse Sonderstellung nehmen die *Jobcenter Krefeld* und *Dortmund* ein: An beiden Standorten wurde der von der RD NRW anempfohlene klare Differenzierung zwischen Basis- und Projektteams nicht ganz entsprochen. So wurden die IFK der Projektteams nicht räumlich von den Basisteams getrennt, sondern Mitarbeiter/innen von Projekt- und Basisteams teilen sich gemeinsame Räumlichkeiten.

In *Krefeld* besteht das Projektteam zwar als eigenständige Organisationseinheit, die Mitarbeiter/innen dieses Teams sind jedoch räumlich direkt an die Basisteams angebunden. Jeweils drei EJO-Kräfte – zwei neu eingestellte und eine Bestandskraft – wurden dabei einem Basisteam zugeordnet. Diese Variante wurde damit begründet, dass sich durch die räumliche Anbindung der EJO-Kräfte an die Basisteams die Vernetzung beider Teams besser gewährleisten ließe, es die Kooperation zwischen Basis- und Projektteam fördere und verhindere, dass zwischen den Teams Reibungsverluste entstehen. Die hierbei gemachten Erfahrungen werden von den Akteuren im Jobcenter Krefeld dabei als positiv herausgestellt. Besonders hervorgehoben wird dabei die Möglichkeit zur engen und persönlichen Absprache zwischen IFK aus Projekt- und Basisteams zu konkreten Fallverläufen und -situationen.

In *Dortmund* sollten – so die ursprünglichen Planungen – keine eigenständigen Teamstrukturen für die EJO geschaffen werden, um das Aufkommen von Konkurrenzgedanken von vornherein zu unterbinden. Die Geschäftsführung hätte die 33 IFK der EJO gern auf die Basisteams aufgeteilt, wobei die Teamleiter/innen der Basisteams sowohl für die Ergebnisse der EJO als auch für die generellen Teamergebnisse verantwortlich gewesen wären. Diese Lösung sei in Dortmund präferiert worden, weil sich in der BJO herausgestellt habe, dass die Überstellung von Kunden und Kundinnen zwischen Basis- und Projektteams häufig nicht unproblematisch gewesen sei.

Da jedoch für die EJO, nicht zuletzt um im Controlling eine eindeutige Zuordnung von Integrationsergebnissen zur EJO zu ermöglichen, klare Führungsstrukturen mit eigenen Teamleitungen gefordert wurden, mussten auch in Dortmund – insgesamt drei – separate Projektteams gebildet werden. Sie wurden aber dennoch räumlich mit den Basisteams zusammengelegt, so dass die EJO-Kollegen und -Kolleginnen auch hier zwischen den IFK der Basisteams sitzen, um eine enge fallbezogene Abstimmung zu gewährleisten. Dies habe sich zwar bewährt, dennoch wäre es aus Sicht der Akteure im Jobcenter Dortmund von Vorteil gewesen, wenn keine separaten Teamstrukturen hätten geschaffen werden müssen, da weil der Konkurrenzgedanke bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen tief verankert sei und jeder deswegen primär auf die eigenen Teamergebnisse blickte ohne zu realisieren, dass die jeweils anderen Teams ebenfalls zu den eigenen Teamergebnissen beitragen.

Die räumliche Nähe zum gAG-S oder dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice spielte offenbar durchgängig eine wichtige Rolle bei der Standortentscheidung für die Ansiedelung der Projektteams. Beispielsweise unterhält das *Jobcenter Oberhausen* an drei Standorten Geschäftsstellen. Das (einzige) Projektteam wurde jedoch bewusst an jenem Standort untergebracht, an dem sich auch der gAG-S befindet; explizit, weil darüber die „für eine erfolgreiche Integrationsarbeit erforderliche Nähe zum Arbeitgeberservice [...] auf diese Weise sichergestellt“ werden soll (*Jobcenter Oberhausen o. J., S. 3*).

Auch in *Viersen* wurde hervorgehoben, dass das Projektteam gezielt auf die drei der sechs Standorte des Jobcenters verteilt wurde, an denen auch der gAG-S vertreten ist, um eine intensive Zusammenarbeit zwischen Projektteam und gAG-S zu forcieren. Im *Jobcenter Gelsenkirchen* wurde ebenfalls auf die große Bedeutung der räumlichen Nähe zum eigenen Arbeitgeberservice hingewiesen, der sich im selben Gebäude befindet. Somit besteht für die

IFK der EJO die Möglichkeit, direkt mit ihren Kunden und Kundinnen zum gAG-S zu gehen, um dort gemeinsam nach geeigneten Stellen zu suchen und Bewerbungsaktivitäten zu initiieren. Dieser kurze Weg erleichtere ebenfalls den direkten persönlichen Kontakt zwischen den Kunden bzw. Kundinnen und den Mitarbeitern des gAG-S.

Anders als in dem ebenfalls sehr weitläufigen *Jobcenterbezirk Rhein-Sieg-Kreis* entschied man sich in *Aachen*, in der das Jobcenter zwölf Standorte unterhält, für eine zentrale Lösung, also die Ansiedelung des Projektteams nur in der Stadt Aachen. Als wichtigster Grund wurde ebenfalls die räumliche Nähe zum gAG-S genannt, der von den Räumlichkeiten des Projektteams fußläufig zu erreichen ist. Des Weiteren versprechen sich die Akteure im *Jobcenter Aachen* von einem gemeinsam an einem Standort agierenden Projektteam Synergieeffekte, wie man diese auch in positiver Weise beim Projektteam des Bundesprogramms *Perspektive 50plus* erfahren habe. Darüber hinaus kann von Kunden und Kundinnen, die in der EJO betreut werden, erwartet werden, dass diese sich für die aktive Jobsuche im Tagespendelbereich bewegen, auch weil entstehende Mobilitätskosten durch das Jobcenter erstattet werden. Wer nicht bereit sei, für die Intensivbetreuung im Rahmen der EJO den Weg in die Stadt Aachen auf sich zu nehmen, sei für die EJO auch nicht geeignet. Bei der Standortentscheidung habe die faktische Mobilitätsbereitschaft und -fähigkeit daher nach Angaben der Interviewpersonen als bewusstes Auswahlkriterium eine wichtige Rolle gespielt.

4.1.3.3 Teamfindungsprozesse

Um einen möglichst reibungslosen und effizienten Start der Projektphase zu forcieren, wurden in einigen Jobcentern spezielle Teamfindungsseminare durchgeführt. Explizit erwähnt wurde dies in Bochum, Duisburg, Mettmann, Bremen und Bremerhaven.

In *Bochum* wurde dabei unmittelbar vor dem offiziellen Projektstart ein zweitägiges Teamfindungsseminar veranstaltet, bei dem grundlegende Kommunikationsregeln zum internen Umgang im Team, aber auch zentrale Ziele und Aufgaben der EJO besprochen wurden. Unter anderem bot das Teamfindungsseminar die Möglichkeit, in verschiedenen Arbeitsgruppen Leitfäden für die Gesprächsführung für das Erst- und die Folgegespräche zu entwickeln und zahlreiche weitere Handreichungen für die Arbeit im Projektteam zu erstellen.

Auch in *Bremen* und *Bremerhaven* wurde erwähnt, dass die Zusammenarbeit zwischen den Bestandskräften und den neu eingestellten Kräften von Beginn an unproblematisch verlaufen sei, nicht zuletzt, weil die Mitarbeiter/innen an einem Teamseminar teilgenommen hätten, das zur Verbesserung der Teamfindungsprozesse und der Bearbeitung fachlicher Aspekte vorgesehen gewesen sei.

In *Mettmann* wurde angeführt, dass zwar aus Gründen des vergleichsweise späten Projektstarts nicht mehr auf das Schulungsangebot der RD NRW zurückgegriffen werden konnte, Schulungen jedoch über eigene Kräfte mit entsprechenden Qualifikationen, die teilweise auch aus anderen beruflichen Zusammenhängen resultierten, erfolgt seien. Diese Schulungen seien jedoch nicht nur zur Wissensvermittlung wichtig gewesen, sondern hätten auch einen wichtigen Beitrag für den Teamfindungsprozess geleistet.

Auch wenn nicht in allen Interviews auf Ebene der Jobcenter explizit auf Teamfindungsseminare und Ähnliches verwiesen wurde, kann zusammenfassend davon ausgegangen werden, dass in den meisten Jobcentern Maßnahmen zur Unterstützung der internen Teambildung ergriffen wurden. So wurde beispielsweise im *Jobcenter Viersen* erwähnt, dass man sehr intensiv geschult habe, und zwar alle Mitarbeiter/innen der Projektteams gemeinsam, weil man sich davon auch gewisse Gruppenbildungseffekte versprochen habe.

Da grundsätzlich alle Projektteams der EJO aus Bestands- und neuen Fachkräften gebildet wurden, mussten zudem in allen Jobcentern Lösungen gefunden werden, unmittelbar ab

Projektstart eine möglichst reibungsarme Einarbeitungsphase für die neu gewonnenen Kräfte gewährleisten zu können. In vielen Projektteams wurden hierzu sog. *Tandem-Teams*, bestehend aus einer alten und einer neuen Kraft, gebildet, in der die neuen von den einschlägigen Berufserfahrungen ihrer dienstälteren Kollegen und Kolleginnen profitieren konnten. Analog hierzu wurden in einigen Jobcentern sog. *Patenschaften* für neue Fachkräfte durch Bestandskräfte übernommen. Dies bedeute konkret, dass zu Beginn der Projektphase die neuen IFK zunächst noch viele Arbeitsschritte mit ihren erfahreneren Kollegen und Kolleginnen besprochen, darüber zusehends Routine erlangt und sukzessive gelernt hätten, eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen und selbstständig zu handeln.

4.1.3.4 Berufsfachliche Organisation

Die in den beteiligten Jobcentern geführten Interviews machen deutlich, dass sich grundsätzlich jedes Jobcenter aus Anlass der Umsetzung der EJO mehr oder minder intensiv mit der Thematik der berufsfachlichen Organisation beschäftigt und sich bewusst hierzu positioniert hat. In *Hannover* wurde beispielsweise erwähnt, dass man im Rahmen der Konzeptionierung der EJO intensiv über eine berufsfachliche Aufstellung der Projektteams nachgedacht, sich aber letztendlich dagegen entschieden habe und auch zukünftig keine berufsfachliche Ausrichtung des Jobcenters geplant sei. Im Überblick zeichnet sich für die 16 an der EJO beteiligten Jobcenter das in Übersicht 4-3 dargestellte Bild hinsichtlich der berufsfachlichen Organisation. Daraus lässt sich erkennen, dass der überwiegende Teil der an der EJO beteiligten Jobcenter nicht berufsfachlich organisiert ist und auch die Beteiligung an der EJO nicht dazu genutzt wurde, diese Organisationsform zu erproben.

Übersicht 4-3: Berufsfachliche Organisation der beteiligten Jobcenter

Berufsfachliche Organisation	Gesamtzahl	Jobcenter	Jobcentereigener Arbeitgeberservice
Basisteams bereits vor EJO berufsfachlich organisiert	1	Bremerhaven	Nein
(Nur) Projektteams ab Beginn der EJO berufsfachlich organisiert	3	Bremen Gelsenkirchen Köln	Nein Ja Nein
(Nur) Projektteam im Laufe der EJO berufsfachlich organisiert	1	Bochum	Ja
Jobcenter weder vor noch während EJO berufsfachlich organisiert	11	Aachen Dortmund Duisburg Düsseldorf Hannover Herne Krefeld Mettmann Oberhausen Rhein-Sieg Viersen	Nein Nein Ja Nein Nein Nein Ja Nein Nein ¹⁾ Nein Nein

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis der Fallstudien- und Interviewergebnisse.

Im Folgenden werden zunächst die Gründe benannt, die auf Basis der Interviews und Fallstudien für die meisten Jobcenter gegen eine berufsfachliche Organisation ihrer Projektteams sprachen. Anschließend werden die nahezu durchgehend positiv geschilderten Erfahrungen jener vier bzw. fünf Jobcenter dargestellt, die sich für eine berufsfachliche Organisa-

tion ihrer Projektteams entschieden hatten bzw. bereits zuvor berufsfachlich organisiert waren.

Gründe der Jobcenter gegen eine berufsfachliche Organisation der Projektteams

Gerade in Flächenregionen wie in *Aachen*, im *Rhein-Sieg-Kreis*, im *Kreis Mettmann* oder *Kreis Viersen*, in denen die Jobcenter auf sechs bis zwölf verhältnismäßig kleine, räumlich weit auseinanderliegende Geschäftsstellen verteilt sind, wurde eine zusätzliche Differenzierung der Basisteams und v. a. der nochmals kleineren Projektteams allein aus organisatorischen Gründen für nicht praktikabel angesehen. Dort müssten in der Regel alle IFK prinzipiell in der Lage sein, jeden Neukunden und jede Neukundin aufzunehmen und zu betreuen, um eine gleichmäßige Auslastung der Betreuungskapazitäten unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu gewährleisten.

Ein weiteres gewichtiges Argument gegen eine berufsfachliche Organisation sowohl der Basis- als auch der Projektteams wird darin gesehen, dass i. d. R. etwa 70 % und mehr der SGB II-Leistungsbeziehenden nicht über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. Daher bestehen nur eingeschränkte Möglichkeiten für die Zuordnung zu einem bestimmten Berufsfeld. Eine solche Zuordnung erscheint nach Einschätzung einiger Interviewpersonen auch deshalb als nicht sinnvoll, da die Kunden und Kundinnen in unterschiedlichen und branchenübergreifenden Bereichen für Helfertätigkeiten eingesetzt werden können.

Im *Jobcenter Dortmund* etwa wurde geäußert, dass aufgrund des hohen Anteils an ungelerten Kräften eine berufsfachliche Ausrichtung momentan nicht sinnvoll und auch zukünftig keine flächendeckende berufsfachliche Ausrichtung des Jobcenters vorgesehen sei. Es gebe jedoch in den einzelnen Teams Branchenspezialisten und -spezialistinnen, die als Ansprechpartner/innen für bestimmte Branchen fungieren. Eine Arbeitsteilung innerhalb der Teams nach marktnahen und marktfernen eLb habe sich hingegen als sehr sinnvoll erwiesen. Dies sei in einigen Teams bereits umgesetzt, so dass einige IFK v. a. vermittlungs- und vertriebsorientiert und andere eher beratungsintensiv arbeiteten.

Als problematisch wird eine berufsfachliche Organisation auch teilweise deswegen angesehen, weil sie dem im SGB II geforderten bedarfsgemeinschaftsorientierten Betreuungsansatz, d. h. einer auf die Bedarfsgemeinschaft als Ganzes ausgerichteten Betreuung zuwider liefe, bzw. sie zumindest erschwere. So kann eine Bedarfsgemeinschaft kaum einem Berufsfeld zugeordnet werden, wenn die einzelnen (erwachsenen) Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft über Erfahrungen und Abschlüsse in unterschiedlichen Berufsfeldern verfügen.

Nach Einschätzung anderer Interviewpersonen entstehen durch eine berufsfachliche Aufstellung der Vermittler/innen im SGB II für den genuinen Beratungsprozess keine Vorteile, die die dargestellten organisatorischen Nachteile rechtfertigen. Vielmehr bestünde die Gefahr, dass Vermittler/innen den Blick für die außerhalb ihrer Zuständigkeit liegenden Berufsbereiche verlieren. Zielführender seien deswegen eine gute Kooperation und gute Schnittstellenlösungen mit dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice oder dem gAG-S. Außerdem ist es jeder IFK möglich, über VerBIS und über Verknüpfungen mit dem Netzwerk für Berufe (BERUFENET) sowie dem Netzwerk für berufliche Aus- und Weiterbildung (KURSNET) schnell und kompakt zentrale berufsbezogene Informationen über einen Zielberuf zu erhalten. Was die regionale Arbeitsmarktsituation anbelange, sei die Expertise beim Arbeitgeberservice vorhanden, deswegen müsse man sich als Vermittler/in gegebenenfalls dort informieren, wenn man z. B. assistiert vermitteln wolle. Ähnlich äußerte sich eine neu für die EJO eingestellte IFK eines Jobcenters mit berufsfachlicher Ausrichtung des Projektteams. Sie könne der berufsfachlichen Organisation zwar viel abgewinnen, weil diese Quereinsteigenden ermögliche, in ihrem beruflichen Zuständigkeitsbereich praxisrelevante Berufskunde zu erwerben. Im Grunde sei es aber unerheblich, ob man berufsfachlich organisiert sei oder nicht,

entscheidend sei vielmehr die Qualität der Arbeit im jobcentereigenen Arbeitgeberservice bzw. im gAG-S und den dort zu Arbeitgebern bestehenden Kontakten.

Die Erfahrungen der Jobcenter mit der berufsfachlichen Ausrichtung der Projektteams

Grundsätzlich zeigten die durchgeführten Analysen auf Basis der Interviews und Fallstudien, dass für die Projektteams aus der berufsfachlichen Ausrichtung ein besonderes organisatorisches Problem entsteht. Dieses bezieht sich auf die zur Aufrechterhaltung des 1 zu 100-Betreuungsverhältnisses erforderlichen Nachrücker/innen für integrierte oder in die Basisteams zurück überstellte Kunden und Kundinnen. Häufig können – so die Aussagen von Interviewpersonen – die frei werdenden Betreuungsplätze bei den IFK im Projektteam nicht entsprechend der beruflichen Zuständigkeit besetzt werden, da keine berufsfachlich passenden Nachrücker/innen zur Verfügung stehen. Dies führe zwangsläufig dazu, dass die berufsfachliche Ausrichtung wieder aufgeweicht werde, da zur Aufrechterhaltung der Betreuungsrelation auch Kunden und Kundinnen anderer Berufsgruppen aufgenommen werden müssten.

Übersicht 4-3 zur Verteilung der berufsfachlichen Organisation der beteiligten Jobcenter zeigt darüber hinaus, dass es keinen greifbaren Zusammenhang zwischen der Organisation nach Berufsfachlichkeit und dem Vorhandensein eines jobcentereigenen Arbeitgeberservices gibt. Dies überrascht insofern, als vermutet werden könnte, dass Jobcenter mit eigenem Arbeitgeberservice weniger Bedarf für eine berufsfachliche Aufstellung ihrer Basisteams sehen, da dieser bereits die Aufgabe der gezielten Arbeitgeberansprache und bewerberorientierten Vermittlung wahrnimmt, so dass die IFK diese Aufgabe an den AG-S delegieren können und nicht selbst wahrnehmen müssen. Konsequenterweise erscheint es daher nicht notwendig, dass die Projektteams über eine besondere berufsfachliche Expertise verfügen.

Der Blick auf die an der EJO teilnehmenden Jobcenter zeigt jedoch, dass von den fünf Jobcentern *mit* jobcentereigenem Arbeitgeberservice nur *Gelsenkirchen* und *Bochum* die Projektteams berufsfachlich ausgerichtet haben. Von den elf Jobcentern *ohne* eigenen Vermittlungsservice sind nur drei Jobcenter (*Bremen*, *Bremerhaven* und *Köln*) berufsfachlich organisiert. Insgesamt gibt es also lediglich sechs Jobcenter, in denen

- entweder ein jobcentereigener AG-S bei gleichzeitig fehlender berufsfachlicher Organisation besteht (*Jobcenter Duisburg*, *Krefeld* und *Rhein-Sieg*)
- oder das Jobcenter nicht über einen jobcentereigenen AG-S verfügt und berufsfachliche Organisationsstrukturen eingeführt wurden (*Jobcenter Bremen*, *Bremerhaven* und *Köln*).

Demgegenüber verfügen zwei Jobcenter (*Gelsenkirchen* und *Bochum*) über beides, eine berufsfachliche Organisation des Jobcenters bzw. der Projektteams und einen eigenen Arbeitgeberservice. Acht Jobcenter unterhalten weder einen eigenen Arbeitgeberservice noch sind sie berufsfachlich organisiert. Somit zeigt sich unter den 16 an der EJO beteiligten Jobcentern kein Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines eigenen Arbeitgeberservices und einer berufsfachlichen Organisation des Jobcenters bzw. der Projektteams.

In den drei Jobcentern, die ihre Projektteams von Beginn an erstmalig für das Jobcenter berufsfachlich organisiert hatten, wurde durchweg Positives darüber berichtet: In *Köln* und in *Gelsenkirchen* wurde betont, dass es jedoch sehr wichtig sei, die berufsfachliche Aufstellung nach übergreifenden Wirtschaftsbereichen zu organisieren und eine eher grobe Einteilung zu wählen, da die meisten SGB II-Kunden und -Kundinnen nicht über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen. In *Köln* handelte es sich nach Aussagen einer Interviewperson diesbezüglich um lediglich „*drei rein empirisch gewachsene Branchencluster*“, die sich in der Zusammenarbeit mit dem gAG-S herausgebildet hätten. Sie folgten keiner berufsfachlichen Logik, es handelte sich eher um Berufsfamilien. Aufgrund der berufsfachlichen Aufstellung der EJO war man in diesen nun deutlich kompetenter. Hinzu kam, dass man sich durch Fort-

bildungen die Expertise für diese Berufsfelder erwarb, was im Regelgeschäft eines Jobcenters nicht möglich sei. Die IFK der Projektteams würden jetzt von den eLb im Grunde zum ersten Mal als ernstzunehmende Fachleute für den Arbeitsmarkt wahrgenommen. Somit wirke die berufsfachliche Aufstellung auch als vertrauensbildende Maßnahme gegenüber den eLb.

Weil sich diese Organisation nach Wirtschaftszweigen bewährt hatte, ist nach Aussagen der Interviewpersonen im Jobcenter Köln geplant, den Branchenbezug noch in 2014 auf alle Vermittlungsteams des Jobcenters zu übertragen. Diesbezüglich wurde eine Projektgruppe mit der Entwicklung eines Konzepts beauftragt, mit dem die berufsfachliche Organisation der Projektteams auf das gesamte Jobcenter übertragen werden kann.

In *Gelsenkirchen* wurde das Projektteam der EJO auf Grundlage der Klassifikation der Berufe in vier grobe berufliche Bereiche aufgeteilt (Übersicht 4-4). Dies habe zum einen v. a. den praktischen Vorteil, dass die Reaktionszeiten zwischen dem jobcentereigenen AG-S und dem Projektteam kürzer wurden. Wenn bspw. ein Kollege oder eine Kollegin des jobcentereigenen AG-S eine/n Berufskraftfahrer/in suche, musste er nicht alle 19 Kollegen und Kolleginnen der EJO fragen, sondern nur die IFK, die für diesen Berufsbereich zuständig ist. Zum anderen hatten die IFK der EJO durch die berufsfachliche Aufstellung einen sehr guten Überblick über ihren Arbeitsmarktausschnitt. Sie wussten sehr genau, welche Arbeitgeber derzeit Arbeitskräfte suchten. Informationsquellen sind dabei auch die Kunden und Kundinnen selbst, wenn diese von ihren Bewerbungsaktivitäten und Vorstellungsgesprächen berichten. Der berufsfachlichen Aufstellung des Projektteams kommt – so die Einschätzung der Akteure in Gelsenkirchen – dabei entgegen, dass es mit 19 IFK verhältnismäßig groß sei. Bei einer Teamgröße von zehn IFK wird von den Interviewpersonen die Organisation nach berufsfachlichen Kriterien hingegen als deutlich schwieriger bis nicht praktikabel bewertet.

Übersicht 4-4: Berufsfachliche Organisation des Projektteams anhand des Beispiels im Jobcenter Gelsenkirchen

Beispiel viergliedrige berufsfachliche Organisation eines Projektteams (Jobcenter Gelsenkirchen)
1 Land-, Forst- und Tierwirtschaft und Gartenbau
5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit
2 Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung
3 Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik
4 Naturwissenschaft, Geografie und Informatik
6 Kaufm. Dienstleistungen, Warenhandel, Vertrieb, Hotel und Tourismus
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung
8 Gesundheit, Soziales, Lehre und Erziehung
9 Gestaltung
0 Militär

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis von Informationen aus dem Jobcenter Gelsenkirchen.

Im Zuge der berufsfachlichen Organisation der EJO wurden in Gelsenkirchen intensive Recherchen zur Betriebsstruktur durchgeführt, indem strukturell wichtige Betriebe, wie große Callcenter besucht und Informationen über die in Frage kommenden Tätigkeiten, Arbeitsbedingungen und -anforderungen eingeholt wurden. Dies sollte helfen, Einblicke darüber zu gewinnen, welche Anforderungsprofile mit Tätigkeiten verbunden sind, für die ggf. Stellen ausgeschrieben und von Kunden bzw. Kundinnen des Jobcenters besetzt werden können. Darüber hinaus wurden aber auch Träger besucht, um in Erfahrung zu bringen, wie beispielsweise eine Führerscheinausbildung oder der Kurs zum Erwerb des Gabelstaplerscheins organisiert ist, welche konkreten Inhalte vermittelt werden etc.

Auch im *Jobcenter Bremen* wurde die Beteiligung an der EJO genutzt, um die Projektteams auf eine berufsfachliche Organisation umzustellen bzw. diese zu erproben. Dort wurde je nach Geschäftsstelle von unterschiedlichen berufsfachlichen Untergliederungen der Projektteams berichtet. Teilweise wurde nach DKZ (Dokumentationskennziffern) oder, wie in Gelsenkirchen, nach der Klassifikation der Berufe vorgegangen.

Die branchenspezifische Ausrichtung des Personals hat sich nach Einschätzungen der Interviewpersonen in Bremen als wichtiger Erfolgsfaktor herausgestellt. Zum einen ist es für die IFK einfacher, sich nur in einem bestimmten Segment berufsfachlich zu positionieren und zum anderen hat sich dadurch die Zusammenarbeit mit dem gAG-S verbessert, da dieser ebenfalls berufsspezifisch nach Wirtschaftsklassen aufgestellt ist. Für Nachfragen steht den IFK damit ein/e Branchenansprechpartner/in im gAG-S zur Verfügung, an den/die sie sich gezielt wenden können. Während der berufsfachlichen Ausrichtung zu Beginn der Einführung mit sehr viel Skepsis begegnet worden sei, werde der Ansatz aufgrund der erfolgreichen Implementierung nun nicht mehr hinterfragt.

Auch seitens des gAG-S wird in Bremen hervorgehoben, dass die berufsfachliche Aufstellung der Projektteams gut zur Struktur des nach Wirtschaftsklassen aufgebauten gAG-S passe. Es entstünde eine enge Anbindung der Projektteams an die jeweiligen Kollegen und Kolleginnen im gAG-S. Durch die Branchenfokussierung hätten die IFK der Projektteams detailliertes Wissen und könnten die eLb zielgerichteter vermitteln.

In *Bremerhaven* wird in den Interviews Ähnliches berichtet: Demnach haben IFK eine/n berufsspezifische/n Ansprechpartner/in im gAG-S. Daraus resultiert nach Angaben der Interviewpersonen eine punktgenaue und effektive Kontaktstruktur. Allerdings wurde in den Interviews auch auf das Risiko verwiesen, dass eine berufsfachliche Aufstellung den IFK erschwere, den Gesamtüberblick über den Arbeitsmarkt und über Beschäftigungsmöglichkeiten zu behalten. Diesbezüglich wurde angemerkt, dass die Berufsfachlichkeit insofern eine Gefahr darstelle, als berufliche Alternativen für die eLb aus dem Blick der IFK geraten könnten. Allerdings seien im Jobcenter Bremerhaven insgesamt gute Erfahrungen mit der berufsfachlichen Ausrichtung gemacht worden.

Die Interviews im *Jobcenter Bochum* wurden im Mai 2014 und damit ein gutes Viertel Jahr nach der nachträglichen Umstellung des Projektteams auf eine berufsfachliche Organisation im Januar 2014 durchgeführt. Auch hier sind sich die Akteure darüber einig, dass die berufsfachliche bzw. nach Branchen erfolgende Aufteilung der IFK vergleichsweise grob erfolgen muss, wie dies auch bei einem bewerberorientierten gAG-S oder einem jobcentereigenen AG-S der Fall sein müsse. Vorgeschlagen werden diesbezüglich die Bereiche:

- Personaldienstleistungen;
- gewerblich-technischer Bereich;
- Handel;
- Gastronomie;
- kaufmännischer Bereich, wobei hier die Erfahrung gemacht wurde, dass sich zwar viele Bewerber/innen für eine Beschäftigung im kaufmännischen Bereich interessieren, das Arbeitsplatzangebot jedoch für SGB II-Kunden und Kundinnen vergleichsweise überschaubar ist.

Ansonsten wurde von bislang eher noch ambivalenten Erfahrungen mit der berufsfachlichen Ausrichtung berichtet, die sich überwiegend auf umstellungsbedingte organisatorische Probleme bezogen. Darüber, inwieweit sich die berufsfachliche Umstellung bewährt hat und welche Vorteile sich für den Beratungs- und Vermittlungsprozess ergeben, liegen aus dem Job-

center Bochum jedoch aufgrund des vergleichsweise kurzen Implementationszeitraums (bis zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews) noch keine belastbaren Erfahrungen vor.

4.1.4 Personalauswahl und Qualifizierung

Schwerpunkt der folgenden Abschnitte sind die Analyseergebnisse zur Auswahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die Projektteams sowie zu den für diese durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf die Tätigkeit in der EJO.

Personalauswahl

Wie bereits in *Kapitel 4.1.3* dargestellt, wurden die Projektteams mit Ausnahme des *Jobcenters Düsseldorf* sowohl mit neu eingestellten Fachkräften als auch mit Bestandskräften besetzt. Die Rekrutierung der Bestandskräfte für die Projektteams gestaltete sich nicht immer einfach. Nur in zwei Jobcentern wurde berichtet, dass sich aus den Vermittlungsteams mehr Interessenten und Interessentinnen meldeten, als man für die Projektteams benötigte. Häufig mussten die geeigneten Mitarbeiter/innen durch mehrfache interne Interessensbekundungsverfahren oder mittels persönlicher Gespräche von der Beteiligung am Projektteam überzeugt werden. In einem Jobcenter habe man beispielsweise nur acht der zehn benötigten Bestandskräfte über ein internes Interessensbekundungsverfahren gewinnen können, zwei hätten dafür abgestellt werden müssen. Andere Jobcenter verzichteten auf eine Zwangsabstellung von Bestandskräften und erhöhten den Anteil an neu eingestellten IFK in den Projektteams.

Die teilweise mangelnde Bereitschaft von Bestandskräften, in die Projektteams wechseln zu wollen, führte in einigen Jobcentern dazu, dass die neu zu bildenden Teams mit mehr neuen Kräften besetzt werden mussten, als ursprünglich geplant. So wurde in einem Jobcenter das ursprüngliche Vorhaben aufgegeben, das Projektteam jeweils etwa zur Hälfte mit neuen und Bestandskräften zu besetzen. Vielmehr wurden den vier erfahrenen Bestandskräften elf neu eingestellte Mitarbeiter/innen zur Seite gestellt. Mit den neu eingestellten IFK zeigten sich in den Interviews Geschäftsführung und Projektleitung aufgrund der ausgeprägten Motivation und hohen Kompetenz sehr zufrieden. Im Nachhinein habe es sich daher als Vorteil erwiesen, nur wenige Bestandskräfte ins Projektteam übernommen zu haben, denn die neuen Kräfte seien hochmotiviert, kreativ und hätten sich unvoreingenommen an die Vermittlungsarbeit gemacht. In einem anderen Jobcenter konnte zunächst niemand für einen Wechsel in das neue Projektteam gewonnen werden, so dass dort das Projektteam nur mit neuen Kräften besetzt wurde. Das Team wurde dann um einige Bestandskräfte aus dem jobcentereigenen AG-S verstärkt, so dass letztlich auch hier auf die Expertise erfahrener Kollegen und Kolleginnen zurückgegriffen werden konnte.

Zur Rekrutierung der neuen IFK konnten einige Jobcenter auf einen vorhandenen Pool an Bewerberinnen und Bewerbern zurückgreifen, der dort grundsätzlich angelegt und gepflegt wird, um aufgrund der permanent hohen Personalfluktuation kontinuierlich Vorstellungsgespräche führen und Nachbesetzungen vornehmen zu können. Teilweise erfolgte die Auswahl der neuen Mitarbeiter/innen in enger Zusammenarbeit mit der Personalberatung des Internen Service der Agentur für Arbeit und/oder unter Einbeziehung des gAG-S.

Häufig wurde berichtet, dass die neuen Fachkräfte über sehr heterogene Qualifikationen verfügen. Berichtet wird dabei u. a. von Bewerbern und Bewerberinnen, die Hochschulstudiengänge in den Bereichen Theologie, Jura oder Betriebswirtschaft absolviert hatten sowie von Geisteswissenschaftlern und Geisteswissenschaftlerinnen. Darüber hinaus verfügten einige der älteren Bewerber/innen auch über Vorerfahrungen aus der Trägerlandschaft.

Zudem wurde in vielen Jobcentern erwähnt, dass man bei der Personalauswahl stark auf eine Vertriebsorientierung der Bewerber/innen geachtet hatte. Deswegen hatte man sich in einigen Jobcentern besonders um Personaldisponenten und -disponentinnen von Zeitarbeitsfirmen oder um Bewerber/innen mit Berufserfahrungen im Vertrieb bemüht. Wichtig war offenbar, dass Personen mit einem klaren Fokus auf die Vermittlung der Kundinnen und Kunden eingestellt wurden.

Teilweise wurde jedoch auch berichtet, dass Kompetenzen und Motivation der neuen Kollegen und Kolleginnen unterschiedlich ausfielen. Positiv wurde häufig hervorgehoben, dass die neu gewonnenen Kräfte, weil sie als Quereinsteiger/innen noch unbelastet von den Verwaltungstätigkeiten waren, einerseits sehr berufs- und vermittlungsorientiert arbeiteten, andererseits auch kreativ waren und etwa neue Angebote für Gruppenseminare entwickelten. Ein aus der Zeitarbeitsbranche stammender Kollege habe bspw. gleich eine Informationsveranstaltung zur Zeitarbeit erarbeitet und angeboten, weil er alle Vor- und Nachteile der Branche kenne und auch wisse, woran man Zeitarbeitsfirmen mit unlauteren Praktiken erkennt. Die Berufskunde der neu gewonnenen IFK wurde in einigen Jobcentern bewusst für projektinterne Schulungen genutzt, indem sie die aus ihren früheren Tätigkeiten stammenden externen Kenntnisse für bestimmte Berufsbereiche an ihre Kollegen und Kolleginnen weitergeben konnten.

Von einigen in die Interviews einbezogenen Akteuren werden erhebliche Vorteile darin gesehen, dass die Projektteams mit erfahrenen Kräften einerseits und kreativen und hoch motivierten Quereinsteiger/innen andererseits besetzt worden sind: Von einer Geschäftsführung wird diesbezüglich hervorgehoben, dass gerade die EJO als Modellprojekt sehr gute Möglichkeiten schafft, neue Wege zu erproben und Neues zu entwickeln. Eine andere Geschäftsführung charakterisierte das Projektteam als sehr heterogen, das aber sehr homogen zusammenarbeite. Von einer außergewöhnlich hohen Motivation in den Projektteams wurde in den Interviews und Fallstudien fast ausnahmslos berichtet.

Als teilweise negativ wurde jedoch von manchen IFK-Bestandskräften, die ihre neuen Kollegen und Kolleginnen einarbeiten mussten, hervorgehoben, dass die mangelnde Verwaltungserfahrung zumindest zu Beginn durchaus problematisch gewesen sei, etwa wenn es darum ging, rechtssichere EGV zu verfassen oder Sanktionen einzuleiten. Zudem wurde fast durchgängig von den Team- und Projektleitungen die Sorge thematisiert, diese feststellbare hohe Motivation insbesondere der neuen Mitarbeiter/innen bis zum Ende der Projektlaufzeit halten zu können. Als problematisch wurde in den Interviews diesbezüglich auch eingeschätzt, dass sich aufgrund der Befristung der Arbeitsverträge v. a. gut qualifizierte und hoch motivierte IFK bereits frühzeitig um Anschlussbeschäftigungen bemühen und diese personellen Lücken kaum durch noch kurzfristigere Nachbesetzungen geschlossen werden können.

Qualifizierungsmaßnahmen für die IFK der Projektteams

Die Schulungen der neuen und teilweise auch der alten in den Projektteams eingesetzten IFK bestanden überall aus mehreren Modulen. Zum einen erhielten die neuen Kräfte meist eine sich über zwei oder drei Monate erstreckende Grundqualifikation zu SGB II, VerBIS und dem 4PM, wie sie für alle in den Jobcentern neu eingestellten IFK üblich ist. Diese umfasste zudem i. d. R. eine Einarbeitung am Arbeitsplatz sowie Hospitationen. Anschließend wurden in fast allen Projektteams im Rahmen von Tandem-Teams oder Patenschaften Teams aus einer neuen IFK und einer Bestandskraft gebildet (vgl. hierzu auch *Kapitel 4.1.3*).

In NRW nutzten die meisten Jobcenter zusätzlich das spezielle Qualifizierungsangebot der RD NRW. Dass einige Jobcenter nicht auf das Angebot der RD zurückgegriffen haben, lag entweder an zeitlichen Gründen (*Jobcenter Köln, Dortmund und Mettmann*) oder daran, dass das Angebot inhaltlich für die konkreten Umsetzungsbedingungen am jeweiligen Standort

nicht geeignet erschien. So hätten bspw. die Schulungsangebote der RD NRW zum 4PM nicht dem überarbeiteten 4PM-Konzept des *Jobcenters Rhein-Sieg-Kreis* mit einer starken Vermittlungsorientierung entsprochen.

Von der RD NSB gab es – anders als in NRW – für die an der EJO beteiligten Jobcenter kein spezielles Schulungsangebot. Vielmehr führten die *Jobcenter Bremen, Bremerhaven* und *Hannover* die Schulung der neu eingestellten IFK in Eigenregie durch.

In Hannover wurde dabei die zwei Monate dauernde Grundqualifizierung in einem eigens dazu eingerichteten Übungsbüro durchgeführt. Themenbereiche waren u. a. VerBIS, das 4PM, Psychologie, FbW, Eingliederungsinstrumente, Berufskunde sowie die Überprüfung von Bewerbungsmappen. Dieses Übungsbüro hat sich nach Einschätzung der Interviewpersonen bewährt und wird seitdem auch in vielen anderen Jobcentern im Bezirk der RD NSB eingesetzt.

Darüber hinaus wurden in einigen Jobcentern nicht nur die neu eingestellten IFK geschult. Vielmehr erhielten alle Mitarbeiter/innen der Projektteams zusätzliche, speziell auf die Vermittlungstätigkeit ausgerichtete Qualifizierungen. Besonders häufig wurde dabei Wert auf eine verstärkte Arbeitgeberorientierung und Kompetenzen zur Ansprache von Arbeitgebern gelegt, wie dies etwa in den Interviews im *Jobcenter Bochum* explizit hervorgehoben wurde. Die Kollegen und Kolleginnen der EJO sollten dabei durch entsprechende Schulungsmodul bspw. in die Lage versetzt werden, kompetent mit Arbeitgebern zu telefonieren. Entsprechende Kompetenzen werden i. d. R. bei den IFK nicht erwartet, da Arbeitgeberkontakte üblicherweise auf den gAG-S beschränkt sind. Auch in *Düsseldorf* hatte es eine spezielle Schulung zur telefonischen Kontaktaufnahme zu Arbeitgebern für alle IFK der EJO gegeben. In *Hannover* erhielten alle IFK der Projektteams einen Schulungsblock zur Vertriebsorientierung und in *Duisburg* eine dreitägige externe Schulung zum Thema „Arbeitgeber“.

In *Bremerhaven* wurden im Zuge der EJO-Einführung Qualifizierungsmodul für die gesamte Belegschaft eingekauft. Diese bezogen sich dabei u. a auf das Thema *Vertriebsorientierung* für Mitarbeiter/innen der Projektteams und auf das Thema *Konfliktmanagement* für IFK der Basisteams. Die Auswahl des Konfliktmanagements als Schulungsthema erfolgte auch deshalb, weil angenommen wurde, dass in diesen Teams aufgrund der Vielzahl an marktfernen und problembelasteten Kunden und Kundinnen mehr Konflikte entstehen könnten. In *Bremen* wurden zusätzlich zur Grundqualifizierung die neuen Kräfte zum Thema „Sanktionen“ geschult. Die AG-S-Koordinatoren und -Koordinatorinnen²¹ erhielten zudem eine vertriebsorientierte Schulung. In *Duisburg* wurde ein spezielles Fachqualifizierungsangebot für alle IFK der EJO zur Deeskalationsschulung und zur Teamfindung extern eingekauft. Darüber hinaus erfolgten intern organisierte Schulungen beispielsweise zur Erstellung von Bewerbungsunterlagen.

4.1.5 Maßnahmenplanung

In vielen der an der EJO beteiligten Jobcenter wurde im Hinblick auf die Maßnahmenplanung betont, dass Maßnahmen bei der EJO eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielen. Als Begründung wurde i. d. R. darauf verwiesen, dass es bei der EJO gerade darum gehen soll, nicht in Maßnahmen, sondern in Arbeit zu vermitteln. Zudem soll mit der EJO der Be-

²¹ AG-S-Koordinatoren und -Koordinatorinnen wurden im Zuge der EJO neu eingeführt. In jedem Projektteam gibt es eine IFK (AG S-K), die die Schnittstelle zwischen dem AG-S und dem eigenen Projektteam bildet. Sie selbst hat keine Kunden/Kundinnen, sondern ist organisatorisch tätig. Die AG S-K sind sowohl bei den monatlichen Besprechungen als auch nach Bedarf bei den Morgenbesprechungen des gAG-S dabei.

weis erbracht werden, dass mit der Arbeit des eigenen zusätzlichen Personals mehr Integrationen von eLb erreicht werden können, als über den Einkauf von Trägermaßnahmen.

Besonders pointiert wurde diese Position in *Köln* artikuliert: Man hätte sich bei der Umsetzung der EJO vom Zielkonflikt "make or buy" gelöst und sich für den Ansatz „make more, buy less“ entschieden. Man hätte bewusst versucht, möglichst viele der Aktivierungs- und Vermittlungsaktivitäten in das Jobcenter zu übernehmen und möglichst wenige Leistungen bei Trägern einzukaufen. Bislang seien in Köln vor allem die marktnahen eLb durch die von externen Trägern betriebenen Jobbörsen²² betreut worden. Durch die EJO habe sich dies grundlegend geändert, denn die Aktivierungs- und Vermittlungsarbeit für die marktnahen eLb werden jetzt nach Aussagen der Interviewpersonen ausschließlich durch die Projektteams der EJO erbracht. Die von Trägern umgesetzten Jobbörsen konzentrieren sich daher nun ausschließlich auf die Arbeit mit den marktfernen eLb und beziehen sich auf soziale Brennpunkte im Stadtgebiet. Die großen Ausschreibungsprojekte wie die Jobbörsen werden diesbezüglich nur noch auf Langzeitleistungsbeziehende ausgerichtet. Mit den Trägern der Jobbörsen war man in entsprechende Verhandlungen getreten. Diese seien mit dieser inhaltlichen Verschiebung einverstanden gewesen, da auch hier die Einschätzung geteilt werde, dass die Maßnahme viel besser für eine effektive Arbeit mit arbeitsmarktfremden Kunden und Kundinnen und die Arbeit in Problemvierteln als für die Vermittlungsarbeit mit marktnahen Kunden und Kundinnen geeignet sei.

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass für die arbeitsmarktnahen eLb nicht mehr auf Hilfe von Externen zurückgegriffen wurde. Hierdurch verspricht sich das Jobcenter Effektivitäts- und Effizienzgewinne. Denn trotz der zusätzlichen Mittel, die für die EJO ausgegeben werden müssten, könnten monetäre Gewinne dadurch realisiert werden, dass das Jobcenter effektiver und günstiger arbeite als Externe. Diese Gewinne könnten dann im Bereich der Langzeitleistungsbeziehenden investiert werden. Diese Verschiebung sei sinnvoll, denn für diese Zielgruppe brauche es in höherem Maße Externe als für marktnahe eLb. Somit führe die Beteiligung an der EJO nicht nur zu einem zielorientierteren Arbeiten mit marktnahen eLb, sondern auch zu einer effektiveren und passgenaueren Betreuung von Langzeitleistungsbeziehenden.

Auch in anderen Jobcentern, insbesondere in *Aachen* und *Bochum*, wurde beabsichtigt, die im Rahmen der EJO erforderlichen Aktivierungs- und Vermittlungsangebote weitgehend in eigener Regie durchzuführen. In *Aachen* sei in diesem Zusammenhang als zentrales Maßnahmenangebot ein modulares Bewerbungstraining von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Projektteams entwickelt worden, das auch von ihnen durchgeführt werde. Daneben seien weitere vermittlungsorientierte Gruppenveranstaltungen vom Projektteam in Kooperation mit dem gAG-S entwickelt worden. Hierbei handelte es sich um Bewerbungstage, Arbeitbertage und Präsenztage.²³ Demgegenüber steht in *Bochum* ein aktivierendes Netzwerk aus

²² Das Jobcenter Köln unterhält rund 20 von externen Trägern betriebene sogenannte JobBörsen zur überwiegend stadtteilorientierten Unterstützung seiner Aktivierungs- und Vermittlungsarbeit.

²³ Bei den Bewerbungstagen handelt es sich um ein Gruppenformat, bei dem zu einem bestimmten Termin, etwa aus Anlass einer Neueröffnung eines Schnellrestaurants, ein/e Vertreter/in des gAG-S über bestimmte Stellen oder Arbeitgeber informiert und konkrete Tipps zur Bewerbung gibt. Die Arbeitgeber sind hierbei nicht anwesend, so dass man ehrlicher über die Arbeitgeber und deren Anforderungen sprechen könne. Im Gegensatz dazu sind bei den Arbeitbertagen auch die Arbeitgeber anwesend, die selbst für die zu besetzenden Stellen werben. Oft würden hierzu beim gAG-S gemeldete, kurzfristig zu besetzende Stellen berufsfachlich geclustert, um geeignete Kunden und Kundinnen für diese Arbeitbertage einladen zu können. Bei den wöchentlichen Präsenztagen hingegen handelt es sich um ein Individualformat. Jeden Freitag finden terminierte Beratungsgespräche mit eLb, IFK der EJO und einer Vertreterin bzw. einem Vertreter des gAG-S statt, in welchen im Dreiergespräch gezielt nach geeigneten Stellen gesucht wird.

jobcentereigenen Einrichtungen bzw. Teams im Zentrum der Aktivierungs- und Vermittlungsbemühen des Projektteams. Dieses besteht aus dem jobcentereigenen AG-S, einem Bewerberzentrum, dem Projekt „Durchstarten“ sowie dem Projektteam. Zur Unterstützung der Bewerbungskompetenzen der Kundinnen und Kunden werde nach Angaben der Interviewpersonen im Rahmen der EJO v. a. das Bewerberzentrum des Jobcenters genutzt. Nur wenn dort keine Kapazitäten frei seien, werde ein Bewerbungstraining mittels Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheinen (AVGS) an einen Träger organisiert. Dies sei jedoch auf wenige Einzelfälle beschränkt gewesen.

In allen Jobcentern wurde hervorgehoben, dass im Rahmen der EJO v. a. vermittlungsorientierte und erst in zweiter Linie qualifizierende Maßnahmen zum Einsatz kommen. Maßnahmen wurden in der Regel als eine wichtige Flankierung der Betreuungsarbeit durch die Projektteams angesehen. Manche eLb könnten zwar allein durch die Beratung im Projektteam in Arbeit integriert werden, aber bei vielen sei mindestens ein Bewerbungstraining erforderlich. Häufig mussten auch veraltete Qualifikationen aufgefrischt werden. Zudem wurde in allen Jobcentern hinsichtlich FbW betont, dass i. d. R. Kurzqualifizierungen genutzt würden, bei Bedarf und Eignung aber auch Umschulungen angeboten würden. Mit Ausnahme des *Jobcenters Düsseldorf* würden dann aber die eLb für die damit verbundene langfristige Betreuung ins Basisteam übermittelt.

Als vermittlungsorientierte Maßnahmen wurden durchgängig folgende genannt: Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung bei einem Arbeitgeber (MAG) sowie seltener auch MAT, Eingliederungszuschuss (EGZ) und AVGS. Letzterer wurde offenbar vor allem für Bewerbungstrainings eingesetzt, sofern diese nicht von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Jobcenters selbst durchgeführt wurden.

Zur Unterstützung der Bewerbungsbemühungen wurden den Gesprächen zufolge in allen Jobcentern Maßnahmen aus dem Vermittlungsbudget, insbesondere zur Fahrtkostenerstattung, Erstattung von Bewerbungskosten, Kostenübernahme zur Verbesserung des äußeren Erscheinungsbilds u. Ä. vergleichsweise großzügig gehandhabt. In einem Jobcenter wurde berichtet, dass bisher Mittel aus dem Vermittlungsbudget am häufigsten eingesetzt wurden. Zudem sei in diesem Jobcenter in Bezug auf die Höhe der ersetzten Bewerbungskosten oder der PKW- und Führerscheinförderung bewusst über die üblichen Richtwerte hinausgegangen worden. Wenn eine konkrete Arbeitsaufnahme anstand, die einen Führerschein voraussetze, seien die Kosten vollständig übernommen worden. Als typischer Fall wurde diesbezüglich auf eLb verwiesen, denen eine Anstellung im Schichtdienst angeboten wurde, die Arbeitsstätte aber nicht mit dem öffentlichen Nahverkehr in zumutbarer Weise erreichbar war. In diesem Fall konnte auch der Erwerb eines PKW mit bis zu 3.000 Euro bezuschusst werden. Im Rahmen der Vermittlungsbudgets sei darüber hinaus auch der Erwerb von Fahrrädern oder Motorrollern finanziert worden.

Sofern Qualifizierungsmaßnahmen notwendig waren, handelte es sich auf Basis der Auswertung der durchgeführten Interviews fast ausschließlich um abschlussorientierte Kurzqualifizierungen mit einer Dauer von bis zu vier Wochen. Genannt wurden der Erwerb des Gabelstaplerführerscheins, Befähigungsnachweis Metallbereich, Erlaubnisscheine wie die Küchentauglichkeitsbescheinigung in der Gastronomie oder Anpassungsqualifizierungen unter drei Monaten. Sofern ein längerfristiger Qualifizierungsbedarf identifiziert wurde, wurden in den meisten Jobcentern die eLb wieder den Basisteams zugeteilt. Ausnahme hiervon stellt – wie oben ausgeführt – das Jobcenter Düsseldorf dar.

4.2 Einbettung der erweiterten Joboffensive in die Organisationsstruktur der Jobcenter

Allen Interviewpartnerinnen und -partnern, die für die Umsetzung der EJO im eigenen Haus verantwortlich waren, war bewusst, dass eine gute Integration des oder der Projektteams in das Jobcenter von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der EJO ist. Aus den Erfahrungen der BJO war bekannt, dass v. a. die Schnittstelle zu den Basisteams anfänglich erhebliche Reibungsverluste verursacht hatte, weil in Berlin die Bedeutung der Basisteams für den Projekterfolg zu Beginn des Projekts unterschätzt wurde und die projektbezogene Kommunikation anfangs zu einseitig auf die Projektteams ausgerichtet worden war.

Stellvertretend für die anderen sei diesbezüglich die sehr prononcierte Aussage der Geschäftsführung eines der beteiligten Jobcenter zitiert. Demnach hätte die Integration der EJO in die Gesamtorganisation des Jobcenters und die Klärung von Schnittstellen zu den Basisteams, zum jobcentereigenen Arbeitgeberservice sowie zum gAG-S, zur Eingangszone und zu weiteren Diensten im Vordergrund gestanden, während der Aufbau des Projektteams selbst in den Hintergrund getreten sei.

Darüber hinaus zeigen die durchgeführten Analysen, dass die Einführung der EJO insbesondere aus Sicht der Basisteams Schwierigkeiten bereitet hatte, da diese die Kunden und Kundinnen mit den besten Integrationschancen an die Projektteams abgeben mussten. Es waren deswegen viele neuen Kommunikationsformate und Schnittstellenlösungen entwickelt worden, um eine gute Integration der EJO in die bestehende Organisationsstruktur zu gewährleisten. In ähnlicher Weise betonten mehr oder weniger alle Geschäftsführungen und die mit der Umsetzung der EJO betrauten Projektleitungen, dass von Anbeginn auf eine gute interne Vernetzung und Integration der EJO großer Wert gelegt wurde. Überall sind entsprechende Schnittstellenkonzepte und Austauschformate entwickelt und implementiert worden.

Nachfolgend werden die organisatorischen Vorkehrungen geschildert, die in den Jobcentern zur Integration der EJO in die bestehende Binnenstruktur durchgeführt wurden. Soweit möglich, wird hierzu auf schriftlich fixierte Schnittstellenregelungen zurückgegriffen, wie sie in den zur Umsetzung der EJO von den einzelnen Jobcentern entworfenen Fachkonzepten oder anderweitigen internen Dokumenten der Jobcenter niedergelegt wurden.

4.2.1 Schnittstelle zwischen Projekt- und Basisteam

Die Kooperation zwischen Projekt- und Basisteams stellt die wohl auch atmosphärisch schwierigste Schnittstelle der EJO dar. In allen beteiligten Jobcentern musste das Problem gelöst werden, dass die Projektteams der EJO nun für zwei Jahre für die marktnäheren Kundinnen und Kunden zuständig sind, die von den IFK in der Regel auch als die eLb empfunden werden, deren Betreuung als vergleichsweise einfach eingeschätzt wird, während in den Basisteams die Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen zu betreuen sind, deren Betreuung als eher aufwändig erachtet wird.

In allen 16 Jobcentern wurde diesbezüglich in den durchgeführten Interviews bestätigt, dass es in den Basisteams zumindest anfänglich mehr oder minder stark ausgeprägte Vorbehalte gegenüber den Projektteams gab. Seitens der Geschäftsführung, der Projekt- und der Teamleitungen seien Strategien, Austausch- und Kommunikationsformate entwickelt sowie große Anstrengungen unternommen worden, diesen Schnittstellenproblemen entgegenzuwirken. Dennoch wurde berichtet, dass die Schwierigkeiten teilweise weiterhin fortbestehen. Den Beteiligten war dabei i. d. R. bereits zum Beginn der EJO bewusst, dass Probleme grundsätzlich zu erwarten sind, wenn ein Sonderteam – besonders eines für Premiumkunden und -kundinnen, also besonders marktnahe eLb – eingerichtet wird. Insbesondere bei einem

Erfolg der EJO, wovon die meisten Interviewpartner/innen ausgehen, müsse kommuniziert werden, dass dies auch der Erfolg der Basisteams sei.

Sofern – wie in den meisten Jobcentern – nicht der Gesamtbestand an marktnäheren eLb in die Projektteams überwechselte, sondern nur eine Auswahl der vermutlich Integrationsnäheren, musste eine Lösung gefunden werden, wer über die Eignung der Kundinnen und Kunden für die EJO entscheidet und die Überstellung in die EJO vornimmt. Grundsätzlich mussten dabei in allen Jobcentern für folgende Punkte Schnittstellenregelungen gefunden werden:

- (1) Überstellung der Bestandskunden und -kundinnen aus den Basis- in die Projektteams zu Beginn der EJO;
- (2) Folgeüberstellungen während der Projektphase, darunter:
 - a. Ersatz für aus der Betreuung durch die Projektteams ausgeschiedenen Kundinnen und Kunden;
 - b. Marktnahe Neukundinnen und Neukunden;
- (3) Rücküberstellung aus den Projekt- in die Basisteams:
 - a. nach Ablauf der individuellen Projektlaufzeit ohne Integration;
 - b. nach vorzeitiger Beendigung der Projektteilnahme;
 - c. nach Integration:
 - i. mit Beendigung Hilfebedürftigkeit (zwecks Nachhaltung Hilfebedürftigkeit);
 - ii. ohne Beendigung Hilfebedürftigkeit (auch bei EGZ).;

Auf Basis der Analyseergebnisse zeigt sich, dass die Schnittstellenlösungen der einzelnen Jobcenter zu diesen prinzipiellen Übergabeerfordernissen – einschließlich der auf Ebene der Jobcenter vorliegenden Regelungsdichte – sehr unterschiedlich ausfallen. Die wesentlichsten Punkte dieser Lösungen werden im Folgenden skizziert:

Überstellung der Bestandskunden/innen aus den Basis- in die Projektteams zu Beginn der EJO

In den sechs Jobcentern, die analog der BJO den Gesamtbestand der entsprechenden Profillagen in die EJO übernahmen, mussten diesbezüglich keine größeren Regelungen getroffen werden. Alle Kunden und Kundinnen in den Profillagen MP, AP und FP wurden vollständig – in den drei Geschäftsstellen des *Jobcenters Hannover* sukzessive – in die Projektteams überstellt. Sofern diese zur Aufrechterhaltung des Betreuungsverhältnisses von 1 zu 100 nicht ausreichten, konnten sich die IFK der Projektteams per VerBIS-Suchläufe noch weitere eLb mit der Profillage EP aussuchen. Im *Jobcenter Rhein-Sieg* war dies nicht der Fall. Dort wurden vielmehr zu Beginn der EJO alle „Direktvermittlungskunden und -kundinnen“ übernommen.

In drei der verbleibenden zehn Jobcenter – *Aachen*, *Mettmann* und *Köln* – wurden potenzielle Kandidaten und Kandidatinnen für die EJO durch die IFK der neu gebildeten Projektteams gezielt über VerBIS-Suchläufe unter den Bestandskunden gesucht. In den anderen Jobcentern wählten die IFK der Basisteams die ihrer Auffassung nach für die EJO geeigneten eLb aus und setzten sie meist auf sog. Vorschlagslisten oder überstellten sie in Bewerberpools, aus welchen sie die IFK der Projektteams in der Regel sukzessive zum Erstgespräch einluden. Im Fachkonzept des *Jobcenters Krefeld* heißt es hierzu beispielsweise: „Die Entscheidung, welche Kunden aus den genannten Kundengruppen in die Joboffensive übergehen,

liegt beim Bestandsvermittler. Dieser hat bei seiner Entscheidung die Ziele und generelle Ausrichtung der Joboffensive zu berücksichtigen“ (Jobcenter Krefeld 2013, S. 2).

In einigen dieser Jobcenter hatten die IFK in den Basisteams zusätzlich die Aufgabe, die von ihnen vorgemerkten Kunden und Kundinnen mit aktuellen Bewerbungsunterlagen auszustatten und sie darüber zu informieren, dass sie in das Projekt überstellt würden. Dazu mussten alle Bewerber/innen vor Aufnahme in die EJO das Bewerbungscenter besuchen, wo ihre Bewerbungsmappe erstellt oder überarbeitet wurde, damit sie diese zum Erstgespräch im Projektteam vorlegen konnten.

In den meisten der sieben Jobcenter, in denen die Basisteams die eLb für die EJO auswählten, wurde hervorgehoben, dass man sich bewusst für dieses als *Lieferprinzip* bezeichnete Verfahren entschieden habe, damit den Basisteams die Kundinnen und Kunden von den IFK der Projektteams nicht weggenommen würden. Die Verantwortung, gute Kandidaten und Kandidatinnen zu entwickeln und auszuwählen, verblieb also in den Basisteams.

In den Jobcentern, in denen zu Beginn der EJO die IFK der Projektteams die eLb auswählten, wurde den IFK aus den Basisteams ein 48-stündiges Vetorecht eingeräumt, mit dem sie der Aufnahme eines/r von ihnen betreuten Kunden/in in die EJO widersprechen konnten. Dies sollte verhindern, dass bereits laufende Integrationsprozesse behindert werden, wenn z. B. bereits eine Arbeitsaufnahme ansteht oder eine Maßnahme geplant ist.

Für die Übernahme der eLb in die EJO wurden teilweise weitere Vorgaben gemacht. Beispielsweise wurde im *Jobcenter Aachen* festgelegt, dass nur Kunden und Kundinnen übernommen werden durften, deren Bewerberdatensatz ein aktuelles Profiling sowie ein aktuell überarbeitetes Stellengesuch, eine gültige EGV, keine überfälligen Wiedervorlagen und einen korrekten Kundenstatus aufweisen (vgl. *Jobcenter Aachen* 2013, S. 6f.). Allerdings geht weder aus dem Fachkonzept noch aus den Interviews im Jobcenter hervor, welcher Zeitraum als *aktuell* definiert wird, bzw. was unter einem *korrekten Kundenstatus* zu verstehen ist.

In anderen Jobcentern mussten die IFK der Basisteams im Tagesgeschäft die Aktualität der Profillagen bis zu einem bestimmten Stichtag überprüfen, damit Projekt- und Teamleitung auf dieser Basis eine Überstellung der eLb mit Markt- und Aktivierungsprofil auf die Vorschlagsliste für die EJO vornehmen konnten.

Folgeüberstellungen während der Projektphase

Nach Anlaufen der EJO wurde auch in jenen Jobcentern, in denen zu Beginn die IFK der Projektteams die Kundinnen und Kunden für eine Teilnahme am Modellprojekt auswählten, zunehmend das Verfahren verändert, indem nun auch hier die IFK der Basisteams die für die EJO geeigneten Kandidaten und Kandidatinnen vorschlugen. Dies bezieht sich meist auf Bestandskundinnen und -kunden, denen über die Zeit Integrationsfortschritte attestiert wurden sowie auf Neukunden und -kundinnen, sofern sie gemäß der dort praktizierten Steuerung der Neukunden und -kundinnen zunächst im Basisteam einmünden und dort das Erstprofiling vorgenommen wird.

In Jobcentern, in denen nach einer sechsmonatigen Betreuung im Projektteam eine Rücküberstellung in das Basisteam erfolgte, war das Nachziehen von Kundinnen und Kunden aus den Basisteams erforderlich. Hierzu wurde durchgängig berichtet, dass es in dieser Phase zu merklichen Veränderungen in der Struktur der vorgeschlagenen Bewerberinnen und Bewerbern gekommen ist, da sukzessive auch Kunden und Kundinnen mit Vermittlungshemmnissen berücksichtigt werden mussten, um das vorgeschriebene Betreuungsverhältnis von 1 zu 100 aufrecht zu erhalten. Die durchgeführten Interviews zeigen aber auch, dass Kollegen und Kolleginnen der Basisteams teilweise sehr kurzfristig neue Kandidatinnen und Kandida-

ten für die EJO vorschlagen mussten beispielsweise bei Abmeldungen aus dem Leistungsbezug, Antritt einer Arbeitsstelle etc. Dabei wurden aus Sicht der Projektteams stellenweise auch nicht vermittlungsfähige Kandidaten und Kandidatinnen vorgeschlagen.

Das Thema der nachlassenden Integrationsnähe der in die EJO überstellten Kunden und Kundinnen wurde in den meisten Jobcentern – im Wesentlichen auch hier von den IFK und den Teamleitungen der Projektteams – angesprochen. Stellvertretend für die berichteten Erfahrungen sei die Aussage einer in einem Projektteam tätigen erfahrenen Bestandskraft angeführt: Zu Beginn der EJO hätten die IFK die zu betreuenden eLb selbst ausgesucht. Nun würden diese jedoch von den Basisteams auf die EJO-Warteliste gesetzt. Die Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise seien eher negativ, weil eine zu geringe Zahl an eLb vorgeschlagen werde. Dies führe dazu, dass das Projektteam die Mitarbeiter/innen des Basisteams mehrfach nach neuen eLb nachfragen müsse und sich diese bedrängt fühlten. Bestehende Vorbehalte gegenüber der EJO und Konkurrenzgefühle der Mitarbeiter/innen in den Basisteams würden damit weiter verschärft. Im Ergebnis lasse sich die Arbeit im Projektteam kaum noch von der früheren Arbeit in den Vermittlungsteams unterscheiden. Denn auch dort hätte man die Problemkunden und -kundinnen ins Fallmanagement abgeben und sich im Wesentlichen um die Vermittlung der marktnäheren eLb kümmern können.

Ähnlich argumentierte eine neu eingestellte IFK: Wenn jemand die Voraussetzungen für die Aufnahme in die EJO erfülle, also integrationsnah und motiviert sei, müsse er oder sie in einem halben Jahr zu integrieren sein. Dies klappe aber bei vielen nicht, was daran läge, dass sie diese Voraussetzungen eigentlich nicht erfüllten. Vielmehr arbeite man auch in der EJO mit Kunden und Kundinnen mit nicht unerheblichen Vermittlungshemmnissen.

Die im Verlauf der Projektlaufzeit veränderte Struktur von in der EJO zu betreuenden Kundinnen und Kunden führte nach Einschätzung der Interviewpersonen vielerorts dazu, dass aufgrund fehlender Ausbildungsabschlüsse, mangelnder Berufserfahrung und/oder eingeschränkter Mobilität die verfügbaren Stellen nur schwer zu besetzen waren. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass Termine zu Beratungs- und Vermittlungsgesprächen im Jobcenter zunehmend nicht eingehalten wurden und es daher zu erhöhten Sanktionsaktivitäten kam. Allerdings wurde auch die Erfahrung gemacht, dass Vermittlungspotenziale bei vermeintlich marktferneren eLb aufgedeckt und genutzt werden konnten. Kunden und Kundinnen, die früher nur selten zu Gesprächen ins Jobcenter eingeladen wurden, hätten die Tatsache honoriert, dass man sich nun intensiv um ihre Vermittlung bemühe und zum Teil erfolgreiche Bewerbungsaktivitäten entfaltet.

Da ein quantitativ wie qualitativ angemessener Ersatz für die aus der EJO ausscheidenden Kunden und Kundinnen in allen Jobcentern zunehmend schwieriger wurde, wurden generell vermehrt Neukundinnen und -kunden in die EJO übernommen. Meist wurde festgelegt, dass Rechtskreiswechsler/innen und zuvor erwerbstätig gewesene Leistungsbeziehende direkt in die EJO übernommen werden sollten. So sieht beispielsweise das *Jobcenter Bremen* vor, dass die Eingangszone in folgenden Fällen eine unmittelbare Überstellung der eLb in die Projektteams vornimmt:

- Meldung nach sozialversicherungspflichtiger Arbeit von mindestens 3 Monaten;
- Meldung nach Ausbildung oder Studium mit Abschluss;
- Meldung nach Rechtskreiswechsel;
- Aufstocker/innen;

- Meldung nach sonstigem Ausscheiden bei vorheriger Betreuung durch Projektteams (vgl. Jobcenter Bremen 2013c, S. 3).

Ähnlich wurde dies auch in den meisten anderen Jobcentern gehandhabt, ansonsten wurde an der prinzipiellen Steuerung des Neukundenprozesses nichts geändert. In zwölf Jobcentern münden die Neukunden und -kundinnen zunächst in die Basisteams ein, die mit ihnen ein erstes Profiling durchführen und entscheiden, ob sie in die EJO überstellt bzw. auf die entsprechende Vormerk- oder Warteliste gesetzt werden. In den vier Jobcentern *Bremen*, *Bremerhaven*, *Düsseldorf* und *Hannover* wird dies in einer den Basis- und Projektteams vorgelagerten Stelle für Neukundinnen und -kunden entschieden. In *Bremen* und *Bremerhaven* findet diese Entscheidung in der Eingangszone statt. In *Bremerhaven* sind hierfür sog. Jour-fix-Vermittler/innen zuständig, die noch am Tag der Erstvorsprache im Jobcenter ein Erstgespräch mit Profiling vornehmen.

In *Düsseldorf* und *Hannover* gibt es spezielle Teams – in Düsseldorf *Fallkoordination* und in Hannover *AuS-Weg-Beratung* genannt – die für das Erstprofiling von Neukunden und -kundinnen zuständig sind und dementsprechend während der Laufzeit der EJO auch die Zuweisung in das Basis- oder Projektteam vornehmen. **Rücküberstellung aus den Projekt- in die Basisteams**

Am weitaus häufigsten erfolgen Rücküberstellungen aus dem Projekt- ins Basisteam, wenn nach i. d. R. sechs Monaten intensiver Betreuung im Projektteam *keine Integration erzielt* werden konnte. Eine Ausnahme hiervon stellt lediglich das *Jobcenter Düsseldorf* dar, da hier keine zeitliche Grenze für die maximale Betreuung im Rahmen der EJO festgelegt wurde. Eine Sonderstellung nimmt darüber hinaus auch das *Jobcenter Viersen* ein, da hier eine Mindestbetreuungszeit von drei Monaten besteht. Die durchgeführten Interviews bestätigen jedoch, dass auch hier i. d. R. nach einer sechsmonatigen (erfolglosen) Betreuung in der EJO die Rücküberstellung ins Basisteam erfolgt.

In allen Jobcentern wurden klare Erwartungen formuliert bzw. Vorgaben gemacht, in welcher Form diese Rücküberstellung erfolgen soll. Den überall anzutreffenden Mindeststandard für die Rücküberstellung stellt die Vorgabe dar, dass die rücküberstellende IFK des Projektteams einen ausführlichen Übergabevermerk in VerBIS erstellt, der den Verlauf der Projektteilnahme skizziert und gegebenenfalls Handlungsbedarfe – z. B. hinsichtlich FbW – zur weiteren Integrationsarbeit benennt. Im Fachkonzept zur EJO des *Jobcenters Duisburg* wurde dies folgendermaßen formuliert:

„Kunden, bei denen die Integrationsaussichten innerhalb eines Zeitraumes von 6 Monaten auch durch die Steigerung der Kontaktdichte, der Unterstützung des Kunden durch gezielte Vermittlungsaktivitäten und erhöhten Aktivierung aufgrund anderer gravierender Problemlagen als negativ eingeschätzt werden, werden mit einem ausführlichen Vermerk an den ursprünglichen Hauptbetreuer zurückgegeben“ (Jobcenter Duisburg 2013, S. 6).

Teilweise wurden – wie im folgenden Beispiel aus dem Jobcenter Aachen – auch differenziertere Vorgaben für die Rückgabe in die Basisteams gemacht:

„Stellt sich im Rahmen der Teilnahme an der Joboffensive heraus, dass Kunden trotz gesteigerter Kundenkontaktdichte, der gezielten Unterstützung der Vermittlungs- und Selbstvermarktungsaktivitäten innerhalb von 6 Monaten aufgrund anderer erheblicher Problemlagen nicht integriert werden können, sind diese an den bisherigen Hauptbetreuer zurück zu geben. Zum Zeitpunkt der Rückgabe muss

- eine für mindestens noch vier Monate gültige EGV mit der Verpflichtung zur Vorlage eines Projektstagebuches;

- ein überarbeitetes Profiling;
- ein überarbeitetes Stellengesuch;
- die Abarbeitung der Wiedervorlagen;
- die Überarbeitung des Profilings mit Feststellung der neuen Handlungsbedarfe;
- ein aussagekräftiger Übergabevermerk vollzogen worden sein.

Sind 6 Monate in der Joboffensive ausgeschöpft, ist vor Rückgabe die Marktfähigkeit des Bewerbers zu überprüfen und das Profiling entsprechend anzupassen“ (Jobcenter Aachen 2013, S. 7).

Häufig wurden in diesem Zusammenhang auch Vorgaben zu einem vor der Rücküberstellung zu führenden Abschlussgespräch gemacht, wie bspw. im Jobcenter Bochum: „Konnte eine Integration des Bewerbers innerhalb von sechs (bzw. in Ausnahmefällen bis zu 9 Monaten) nicht erreicht werden, führt die IFK des Teams 886 mit ihm ein Abschlussgespräch. Hierzu ist ein Beratungsvermerk zu erstellen. Darüber hinaus sind zwingend das Profiling zu aktualisieren und die während der Teilnahme an der Joboffensive gewonnenen vermittlungsrelevanten Erkenntnisse zu ergänzen und darauf zu achten, dass eine gültige Eingliederungsvereinbarung vorliegt“ (Jobcenter Bochum 2013, S. 12).

Eine *Rücküberstellung nach vorzeitiger Beendigung* der Projektteilnahme kommt an zwei systematischen Stellen in Frage: Hierbei handelt es sich zum einen um die Feststellung gravierender Vermittlungshemmnisse, die erst durch die intensive Betreuung aufgedeckt werden konnten, zum anderen um offenkundige Motivationsdefizite. Aus den durchgeführten Interviews geht diesbezüglich hervor, dass beide Ursachen für eine Rücküberstellung in der Praxis eng miteinander verbunden sind.

Die vorzeitige Beendigung der Betreuung durch das Projektteam aufgrund der Feststellung von gravierenden Vermittlungshemmnissen, etwa aufgrund einer Alkoholsucht oder schwerwiegender gesundheitlicher und/oder psychischer Beeinträchtigungen erfolgt in allen an der EJO teilnehmenden Jobcentern, falls diese innerhalb der vorgesehen sechsmonatigen Betreuung in der EJO nicht gelöst werden können oder diese so massiv sind, dass eine Betreuung im Fallmanagement konsequent erscheint. In sechs Jobcentern (Aachen, Bochum, Duisburg, Düsseldorf, Krefeld und Viersen) werden explizit auch Motivationsdefizite als Grund für eine Rücküberstellung ins Basisteam in ihren Fachkonzepten zur EJO genannt. So wird beispielsweise im Fachkonzept des *Jobcenters Viersen* ausgeführt, dass dann eine „Rückführung der Kunden“ in die Betreuung durch die Basisteams erfolgt, wenn innerhalb „von 3 Monaten [...] kein deutlicher Effekt beim Kunden erzielt werden [...] (oder) fehlende Eigenbemühungen, fehlende Motivation“ festgestellt werden konnten (Jobcenter Viersen 2013, Dateieinfügung „Zuweisung JO“, S. 3)

Ein drittes Meldeversäumnis in Folge gilt darüber hinaus in *Bochum* und *Herne* als hinreichender Beleg für die mangelnde Motivation und somit für die Nichteignung des Kunden bzw. der Kundin für die Betreuung im Rahmen der EJO sowie die Rücküberstellung in das Basisteam: „Bei den folgenden Fallgestaltungen ist die Teilnahme des Bewerbers am Projekt Joboffensive vorzeitig zu beenden:

- Nach dem dritten Meldeversäumnis in Folge (unabhängig ob ein wichtiger Grund vorliegt oder nicht). Die Einleitung von Rechtsfolgen bei Pflichtverletzung ist dabei vom Team Joboffensive vorzunehmen.
- Bei Vorliegen von bisher nicht bekannten gravierenden Vermittlungshemmnissen (in diesen Fällen ist von der IFK des Teams Joboffensive das Profiling zu aktualisieren), die ei-

ne Integration innerhalb der individuellen Projektteilnahme des/der Bewerbers/ Bewerberin nicht erwarten lässt.

- Nach initiiertem Qualifizierung (nicht bei Kurzqualifizierungen im Zusammenhang mit einer Arbeitsaufnahme)“ (Jobcenter Bochum 2013, S. 13).

Das Fachkonzept des *Jobcenters Herne* führt in analoger Weise aus: „Die vorzeitige Beendigung ist immer dann möglich, wenn Vermittlungshemmnisse auftreten, die vorher nicht bekannt waren, nach dritten Meldeversäumnissen oder bei Arbeitsunfähigkeiten von mehr als 8 Wochen Dauer.“ (Jobcenter Herne 2013, S. 13)

Etwas unbestimmter wird dieser Sachverhalt im Fachkonzept des *Jobcenters Duisburg* formuliert: „Ergeben sich während der Zeit der Betreuung im Projektteam veränderte Umstände, die eine zeitnahe Integration in den ersten Arbeitsmarkt unwahrscheinlich machen oder bedarf der Kunde weiterer Hilfen (z.B. in Form einer Fallmanagerbetreuung), wird die Projektteilnahme des Kunden auch während der sechsmonatigen Laufzeit beendet“ (Jobcenter Duisburg 2013, S. 7).

In *Aachen* wurden demgegenüber keine dezidierten Vorgaben im Fachkonzept gemacht, jedoch lässt sich auf Basis der durchgeführten Interviews schließen, dass bei motivationalen Defiziten eine intensive Betreuung durch Projektteams nicht sinnvoll ist. Dass Kunden und Kundinnen aus diesen Gründen wieder an die Basisteams zurückgegeben werden sei allerdings eher selten.

Konträr zu dieser Auffassung, dass bei mangelnder Beteiligungsbereitschaft die Teilnahme an der EJO zu beenden sei, wird in den drei Jobcentern *Bremen*, *Bremerhaven* und *Dortmund* darauf gedrungen, den Versuchen, sich den Aktivierungs- und Vermittlungsbestrebungen der Projektteams zu entziehen, gerade nicht nachzugeben, sondern darauf mit erhöhtem Druck zu reagieren. In Fachkonzepten der *Jobcenter Bremen* und *Bremerhaven* heißt es hierzu gleichlautend:

„Erfahrungsgemäß nimmt ein kleiner Anteil der Bewerber/innen die enge und intensive Betreuung aus unterschiedlichen Gründen negativ auf und versucht, sich den Aktivierungs- und Vermittlungsbestrebungen durch das Jobcenter zu entziehen. Insbesondere die Gruppe Arbeitssuchenden im Aktivierungsprofil kann unmittelbar in Arbeit einmünden, weist aber Motivationsdefizite auf. Sofern nicht eine positive Übersetzung der Integrationsbemühungen gelingt, ist hier die Durchsetzung der gesetzlichen Mitwirkungspflichten und Aktivierung über die Dimension des rechtsverbindlichen Forderns vorzunehmen. So sind Schriftstücke regelmäßig mittels Zustellungsnachweise zu versenden und Maßnahme-Zuweisungen sowie Eingliederungsvereinbarungen per Bescheid vorzunehmen. Bei Bedarf sind gerichtserprobte Bescheidtexte und Verfahren aus der guten Praxis des Jobcenters Steglitz-Zehlendorf zu übernehmen, um den nötigen Veränderungsdruck bei den Bewerber/innen zu erzeugen. Den Basisteams wird anheimgestellt, inwieweit sie diese Teilaufgabe und die entsprechenden Bewerber/innen auf alle Vermittler/innen verteilen oder über Spezialisten organisieren“ (Jobcenter Bremen 2013b, S. 14 und Jobcenter Bremerhaven 2012, S. 11).

Zur Umsetzung dieser Intensivvermittlungsstrategie wurde in Bremen in einigen, aber nicht allen Projektteams eine halbe bis ganze Stelle für die Betreuung jener Kunden und Kundinnen eingerichtet, die sich verweigern und bspw. nicht zu Terminen erscheinen. In Bremerhaven wird diese Art der Intensivvermittlung ebenfalls umgesetzt.

Auch im Jobcenter Dortmund wird explizit ausgeschlossen, dass Kunden und Kundinnen aus den Projektteams in die Basisteams überführt werden können, wenn sich Zeichen mangelnder Motivation zeigen. So wird in Bezug auf die Verweildauer in der EJO festgehalten: „Innerhalb von vier Monaten muss ein deutlicher Effekt beim Kunden sichtbar sein. Sollte dies

der Fall sein, ist eine Betreuung von max. sieben Monaten sinnvoll. Sollte bis zu diesem Zeitpunkt allerdings keine Aussicht auf eine Integration ersichtlich sein, ist ein Wechsel zum Fallmanagement oder originären Vermittlung erforderlich. Um die Stringenz der Betreuung weiter aufrecht zu erhalten erfolgt keine Rückgabe nach einer Sanktion“ (Jobcenter Dortmund o. J., S. 2).

Zu den Jobcentern, in welchen eine vorzeitige Beendigung der Betreuung in der EJO nicht oder nur in Ausnahmefällen vorgesehen ist, gehört auch das Jobcenter Köln. Dort wird im Projektkonzept zum Rückgabemanagement folgendes vermerkt: „Aufgenommene Kunden werden grundsätzlich 6 Monate in der Joboffensive Köln betreut. Eine vorzeitige Rückgabe an einen Standort erfolgt ausschließlich nach einem Klärungsgespräch der beteiligten Teamleitungen“ (Jobcenter Köln 2013, S. 5).

4.2.2 Schnittstelle mit der Leistungsabteilung

In weitgehend allen der an der EJO beteiligten Jobcentern lagen aus der BJO Informationen darüber vor, dass die EJO in den Leistungsabteilungen zu teilweise erheblichem Mehraufwand geführt habe. Aus den Interviews geht diesbezüglich hervor, dass aufgrund dieses Vorwissens alle Jobcenter über den möglichen Anstieg der Arbeitsbelastung in den Leistungsabteilungen sensibilisiert und vorbereitet waren. In der Regel wurde aber zunächst abgewartet, in welchem Umfang sich die Anforderungen an die Leistungsabteilungen tatsächlich erhöhen würden. Nur in zwei Jobcentern wurden vorsorglich personelle Vorkehrungen getroffen:

- Im *Jobcenter Duisburg* wurde zur Abfederung des prognostizierten Verwaltungsmehraufwands eine zusätzliche Personalstelle in der Leistungssachbearbeitung geschaffen.
- Im *Jobcenter Dortmund* wurden aufgrund der entsprechenden Rückmeldung aus Berlin vier Leistungssachbearbeiter/innen freigestellt, die nur für die EJO zuständig sein sollten.

Die aufmerksam abwartende Haltung, wie sie von den meisten Geschäftsführungen artikuliert wurde, wird beispielhaft im Fachkonzept des *Jobcenters Bremerhaven* formuliert: „Durch die intensivere Aktivierungs- und Vermittlungsarbeit mit einem Teil der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten ergeben sich auch Rückwirkungen auf die Leistungsgewährung. So ist zumindest für die Anfangszeit der BJO mit einem erhöhten Anstieg von Sanktionen aufgrund von Meldeversäumnissen zu rechnen. Ferner werden vermehrt Arbeitsvorgänge in Form von Einkommensanrechnungen bei Lohnaufstocker/innen erwartet. Dieses zusätzliche Arbeitsaufkommen ist zunächst mit dem derzeit gegebenen Betreuungsschlüssel von 1 zu 113 aufzufangen. Sofern realisierbar soll zukünftig auch die Leistungsabteilung anteilig eine Personalverstärkung erfahren“ (Jobcenter Bremerhaven 2012, S. 18).

In einigen Jobcentern wurde im Rahmen der durchgeführten Interviews berichtet, dass es nicht zu dem erwarteten Anstieg der Arbeitsbelastung in den Leistungsteams kam. In anderen hatte die EJO vor allem zu Beginn Mehrarbeit verursacht, der sich aber mit den bestehenden Kräften bewältigen ließ. Mehrfach wurde zudem betont, dass die durch die EJO verursachte Mehrbelastung im Vergleich zur Belastung durch das im Arbeitslosengeld nach SGB II (Alg II) eingeführte *ALG II Leistungsverfahren Grundsicherung Online (Allegro)* eine vernachlässigbare Größe sei.

Auch formal wurde insgesamt wenig Regelungsbedarf im Hinblick auf die Zusammenarbeit zwischen Leistungs- und Projektteams gesehen. In elf Fachkonzepten zur EJO wurden die Leistungsabteilungen überhaupt nicht erwähnt und in zwei weiteren – Düsseldorf und Herne – wird lediglich ausgeführt, dass es keiner neuen Schnittstellenregelung bedürfe: „Die Schnittstelle zu den Leistungsteams muss nicht neu definiert werden. Alle Regelungen, die

diese Schnittstelle in Richtung Markt und Integration bereits regeln, gelten auch für die Joboffensive fort“ (Jobcenter Düsseldorf o. J., S. 5). Analog hierzu wird im Fachkonzept des *Jobcenters Herne* festgehalten: „Die Zuständigkeit der Leistungsteams bleibt auch während der Teilnahme eines Kunden am Projekt erhalten“ (Jobcenter Herne 2013, S. 18).

In den beiden Fachkonzepten der *Jobcenter Bremen* und *Hannover* wurde allgemein eine enge Zusammenarbeit angemahnt. So wird beispielsweise im Fachkonzept des Jobcenters Bremen die Schnittstelle der EJO zu Leistungsbereich und Eingangszone wie folgt definiert: Eine zeitnahe, gute und transparente Kommunikation zwischen den Fachbereichen ist zur Sicherstellung der Ziele und Ergebnisse entscheidend. Es ist sicherzustellen, dass ergebnisbedeutende Informationen schnellstmöglich untereinander kommuniziert werden. Das ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller Mitarbeiter/-innen und trägt entscheidend zum Gesamterfolg bei!“ (Jobcenter Bremen 2013b, S. 15).

Nur im Fachkonzept des *Jobcenters Aachen* werden genauere Vorgaben zur Kooperation zwischen Projekt- und Leistungsteams gemacht: „Die Mitarbeiter der Joboffensive sichten taggleich ihre Post und teilen leistungsrelevante Tatbestände umgehend dem zuständigen Sachbearbeiter der Leistungsabteilung mit. Poststücke werden mit Handzeichen und Org.-Zeichen versehen. Die aufgeführten Tatbestände werden taggleich bereits per Mail an das entsprechende Teampostfach der Leistungsabteilung weitergeleitet. Vermittlungsrelevante Post (z.B. Arbeitsvertrag, Verdienstbescheinigungen etc.) die im Leistungsbereich eingeht, wird innerhalb von 3 Arbeitstagen dem zuständigen Mitarbeiter der Joboffensive zugeleitet. Als Nachweis kennzeichnet die Leistungsabteilung das entsprechende Poststück mit Handzeichen und Org.-Zeichen“ (Jobcenter Aachen 2013, S. 8).

4.2.3 Schnittstelle mit dem Arbeitgeberservice

Neben der Schnittstelle zwischen EJO und Basisteams ist die Zusammenarbeit zwischen Projektteams und Arbeitgeberservice auf Basis der Fallstudien und der Interviewergebnisse besonders bedeutsam. Diese Schnittstelle wurde konsequenterweise in allen Jobcentern, wenn auch mit sehr unterschiedlicher Regelungsdichte, in den Fachkonzepten zur EJO und teilweise auch in gesonderten Kooperationsvereinbarungen – insbesondere an den EJO Standorten im RD-Bezirk NSB – schriftlich fixiert. Wie bereits aus Übersicht 3-3 ersichtlich, unterhalten zwölf der 16 an der EJO beteiligten Jobcenter einen gAG-S mit der Agentur für Arbeit. Fünf Jobcenter verfügen über einen eigenen Arbeitgeberservice (*Bochum, Duisburg, Gelsenkirchen, Krefeld* sowie *Rhein-Sieg-Kreis*), wovon zwei Jobcenter (*Bochum* und *Krefeld*) ergänzend eine mehr oder minder intensive Zusammenarbeit mit dem gAG-S der Agentur für Arbeit unterhalten.

Im Folgenden werden die konkreten Schnittstellenarrangements dargestellt. In der Darstellung wird dabei zwischen Jobcentern differenziert, die über einen eigenen Arbeitgeberservice verfügen und solchen, die mit der zuständigen Agentur für Arbeit einen gAG-S unterhalten.

Jobcenter ohne eigenen Arbeitgeberservice

Der mit Abstand größte Regelungsbedarf in den Jobcentern ohne jobcentereigenen Arbeitgeberservice (*Aachen, Bremen, Bremerhaven, Dortmund, Düsseldorf, Hannover, Herne, Köln, Mettmann, Oberhausen und Viersen*) betraf die Frage, ob und in welchem Maße die IFK der Projektteams einen eigenständigen Kontakt mit den Arbeitgebern aufbauen und Stellen bei diesen akquirieren sollen bzw. dürfen. Zu analysieren ist dabei auch, wie ggf. das Nebeneinander der Arbeitgeberansprache von IFK der Projektteams und gAG-S ausgestaltet wurde, um irritierende Doppelansprachen von Arbeitgebern zu vermeiden. Die Analyse zeigt zunächst, dass an neun EJO-Standorten den beteiligten Jobcentern eine eigenständige Stellenakquise zugestanden wurde, in zwei Fällen jedoch nicht (Übersicht 4-5).

Übersicht 4-5: Schnittstellenregelungen zwischen Projektteams und AG-S in Bezug auf die Stellenakquise

Jobcenter mit gAG-S (ohne jobcentereigenen Arbeitgeberservice)	Anzahl	Jobcenter
Eigenständige Stellenakquise durch EJO-Projektteams (oder IFK aus Basisteams)	9	Bremen Bremerhaven Dortmund Düsseldorf ¹⁾ Hannover Herne Mettmann Oberhausen ²⁾ Viersen ³⁾
Stellen-Akquise nur durch gAG-S	2	Aachen Köln ⁴⁾
Jobcenter mit jobcentereigenem Arbeitgeberservice		
Zusätzlich Stellenakquise durch den gAG-S (aber keine zusätzliche Stellenakquise durch die EJO-Projektteams)	2	Krefeld ⁵⁾ Bochum
Kein gAG-S (und keine zusätzliche Stellenakquise durch die EJO-Projektteams)	3	Duisburg Gelsenkirchen Rhein Sieg ⁶⁾

¹⁾ Im *Jobcenter Düsseldorf* wurde mit Beginn der EJO das zuvor bestehende Team Personalservice in die EJO integriert.

²⁾ Im *Jobcenter Oberhausen* besteht zwar ein eigenständiges Team Assistierte Vermittlung, dies gehört jedoch formell zum gAG-S

³⁾ Im *Jobcenter Viersen* besteht die Sondersituation, dass Arbeitgeberansprache und Stellenakquise grundsätzlich beim gAG-S angesiedelt ist, die Mitarbeiter/innen der EJO können jedoch in Abstimmung mit dem gAG-S auch eigenständig Arbeitgeber ansprechen und Stellen akquirieren.

⁴⁾ Im *Jobcenter Köln* war zu Beginn der EJO die Stellenakquise ausschließlich auf den gAG-S konzentriert. Im Laufe der Zeit wurde aber eine eigenständige Arbeitgeberansprache und Stellenakquise durch die EJO-Mitarbeiter/innen ermöglicht.

⁵⁾ Im *Jobcenter Krefeld* ist die Stellenakquise durch den gAG-S zwar vorgesehen, praktisch jedoch auf wenige Ausnahmesituationen – z.B. Unternehmensansiedlungen und -erweiterungen mit entsprechendem Personalbedarf – beschränkt und damit v. a. theoretisch von Bedeutung.

⁶⁾ Die Stellenakquise erfolgte im *Jobcenter Rhein-Sieg* vor Beginn der EJO durch eine eigenständige *Arbeitgeberbetreuung*, deren Mitarbeiter/innen in das Projektteam integriert wurden. Nach außen wird seitdem dieses Team als *Team Joboffensive/Arbeitgeberbetreuung* geführt und stellt damit sowohl einen jobcentereigenen Arbeitgeberservice als auch das Projektteam dar.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis der durchgeführten Interviews und Fallstudien.

Sofern bei Bestehen eines gAG-S auch die IFK der Projektteams selbst Stellen akquirieren sollten, wurde immer großer Wert darauf gelegt und klar geregelt, dass der gAG-S weiterhin die zentrale Kontrolle und Verantwortung über die Pflege des Stellenbestandes behält. Beispiel hierfür ist etwa die entsprechende schriftliche Regelung im *Jobcenter Viersen*, in der zur Schnittstelle zwischen EJO und gAG-S folgendes festgehalten wird:

- „Alle Stellenangebote werden durch den AG-S aufgenommen und geführt.

- Alle Kontakte mit Arbeitgebern werden in zBTR²⁴ dokumentiert. Neue Informationen zu den Betrieben werden an den zuständigen AG-S-Vermittler weitergeleitet.
- Bei neu akquirierten Betrieben vom AV JO²⁵ werden diese durch den AV JO in zBTR angelegt und es erfolgt eine Info an den zuständigen AV im gAG-S.
- Die AV JO können und sollen neue Arbeitgeber akquirieren. Dies kann geschehen, in dem zum Beispiel auf Grund vorhandener Bewerberpotenziale Arbeitgeber gezielt angesprochen werden (bewerberorientierte Stellenakquise)“ (Jobcenter Viersen 2013, Dateieinfügung „Zuweisung Joboffensive“, S. 4).

Durchgängig wurde ebenfalls festgelegt, dass alle Arbeitgeberkontakte in der zBTR zu dokumentieren sind, damit die Projektteams und der gAG-S wechselseitig über die durch jeweils andere Teams erfolgten Arbeitgeberkontakte informiert sind und gleichzeitig die prioritäre Zuständigkeit des gAG-S für die Arbeitgeberkontakte unangetastet bleibt, wie dies in folgendem exemplarisch ausgewählten Auszug aus der Schnittstellenregelung des *Jobcenters Oberhausen* sichtbar wird:

„Die MitarbeiterInnen der Joboffensive arbeiten bewerberorientiert. Im Rahmen dieser Tätigkeit werden sie telefonisch wie persönlich, insbesondere im Rahmen der assistierten Vermittlung, Kontakt zu Arbeitgebern aufnehmen, um Integrationen zu forcieren. Bevor persönliche Kontakte zu Arbeitgebern realisiert werden, ist ausnahmslos der gAG-S zu kontaktieren. Sollten Arbeitgeber mittels dieser Kontakte den Wunsch äußern, Stellenangebote aufzugeben, ist der AG-S zu informieren und dieser setzt sich mit dem Arbeitgeber in Verbindung. Bei den Arbeitgebern darf nicht der Eindruck entstehen, dass es unterschiedliche Ansprechpartner gibt; der Grundsatz ‚one face to the customer‘ bleibt weiterhin zu beachten. [...]

Persönliche Kontakte zum Arbeitgeber sind im Vorfeld mit dem AG-S abzusprechen. Anlassbezogene Außendienste bei Arbeitgebern bezogen auf den/ die Bewerber/in können gemeinsam mit dem arbeitgeberorientierten Ansprechpartner durchgeführt werden. Insbesondere in der Anfangsphase soll dies verstärkt genutzt werden. Jeder AG-Kontakt ist in zBtr oder in der Stellenangebotshistorie zu dokumentieren“ (Jobcenter Oberhausen o. J., S. 1 f.).

Sofern die Stellenakquise exklusiv beim gAG-S verblieb, wurde – wie beispielsweise zwischen dem gemeinsamen Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven und dem *Jobcenter Bremen* festgelegt – v. a. die Verpflichtung des gAG-S zur Bereitstellung und Akquise von geeigneten Stellen vereinbart, für die sich im Gegenzug das Jobcenter bzw. die Projektteams verpflichteten, rasch passgenaue, motivierte und vorbereitete Bewerber/innen vorzuschlagen: „Der gemeinsame AG-S verpflichtet sich, geeignete offene Stellen in sozialversicherungspflichtigen VZ-, TZ-Stellen und Midijobs innerhalb der Laufzeit der Joboffensive Bremen in Beschäftigungsfeldern bereitzuhalten, welche durch die Joboffensive für marktnahe Kunden identifiziert wurden:

- Lager /Logistik
- Bürobereich
- Hotel- und Gaststättenbereich
- Helfertätigkeiten - alle Branchen

Zusätzliche Beschäftigungsfelder können bei Bedarf abgesprochen werden. Sind keine geeigneten Stellen im Bestand, werden diese vom Arbeitgeberservice gezielt akquiriert. Der

²⁴ zBTR = zentrale Betriebeverwaltung der Bundesagentur für Arbeit.

²⁵ AV JO = Im *Jobcenter Viersen* für *Arbeitsvermittler/in der Joboffensive* verwendete Abkürzung.

AG-S berät die Arbeitgeber bei SteA-Aufnahme²⁶ insbesondere in diesen Berufsbereichen hinsichtlich der Vorteile einer internen Veröffentlichung. Passende Stellenangebote werden direkt nach Zugang im Rahmen der Erstbesetzung umgehend per E-Mail an die AG-S-K²⁷ gemeldet. Innerhalb von 48h werden passgenaue VV²⁸ durch die IFK unterbreitet. Vor VV-Erstellung ist ein persönlicher oder telefonischer Kontakt mit dem/der Bewerber/in durchzuführen. Bewerbungsunterlagen sollen in kürzester Zeit für Arbeitgeber verfügbar sein. Die Stellenangebote bleiben in der Verantwortung des AG-S“ (Jobcenter Bremen 2013a, S. 1).

In der Regel verfügen die gAG-S über speziell für die Kooperation mit dem Jobcenter zuständige Mitarbeiter/innen, meist Teamleitungen, die auch im Rahmen der EJO als Schnittstelle des gAG-S zu den Projektteams fungieren. Eine davon abweichende Lösung wurde in Bremen in Form der im obigen Zitat erwähnten *Arbeitgeber-Service-Koordination* (AG-S-K) gewählt, der in jedem Projektteam der EJO die Schnittstelle zum gAG-S darstellt. Die Koordination betreut grundsätzlich zwar selbst keine Kunden oder Kundinnen, sondern koordiniert den Austausch und die gemeinsamen Aktivitäten der Projektteams und des gAG-S. Im Rahmen der Unterstützung der Vermittlungsbemühungen des gAG-S kann die AG-S-K aber dem gAG-S sowohl die für Stellenangebote geeigneten Bewerber/innen vorschlagen als auch eigenständig Kontakt zu Arbeitgebern aufnehmen, um auf diese Weise ebenfalls eine bewerberorientierte Vermittlung anbieten zu können; auch wenn ansonsten der Arbeitgeberkontakt im Wesentlichen im gAG-S verbleibt.

Im *Jobcenter Aachen*, in dem die Arbeitgeberkontakte zumindest hinsichtlich der Stellenakquise im gAG-S verbleiben bedeutete dies nicht, dass auf eine bewerberorientierte Vermittlung verzichtet wird. Beispielsweise ist dort zum einen im Fachkonzept zur EJO festgeschrieben, dass die Unterstützung des Integrationsprozesses durch die IFK des Projektteams grundsätzlich bewerberorientiert ausgerichtet werden soll und auch ggf. eine Begleitung zum Vorstellungsgespräch möglich ist (vgl. Jobcenter Aachen 2013, S. 9f). Zum anderen – und dies scheint nach Auskunft der Interviewpersonen überwiegend der Fall zu sein – bemüht sich insbesondere auch der gAG-S nicht erst seit der EJO um eine bewerberorientierte Vermittlung von SGB II-Kunden und -Kundinnen. Mit Bewerberinnen und Bewerbern, die dem gAG-S vom Projektteam für bestimmte Stellenangebote vorgeschlagen würden, würden Vermittler/innen des gAG-S Sondierungsgespräche führen und bei Eignung den gesamten Prozess der bewerberorientierten Vermittlung einschließlich einer ggf. erfolgversprechenden Kontaktaufnahme mit dem Arbeitgeber einleiten. Zudem finden in allen an der EJO beteiligten Jobcentern von Projektteams und gAG-S gemeinsam gestaltete Gruppenformate wie Arbeitgeber- und Bewerbungstage u. Ä. statt. Im Ergebnis lassen sich somit Arbeitgeberkontakte sowohl seitens der Projektteams als auch gAG-S beobachten.

Sofern in den oben genannten neun Jobcentern die Projektteams Arbeitgeberkontakte explizit auch zwecks Stellenakquise unterhalten (sollen), wird – mehr oder minder präzise schriftlich fixiert – arbeitsteilig verfahren, indem die Projektteams grundsätzlich bewerberorientiert vorgehen und die gAG-S grundsätzlich stellen- bzw. arbeitgeberorientiert auf die Arbeitgeber zugehen. In diesen Fällen findet also beim gAG-S in der Regel *keine* bewerberorientierte Vermittlung statt.

Neben der Frage nach der Arbeitgeberansprache werden in den an der EJO beteiligten Jobcentern mit gAG-S häufiger noch folgende Punkte in die Schnittstellenregelungen oder Ko-

²⁶ SteA = Stellenangebotsaufnahme.

²⁷ AG-S-K = Arbeitgeberservice-Koordination.

²⁸ VV = Vermittlungsvorschläge.

operationsvereinbarungen²⁹ aufgenommen, wobei sich Umfang und Differenzierungsgrad durchaus unterscheiden können:

- Sonderaktionen für nachgefragte Berufe/Beschäftigungsfelder, wie Bewerbungstage und Arbeitbertage zur Fachkräftegewinnung;
- Veranstaltungen/Informationen des gAG-S zur Erweiterung arbeitsmarkt- und berufskundebezogener Kenntnisse für die IFK der Projektteams sowie Matching-Schulungen durch den gAG-S;
- Regelmäßige Austauschformate, wie monatliche Jour-fixes und gegenseitige Hospitationen.

Jobcenter mit eigenen Arbeitgeberservice

In den fünf Jobcentern mit *eigenem* Arbeitgeberservice wird eine strikte Trennung zwischen der Betreuung von SGB II-Kunden und Arbeitgeberkunden praktiziert. In den *Jobcentern Duisburg, Gelsenkirchen, Krefeld* und *Bochum* sind Arbeitgeberbetreuung und Akquisition von offenen Stellen daher ausschließlich Aufgabe des jobcentereigenen Arbeitgeberservice: „Die Akquise von Stellenangeboten, der Kontakt zu Arbeitgebern sowie die Bearbeitung von Förderanfragen obliegen weiterhin ausschließlich dem Arbeitgeberservice“ (Jobcenter Duisburg 2013, S. 4). Im Fall des Jobcenters Rhein-Sieg wurden jobcentereigene Arbeitgeberbetreuung und EJO in einem Team (*Team Joboffensive/Arbeitgeberbetreuung*) zusammengefasst.

Im Wesentlichen kommen an diesen fünf Standorten beide Varianten der stellenbezogenen Bewerber- und Bewerberinnenvermittlung zur Anwendung:

- a) Der Arbeitgeberservice akquiriert offene Stellen bzw. diese werden ihm von den Betrieben gemeldet. Der Arbeitgeberservice wendet sich mit entsprechenden Anfragen zur Stellenbesetzung an das Projektteam, das ihm in Frage kommende eLb vorschlägt.
- b) Die IFK der Projektteams wenden sich an ihren Arbeitgeberservice, um für die in Frage kommenden eLb geeignete Stellenangebote zu erfragen. Alternativ vermitteln die IFK der Projektteams ihre Kundinnen und Kunden an den Arbeitgeberservice, damit sie dort geeignete Vermittlungsvorschläge erhalten oder die vorgeschlagenen eLb anderweitig an Arbeitskräfte suchende Betriebe vermittelt werden.

Im *Jobcenter Bochum* erfolgte beispielsweise im eigenen Arbeitgeberservice nach Sichtung der Bewerbungsunterlagen der vom Projektteam vorgeschlagenen Kundinnen und Kunden eine Kontaktaufnahme mit dem Bewerber bzw. der Bewerberin. In der Regel werden die Bewerber/innen dabei vom Arbeitgeberservice telefonisch kontaktiert und dort zu einem Gespräch eingeladen. Sollten die Bewerber/innen für eine kurz- bis mittelfristige Vermittlung in Frage kommen, werden weitere Vermittlungsbemühungen durch den Arbeitgeberservice parallel zur Betreuung des Kunden/der Kundin im Projektteam eingeleitet.

In allen Jobcentern wird von einer engen und intensivierten Zusammenarbeit zwischen IFK der Projektteams und den Arbeitgeberservices berichtet. Im Jobcenter Krefeld erfolgte die Zusammenarbeit beispielsweise über eine sog. Patenlösung, bei der konkrete Vermittler/innen des jobcentereigenen Arbeitgeberservice dem Projektteam, aber auch den Basisteams zugeordnet sind. Diese nehmen an den wöchentlichen Teambesprechungen der Basis- und des Projektteams teil, an welchen sie die neu zu besetzenden Stellen vorstellen

²⁹ *Schnittstellenregelungen* sind dabei charakteristisch für einige Jobcenter im RD-Bezirk NRW, während formalisierte Absprachen im Zuge von *Kooperationsvereinbarungen* kennzeichnend für die Jobcenter im RD-Bezirk NSB sind.

und mit den IFK erörterten. Zudem erläuterten sie die aktuellen Entwicklungen am regionalen Arbeitsmarkt und berichteten z. B. über Neuansiedlungen von Betrieben mit größerem Bedarf im Helferbereich.

Insgesamt legen die durchgeführten Interviews und Fallstudien den Schluss nahe, dass es durch die EJO grundsätzlich zu einer deutlichen Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen jobcentereigenem Arbeitgeberservice und Vermittlungsteams (hier: Projektteams) gekommen ist. Diese führt auch – so die Einschätzungen der Interviewpersonen – zu einer schnelleren Stellenbesetzung. Die enge Kooperation ermöglicht es zudem, den Anforderungen der Arbeitgeber im Interesse der Kundinnen und Kunden zielgerichteter und schneller entsprechen zu können.

Nur im *Jobcenter Rhein-Sieg* betreiben die IFK des Projektteams, das gleichzeitig auch die Arbeitgeberbetreuung sicherstellt, eigenständige Stellenakquise. Dort ist die Beteiligung an der EJO gezielt dazu genutzt worden, die Akquisitionsaktivitäten des eigenen Arbeitgeberservices zu verändern und auszuweiten. Erfolgte zuvor die Kontaktaufnahme zwecks Stellenakquise aus Kapazitätsgründen größtenteils nur telefonisch, wird sie jetzt nach Möglichkeit *face-to-face* in den Betrieben durchgeführt. Die IFK der EJO fungieren hier also gleichsam als Erweiterung der bisherigen Arbeitgeberbetreuung. Insgesamt habe die EJO dazu beigetragen, auch im *Jobcenter Rhein-Sieg* das Prinzip „one face to the customer“ tatsächlich umsetzen zu können, während vor dem Start der EJO eher das Prinzip „one voice to the customer“ möglich gewesen sei. Die persönliche Ansprache werde insbesondere bei kleineren Betrieben sehr positiv aufgenommen.

Die *Jobcenter Krefeld* und *Bochum* unterhalten zusätzlich zum eigenen Arbeitgeberservice auch Kontakte zum gAG-S. Mit diesem wurden jeweils konkrete Absprachen und Kooperationsvereinbarungen hinsichtlich der Zusammenarbeit geschlossen. Die Relevanz des gAG-S wird jedoch an beiden Standorten als eher nachrangig beschrieben. Für das Jobcenter Krefeld wird ergänzend von den Interviewpersonen ausgeführt, dass die Zusammenarbeit mit dem gAG-S insbesondere dann relevant wird, wenn sog. Großprojekte, z. B. im Rahmen von Unternehmensansiedlungen umgesetzt werden, bei denen von einer vergleichsweise hohen Zahl an zu besetzenden Arbeitsstellen ausgegangen werden kann.

4.2.4 Schnittstellen der erweiterten Joboffensive zu anderen Fachbereichen der Jobcenter

Über die Schnittstellen zum gemeinsamen oder eigenen Arbeitgeberservice, zu den Basis- und den Leistungsteams hinausgehender Regelungsbedarf wurde in den meisten der an der EJO beteiligten Jobcentern auf Basis der Interviewergebnisse nicht gesehen; zumindest in den Fachkonzepten zur Umsetzung EJO nicht erwähnt. In zehn der Fachkonzepte werden keine weiteren Schnittstellen benannt oder es wird lediglich darauf verwiesen, dass die bestehenden Schnittstellenregelungen weiterhin Bestand haben „soweit diese nicht Projektbesonderheiten entgegenstehen“ (Jobcenter Köln, S. 3).

Zu dieser Gruppe ist beispielsweise auch das *Jobcenter Düsseldorf* zu zählen, in dessen Fachkonzept ausgeführt wird, dass „für die Durchführung der Joboffensive [...] alle Schnittstellen, die bereits jetzt in den Markt- und Integrationsteams vorhanden sind, daraufhin beleuchtet [wurden], ob eine Veränderung durch Einführung der Joboffensive notwendig ist“ (Jobcenter Düsseldorf o. J., S. 4 f.). Erwähnt werden die Schnittstellen zum Team Fallkoordination, zu den Basis- und den Leistungsteams, zum Reha-Team, zum Team U-25 Jugend-Job-Center, zu den Sonderteams Hochschulteam, Ärzte und Ingenieure, Wohnungslose sowie Selbständige und schließlich zur Eingangszone. Es wird erläutert, dass aufgrund der Zuordnung der eLb allein nach Profillage für keines dieser Teams eine Neuregelung der

Schnittstelle erforderlich sei. Lediglich für das Team Fallkoordination, welches für den Neukunden- und -kundinnenprozess zuständig ist und die Kunden nach dem Erstberatungsgespräch gemäß Profillage an die M&I-Teams weitergegeben hat, wird präzisiert, dass diese Vorgehensweise für die EJO beibehalten werden solle: „Alle im Erstgespräch als marktnah definierten Bewerber werden unmittelbar nach Erfüllung der Mindeststandards an die Joboffensiveteams weitergeleitet. Eine Einladung erfolgt dort sehr zeitnah mindestens innerhalb der nächsten zehn Arbeitstage“ (Jobcenter Düsseldorf o. J., S. 4 f.). Bezüglich der Eingangszone wird ergänzend ausgeführt, dass die Schnittstelle vorerst nicht neu geregelt wird, da die bestehenden Regelungen ausreichen. Im Rahmen der Evaluation werde die Schnittstelle insbesondere zur Eingangszone jedoch beobachtet und bei Bedarf angepasst.

In fünf Jobcentern (*Aachen, Bochum, Bremen, Bremerhaven* und *Gelsenkirchen*) werden im Rahmen der Organisation des Neukunden- und Neukundinnenprozesses in den Fachkonzepten bzw. anderweitigen Handlungsanweisungen Neuregelungen für die Eingangszone oder das Kundenportal vorgenommen. Sie beziehen sich teilweise auf rein organisatorische Aspekte, wie die Postverteilung (z. B. Jobcenter Aachen 2013, S. 8) oder die Anlage von Bewerber/innendatensätzen (z. B. Jobcenter Bochum 2013, S. 27).

Neben formal-organisatorischen Neuregelungen bzw. Präzisierungen werden insbesondere in *Bremen* und *Bremerhaven* zusätzlich auch inhaltliche Aspekte des Zugangsprozesses für Neukunden und -kundinnen für die Eingangszone neu geregelt. Wie bereits in *Kapitel 4.2.1* aufgeführt, beziehen sich diese v. a. auf die Entscheidung zur Neukundenzuordnung in die Projekt- oder Basisteams (vgl. hierzu beispielsweise Jobcenter Bremen 2013c, S. 3).

Auch das Fachkonzept des *Jobcenters Bremerhaven* enthält dezidierte Hinweise zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der für die qualifizierte Erstberatung der Kundinnen und Kundinnen zuständigen Mitarbeiter/innen. Demnach sollen eLb der Profillage FP oder höher den Basisteams, solche der Profillagen UP bis EP den Projektteams übergeben werden. Festgelegt wird auch, dass neben der IT-technischen Überstellung des Bewerber/innendatensatzes im Rahmen eines persönlichen oder telefonischen Kontakts ergänzende Erkenntnisse oder Eindrücke zu den eLb gesammelt werden sollen (vgl. Jobcenter Bremerhaven 2012, S. 17).

Demgegenüber wird im Fachkonzept des *Jobcenters Gelsenkirchen* lediglich erwähnt, dass durch die EJO eine Neugestaltung von Eingangszone, Servicecenter und Postverteilung notwendig ist, ohne dass jedoch konkret auf entsprechende Regelungen Bezug genommen wird.

Im Hinblick auf das Bundesprogramm Perspektive 50plus werden lediglich im Fachkonzept der *Jobcenter Bochum* und in den operativen Handlungsempfehlungen des *Jobcenters Bremen* Schnittstellenregelungen angesprochen. Sie beziehen sich in *Bremen* auf die Festlegung, dass Ü50-Kunden und -Kundinnen mit den marktnahen Profillagen MP und AP an das Team „Chance 50plus“ übergeben werden und alle eLb ab 50 Jahren mit der Profillage FP zu einem bestimmten Stichtag einmalig zentral an die Projektteams übergestellt werden, und die Zuführung dieser eLb erfolgt, sobald vom Team „Chance 50plus“ freie Kapazitäten gemeldet werden.

Im Fachkonzept des *Jobcenters Bochum* wird demgegenüber darauf verwiesen, dass die EJO gegenüber dem dort ebenfalls umgesetzten Projekt *Best Ager* Priorität hat. Sofern ein/e Bewerber/in der EJO für die Mitbetreuung im Projekt *Best Ager* geeignet erscheine, sei die Mitbetreuung durch das hierfür verantwortliche Team mit der zuständigen IFK des Projektteams abzustimmen (vgl. Jobcenter Bochum 2013, S. 26).

4.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die *konzeptionelle Umsetzung* der EJO wurde von den beteiligten Jobcentern in einem wesentlichen Punkt grundsätzlich unterschiedlich gestaltet. Ein gutes Drittel (sechs) der an der EJO beteiligten Jobcenter setzt sie analog zur BJO um, indem sie alle ihre Bestandskunden/innen aus den drei integrationsnahen Profillagen in die EJO übernahmen. Die anderen nehmen zusätzlich eine mehr oder minder strikte *Auswahl* vor, indem sie aus diesen Profillagen nur die etwa 20 % bis 60 % der Kunden und Kundinnen in die Betreuung durch die Projektteams überstellen, die nach Einschätzung der IFK i. d. R. über vergleichsweise gute Integrationschancen verfügen. Mit der Wahl des Grundansatzes sind nicht nur unterschiedlich große organisatorische Herausforderungen verbunden, sondern sie bedingt auch einen zwischen den Jobcentern variierenden Maßnahmeneinsatz und müsste voraussichtlich zu unterschiedlichen Integrationserfolgen in den Projektteams führen. Je kleiner der Auswahlatz der in den Projektteams betreuten eLb ist, desto höher müsste in den Projektteams die erzielte Integrationsquote ausfallen, allerdings bezogen auf einen relativ kleinen Anteil der insgesamt durch das Jobcenter betreuten eLb.

In den verbleibenden Basisteams dürften die Integrationsquoten kaum abfallen, da dort noch vergleichsweise viele Kundinnen und Kunden mit mittleren Integrationschancen verbleiben. Werden jedoch viele Kundinnen und Kunden, auch solche mit geringerer Marktnähe, in die Projektteams übernommen, müssten die Integrationsquoten zwischen Basis- und Projektteams ausgeglichener ausfallen. Hieraus ergibt sich für die ökonomischen Wirkungsanalysen die wichtige Evaluationsfrage, inwieweit sich die zwischen den beteiligten Jobcentern graduell unterschiedliche Fokussierung auf integrationsnahe Kunden und Kundinnen auf die Gesamtintegrationsperformance der Jobcenter auswirkt.

Vor allem von der Größe der Jobcenter und dem gewählten Umsetzungsansatz hängt ab, ob *ein oder mehrere Projektteams* gebildet wurden. In zehn Jobcentern wird die besondere Betreuung der marktnäheren Kunden und Kundinnen von einem Projektteam wahrgenommen, in den verbleibenden sechs Jobcentern von zwei bis sechs Teams. Bei der Frage der örtlichen Ansiedelung dieser Teams spielte die räumliche Nähe zum gemeinsamen oder eigenen AG-S offenkundig eine wichtige Rolle. Unabhängig von der Zahl der Projektteams und deren zentraler oder dezentraler örtlicher Verteilung wurden immer Standorte für die Projektteams gewählt, an welchen auch der gAG-S oder Geschäftsstellen des gAG-S angesiedelt sind. Dies verweist darauf, dass bei der Konzeption der EJO eine enge Kooperation mit dem AG-S von grundsätzlich konstitutiver Bedeutung war. In wenigen Jobcentern erfolgt demgegenüber jedoch keine oder in der Praxis aus Sicht der Jobcenter kaum relevante Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit. Hier wurden für die Arbeitgeberansprache und die Stellenakquise bewusst eigenständige Strukturen geschaffen.

Bei der Konzeptionierung der EJO spielte offenkundig auch die Frage der *berufsfachlichen Aufstellung* der Projektteams eine wichtige Rolle. Die Mehrheit (elf) der 16 Jobcenter entschied sich aus diversen, oft organisatorisch-pragmatischen, teilweise auch aus inhaltlichen Gründen gegen sie. In jenen Jobcentern mit einer berufsfachlichen Organisation der Projektteams wurden allerdings weitgehend positive Erfahrungen mit dieser Organisationsform berichtet. Hervorgehoben wurde v. a. eine dadurch mögliche fachlich und personell engere Zusammenarbeit mit dem gAG-S. Zudem wurde darauf verwiesen, dass das für eLb in Frage kommende Arbeitsmarktsegment eine vergleichsweise grobe Aufteilung in drei oder vier Tätigkeitsbereiche sinnvoll sei.

Das Erfordernis, die Projektteams zu einem großen Teil mit *neuen Kräften* auszustatten, zeitigte nach Auskunft der meisten Interviewpartner/innen überwiegend positive Effekte. Meist wurde berichtet, dass sie als berufliche Quereinsteiger/innen neue Impulse in die Teams ge-

bracht, aus ihren früheren Berufsfeldern externe Markterfahrung mitgebracht und sich unbelastet von (Arbeits-)Verwaltungserfahrung vergleichsweise offensiv und pragmatisch den Vermittlungstätigkeiten gewidmet hätten. Seitens einiger Bestandskräfte in der EJO wurde jedoch auch die mangelnde Verwaltungserfahrung der neu eingestellten IFK, die zumindest zu Beginn deutliche Zusatzbelastungen verursacht habe.

Aufgrund der aus der BJO geschilderten Erfahrungen waren sich die in Interviews einbezogenen Interviewpersonen i. d. R. bewusst, dass eine gute *organisatorische Einbettung* der neuen Projektteams in die Binnenstruktur der Jobcenter einen sehr erfolgsrelevanten Faktor darstellt. Dementsprechend wurde in allen Jobcentern großer Wert auf auskömmliche Schnittstellenregelungen gelegt. Der größte Regelungsbedarf betraf die Kooperation mit den verbliebenen Basisteams und mit dem gAG-S und/oder dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice.

Sofern eine nicht nur über die Profillage definierte Auswahl von Kunden und Kundinnen in die Betreuung durch die Projektteams übernommen werden sollte, mussten für diese anfängliche Auswahl und Überstellung Regelungen zwischen *Basis- und Projektteams* getroffen werden. Zudem mussten überall grundsätzlich die Folgeüberstellungen während der Projektphase und die Rücküberstellung aus den Projekt- in die Basisteams geregelt werden. Hierzu wurden in allen Jobcentern klare Schnittstellenregelungen getroffen. Darüber hinaus stellte es insbesondere in der Anfangsphase in allen Jobcentern eine Herausforderung dar, das Problem zu lösen, dass bei den in den Basisteams verbliebenen IFK teilweise die Auffassung herrschte, es seien ihnen die Kunden und Kundinnen mit höheren Integrationswahrscheinlichkeiten weggenommen und damit auch die Chance, für eigene Integrationserfolge verringert worden. Dies scheint mit unterschiedlichem Erfolg gelungen zu sein.

Die wichtigsten internen Kooperationspartner für die Projektteams stellten neben den Basisteams der *gAG-S bzw. der jobcentereigene Arbeitgeberservice* dar. Elf der 16 Jobcenter unterhalten einen gAG-S mit der Agentur für Arbeit, fünf verfügen über einen jobcentereigenen Arbeitgeberservice, hiervon zwei ergänzend zum gAG-S. Besonders bedeutsam war der Regelungsbedarf hinsichtlich der Frage, inwieweit die Jobcenter bzw. die Projektteams selbstständig Stellenakquise bei Arbeitgebern betreiben sollten oder durften. In neun Agenturbezirken mit gAG-S wurde ihnen diese zugestanden, in den verbleibenden zwei nicht. Auch in Jobcentern, in denen die eigenständige Arbeitgeberansprache durch die IFK der Jobcenter nicht erst durch die EJO ermöglicht wurde, sondern bereits zuvor prinzipiell möglich war, ist sie dennoch durch die EJO stark befördert worden.

In einigen Jobcentern sollte die EJO explizit dazu genutzt werden, die IFK der Jobcenter zu einer bewerberorientierten Vermittlung mit eigenständiger Stellenakquise und Arbeitgeberansprache zu befähigen. Sofern Stellenakquise und Arbeitgeberansprache beim gAG-S verbleiben sollten, wurden dort immer neue Wege erprobt bzw. vorhandene deutlich ausgebaut, um eine deutlich stärkere Marktdurchdringung der Bereiche des Arbeitsmarkts zu erreichen, die vor allem für SGB II-Kunden und Kundinnen relevant sind. Gleichzeitig wurde versucht, beim gAG-S Kompetenzen und Aktivitäten im Bereich der bewerberorientierten Vermittlung aufzubauen. In diesem Zusammenhang wurden überall gemeinsame Formate von gAG-S und Projektteams wie beispielsweise Arbeitgeber- oder Bewerbungstage geschaffen bzw. ausgebaut.

Sofern die beteiligten Jobcenter einen jobcentereigenen Arbeitgeberservice unterhalten, verblieb bei vier der fünf Jobcenter die Arbeitgeberbetreuung ausschließlich bei diesem. In einem Fall wurden EJO und (ehemalige) Arbeitgeberbetreuung zu einem *Team „Joboffensive/Arbeitgeberbetreuung“* zusammengelegt.

Die mit den Leistungsteams bestehenden Schnittstellenregelungen mussten i. d. R. nicht angepasst werden. Im Zusammenhang mit der EJO stand jedoch in einigen Jobcentern die Sorge im Raum, dass entsprechend der Erfahrungen in der BJO durch die intensivere Betreuung im Rahmen der EJO die Arbeitsbelastung in den Leistungsteams stark ansteigen könne. Interviews und Fallstudien belegen diesbezüglich, dass ein solcher Anstieg in den Jobcentern zwar meist verzeichnet werden konnte, mit den vorhandenen Kapazitäten aber bis dato zu bewältigen war.

Für die weitere Evaluation der EJO ergibt sich aus den in den Schnittstellenregelungen sichtbar werdenden unterschiedlichen Kooperationsformen zwischen Arbeitgeberakquise durch die EJO-Teams, ggf. vorhandenen jobcentereigenen Arbeitgeberservices und dem gAG-S für die ökonomischen Wirkungsanalysen wichtigen Fragen, z. B. inwieweit (i) bei Vorhandensein eines gAG-S eine ergänzende oder sogar schwerpunktmäßige Wahrnehmung der Arbeitsgeberansprache durch die Projektteams Integrationserfolge zeitigt und sich (ii) Jobcenter mit jobcentereigenem Arbeitgeberservice in dieser Hinsicht von Jobcentern ohne jobcentereigenem Arbeitgeberservice unterscheiden.

5 Der Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der Joboffensive

In diesem Kapitel wird nun der eigentliche Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der EJO analysiert. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob und inwieweit die EJO vor dem Hintergrund der in *Kapitel 3* beschriebenen strategischen und der in *Kapitel 4* erläuterten organisatorischen Rahmenbedingungen für die Umsetzung dazu führt, dass sich die Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses verbessert.

Im *Kapitel 5.1* wird dabei zunächst ein Blick auf die grundlegende Ausrichtung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses nach dem 4PM, die Erwartungen der strategischen Ebene an den Beratungs- und Vermittlungsprozess und die Qualitätssicherungsprozesse in den Jobcentern geworfen. Anschließend wird im *Kapitel 5.2* auf Basis der leitfadengestützten Interviews auf der strategischen und operativen Ebene und v. a. der Interviews mit den IFK-Kunden/Kundinnen-Paaren in den sechs ausgewählten Jobcentern dargestellt, welche Erkenntnisse zur Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses gewonnen werden konnten und welche Veränderungen dabei durch die EJO hervorgerufen wurden. Im darauf folgenden *Kapitel 5.3* wird beschrieben, welche Reaktion die Kunden und Kundinnen auf die intensivere Betreuung im Rahmen der EJO gezeigt haben. Im *Kapitel 5.4* wird zusammenfassend dargestellt, inwiefern der bessere Betreuungsschlüssel in den Projektteams für eine individuellere und qualitativ bessere Betreuung genutzt wird. Während bis dahin der Fokus auf der Qualität der Prozesse in den Projektteams lag, wird im *Kapitel 5.5* abschließend noch ein Blick auf die Auswirkungen der EJO hinsichtlich des Betreuungsprozesses in den Basisteams geworfen.

5.1 Steuerung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses in den Jobcentern

In diesem Unterkapitel wird zunächst dargestellt, wie der Beratungs- und Vermittlungsprozess seitens der strategischen Ebene gesteuert wird. Dabei wird auch thematisiert, welche Standards von Seiten der BA-Zentrale und der RDn gesetzt werden und welche Vorgaben von den Leitungsebenen der Jobcenter gemacht werden.

Zunächst wird im *Kapitel 5.1.1* beschrieben, wie sich die Ausrichtung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses nach dem 4PM gestaltet. Darüber hinaus wird dargestellt, welche Rolle das 4PM im Rahmen der EJO auf der strategischen Ebene in dem Eckpunktepapier und im Rahmenkonzept der RD NRW spielt und wie die Interviewpersonen auf der RD-Ebene die Umsetzung des 4PM bewerten. Im Anschluss wird auf die Bedeutung des 4PM in den Fach- bzw. Umsetzungskonzepten der 16 Jobcenter eingegangen und berichtet, wie die Leitungsebenen der Jobcenter die Umsetzung des 4PM beurteilen. Schließlich wird auch die Bewertung der Umsetzung des 4PM auf der operativen Ebene dargestellt. Im *Kapitel 5.1.2* werden die Erwartungen der strategischen Ebene an den Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der EJO präsentiert. Abschließend wird in *Kapitel 5.1.3* dargestellt, wie die Qualitätssicherung in den Jobcentern ausgestaltet ist, um sicherzustellen, dass Standards eingehalten und Erwartungen erfüllt werden.

5.1.1 Ausrichtung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses nach dem Vier-Phasen-Modell

Bevor in *Kapitel 5.2* auf die konkrete Ausgestaltung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses im Rahmen der EJO eingegangen wird, soll zu Beginn dargestellt werden, wie der Beratungs- und Vermittlungsprozess im SGB II grundsätzlich ausgerichtet ist. Die arbeitnehmerorientierte Integrationsarbeit im SGB II wird seit geraumer Zeit durch das rechtskreisüber-

greifende Integrationskonzept der BA bestimmt. Dieses sog. Vier-Phasen-Modell (4PM) beschreibt die „Leitplanken der arbeitnehmerorientierten Vermittlungsprozesse“ (BA 2013, S. 4) zusammen mit den relevanten Schnittstellen und in Bezug auf die jeweiligen Rahmenbedingungen. Das 4PM versteht sich somit als bundesweit gültiges Referenzsystem für fallangemessenes, individuelles Handeln in der Umsetzung des SGB III durch die BA. Dieses Referenzsystem soll dazu führen, dass gesetzliche Mindestanforderungen eingehalten werden, eine hohe, bundesweit vergleichbare Qualität der Aufgabenerledigung erzielt und ein Beitrag zur rechtskreisspezifischen Zielerreichung geleistet wird (BA 2013, S. 5).

Kurz zusammengefasst sieht das 4PM vor, dass sich die Integrationsarbeit in die vier Phasen (1) Profiling, (2) Zielfestlegung, (3) Auswahl Strategie bzw. der Strategiebündel und (4) Umsetzung und Nachhaltung gliedert. Das Konzept betont, es sei „handlungsleitend (...), dass der jeweilige, individuelle Unterstützungsbedarf des/r Kunden/in die weitere Begleitung und Unterstützung bei der (Re-)Integration bzw. Heranführung an den Arbeitsmarkt bzw. für den Weg zur Reduzierung der Hilfebedürftigkeit bestimmen muss. Die konkrete Ausgestaltung der Prozesse erfolgt unter Maßgabe der geschäftspolitischen Zielsetzungen individuell und dem Einzelfall angemessen vor Ort durch die Vermittlungsfachkraft in Zusammenarbeit mit dem Kunden“ (BA 2012, S. 5). Dies impliziert, dass die grundsätzliche Zielsetzung der EJO mit der des Standardverfahrens 4PM identisch ist, da hier wie dort angestrebt wird, dass jede/r eLb eine individuelle passgenaue Integrationsstrategie erhält, die von IFK und eLb gemeinsam entwickelt wird.

Im Folgenden wird genauer auf die vier Phasen der Integrationsarbeit eingegangen. Das 4PM sieht vor, dass mit allen eLb ein stärken- und potenzialorientiertes Profiling durchgeführt wird. Dabei wird eine gemeinsame Zielfestlegung vorgenommen sowie ein gemeinsamer Weg vereinbart, auf welche Weise und in welcher zeitlichen Perspektive das arbeitsmarktbezogene Ziel in Kooperation der Kundin bzw. des Kunden und Jobcenter erreicht werden soll. Der Abschluss einer gemeinsamen Eingliederungsvereinbarung (EGV) bildet den verbindlichen Startpunkt für die Umsetzung und Nachhaltung der vereinbarten Vorgehensweise. Jedes Folgegespräch dient dann der Überprüfung des vereinbarten Umsetzungs- und Integrationsfahrplans sowie der Beurteilung von möglichen Integrationsfort- oder -rückschritten und hat wiederum Rückwirkungen auf die Aktualisierung des Profilings. Die vier Phasen umfassen folgende Aspekte:

(4) Profiling:

- a. Bestimmung des Zielberufs und Stärkenanalyse im Hinblick auf den Zielberuf.
- b. Ermittlung von Handlungsbedarfen in der Person des Kunden bzw. der Kundin (in Bezug auf die Bereiche Qualifikation, Leistungsfähigkeit und Motivation) und im Umfeld der Kundin bzw. des Kunden (hinsichtlich von Rahmen- sowie Arbeits- bzw. Ausbildungsmarktbedingungen).
- c. Integrationsprognose auf Basis des Abgleichs von Stärken und Handlungsbedarfen.
- d. Festlegung der Profillage.

(5) Festlegen des Ziels bzw. der Ziele

(6) Auswahl der Strategie bzw. der Strategiebündel:

- a. Handlungsleitend dabei ist, dass jeder festgestellte Handlungsbedarf (siehe Punkt 1.b) notwendigerweise auch zu einer konkreten Handlungsstrategie führt, die dem Abbau des Hemmnisses dient.
- b. Die relevanten übergreifenden Handlungsstrategien richten sich auf die übergreifenden Ziele, unabhängig von konkreten Handlungsbedarfen.

- c. Zu jedem möglichen Handlungsbedarf finden sich die entsprechenden Handlungsstrategien, die ggf. vor Ort ergänzt und in jedem Fall weiter ausdifferenziert und konkretisiert werden müssen.³⁰

(7) Umsetzen und Nachhalten:

- a. Mit Hilfe des zur Verfügung stehenden Produktkatalogs sowie unter Rückgriff auf andere Dienstleistungen;
- b. Auf Basis von EGV und Gesprächsdokumentationen;
- c. In den Folgegesprächen:
 - Abgleich der EGV mit der tatsächlich vollzogenen Umsetzung;
 - Überprüfung des Profilings, der vereinbarten Ziele und der Strategiewahl;
 - Besprechung konkreter Bewerbungsaktivitäten;
 - Vereinbarungen der nächsten Schritte sowie eines Folgetermins.

Die Beratungskonzeption (BeKo) der BA (Rübner und Sprengard 2011) sieht sich als fachliche Ergänzung des 4PM. Integrationsbegleitende Beratung zeichnet sich gemäß BeKo zunächst durch ein allgemein gültiges Prozessmodell der Problemlösung mit den Phasen Planung, Durchführung und Auswertung aus. Zum anderen sieht es drei Phasen des Beratungsprozesses vor: (1) Situationsanalyse, (2) Zielfestlegung und (3) Auswahl von Lösungsstrategien. Dabei werden Standardsequenzen formuliert, die eine Operationalisierung einzelner Prozessschritte darstellen und die Beratenden durch Methoden und Hilfsmittel unterstützen. Diese Standardsequenzen wollen dabei explizit nicht als Checklisten verstanden werden. BeKo wurde im SGB II jedoch bisher noch nicht flächendeckend implementiert. Seitens der RD NSB wurde z.B. angegeben, dass BeKo erst 2014 über spezifische Qualifizierungsangebote geschult wurde bzw. wird.

Das 4PM in Kombination mit BeKo setzt hohe Anforderungen an die Kompetenzen der IFK. Ein Funktionieren im Sinne eines reibungslosen und zielführenden Ineinandergreifens beider Fachkonzepte, erfordert von den IFK, dass sie über ein hohes Maß an Diagnosekompetenz, Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarktes, berufsfachliche und pädagogische Kenntnisse, Abstraktionsvermögen, Einfühlungsvermögen, Kommunikations- und Ausdrucksfähigkeit sowie situative Intelligenz verfügen müssen.

5.1.1.1 Bedeutung des Vier-Phasen-Modells in den strategischen Konzepten der Regionaldirektionen

Anhand der Darstellung des 4PM wurde deutlich, welche Qualitätsstandards von der BA-Zentrale an die arbeitnehmerorientierte Integrationsarbeit gesetzt werden. Im Folgenden wird darauf eingegangen, inwiefern die RDn bei der Steuerung im Rahmen der EJO explizit auf das 4PM Bezug genommen haben.

In *Kapitel 3* wurde erläutert, dass der strategische Rahmen zur Umsetzung der EJO über das von der BA erstellte Eckpunktpapier vorgegeben ist. Während von der RD NSB die zentralen Charakteristika der EJO, wie sie im Eckpunktpapier beschrieben wurden, mit den drei betei-

³⁰ Im Konzept des 4PM werden insgesamt 33 Handlungsstrategien (BA 2013, S. 18f.) genannt, die zentral zur Verfügung gestellt werden. Diese werden als Referenzstrategien betrachtet, um die IFK bei der Erstellung einer individuellen Integrationsstrategie zu unterstützen. In diesem Zusammenhang werden die regionalen Einheiten explizit „aufgefordert, eigene kreative wie erfolgreich praktizierte Ansätze bei der Ausgestaltung der Handlungsstrategien zu formulieren und umzusetzen“ (BA 2013, S. 22).

ligten Jobcentern im Rahmen von schriftlichen Vereinbarungen bestätigt wurden, hat die RD NRW auf Basis des Eckpunktepapiers ein ergänzendes Rahmenkonzept vorgelegt, in dem die Vorgaben des BA-Eckpunktepapiers an die Besonderheiten in NRW angepasst wurden (vgl. *Kapitel 3.1*). Bei der Dokumentenanalyse der beiden strategischen Dokumente fällt auf, dass auf die Anwendung des 4PM kaum explizit eingegangen wird. Das 4PM scheint eher eine gesetzte Grundlage für die arbeitnehmerorientierte Integrationsarbeit darzustellen, die durch das Projekt der EJO nicht verändert wird. In dem Eckpunktepapier der BA-Zentrale und dem Rahmenkonzept der RD NRW werden unterschiedliche Vorgaben für die Erstellung der Fachkonzepte bzw. Umsetzungskonzepte der einzelnen Jobcentern formuliert, die in der Übersicht 5-1 dargestellt werden.

Übersicht 5-1: Vorgaben zur Erstellung der EJO-Konzepte der Jobcenter auf Basis der Rahmenkonzeption der RD NRW für Standorte in NRW und des BA-Eckpunktepapiers für Standorte in NSB

Vorgaben der RD NRW für Jobcenter mit Teilnahme an der EJO in NRW	Vorgaben aus dem BA-Eckpunktepapier für Jobcenter mit Teilnahme an der EJO in NSB
<p>Jedes beteiligte Jobcenter erstellt ein Umsetzungskonzept, das der RD NRW zum Projektstart vorgelegt werden soll. Es enthält Angaben dazu,</p>	<p>Von Seiten der RD NSB gab es für die drei an der EJO beteiligten Jobcenter keine eigenständigen Vorgaben. Vielmehr wurde auf die Vorgaben des BA-Eckpunktepapiers (vgl. BA 2012) verwiesen. In dem BA-Eckpunktepapier ist vorgegeben, dass in den Fachkonzepten der Jobcenter folgende Eckpunkte zwingend zu hinterlegen sind:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • wie die in die EJO einbezogenen IFK auf die Arbeit im Projektteam vorbereitet werden (z.B. Schulung Berufskunde, Förderung des Verständnisses für Auswahlprozesses auf Arbeitgeberseite), • wie die Schnittstellen zwischen den Projektteams und den übrigen Organisationseinheiten des Jobcenter geregelt sind, • wie die quantitativen Ziel der EJO erreicht werden sollen, • wie die Qualität der Vermittlungsarbeit insbesondere mit Blick auf die Bedarfsdeckung und eine ausreichende Nachhaltigkeit der erzielten Integrationen verbessert werden kann und • durch welche fachaufsichtlichen Aktivitäten die Umsetzung begleitet wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • In den beteiligten Standorten sind Projektteams für marktnähere Kunden und Basisteams für die noch marktfernen Kunden zu bilden. • Die Vermittler/innen der Projektteams arbeiten in einer auf 1 zu 100 festgelegten Betreuungsrelation. • Die Projektvermittler/innen überprüfen laufend die qualifizierte Einordnung ihrer Kunden in marktnähere Profillagen im Rahmen des 4PM. Gleiches gilt für die Vermittlungsfachkräfte in den Basisteams mit komplexen Profillagen. • Der gAG-S unterstützt die Zielsetzung des Projekts. Die Arbeitgebersprache durch die Projektvermittler/innen ist zwischen der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter zu vereinbaren. • Insbesondere für alle Markt- u. Aktivierungsprofilkunden ist eine enge Kontaktdichte vorzusehen (z.B. alle 14 Kalendertage ein möglichst persönlicher Kundenkontakt). Die Umsetzung des Kontaktdichtekonzeptes ist erfolgskritisch und daher nachzuhalten. • Die tatsächliche Betreuungsrelation ist – insb. in der Anfangsphase – zu beobachten, 1 zu 100 ist einzuhalten.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis von BA (2012) und RD NRW (2013).

Die Analyse der relevanten Dokumente zeigt, dass lediglich im Eckpunktepapier der BA explizit auf das 4PM eingegangen wird: „Die Projektvermittler/innen überprüfen laufend die qualifizierte Einordnung ihrer Kunden in marktnähere Profillagen im Rahmen des 4-Phasen-Modells. Gleiches gilt für die Vermittlungsfachkräfte in den Basisteams mit komplexen Profillagen“ (BA 2012, S. 1; vgl. hierzu auch Übersicht 5-1).

Im Rahmenkonzept der RD NRW, welches für die Jobcenter in NRW als Orientierungsrahmen für die Erstellung der Umsetzungskonzepte dient, wird hingegen nur in der Anlage 3 „Qualifizierung im Rahmen der Joboffensive NRW“ auf das 4PM eingegangen. In dieser Anlage wird beschrieben, dass bei der Grundqualifizierung von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Rahmen eines viertägigen Schulungsblocks auch das 4PM der Integrationsarbeit als „Referenzrahmen des Vermittlungsprozesses“ (RD NRW 2013, Anlage 3, S. 1) vorgestellt wird.

Insgesamt zeigen die Analysen damit, dass der Anwendung des 4PM im Eckpunktepapier der BA zentrale Bedeutung zukommt, während es im Rahmenkonzept der RD NRW nicht unter den zentralen Vorgaben für die Formulierung der Umsetzungskonzepte der Jobcenter aufgeführt wurde. Dies lässt den Eindruck entstehen, dass bei der Erstellung der Fachkonzepte durch die Jobcenter im RD-Bezirk NSB das 4PM einen größeren Stellenwert als in den NRW-Jobcentern hatte.

Dieser Eindruck bestätigt sich auch durch die Ergebnisse der Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen der RD NRW und der RD NSB. Diese Akteure wurden im Rahmen der Implementationsanalyse zu der Bedeutung und Umsetzung des 4PM befragt, wobei sich herausstellte, dass die Umsetzung des 4PM seitens der RDn unterschiedlich bewertet wurde. Wie im Folgenden detailliert dargestellt wird, wurde auf der einen Seite von der RD NSB dem 4PM eine entscheidende Bedeutung für die erfolgreiche Beratungs- und Vermittlungsarbeit beigemessen. Demgegenüber beurteilten die Vertreter/innen der RD NRW die Bedeutung und Umsetzung des 4PM differenzierter:

- Für die Vertreter/innen der *RD NSB* stellte das Eckpunktepapier der BA-Zentrale die zentrale und nicht veränderbare Grundlage der Umsetzung der EJO dar. Seitens der RD NSB habe man diese wesentlichen Punkte in den Fachkonzepten der Jobcenter wiederfinden wollen und habe dies auch nachgehalten. So habe die RD NSB unter anderem an der EJO teilgenommen, um hinsichtlich der Prozessabläufe, wie z. B. bei der Umsetzung des 4PM oder der Kundenkontaktdichte, Verbesserungen zu erzielen.

Nach Aussage der Interviewpersonen der RD NSB lässt sich im Hinblick auf die Umsetzung des 4PM durch die EJO bereits eine Qualitätsverbesserung feststellen. Im Rahmen der EJO hatten alle Mitarbeiter/innen noch einmal eine Vertriebsschulung erhalten. Durch diese zusätzliche Qualifikation und die zusätzliche Betreuungszeit im Rahmen der EJO konnte nach Aussage der Interviewpersonen das Potential des 4PM besser ausgeschöpft werden. Eine Interviewperson berichtet, dass sie in einem Jobcenter hospitiert hat und ihr dort mitgeteilt wurde, dass es für die IFK durch die zusätzliche Betreuungszeit möglich ist, das Profil der eLb detaillierter auszuarbeiten und nachzuhalten. Im Rahmen der EJO seien die Inhalte im 4PM somit auf einen aktuellen Stand gebracht worden, wodurch sich auch die Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses verbessere. Die Interviewperson ist zudem der Auffassung, dass die IFK durch das größere Zeitbudget ordentlicher und strukturierter mit dem 4PM arbeiten können. Dadurch könnten wiederum auch die Schnittstellen zu anderen Bereichen besser gestaltet werden, indem z. B. der AG-S auf detaillierte Informationen zurückgreifen könne.

Darüber hinaus wird über Schulungen zum 4PM berichtet: Zum einen wurde das Entwickeln einer Handlungsstrategie noch einmal durch die RD und durch Trainer/innen ge-

schult. Zum anderen wurden Bestandsmitarbeiter/innen für die Schulung von neu eingestellten IFK abgestellt. Ergänzend wurden auch Bestands-IFK, die in die Projektteams gewechselt sind, noch einmal zum 4PM nachgeschult, mit dem Ziel dieses qualitativ besser anwenden und das Beratungsgespräch strukturierter führen können. Von der RD NSB wird davon ausgegangen, dass nach Abschluss der BeKo-Schulung, die zum Zeitpunkt des Interviews noch am Anfang stand, das 4PM noch besser umgesetzt werden kann.

- Im Gegensatz dazu, wurde von der *RD NRW* die Bedeutung und Umsetzung des 4PM anders beurteilt. Es wurde zwar angemerkt, dass das 4PM mit der fest vorgegebenen Struktur für einen instabilen und unerfahrenen Personalkörper sehr gut geeignet sei, aber grundsätzlich wurde die Umsetzung des 4PM eher kritisch betrachtet. Es wurde bspw. darauf hingewiesen, dass erfahrene IFK eher individuelle Lösungsstrategien entwickelten, die meist erfolgreicher seien, als die fixen Vorgaben des 4PM. Von der RD NRW wird die Auffassung vertreten, dass die Anwendung des 4PM nicht immer automatisch zu einem guten Profiling führe. Als Beleg wurde angeführt, dass immer wieder zu beobachten sei, dass auch eLb mit marktfernen Profillagen Arbeit aufnahmen, was im Sinne des Modells eigentlich nicht passieren dürfte.

Zudem seien Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Datenqualität und hier insbesondere bzgl. des Ausweises der Profillagen bekannt. Dies lasse sich auf zwei Faktoren zurückführen: Zum einen würden die IFK manche eLb marktnäher einstufen, als diese tatsächlich sind, da bspw. private Probleme der Kunden und Kundinnen von den IFK nicht erkannt werden. Zum anderen würden die IFK manche eLb marktferner einstufen, als sie sind, weil die IFK den Markt und dessen vielfältige Möglichkeiten nicht ausreichend kennen oder die Integrationsschritte des Kunden bzw. der Kundin nicht hinreichend nachgehalten haben.

In der Praxis sei das 4PM mit seinen sechs Profillagen daher für die Auswahl der geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für die EJO nur ansatzweise geeignet gewesen. Stattdessen sei für die Auswahl der eLb vielmehr die Frage relevant, ob die Kundin bzw. der Kunde motiviert sei oder nicht und ob sie bzw. er es schaffe, innerhalb von sechs Monaten (in Ausnahmefällen auch in neun Monaten) in den ersten Arbeitsmarkt, ggf. mit Unterstützung durch geeignete Maßnahmen, integriert zu werden. Dies sei auch die Frage, nach der die IFK ihre Kunden und Kundinnen faktisch ausgewählt hätten. Die Bewertung der Eignung von eLb für die EJO habe aber nur sehr begrenzt etwas mit den sechs Profillagen des 4PM zu tun und hänge nach Einschätzung der Interviewpersonen in der RD NRW stattdessen vor allem von der Kompetenz der IFK ab. Aus diesem Grund wurden i. d. R. die in die nähere Auswahl gezogenen marktnahen Kundinnen und Kunden in den Profillagen MP, EP und FP sowie partiell auch EP nochmals von den IFK der Projektteams eingeladen um besser einschätzen zu können, welche davon für die EJO übernommen und welche in den Basisteamen verbleiben sollten. Die IFK führten demnach in der Praxis nochmals ein eigenes Profiling für die EJO durch. Je länger die EJO laufe, desto mehr entwickelten die IFK nach Einschätzung der Interviewpersonen in der RD NRW Freiheitsgrade, mit welchen sie über die Leitplanken des 4PM hinausgehen konnten.

Seitens des Controllings der RDn wurde darauf hingewiesen, dass die Qualität des Profilings im 4PM nicht erfasst und ausgewertet wird. Im Controlling wird anhand der Auswertungen nur deutlich, welche Profillage einem Kunden bzw. einer Kundin zugeordnet wurde. Wie es zu dieser Profillagenzuordnung kam und wie das 4PM im Vermittlungsprozess qualitativ umgesetzt wird, kann vom Controlling nicht eingesehen werden. Ob die Profillage einer bzw. ei-

nem eLb richtig zugeordnet wurde, könne nur im Rahmen der Fachaufsicht überprüft werden.

5.1.1.2 Bedeutung vom Vier-Phasen-Modell in den strategischen Konzepten der Jobcenter

Wie bereits in *Kapitel 5.1.1.1.* dargestellt, legen die Analysen auf Grundlage des BA-Eckpunktepapiers, des Rahmenkonzepts der RD NRW und der Aussagen der Interviewpersonen auf der strategischen Ebene der RDn den Schluss nahe, dass die RD NSB dem 4PM im Rahmen der EJO einen größeren Stellenwert beimisst als die RD NRW. Unterstützt wird dieser Eindruck durch die Dokumentenanalyse der Fach- und Umsetzungskonzepte der einzelnen Jobcenter. Dabei zeigt sich, dass auf der einen Seite von allen beteiligten Jobcentern der RD NSB in den Fachkonzepten auf das 4PM und dessen Bedeutung im Rahmen der EJO eingegangen wird, während auf der anderen Seite in NRW nur drei von 13 Jobcentern das 4PM in den jeweiligen Umsetzungskonzepten thematisieren (vgl. Jobcenter Aachen 2013, Jobcenter Herne 2013 und Jobcenter Mettmann o. J.).

In den Fachkonzepten der *Jobcenter Bremen* (2013b) und *Bremerhaven* (2012) wurden die Vorgaben aus dem Eckpunktepapier der BA aufgegriffen. In beiden Konzepten wird diesbezüglich ausgeführt, dass die „kontinuierliche Anwendung des 4-Phasen-Modells (...) Grundlage der Kundenzuordnung“ ist und die Basis für die „weitere (inhaltliche sowie zeitliche) Ausrichtung der Integrationsprozesse am konkreten Einzelfall“ (Jobcenter Bremen 2013b, S. 10 und Jobcenter Bremerhaven 2012, S. 7-8) darstellt. Aus diesem Grund ist „die qualifizierte und im Ergebnis zutreffende Einordnung der Kunden in die marktnäheren Profillagen im Rahmen des 4-Phasen-Modells von jeder/jedem Vermittler/Vermittlerin in den Projektteams (...) fortlaufend zu überprüfen“ (Jobcenter Bremen 2013b, S. 10 und Jobcenter Bremerhaven 2012, S. 8).

Darüber hinaus wurde in den beiden Fachkonzepten beschrieben, dass die Anwendung des 4PM die Geschäftsprozesse der arbeitnehmerorientierten Integrationsarbeit beschreibt und damit ein bundeseinheitliches Referenzsystem darstellt, an dem sich das Handeln im Kernprozess von Vermittlung und Beratung in den Jobcentern orientiert (vgl. Jobcenter Bremen 2013b, S. 9-10 und Jobcenter Bremerhaven 2012, S. 7).

Ferner wird für den arbeitnehmerorientierten Vermittlungsprozess in beiden Fachkonzepten der Grundsatz „Ich kenne meine Kundinnen bzw. Kunden“ (Jobcenter Bremen 2013b, S. 9 und Jobcenter Bremerhaven 2012, S. 7) formuliert. Im Zusammenhang mit diesem Grundsatz wird in dem Fachkonzept des Jobcenters Bremen zusätzlich betont, dass in der Kennenlernphase dem 4PM und der qualitativ hochwertigen Dokumentation eine besondere Bedeutung zukommt (vgl. Jobcenter Bremen 2013b, S. 9). Schließlich wird in diesen beiden Fachkonzepten auch die geplante Modifikation des 4PM (4PM+1) angesprochen, bei der es um die Nachbetreuung von integrierten Kunden und Kundinnen geht (Jobcenter Bremen 2013b, S. 14 und Jobcenter Bremerhaven, S. 12).

Im Fachkonzept des *Jobcenters Hannover* (2013) wird auf das 4PM insofern eingegangen, als dass in den Projektteams die integrationsnahen Profillagen und in den Basisteams die eLb mit komplexen Profillagen betreut werden. Für diesen Zweck wird in dem Fachkonzept die Entscheidungshilfe zur Bestimmung der Profillage aus dem arbeitnehmerorientierten Integrationskonzept abgebildet (vgl. Jobcenter Hannover 2013, S. 6). Zusätzlich wird im Rahmen des Übergabemanagements zwischen den Teams auf Folgendes hingewiesen: „Die

qualifizierte und im Ergebnis zutreffende Einordnung seiner Kunden in die integrationsnahe Profillage im Rahmen des 4-Phasen-Modells, ist von jedem pAp³¹ (...) laufend zu überprüfen, da sie grundlegende Voraussetzung für sein effektives Arbeiten ist.“ (Jobcenter Hannover 2013, S. 12).

Wie bereits erwähnt, wird in NRW nur in drei Fachkonzepten explizit auf die Bedeutung des 4PM eingegangen: In den *Jobcentern Aachen* und *Herne* findet sich jeweils unter dem Thema „Aufgaben der IFK“ (Jobcenter Aachen 2013, S. 9) bzw. „Kernaufgaben“ (Jobcenter Herne 2013, S. 7) der Absatz, dass die Projektvermittler/innen im Beratungsgespräch mit jeder Kundin bzw. jedem Kunden eine individuelle Strategie auf der Grundlage des 4PM der Integrationsarbeit entwickeln und dabei insbesondere die Stärken des Kunden bzw. der Kundin berücksichtigen sollen. Im *Jobcenter Mettmann* wurde – analog zur Anlage 3 der NRW-Rahmenkonzeption – das 4PM ebenfalls thematisiert, allerdings nur in Bezug auf die Qualifizierung der Projektvermittler/innen (Jobcenter Mettmann o. J., S. 2).

5.1.1.3 Bewertung der Umsetzung des Vier-Phasen-Modells auf der strategischen Ebene der Jobcenter

Nachdem die Thematisierung des 4PM in den strategischen Konzepten und in den Interviewaussagen der befragten Akteure der RDn dargelegt wurde, werden anschließend die Ausführungen der Interviewpersonen auf der strategischen Ebene in den Jobcentern und der Agenturen für Arbeit beschrieben. Diese Akteure wurde im Rahmen der Implementationsanalyse gefragt, wie sie die bisherige Umsetzung des 4PM in dem jeweiligen Jobcenter bewerten. Dabei hat sich gezeigt, dass in nahezu allen Jobcentern die Umsetzung des 4PM ambivalent bewertet wird: Auf der einen Seite wird das 4PM als eine gute Grundlage für die Arbeit mit eLb betrachtet. Dies wird darin deutlich, dass das 4PM als „gute Richtschnur“, „wichtiges Handwerkszeug“, „positiver Meilenstein für Beratung und Vermittlung“ oder „gutes und brauchbares Hilfsmittel“ beschrieben wird. Auf der anderen Seite wird in fast allen Jobcentern auch auf Defizite des 4PM hingewiesen. Im Folgenden wird dargestellt, welche problematischen Aspekte am 4PM von den Interviewpersonen auf dieser Ebene angeführt werden:

- (8) Von der Mehrheit der Jobcenter wird die *Treffsicherheit der Profillagen* kritisch betrachtet. Es habe sich gezeigt, dass die Profillagen in einigen Fällen nicht stimmten und die Definition der richtigen Profillage nach wie vor schwierig sei. In diesem Zusammenhang wurde in vielen Jobcentern darauf hingewiesen, dass das 4PM gewisse Handlungsspielräume lasse und die Zuordnung der eLb zu den Profillagen dadurch auch von der subjektiven Einschätzung der IFK abhängen.

In einzelnen Jobcentern wird auf bestimmte Probleme bei der Zuordnung der Kunden und Kundinnen zu Profillagen genauer eingegangen. So wird bspw. in einem Jobcenter darauf hingewiesen, dass das 4PM allein für die Einschätzung der Marktnähe einer Kundin bzw. eines Kunden nicht ausreiche. Anhand des 4PM werde die Marktnähe der eLb zu sehr durch die vorhandenen beruflichen Qualifikationen der eLb definiert, was aber im SGB II-Bereich oft nicht das erfolgskritische Integrationsmerkmal sei. Viel entscheidender sei stattdessen die Motivation der Kundinnen und Kunden, welche jedoch im 4PM nicht adäquat abgebildet werden könne. Als eine weitere Problematik wurde in einem anderen Jobcentern darauf hingewiesen, dass eLb manchmal von den IFK marktnäher eingestuft wurden, als sie es sind, da bestehende Probleme der eLB im privaten Bereich,

³¹ pAp = persönliche/r Ansprechpartner/in.

wie z. B. eine Schulden- oder Suchtproblematik, erst bei intensiver und regelmäßiger Betreuung bekannt werden.

So wird in mehreren Jobcentern hervorgehoben, dass die Profillagen lediglich einen Anhaltspunkt darstellen, da es in der Praxis vorkommt, dass marktferne eLb doch in Arbeit integriert werden oder marktnahe eLb nicht in Arbeit integriert werden können, was im Sinne des 4PM eigentlich nicht vorgesehen ist. In einem dieser Jobcenter wird aber darauf hingewiesen, dass sich spontane Integrationen von Stabilisierungs- und Unterstützungsprofilen durch die Beschaffenheit des Arbeitsmarktes erklären lassen. Der Arbeitsmarkt für eLb mit komplexen Profillagen sei in der Regel durch Zeitarbeit oder Helfertätigkeiten geprägt. In diesen Arbeitsmarkt Bereichen sei eine große Dynamik vorhanden, weshalb dort immer wieder viele arbeitswillige und -fähige Arbeitslose auch ohne Schul- oder Berufsabschluss unterkämen, selbst wenn diese teilweise länger als zwei Jahre arbeitslos gewesen sind. Dennoch rechtfertigten die genannten objektiven Fakten (keine Berufs- und Schulabschlüsse sowie Langzeitarbeitslosigkeit) eine Zuordnung zu marktfernen Profillagen.

In einigen Jobcentern wurde angemerkt, dass die Zuordnung der Kundinnen und Kunden zu Profillagen im Rahmen der EJO bereits besser gelinge. Dies hänge damit zusammen, dass die IFK in einem engeren Kontakt zu den eLb stehen. Dadurch wurden eine Vertrauensbasis zu den Kunden und Kundinnen aufgebaut und umfangreiche Kenntnisse, auch über private Probleme der eLb, erworben.

- (9) In mehreren Jobcentern wird auf eine *problematische Einführung des 4PM* hingewiesen. So wird in einem Jobcenter explizit geäußert, dass die Implementation des 4PM grundsätzlich und nicht nur in dem befragten Jobcenter ungünstig verlaufen sei. In einem Jobcenter wurde dies genauer ausgeführt: Bei der Einführung sei das 4PM von den Traineeinnen und Trainern wie eine neue EDV-Version und nicht wie ein neues Beratungskonzept eingeführt worden, obwohl das 4PM als konzeptionelle Unterstützung die Beratungsarbeit gedacht gewesen sei. Es sei nun ein sehr langwieriger Prozess, die bei vielen IFK bestehende Denkweise über das 4PM als reines Anwenderprogramm zu verändern.

Darüber hinaus sei die Einführung des 4PM auch deshalb problematisch gewesen, da zu Beginn der *Fokus zu sehr auf die Vermittlungshemmnisse* und zu wenig auf die Stärken der eLb gelegt worden sei. Diesbezüglich sei es in einigen Jobcentern zu Nachschulungsangeboten gekommen, so dass die Abfrage der Stärken der Kundinnen und Kunden nun mehr in den Fokus gerückt sei. In einem anderen Jobcenter wurde berichtet, dass die IFK dazu angehalten worden seien, sich von der Schwächenorientierung des 4PM nicht zu stark beeinflussen zu lassen und trotzdem eine Vermittlung der eLb zu versuchen, auch wenn das 4PM nahelegt, erst alle Handlungsbedarfe und Vermittlungshemmnisse abzuarbeiten. In einem weiteren Jobcenter wurden mit den IFK Gespräche über die Umsetzung des 4PM geführt, in denen thematisiert wurde, dass die Stärken der eLb nicht außer Acht gelassen werden sollten.

Schließlich wurde in einem Jobcenter beschrieben, dass die intensivere Betreuung im Rahmen der EJO per se zu einer Stärkenorientierung im 4PM geführt habe. Vor der EJO hätten die IFK versucht, im Erstgespräch alle Probleme eines Kunden bzw. einer Kundin aufzunehmen, da sie die Kundin bzw. den Kunden erst nach langer Zeit wiedersehen würden und bis dahin i. d. R. über Maßnahmen die identifizierten Defizite abgebaut werden sollten. Durch den nun häufigeren Kontakt zu Kunden und Kundinnen im Rahmen der EJO können die IFK aber die bestehenden Potenziale der Kundinnen und Kunden besser identifizieren. Eine eindeutige Stärkenorientierung sei nun die Folge.

- (10) Im Hinblick auf die Umsetzung des 4PM stellt das *Jobcenter Rhein-Sieg-Kreis* einen Sonderfall dar. In diesem Jobcenter wurde aufgrund der nach Angaben einer Interviewperson „deutlichen Schwächenorientierung der BA-Variante des 4PM“ noch vor der EJO im Jahr 2012 ein eigenes 4PM-Konzept – das sog. 4PM 2.0 – eingeführt. Bei diesem neuen Konzept wurden alle „schwächenorientierten Elemente des 4PM“ aussortiert und es wird eine reine Stärkenorientierung beim Profiling und der Aktivierungsstrategie verfolgt. Bei dem Profiling im Rahmen des 4PM 2.0 ginge es zunächst nur darum, im Kundenkontakt die zentrale Frage zu klären, ob der Kunde bzw. die Kundin grundsätzlich vermittelbar ist oder nicht. Anhand des neuen 4PM-Konzeptes werde basierend auf der Marktkenntnis und der Erfahrung der IFK zunächst nur die Frage beantwortet, ob die vorhandenen Stärken der Kundin bzw. des Kunden ausreichen, um sie bzw. ihn ohne weitere Maßnahmen in den ersten Arbeitsmarkt integrieren zu können. Dies sei – so eine Interviewperson – eine „komplette Umkehr“ zum ursprünglichen 4PM. Die Profillagen des 4PM würden beim Konzept des 4PM 2.0 nicht mehr bedient werden. Stattdessen erhalte jede/r eLb, der oder die als vermittelbar eingeschätzt wurde, den Vermerk „Direktvermittlungskunde“. In VerBIS werden diese Kundinnen und Kunden der Einfachheit halber als Marktprofil markiert. Im Grunde werde beim 4PM 2.0 weiterhin nach dem 4PM gearbeitet, aber es wurden die Profillagen und die sich daraus ableitenden Handlungsstrategien entfernt.
- (11) Ferner wurde in vereinzelten Jobcentern auf *Qualitätsdefizite aufgrund des Massengeschäfts* in den Jobcentern eingegangen. So wird von einer Führungskraft angeführt, dass man sich bei der Festlegung des Kunden- und Kundinnenpotentials für die EJO nicht ausschließlich auf das 4PM verlassen könne, da die IFK im Regelbetrieb nicht genügend Zeit hätten, das BewA präzise zu bedienen und den IFK nicht alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Praxisdefizite des 4PM seien demnach der mangelnden Betreuungszeit und nicht dem Konzept an sich geschuldet. Auch in einem anderen Jobcenter wurde erwähnt, dass sich im Rahmen der Fachaufsicht gezeigt habe, dass der hohe Anspruch an die Umsetzung des 4PM in der Praxis aufgrund des Massengeschäfts nicht immer erfüllt werden kann.

Demnach zeigten sich in der Praxis häufig Lücken in den Bewerber/innendatensätzen und die Eingliederungsvereinbarungen spiegelten teilweise nicht die vereinbarten Handlungsstrategien wider. Eine hohe Qualität ließe sich demnach nur gewährleisten, wenn die IFK einen überschaubaren Personenkreis zu betreuen hätten. So habe sich gezeigt, dass durch eine bessere Betreuungsrelation im Rahmen der EJO Mängel in der Datenqualität beseitigt werden konnten, da durch die höhere Kontaktdichte eine ständige Aktualisierung der Kundenprofile möglich ist.

5.1.1.4 Bewertung der Umsetzung des Vier-Phasen-Modells auf der operativen Ebene der Jobcenter

Abschließend werden die Aussagen der Interviewpersonen auf der operativen Ebene präsentiert. Auch diese Akteure wurde im Rahmen der Implementationsanalyse gefragt, wie sie die bisherige Umsetzung des 4PM in den jeweiligen Jobcentern der sechs Fallstudienregionen bewerten. Dabei hat sich gezeigt, dass auch auf der operativen Ebene in allen sechs Jobcentern die uneinheitliche Bewertung des 4PM beobachtet werden kann. So wird das 4PM auch auf dieser Ebene einerseits als ein *hilfreiches Instrument* charakterisiert. Andererseits wird Kritik am 4PM geäußert, die sich v. a. auf die Treffsicherheit der Profillagen und die Datenqualität bezieht.

Im Folgenden wird dargestellt, welche *positiven Aspekte* die IFK am 4PM sehen:

- Durch das 4PM ist eine gewisse *Einheitlichkeit der Arbeit der IFK* gewährleistet.
- Das 4PM stellt den Versuch dar, den Beratungsprozess, der sich zwischen Menschen abspielt, *qualitativ nachvollziehbar* zu machen. Somit werden eLb durch das 4PM für andere IFK im Rahmen von Vertretungssituationen transparent.
- Von neuen IFK wird angegeben, dass das 4PM für das Erstgespräch eine hilfreiche Unterstützung bei der Strukturierung des Beratungsprozesses ist.
- Auch von Bestands-IFK werden positive Aspekte der Umsetzung beschrieben. Geäußert wurde von einer IFK z. B., dass sie mit dem 4PM sehr gut arbeiten kann, es sehr schlüssig findet und sich nur am 4PM orientiert. Eine andere Bestands-IFK fand das Einordnen der eLb in Profillagen und die Strukturierung der eigenen Arbeitsweise durch das Profiling gut.

Neben diesen positiven Aspekten des 4PM werden aber auch auf der operativen Ebene mehrere *Kritikpunkte* am 4PM geäußert:

- (12) Auch auf dieser Ebene wird die *Treffsicherheit der Profillagen* kritisch betrachtet. In einigen Jobcentern wird – wie auch auf der strategischen Ebene – thematisiert, dass es bei der Zuordnung der eLb zu Profillagen viel Interpretationsspielraum gebe und diese dadurch auch von der subjektiven Einschätzung der IFK abhängig sei.

So äußerte eine Bestands-IFK, dass sie die Abgrenzung zwischen den Profillagen schwierig findet. Sie erläuterte das am Beispiel von Universitätsabsolventinnen und -absolventen. Bei dieser Kundinnen- und Kundengruppe ließe sich darüber streiten, ob es sich um ein MP handelt oder nicht. Diese Kundinnen und Kunden hätten den Handlungsbedarf der fehlenden Berufserfahrung und sobald ein/e eLb einen Handlungsbedarf in der Berufspraxis habe, könne es sich eigentlich nicht mehr um ein Marktprofil handeln. Die IFK war daher der Auffassung, dass die Profillagen grundsätzlich nur einen ersten Anhaltspunkt darstellen und dass mit einem FP genauso gut gearbeitet werden kann, wie mit einem MP.

Auch eine andere IFK bestätigte das Problem, die vielfältigen Hemmnisse der eLb in der Logik des 4PM zu erfassen. Die Erfahrung zeige, dass bei der Zuordnung der eLb in die Profillage eine zu strikte Orientierung am 4PM dazu führen müsse, fast jede/n eLb der Profillage EP oder darunter zuzuordnen. Bei diesem Vorgehen gebe es jedoch für die Projektteams keine neuen eLb mehr, weshalb die IFK das 4PM im SGB II-Bereich für ungeeignet hält. Seitens einer andern IFK wurde darauf hingewiesen, dass es insbesondere hinsichtlich der Unterscheidung zwischen FP und EP sehr unterschiedliche Auffassungen zwischen den IFK gebe. Eine Teamleitung fand es hingegen gut, dass die Zuordnung zu den Profillagen einen Interpretationsspielraum offen lasse, da dies i. d. R. kaum in einem starren Rahmen möglich sei.

In zwei Jobcentern wurde zudem darauf eingegangen, dass im Rahmen der EJO die Treffsicherheit der Profillagen bereits deutlich gestiegen sei, was u. a. darauf zurückgeführt wurde, dass IFK nun mehr Zeit zur Verfügung stünde, um genauer zu überlegen, welcher Profillage ein/e eLb zuzuordnen sei.

- (13) In einigen Jobcentern in NRW wurde kritisiert, dass in dem *VerBIS-Profiling die Arbeitsmotivation der eLb nicht richtig erfasst* werden könne. In einem Jobcenter wurde argumentiert, dass bei dem Vermittlungshemmnis einer mangelnden Arbeitsmotivation, der/die eLb automatisch der Profillage AP zugeordnet werden müsse, was eigentlich ein sehr marktnahes Profil sei. Dies stimme aber meist nicht mit der Realität überein, da mangelnde Motivation ein gravierenderes Hemmnis darstelle. Um diese Fehldiagnose zu umgehen, gab eine IFK eigene Aussagen zufolge lieber andere Handlungsbedarfe bei

den eLb an und ordnete diese eLb dem FP zu, weil sie eine Zuordnung zum AP nicht für gerechtfertigt ansah.

In einem anderen Jobcenter wurde auf die Erfahrung hingewiesen, dass man eLb mit sehr vielen Vermittlungshemmnissen, aber einer hohen Motivation, erfolgreicher vermitteln könne, als Unmotivierte ohne weitere Vermittlungshemmnisse. Bestätigt wird dieser Eindruck dadurch, dass selbst aus den komplexen Profillagen (unterhalb von EP) noch viele eLb integriert werden können, was im Sinne des 4PM eigentlich ausgeschlossen ist. Aussagen über die Motivation der eLb könnten zwar im Beratungsvermerk notiert werden, dieser sei aber für das Matching und die Profillage nicht maßgeblich.

Aufgrund der anscheinend hohen Bedeutung der Arbeitsmotivation für die Vermittlungsarbeit, wurde von einigen Interviewpersonen bedauert, dass keine systematischen Einträge über die Arbeitsmotivation im 4PM vorgenommen werden können. Viele IFK schätzten die Arbeitsmotivation als ein noch wichtigeres Kriterium für die Vermittlungsarbeit als den Zielberuf selbst ein.

- (14) Des Weiteren wurde auf der operativen Ebene Kritik an der *Datenqualität im Rahmen des 4PM* geäußert. So erwähnten sowohl eine Bestands-IFK als auch eine neue IFK aus unterschiedlichen Jobcentern, dass die theoretisch angedachte Umsetzung des 4PM in der Praxis noch nicht in ausreichendem Maße geleistet werden konnte, da sie sehr viel Zeit in Anspruch nehme. Zwar würden gravierende Änderungen, die eine Anpassung der Profillage zur Folge hätten, aufgenommen werden, aber kleine Veränderungen nicht immer eingepflegt, entweder aufgrund von Zeitmangel oder aufgrund des fehlenden Einflusses auf die Profillage. Im Hinblick auf die Datenqualität wies eine Teamleitung darauf hin, dass die Aussagefähigkeit des Profiling sehr stark von der jeweiligen IFK abhängt, die das Profiling erstellt habe. Zusätzlich wurde in einem Jobcenter bedauert, dass im Profiling aus Datenschutzgründen bestimmte wichtige Informationen (wie z. B. gesundheitliche Beeinträchtigungen, die einer Arbeitsaufnahme in einem speziellen Bereich entgegenstehen) nicht dokumentiert werden können.

In allen sechs Jobcentern der vertiefenden Fallstudien geben die Interviewpersonen auf der operativen Ebene jedoch an, dass der intensivere Kundenkontakt zu einer deutlichen *Verbesserung der Datenqualität* geführt habe. Dadurch, dass die IFK die eLb häufiger sehen, lägen auch mehr Informationen vor, die in VerBIS eingepflegt werden könnten. IFK erhielten dabei teilweise auch Kenntnisse zu sensiblen Kundeninformationen, die aus datenschutzrechtlichen Gründen jedoch nicht in VerBIS berücksichtigt werden dürfen. In einem Jobcenter wurde betont, dass im Rahmen der EJO jede Veränderung im Profiling festgehalten werde und dadurch insgesamt eine häufigere Aktualisierung der Kundenprofile stattfindet. Zusätzlich wurde in einem Jobcenter noch erwähnt, dass aktualisierte Datensätze insbesondere bei eLb aus dem Absolventenmanagement wichtig seien, da sich in diesen Fällen die Qualifikationen und Kompetenzen der eLb erhöht hätten und wichtige Beschäftigungspotenziale entgingen, wenn diese nicht vermerkt würden.

Während in einigen Jobcentern angegeben wurde, dass im Rahmen der EJO insgesamt mehr Zeit für die Datenerfassung aufgewendet werde, wurde in einem anderen Jobcenter geäußert, dass durch die EJO zwar mehr Zeit für die Kundengespräche, aber nicht für die Datenerfassung zur Verfügung stehe.

- (15) Probleme hinsichtlich der Datenqualität im Rahmen des 4PM ergaben sich nach Aussage mehrerer Interviewpersonen aus unterschiedlichen Jobcentern auch an der *Schnittstelle zu den Basisteams*: So wurde in mehreren Jobcentern angeführt, dass die Daten der Bewerber/innen bei der Übernahme in die EJO nicht immer auf dem aktuellsten

Stand (gewesen) seien. In einem Jobcenter wurde diesbezüglich geschildert, dass bei einigen eLb in den Basisteams die letzte Überprüfung der Profillage schon länger als sechs Monate vor Übergabe in das Projektteam zurückgelegen habe. Dies hänge mit der hohen Anzahl an zu betreuenden eLb und der damit einhergehenden Arbeitsbelastung in den Basisteams zusammen.

In einem anderen Jobcenter wurde berichtet, dass das 4PM von den IFK außerhalb der EJO nicht gut ausgeführt werde und aus diesem Grund bei der Übergabe von Kunden und Kundinnen in die EJO jedes Profiling wiederholt werden müsse. Insbesondere bei der Übernahme von eLb aus dem Fallmanagement falle auf, dass das Profiling im BewA meist schon lange nicht mehr gepflegt worden sei. Eine Teamleitung eines anderen Jobcenters wiederum betonte, dass die Datensätze, die die Projektteams aus den Basisteams erhalten, von sehr unterschiedlicher Qualität seien.

- (16) Im Hinblick auf die Rolle der Datenqualität an der Schnittstelle zum AG-S lässt sich feststellen, dass in vielen Jobcentern auch der AG-S bzw. der eigene Vermittlungsservice von der verbesserten Datenqualität in den Projektteams profitiert zu haben scheint. In einem Jobcenter wurde konkretisiert, dass durch die bessere Datenqualität die Matchingprozesse des AG-S produktiver seien, und in einem weiteren Jobcenter wird dargestellt, dass die besser gepflegten Datensätze dem AG-S die Vorbehalte nehmen, Leistungsbeziehenden im SGB II Vermittlungsvorschläge zu unterbreiten, weil sie festgestellt hätten, dass es sich dabei um fähige Bewerber/innen handelt, die durchaus erfolgreich vermittelbar seien.

5.1.2 Erwartungen der strategischen Ebene an den Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der Joboffensive

Um die Erwartungen der strategischen Ebenen an den Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der EJO zu beschreiben, wird zuerst auf die strategischen Konzepte auf der Ebene der RDn eingegangen. In Übersicht 5-2 wird dargestellt, welche Anforderungen zur Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses im Rahmenkonzept der RD NRW und im BA Eckpunktepapier formuliert wurden.

Auf Ebene der RDn wurde in den Interviews angegeben, dass die konkrete Gestaltung des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses grundsätzlich den einzelnen Jobcentern überlassen wurde. Seitens der RD NRW wurde geäußert, dass bewusst keine Vorgaben für die Umsetzung der Betreuungs- und Vermittlungsarbeit in den Projektteams gemacht worden seien und seitens der RD NSB wurde geschildert, dass für die Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeit lediglich ein Handlungsrahmen vorgegeben worden sei, aber die konkrete Umsetzung ebenfalls in die Verantwortung der Jobcenter gegeben wurde.

Abgesehen davon zeigen sich aber auch gewisse Unterschiede hinsichtlich der Erwartungen der beiden RDn an die Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeit. Auf der einen Seite wurde von der RD NRW angeführt, dass bewusst auf Vorgaben zur Kontaktdichte verzichtet und kein Kontaktdichtekonzept erstellt wurde. Dadurch sollte ermöglicht werden, dass die IFK selbst entscheiden können, welche Kontaktintensität sie für die bzw. den jeweilige/n eLb für sinnvoll halten. Aus diesem Grund sieht die von der RD NRW implementierte Berichtsstruktur für die monatlich zu erstellenden Controlling-Berichte der Jobcenter auch nicht vor, dass die Kontaktdichte nachgehalten wird.

Übersicht 5-2: Erwartungen an die Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses auf Basis der Rahmenkonzeption der RD NRW für Standorte in NRW und des BA-Eckpunktepapiers für Standorte in NSB

Vorgaben der RD NRW für Jobcenter mit Teilnahme an der EJO in NRW	Vorgaben aus dem BA-Eckpunktepapier für Jobcenter mit Teilnahme an der EJO in NSB
<ul style="list-style-type: none"> • Im Rahmen der EJO NRW soll die Beratungsqualität für marktnähere Kunden gezielt verbessert werden. • Mit der Konzentration auf das Kerngeschäft Integration soll Arbeitslosigkeit schneller und nachhaltiger beendet werden. • In der EJO geht es nicht um Integration um jeden Preis. Mit der stärkeren Fokussierung auf das <i>Kerngeschäft Vermittlung</i> ist die Erwartung verbunden, mehr nachhaltige Integrationen in bedarfsdeckende Beschäftigung zu erzielen. • Alle Aktivitäten im Projektteam werden auf die Vermittlung in Arbeit ausgerichtet. Eine finanzielle Förderung soll in der Regel nur soweit erfolgen, wie sie für die Arbeitsaufnahme und eine zeitnahe Integration erforderlich ist. Kurzfristige Anpassungsqualifizierungen sind grundsätzlich möglich, umfangreichere Qualifizierungen verbleiben in der Verantwortung der Basisteam. • Kontakte zu bedeutenden Arbeitgebern („Zielkunden“) bleiben den Vermittlungsfachkräften im AG-S vorbehalten. Weitere Absprachen zur Zusammenarbeit sind eigenverantwortlich vor Ort zu treffen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Projektvermittler überprüfen laufend die qualifizierte Einordnung ihrer Kunden in marktnähere Profillagen im Rahmen des 4PM. • Insbesondere für alle Markt- u. Aktivierungsprofilkunden ist eine enge Kontaktdichte vorzusehen (z.B. alle 14 Kalendertage ein persönlicher Kundenkontakt). • Die EJO sollt die Betreuung von Kunden über 25 Jahre, die ohne oder mit Unterstützung (z.B. gezielte Anpassungsqualifizierung) zeitnah in den Arbeitsmarkt integriert werden können, deutlich verbessern. • Die zusätzlich eingestellten Integrationsfachkräfte sollen zur Vertriebsorientierung geschult werden. • Das Verfahren der Arbeitgeberansprache durch die Projektvermittler/innen ist zwischen der Agentur für Arbeit und dem Jobcenter zu vereinbaren. • Neben vorhandenen gemeldeten Stellen ist die gezielte Akquise – ggf. in Absprache mit dem gAG-S – ein wichtiger Baustein der EJO. • Eine flankierende Arbeit mit Arbeitgeberverbänden und Kammern ist obligatorisch.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis von BA (2012) und RD NRW (2013).

Auf der anderen Seite wurde von Interviewpersonen der RD NSB die Erwartung geäußert, dass durch den besseren Betreuungsschlüssel die Kontaktdichte mit den marktnahen Kunden und Kundinnen in den Projektteams deutlich erhöht wird, indem die IFK mindestens einmal im Monat Kontakt zu den Kunden und Kundinnen haben. Der Kontakt könne dabei unter Umständen auch telefonisch erfolgen, entscheidend sei die Qualität des Kontakts. Seitens der RD NSB wird versucht, die Kundenkontaktdichte für alle betreffenden Jobcenter monatlich nachzuhalten.³²

Diese unterschiedlichen Aussagen der RDn passen jeweils zu den Inhalten des Rahmenkonzepts der RD NRW und des Eckpunktepapiers, das für die RD NSB gilt, da in dem Rahmenkonzept keine Vorgaben zur Kontaktdichte formuliert wurden und in dem Eckpunktepa-

³² In dem „Joboffensive Ergebnisbericht JC Bremen“, bei dem es sich um die Anlage 2 des Ergebnisberichtes der RD NSB handelt, wird z.B. für den Berichtsmonat November 2013 angegeben, dass bei 62,7 % der Kunden und Kundinnen der Projektteams in den letzten vier Wochen die vorgegebene Kontaktdichte von mindestens einem Beratungsgespräch realisiert werden konnte (Abgriff am 30.12.2013 zum 30.11.2013) (Quelle: Jobcenter Bremen 2013d, S. 10).

pier festgehalten wurde, dass insbesondere für eLb mit einem Markt- oder Aktivierungsprofil eine enge Kontaktdichte vorzusehen ist, z. B. im Rahmen eines alle 14 Kalendertage stattfindenden persönlichen Kontakt (vgl. Übersicht 5-2).

Auf Ebene der Führungskräfte der Jobcenter wird im Hinblick auf die Kontaktdichte mit eLb in der EJO in nahezu allen Jobcentern angegeben, dass es Vorgaben zur Kontaktdichte gibt. Diese Vorgaben sind entweder in den jeweiligen Fach- bzw. Umsetzungskonzepten oder in eigenständigen Kundenkontaktdichtekonzepten festgehalten. Lediglich in einem Jobcenter wurde von den Führungskräften angegeben, dass es keine konkreten Anweisungen zur Kontaktdichte gibt, die IFK aber selbst darauf achten, dass sie mindestens einmal im Monat einen persönlichen Kontakt zu ihren eLb haben. Allerdings ist auch in diesem Fachkonzept festgehalten, dass eine monatliche Kontaktdichte vorgesehen ist.

Die Ergebnisse auf Ebene der Führungskräfte der Jobcenter sind insofern bemerkenswert, als die RD NRW im Rahmenkonzept zur EJO bewusst auf Vorgaben zur Kontaktdichte verzichtet, die Jobcenter in NRW aber auch ohne solche Vorgaben jobcenterspezifische Regelungen zur Kontaktdichte getroffen haben. Für die Jobcenter in NSB waren die Aussagen der Führungskräfte der Jobcenter hingegen nicht überraschend, da zum einen in dem Eckpunkt Papier festgehalten ist, dass v. a. für eLb mit einem Markt- oder Aktivierungsprofil eine enge Kontaktdichte umgesetzt werden sollte und zum anderen auch die Interviewpersonen der RD NSB angeführt haben, dass die IFK monatlich mindestens einen persönlichen Kontakt zu ihren eLb haben sollten.

Im Folgenden wird darauf eingegangen, welche konkreten Kontaktdichtevorgaben es nach Aussage der Führungskräfte der Jobcenter gibt: In den meisten Jobcentern in NRW wird dabei von den Führungskräften berichtet, dass eine Kontaktdichte von mindestens einem persönlichen Kontakt pro Monat zu eLb in der EJO vorgesehen ist (Jobcenter Krefeld, Düsseldorf, Herne, Viersen, Rhein-Sieg-Kreis, Mettmann und Bochum). Im *Jobcenter Bochum* gibt es zudem die Regelung, dass das erste Folgegespräch zwei Wochen nach dem Erstgespräch erfolgen soll und danach eine monatliche Kontaktdichte vorgegeben ist. Zudem wurde in einigen dieser Jobcenter explizit auf die Bedeutung zusätzlicher Kontakte per Telefon oder E-Mail zwischen den Gesprächsterminen hingewiesen (Jobcenter Krefeld, Herne, Viersen sowie Rhein-Sieg-Kreis).

In den weiteren Jobcentern in NRW gibt es unterschiedliche Vorgaben zur Kontaktdichte (Jobcenter Dortmund, Oberhausen, Duisburg, Gelsenkirchen, Aachen und Köln):

- Im *Jobcenter Dortmund* soll alle zwei Monate ein persönlicher Kontakt erfolgen. Darüber hinaus sollte mindestens monatlich ein telefonischer Kontakt zu den eLb hergestellt werden. Hinzu kommt, dass jede IFK bei 30 eLb einen 14-tägigen persönlichen Kontakt umsetzen soll.
- In den *Jobcentern Oberhausen, Duisburg und Gelsenkirchen* waren anfangs zwei persönliche Kontakte pro Monat vorgesehen. Im Laufe der Zeit habe sich jedoch herausgestellt, dass diese Vorgaben nicht eingehalten werden könnten. Daraufhin wurde in den Jobcentern Duisburg und Gelsenkirchen die Frequenz der Kontaktdichte auf einen dreiwöchigen Turnus ausgedehnt. Berücksichtigt werden muss dabei, dass in dem Jobcenter Gelsenkirchen auch die Teilnahme an einer Gruppeninformation oder einer Gruppenveranstaltung als persönlicher Kontakt gezählt wird. In dem Jobcenter Oberhausen wur-

den hingegen nach viermonatiger Projektlaufzeit auch schriftliche und telefonische Kontakte zur Kontaktdichte gezählt.³³

- Im *Jobcenter Aachen* sollen mindestens drei Kontakte im Monat stattfinden, wobei es sich bei mindestens zwei Kontakten um ein Individualgespräch handeln sollte und beim dritten auch um die Teilnahme an einer Gruppenveranstaltung möglich ist.
- Schließlich liegt im *Jobcenter Köln* auch der Fall vor, dass die Leitungsebene die Kontaktdichte bewusst nicht kontrolliert und der Auffassung ist, dass die IFK am besten eigenverantwortlich die notwendige Kontaktdichte für die einzelnen eLb festlegen können. In der Praxis wurde den Interviews zufolge in Köln die Erfahrung gemacht, dass die IFK die eLb sogar deutlich häufiger als einmal im Monat persönlich sehen, da zum einen die eLb das Betreuungsangebot der EJO sehr intensiv in Anspruch nähmen und zum anderen die IFK einen engen Kontakt zu ihren eLb suchten.

Im Gegensatz dazu ergibt sich für die Jobcenter der RD NSB hinsichtlich der Vorgaben zur Kontaktdichte ein einheitlicheres Bild. Von den Führungskräften dieser Jobcenter wurde übereinstimmend angegeben, dass die Vorgaben zur Kontaktdichte in den Fachkonzepten festgehalten sind. Dabei zeigt sich, dass die Kontaktdichte in allen drei Jobcentern nach der Profillage unterschieden wird. So sind für eLb in der Profillage MP und AP zwei Kontakte im Monat und für eLb in der Profillage FP ein Kontakt im Monat vorgeschrieben. In den *Jobcentern Bremen* und *Hannover* wird hervorgehoben, dass es sich dabei zwar *möglichst* um einen persönlichen Kontakt handeln sollte, eingerechnet werden können dabei aber auch telefonisch- oder E-Mail-Kontakte. Die Kontaktdichtevorgaben auf der strategischen Ebene der NSB-Jobcenter stimmen größtenteils mit dem Eckpunktepapier überein, indem formuliert wurde, dass insbesondere für alle eLb in den Profillage MP und AP eine enge Kontaktdichte, z. B. in Form von eines 14-tägigen persönlichen Kundenkontaktes, realisiert werden sollte (vgl. BA 2012, S. 2). In den *Jobcentern Bremen* und *Bremerhaven* wurde zudem für eLb in der Profillage EP eine zweimonatige Kontaktdichte vorgeschrieben.

Neben den Vorgaben zur Kontaktdichte wurden von den Führungskräften der 16 Jobcenter sowie den Vertretern und Vertreterinnen der Agenturen für Arbeit und Kommunen auch inhaltliche Erwartungen an die *konkrete Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeit* genannt. Folgende Aspekte wurden dabei besonders betont:

- Verbesserung der Qualität der Vermittlungsarbeit;
- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu den eLb;
- Bessere Kundenkenntnis der IFK (im Hinblick auf Diagnose von Problemen und Erkennen von Stärken der eLb);
- Stärkere Zusammenarbeit mit Arbeitgebern;
- Intensivere Zusammenarbeit mit dem AG-S;
- Stärkere Auseinandersetzung der IFK mit Berufsgruppen und offenen Stellen;
- Einfordern der IFK von zeitnahen Rückmeldungen der eLb nach Bewerbungen;
- Schnelleres Eingehen auf veränderte Situationen der eLb, inklusive schnellerer Anpassung der EGV.

³³ In *Kapitel 5.2.1.1* wird auf weitere Veränderungen der Kontaktdichtevorgaben in den sechs Jobcentern, die vertiefend untersucht wurden, eingegangen.

Darüber hinaus liegen für die gesamte strategische Ebene auch Erkenntnisse darüber vor, welche Vorstellungen die Interviewpersonen mit einer stärker *individualisierten Betreuung* und Vermittlung verbinden. Auf der Ebene der RDn wird diesbezüglich v. a. erwartet, dass die IFK die eLb so intensiv und individuell betreuen, dass sie eine bessere Kenntnis über die Situation und die Probleme der eLb haben. Es wird davon ausgegangen, dass durch eine stärker individualisierte Betreuung auch eine qualitativ hochwertigere Beratung entsteht.

Auch die Führungskräfte der Jobcenter verbinden mit einer stärker individualisierten Betreuung und Vermittlung die Vorstellung, dass die IFK ihre eLb besser kennenlernen und ein Vertrauensverhältnis zu ihnen aufbauen können. Eine bessere Kenntnis der eLb führe zu einem besseren Profiling. Die IFK sollten dabei den Blick insbesondere auf die Stärken der eLb richten, da es im Rahmen der EJO um die Integration der eLb in den Arbeitsmarkt gehe. Es wird erwartet, dass auf Grundlage eines besseren Profilings das Integrationsziel passgenauer erarbeitet und eine zielgerichtete Integrationsstrategie entwickelt werden kann. Zur Umsetzung der Integrationsstrategie sollten die IFK klar kommunizieren, was sie von den eLb erwarten. Im Rahmen der Beratungsgespräche sollten Stellenangebote und Eigenbemühungen der eLb besprochen und nachgehalten werden. Zudem wird erwartet, dass die eLb durch eine bewerberorientierte und ggf. auch durch eine assistierte Vermittlung unterstützt werden. Besonders häufig wurde außerdem thematisiert, dass die IFK im Rahmen der EJO auch selbst Kontakt zu Arbeitgebern aufnehmen sollen, um den Integrationsprozess ihrer eLb voranzutreiben. Ferner gibt es auch die Vorstellung, dass eine intensivere Zusammenarbeit mit dem AG-S zustande kommt. Für diesen Zweck wurden in einzelnen Jobcentern spezielle Schnittstellenverantwortliche eingerichtet (vgl. hierzu *Kapitel 4.2.3*).

Im Hinblick die Qualität der Prozesse im Rahmen der EJO haben viele Jobcenter im Rahmen ihrer Fachkonzepte über das 4PM hinaus weitere qualitative Standards verankert. Dabei lassen sich zusammenfassend insbesondere die folgenden Charakteristika herausarbeiten:³⁴

- *Allgemeine Aussagen zum Vermittlungsprozess:*
 - Schwerpunkt der Integrationsarbeit innerhalb der EJO ist die Vermittlung.
 - Aktivierung der eLb erfolgt über eine hohe Kontaktdichte.
 - Hohe Kontaktdichte ermöglicht eine intensivierete Begleitung und Vermittlungsarbeit.
 - Transparente Gestaltung des Verfahrens im Hinblick auf Struktur, Intervention und Erwartung.
 - Positive Gestaltung der Kooperationsbeziehung zwischen IFK und eLb.
 - Grundsatz: „Ich kenne meine Kundinnen und Kunden“. Die IFK haben den Auftrag, den eigenen Kunden- und Kundinnenstamm zeitnah zu sichten und kennenzulernen, um einen aussagefähigen Kenntnisstand über die Struktur und die Kompetenzen zu erhalten.
 - Systematische Einbeziehung der Kundinnen- und Kunden- sowie der Marktperspektive in den Prozess.
 - Ressourcen des bzw. der eLb erkennen, stärken und aktivieren.
 - Die Stärken der Bewerber/innen und deren Aktivierung sollen in den Vordergrund gestellt werden.
 - Die Projektvermittler/innen arbeiten grundsätzlich bewerberorientiert.

³⁴ Die folgenden Punkte stellen eine Zusammenfassung der Informationen aus den Fachkonzepten dar.

- Zielorientierte Strukturierung des Beratungsgesprächs.
- *Erstgespräch:*
 - Das Erstgespräch mit Bestandskundinnen und -kunden ist mit besonderer Aufmerksamkeit vorzubereiten und zu führen, da die neue Zuständigkeit der Vermittler/innen zunächst bewerberseitig mit Misstrauen zur Kenntnis genommen werden dürfte. Generell stellt das Erstgespräch eine wichtige Weichenstellung dar, die je nach Verlauf die Arbeitsbeziehung der kommenden Zeit belasten oder auch beflügeln wird.
 - Als prägender Moment ist das Erstgespräch von den Vermittlern und Vermittlerinnen somit gut vorbereitet und mit positiver Grundhaltung zu führen.
 - Die/der eLb muss nach dem Erstgespräch im Rahmen der EJO wissen, dass Betreuung und gemeinsame Interaktion mit der IFK in Bezug auf Stringenz, Intensität und Qualität neu ausgerichtet werden.
 - In der „Kennenlernphase“ kommt dem 4PM und der qualitativ hochwertigen Dokumentation eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere Stärken, Potenziale sowie Leistungs- und Belastungsvermögen müssen objektivierbar eingeschätzt werden, um die individuellen Chancen der Bewerber/innen am Arbeitsmarkt identifizieren und diese mit ihnen gemeinsam zu realisieren.
 - Der Zielberuf wird unter besonderer Berücksichtigung der Stärken (Kernintention des 4PM) festgelegt.
- *Folgegespräche:*
 - Gemeinsame Verständigung auf Inhalte und Ziele des Integrationsprozesses.
 - Mit den eLb wird auf Grundlage des 4PM eine individuelle Strategie der Integrationsarbeit entwickelt. Dabei werden in besonderem Maße die Stärken des bzw. der eLb berücksichtigt.
 - Enge Begleitung der eLb im Rahmen der gemeinsam erarbeiteten Integrationsstrategie. Dies beinhaltet auch eine konsequente Nachhaltung der vereinbarten Schritte (z. B. zeitnahe und hochwertige Reaktion der Bewerber/innen auf Vermittlungsvorschläge).
 - Sichtung der Bewerbungsunterlagen der bzw. des eLb.
 - Bewerber/innen werden professionell vorbereitet (Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräche, etc.).
 - Konsequentes Nachhalten von zeitnahen Bewerbungsaktivitäten/Eigenbemühungen.
 - Integration der Bewerber/innen ist durch im Integrationsprozess übliche Aktivitäten einer IFK (Beratung, Abschluss von EGV und deren Nachhaltung, Erstellung von Vermittlungsvorschlägen, Initiativvermittlungen, Einsatz von Förderinstrumenten, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Integration in den ersten Arbeitsmarkt stehen) unter Nutzung der entsprechenden IT-Fachverfahren zu realisieren.
 - Kontinuierliche Pflege des Bewerber/innendatensatzes in VerBIS (aktuelle Eingliederungsvereinbarung, aktuelles, aussagefähiges Profiling, vollständiger Lebenslauf, zutreffender Zielberuf, aussagefähige Beratungsvermerke unter Beachtung des Sozialdatenschutzes).
 - Durch die intensive Beratung und Unterstützung werden die eLb in die Lage versetzt, eigene Aktivitäten zur Beendigung der Arbeitslosigkeit und der Hilfebedürftigkeit quantitativ und qualitativ besser entwickeln und koordinieren zu können.

- Die Projektvermittler/innen beraten ihre Arbeitnehmerkunden und -kundinnen zu weitergehenden sozialen Fragestellungen der Bedarfsgemeinschaft und kennen die entsprechenden Ansprechpartner/innen.
- *Rolle der EGV:*
 - EGV werden effektiv, effizient und bei Bedarf auch offensiv eingesetzt.
 - IFK dokumentieren ihre Aktivitäten in den einschlägigen EDV-Systemen und schließen mit den eLb EGV ab, die genau festlegen, welche konkreten Schritte notwendig sind, um eine Integration zu erreichen.
 - Die bereits vorhandene EGV wird mit den gemeinsam festgelegten Handlungsstrategien abgeglichen und präzisiert. Wesentlich hierbei ist, dass dokumentiert wird, auf welche Weise und in welcher zeitlichen Perspektive die vereinbarten Ziele erreicht werden sollen.
 - Bei Bedarf Anpassung der Vereinbarung einschließlich Dokumentation.
 - Eventuell eingetretene Sanktionen sind zeitnah umzusetzen.
- *Datenqualität:*

Durch die enge Betreuung der eLb wird eine höhere Datenqualität der Bewerberinnen- und Bewerberangebote sichergestellt, die sich positiv auf den Matchingprozess auswirkt.
- *Einsatz von Maßnahmen:*
 - Zur Unterstützung der Vermittlung können Leistungen der aktiven Arbeitsförderung gewährt werden.
 - Aktiver Einsatz der Förderinstrumente (Vermittlungsbudget, MAG, EGZ etc.).
 - Individuelle Förderung und Aktivierung der eLb.
 - Bedarfsgerechte Nutzung der Fördermöglichkeiten (z. B. Vermittlungsbudget, Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung bei Arbeitgebern, Eingliederungszuschuss und Vermittlungsgutschein) einschließlich der Information des Bewerbers bzw. der Bewerberin über diese Unterstützungsmöglichkeiten.
 - Die Gewährung von Eingliederungsleistungen fokussiert dabei auf zügig und ergebnisorientiert zu erbringende Förderungen, u. a. durch die intensivere und passgenaue Nutzung der Möglichkeiten des Vermittlungsbudgets nach § 44 SGB III.
 - Veranlassung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.
 - Erforderliche Qualifizierungen orientieren sich an der Integrationswahrscheinlichkeit
 - Für die Vermittlung kann das gesamte vorhandene Maßnahmenangebot für markt-nahe eLb genutzt werden, wobei sich innerhalb des Projektes einzig kurze Maßnahmen anbieten.
 - Öffentlich geförderte Beschäftigung wird ebenso wenig Aufgabe des Projektteams sein wie Förderung von langfristigen Qualifizierungsmaßnahmen.³⁵
- *Stellensuche:*

³⁵ Hiervon abweichend wurden teilweise auch längerfristige FbW und Umschulungen gefördert, wenn die eLb für die gesamte Dauer der EJO-Projektlaufzeit innerhalb der EJO weiter betreut wurden. In anderen Jobcentern erfolgte vor Bewilligung längerfristiger FbW oder Umschulungen i. d. R. die Rücküberstellung der Kunden und Kundinnen in die Basistteams.

- In jeder Beratung sollen Stellensuchläufe anhand des Stellengesuches durchgeführt werden, da der Fokus auf einer möglichst zeitnahen und nachhaltigen Integration liegt.
- Verbesserung der Stellenakquise und des Stellenbesetzungsverfahrens.
- Gezielte Stellenakquise nach Profillagen und Branchen.
- Es sollten auch andere Suchmöglichkeiten (z. B.: Tagespresse, elektronische Stellenbörsen oder Metasuchmaschinen) genutzt werden. Die Ergebnisse sind zu dokumentieren.
- Projektteams sind angehalten, regelmäßig Gruppenformate in Form von Informationsveranstaltungen, Gruppenberatungen und/oder -seminaren umzusetzen.
- Im Rahmen von Gruppenveranstaltungen werden verschiedene Themenbereiche behandelt. Hierbei werden gruppendynamische Prozesse genutzt, um eLb für eine Integration auf dem ersten Arbeitsmarkt zu aktivieren. Der Erfahrungsaustausch unter eLb in ähnlichen Situationen gibt den Teilnehmenden Sicherheit.
- Es werden Sonderveranstaltungen, (z. B. Bewerbungstage) initiiert, um die Integrationschancen der Bewerber/innen zielgerichtet zu steigern.
- Bei jeder Vorsprache sind Eigenbemühungen/Initiativbewerbungen einzufordern und zu überprüfen.
- Gezielte Steigerung der Eigenbemühungen.
- Die Vermittlungsfachkräfte sollen auch Möglichkeiten der assistierten Vermittlung (Teilnahme an Vorstellungsgesprächen etc.) anbieten.
- *Zusammenarbeit mit dem AG-S:*
 - Zusammenarbeit mit dem gAG-S von Agentur für Arbeit und Jobcenter wird intensiviert und zielführend weiterentwickelt. Hierzu schöpfen die Projektvermittler/innen das Stellenpotenzial des Arbeitgeberservice aus. Dazu arbeiten sie intensiv mit den Kolleginnen und Kollegen des AG-S zusammen.
 - Der Matching-Prozess erfolgt passgenau und zielgerichtet und wird durchgängig eng begleitet.
 - Durch die intensivere Betreuung der eLb und der engeren Zusammenarbeit mit dem gAG-S erfolgen mehr passgenaue Vermittlungsvorschläge.
- *Arbeitgeberkontakte:*
 - Es wird eine bessere Arbeitgeberorientierung angestrebt. Durch eine intensivere Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberservice werden sich die Kenntnisse auf dem regionalen Arbeitsmarkt vertiefen.
 - Verstärkung der Arbeitgeberkontakte der IFK sowie der Zusammenarbeit mit Arbeitgeberverbänden.
 - Es erfolgen gezielte Arbeitgeberansprachen zur Vermittlung von geeigneten Bewerbern und Bewerberinnen.
 - Vertriebsorientiertes und flexibles Handeln in den Projektteams. Bewerber/in und Arbeitgeber werden passgenau zusammengebracht.
 - Um die Dienstleistungsqualität den Arbeitgeberkunden und -kundinnen gegenüber stark zu verbessern, ist das Vorhalten von Online-Bewerbungsunterlagen im jeweili-

gen Datensatz der eLb anzustreben. Damit kann flexibel auf im Gespräch akquirierte oder bereits vorhandene Stellenangebote reagiert werden.

- *Nachhaltigkeit von Integrationen:*
 - Die erzielten Integrationen sollen nachhaltig und existenzsichernd sein.
 - Um die Nachhaltigkeit der Integrationen verbessern zu können, ist eine Nachbetreuung durch die IFK erwünscht.

5.1.3 Qualitätssicherung in den Jobcentern

Auf strategischer Ebene der RDn wurde angeführt, dass für die EJO keine neuen Qualitätsstandards etabliert wurden. Stattdessen werde die EJO im Rahmen des normalen Controllings gesteuert. Allerdings wurde seitens der RD NSB ergänzt, dass im Rahmen der normalen Qualitätsstandards ein besonderer Fokus auf die Kontaktdichte (vgl. hierzu die Ausführungen in *Kapitel 5.1.2*) gelegt werde. Eine Interviewperson der RD NSB betrachtete darüber hinaus auch die zentralen Punkte des Eckpunktepapiers als Qualitätsstandards. Des Weiteren wurde seitens der RD NSB auch erwähnt, dass es in den einzelnen Jobcentern noch dezentrale Qualitätsstandards gebe, die in den Fachkonzepten der Jobcenter festgehalten seien.

Für die Jobcenter werden die Erkenntnisse zur Qualitätssicherung für die strategische und operative Ebene zusammenfassend dargestellt. Analog zu den Aussagen auf Ebene der RDn wird dabei zusammenfassend auch in den Jobcentern größtenteils berichtet, dass im Rahmen der EJO die üblichen Verfahren der Qualitätssicherung fortgeführt würden. Als normale Instrumente zur Qualitätssicherung werden von den Jobcentern in unterschiedlichem Ausmaß Folgende genannt:

- Fachaufsicht durch die Teamleitungen (Fachaufsichtskonzepte);
- Hospitationen von Teamleitungen in Projektteams;
- Monatliche Controllingberichte zur Zielnachhaltung;
- Bundesweites Kennzahlenset;
- Beauftragte für das Datenqualitätsmanagement;
- VerBIS-Fachbeauftragte;
- Abfrage von unlogischen Fällen in den Prozessdaten auf Grundlage der Datenbasis operative Auswertungen (DORA-Listen);
- Thematisierung der allgemein geltenden Qualitätsstandards für die Beratungs- und Vermittlungsarbeit in Teambesprechungen;
- Gespräche zwischen Teamleitung und IFK;
- Stichprobenartige Kontrollen hinsichtlich der Nachhaltigkeit von Integrationen.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der EJO in einigen Jobcentern auch noch neue Instrumente zur Qualitätssicherung entwickelt:

- In einer Vielzahl von Jobcentern wurde darauf eingegangen, dass im Rahmen der EJO die *Nachhaltigkeit der Integrationen bzw. die zusätzlichen Integrationen und die Einsparungen an Leistungen* für die Projektteams erfasst werden (Jobcenter Region Hannover, Bochum, Aachen, Köln und Mettmann). Für das *Jobcenter Region Hannover* stellt die RD NSB mit dem spezifischen EJO-Produkt *Zusätzliche Integrationen & Einsparungen*

die beiden Indikatoren *Zusätzliche Integrationen* und *Einsparungen* aufbereitet zur Verfügung (Hannover 2013, S. 21).

Im *Jobcenter Bochum* wird von der Projektleitung in einem sehr aufwändigen Verfahren die Nachhaltigkeit der Integrationen (zum Zeitpunkt vier, acht, zwölf und 16 Wochen nach der Integration) aus VerBIS und die Einsparungen aus den Leistungen über die Fachsoftware A2LL³⁶ in Excel nachgehalten. Dies sei besonders wichtig, um dem kommunalen Partner die Erfolge der EJO darlegen zu können. Im *Jobcenter Aachen* wird ebenfalls ein eigenes Controlling auf Basis von A2LL und VerBIS durchgeführt. Dabei werden für jede Integration die eingesparten Mittel für die passiven und aktiven Leistungen und die Sozialversicherungsbeiträge dokumentiert. Dieses Vorgehen war ebenfalls eine Auflage der Kommune für die Beteiligung an dem Projekt. Auch in den *Jobcentern Köln* und *Mettmann* wurde berichtet, dass die Nachhaltigkeit der Integrationen und die Einsparungen anhand von VerBIS und A2LL händisch nachverfolgt werden. In mehreren Jobcentern wurde zudem geäußert, dass in den Projektteams die Einhaltung der Kontaktdichte nachgehalten wird (Jobcenter Hannover, Bremen, Bochum und Aachen).

- In den beiden *Jobcentern Bochum* und *Herne* existiert im Rahmen der EJO durch die *Durchführung des Modellprojektes INA (Integrationen Nachhalten)* ein weiteres Instrument zur Qualitätssicherung. Dieses neue Projekt werde jeweils in den Projektteams der beiden Jobcenter pilotiert, da dort die meisten Integrationen erzielt würden. Seitens des *Jobcenters Bochums* wird berichtet, dass die Umsetzung von INA ganz gezielt in die EJO gelegt wurde, damit im Rahmen der EJO bei existenzsichernder Integration auch die Nachbetreuung gesichert sei.
- Im *Jobcenter Hannover* wurde als weiteres Instrument zur Qualitätssicherung im Rahmen der EJO auf das Steuerungsinformationssystem *takSI (tag-aktuelle-Steuerungsinformation)* verwiesen. Dieses wurde gezielt entwickelt, da die Steuerungskontrolle der BA-Zentrale und der RD als zu allgemein empfunden wurde. Problematisch daran sei, dass die Steuerungskennzahlen zeitverzögert, und zwar i. d. R. erst mehr als einen Monat später, zur Verfügung stünden. Mit dem neuen System *takSI* sei es nun möglich, täglich die Integrationen pro Team abzurufen (Jobcenter Hannover 2013, S. 22). Bei dem Steuerungssystem handelt es sich um eine Excel-Tabelle, in der jede IFK ihre Integrationen mit Kundennummer einträgt.

Im Hinblick auf die fachaufsichtliche Führung wurde in der Mehrheit der Jobcenter berichtet, dass es im Rahmen der EJO keine ergänzenden Ansprüche gegenüber der allgemein praktizierten Fachaufsicht gebe. In einigen Jobcentern wurde jedoch auf einige Besonderheiten der fachaufsichtlichen Führung im Rahmen der EJO eingegangen:

- Im *Jobcenter Dortmund* wurde beispielsweise erwähnt, dass bei der Fachaufsicht der Projektteamleitungen eine Überprüfung der Arbeitgeberkontakte der IFK hinzugekommen ist. Die Teamleitungen überprüfen die Qualität der Arbeitgebergespräche, indem sie gemeinsam mit den IFK zu Arbeitgebern gehen. Im Gegenzug müssten sich die EJO-Teamleitungen nicht mehr um die Überprüfung von FbW kümmern.
- Im *Jobcenter Viersen* werden im Rahmen der EJO die Hospitationen auf Wunsch der IFK sehr intensiv betrieben, da die IFK dies als coaching-orientierten Ansatz für die Verbesserung ihrer Arbeit zu schätzen wüssten. Darüber hinaus fände in Viersen im Rahmen der EJO eine gründlichere Überprüfung der Korrektheit von Zuordnungen zu Profil-

³⁶ A2LL ist eine webbasierte Fachsoftware zur Umsetzung des SGB II-Leistungsrechts. Die Abkürzung steht für Arbeitslosengeld II-Leistungen zum Lebensunterhalt

lagen statt, da die Profillagen die Voraussetzung für die Zuweisung der eLb in die EJO darstellen.

- Im *Jobcenter Krefeld* wurde schließlich aus den Hospitationen bei den neuen IFK im Projektteam die Schlussfolgerung gezogen, nach jeder Dienstbesprechung eine „Praxisberatung“ anzubieten, bei der ein konkreter Fall mit allen Teammitgliedern ausführlich besprochen wird. Die Notwendigkeit solcher *Praxisberatungen* habe sich aber im Zeitverlauf mit steigender Routine der IFK in der EJO verringert.

5.2 Der Betreuungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der Joboffensive

Ausgehend vom 4PM, der Beratungskonzeption, den in den leitfadengestützten Interviews geäußerten und im vorangegangenen Kapitel dargestellten Vorstellungen der übergeordneten Ebenen und der Führungskräfte in den Jobcentern sowie von eigenen Erfahrungen und Erkenntnissen des ISG aus verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten im SGB II wurden zur Beschreibung der Qualität des Beratungsprozesses folgende Leitfragen herangezogen:

- (17) Findet eine umfassende Stärken- und Schwächenanalyse statt?
- (18) Wird eine klare Integrationsstrategie mit einem klaren Ziel verfolgt?
- (19) Wird die Integrationsstrategie konsequent umgesetzt?
- (20) Wird der Prozess ergebnisorientiert gesteuert?
- (21) Wird das Gespräch für die Prozesssteuerung genutzt?
- (22) Wird die Eingliederungsvereinbarung für die Prozesssteuerung genutzt?
- (23) Treten die IFK im Prozess kompetent auf?
- (24) Werden die richtigen Wege zur Vermittlung eingeschlagen?

Diese Fragen sollen im Folgenden beantwortet werden. Sie dienen somit gleichermaßen als Gerüst bei der Beschreibung der Erkenntnisse der Implementationsstudie zur Qualität der Beratungsprozesse in den Projektteams sowie zur Beschreibung der durch EJO hervorgerufenen Veränderungen.

5.2.1 Qualität und Stringenz des Beratungsprozesses im Sinne des Vier-Phasen-Modells

Um die Qualität und Stringenz des Beratungsprozesses entsprechend bewerten zu können, wurden sechs Themenbereiche identifiziert, die im Folgenden dargestellt werden. Beginnend mit der Rolle des Gesprächs (*Kapitel 5.2.1.1*) wird die Funktion des Beratungsgesprächs in der Prozesssteuerung beschrieben. Hierzu werden sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Aspekte des Beratungsgesprächs berücksichtigt. Anschließend wird auf die Bedeutung der Stärken- und Schwächenanalysen im Beratungsprozess eingegangen (*Kapitel 5.2.1.2*), bevor die Entwicklung, Umsetzung und Nachhaltigkeit der Integrationsstrategien diskutiert wird (*Kapitel 5.2.1.3*). Als weitere Themen wird der Einsatz von vermittlungunterstützenden Maßnahmen und Instrumenten dargestellt (*Kapitel 5.2.1.4*), gefolgt vom eigentlichen Prozess der Stellensuche (*Kapitel 5.2.1.5*) sowie abschließend der Rolle der Eingliederungsvereinbarung für die Integrationsstrategie (*Kapitel 5.2.1.6*).

5.2.1.1 Rolle des Gesprächs

Grundsätzlich zeigen die auf operativer Ebene durchgeführten Interviews, dass das persönliche Gespräch in nahezu allen Fällen das *zentrale Element der Prozessteuerung* ist. Im Folgenden wird sowohl auf die quantitative Dimension des Gesprächs im Sinne der Kontaktdichte und der Dauer der Gespräche als auch auf die qualitative Dimension der Kundinnen- und Kundengespräche eingegangen. Für die Betrachtung dieser Aspekte werden die gewonnenen Erkenntnisse auf der strategischen und operativen Ebene herangezogen.

Für die Intensität der Gespräche im Beratungs- und Vermittlungsprozess sind sowohl die Kontaktdichte als auch die Dauer der jeweiligen Gespräche von Bedeutung. Vorgaben für eine einzuhaltende Kontaktdichte sind in der RD NSB mit einem Kontakt pro Monat festgelegt, in NRW hat die RD auf eine entsprechende Vorgabe verzichtet und die Entwicklung von Kontaktdichtekonzepten den jeweiligen Jobcentern überlassen (vgl. im Detail hierzu *Kapitel 5.1.2*). Inwieweit die Einhaltung bzw. Umsetzung dieser Konzepte in der Praxis gelingt, geht aus den durchgeführten Interviews auf strategischer und operativer Ebene hervor.³⁷

Kontaktdichte

Während es in vier der sechs Jobcenter mittlerweile gut gelingt, die vorgegebene Mindestkontaktdichte einzuhalten, ist dies in zwei Jobcentern (Hannover und Bremen) nicht oder nur teilweise realisierbar. Diese Einschätzung teilen Vertreter/innen der strategischen wie operativen Ebene der jeweiligen Jobcenter gleichermaßen. Als Gründe für die Nichteinhaltung der Kontaktdichte werden an diesen beiden Standorten der EJO-Umsetzung angegeben, dass die eLb häufig nicht zu den vereinbarten Gesprächen erscheinen oder Mitarbeiter/innen urlaubs- oder krankheitsbedingt fehlen. Zudem seien zu Beginn der EJO in einigen Jobcentern die Vorgaben zur Mindestkontaktdichte nicht erreicht worden, weil neue Mitarbeiter/innen erst noch hätten eingearbeitet werden müssen. Da die neu eingestellten IFK mittlerweile an allen Standorten eingearbeitet seien, werde die Einhaltung der Vorgaben zur Kontaktdichte erheblich erleichtert. In einem Jobcenter sei die Einhaltung der Kontaktdichtevorgabe erst gelungen, nachdem der ursprünglich geplante zweiwöchige Kontakt durch einen dreiwöchigen Turnus abgelöst worden sei (vgl. hierzu auch *Kapitel 5.1.2*). In einem Jobcenter, in dem zu Beginn der EJO für die beiden Profillagen MP und AP noch eine 14-tägige Kontaktdichte vorgegeben war, wurde dies ebenfalls relativ schnell aufgegeben, da es nach zwei Wochen häufig nichts Neues zu besprechen gegeben habe. Auch diese Änderung habe dazu geführt, dass die Vorgaben zur Kontaktdichte nun eingehalten werden könnten. In einigen Jobcentern – so z. B. in Bochum und Aachen – wurde insbesondere von den Vertretern und Vertreterinnen der strategischen Ebene angegeben, dass die Kontaktdichtevorgaben sogar übertroffen wurden, weil viele Kunden und Kundinnen sehr motiviert seien, ein großes Interesse an einer intensiven Betreuung zeigen und daher häufiger auch von sich aus Termine wahrnehmen bzw. vereinbaren.

In diesem Zusammenhang zeigt sich auch, dass die Jobcenter in unterschiedlicher Form nachhalten, ob und inwiefern die Kontaktdichtekonzepte eingehalten werden (vgl. hierzu auch *Kapitel 5.1.3*). Vereinzelt üben die IFK Kritik an den ihrer Meinung nach starren Kontaktdichtekonzepten bzw. der Erfassung erfolgter Kontakte zu einem bestimmten Stichtag und wünschen sich mehr Spielraum und Eigenverantwortung bei der Entscheidung, in wel-

³⁷ An dieser Stelle ist zu berücksichtigen, dass die folgenden Aussagen auf den Gesprächen mit Projektleitungen sowie mit IFK der EJO aus den sechs vertiefend analysierten Jobcentern basieren. Es ist zwar davon auszugehen, dass es auch in den anderen zehn Jobcentern Veränderungen im Kontaktdichtekonzept gegeben hat, diese werden hier jedoch nicht dargestellt.

chen Abständen welche der eLb eingeladen werden sollen. Demgegenüber wurde bislang in den Interviews von Vertreterinnen und Vertretern der strategischen Ebene eine mangelnde Flexibilität hinsichtlich der Kontaktdichte nicht konstatiert.

Der Eindruck zur Einhaltung der Kontaktdichtekonzepte, der anhand der Interviews mit den Vertretern und Vertreterinnen der Jobcenter gewonnen werden konnte, bestätigt sich auch in den Interviews mit den Kunden und Kundinnen. In den Fallbeispielen werden in nahezu allen Fällen die Kontaktdichtevorgaben eingehalten. So bestätigen die meisten eLb ein monatlich erfolgendes persönliches Gespräch mit der IFK. In drei Fällen geben die Kundinnen und Kunden an, mehrmals im Monat persönlichen Kontakt zu ihrer IFK gehabt zu haben, um mit der IFK Bewerbungsaktivitäten zu besprechen. Hierfür werden entweder zusätzliche, d. h. kurzfristige Termine vereinbart oder die Kunden/Kundinnen kommen spontan ins Jobcenter.

Auf Basis der Interviews mit Kunden und Kundinnen zeigt sich, dass von den i. d. R. monatlichen Beratungsgesprächen nur bei Teilnahme der eLb an (kurzfristigen) Weiterbildungsmaßnahmen abgewichen wird. Diese Beratungsgespräche fänden zudem meistens telefonisch und nicht persönlich im Jobcenter statt.

Wie bereits dargestellt, ergeben sich zwischen den i. d. R. monatlich vereinbarten persönlichen Gesprächen im Jobcenter weitere telefon- und/oder E-Mail-gestützte Kontakte. Ausgelöst werden diese offenbar v. a. durch Nachfragen der IFK bei den Kundinnen und Kunden zum Stand von Bewerbungsaktivitäten, zum Verlauf von Vorstellungsgesprächen oder durch die Information seitens der IFK über neue Stellenangebote. Gleichzeitig melden sich den Interviews zufolge auch eLb bei den IFK, wenn sie Probleme oder Nachfragen haben. Für eLb, die schon länger vom Jobcenter betreut werden, scheint auf Basis der durchgeführten Interviews die Schlussfolgerung naheliegend, dass diese enge Form der Betreuung mit einer direkten Erreichbarkeit der IFK und der Möglichkeit zur telefonischen Kontaktaufnahme grundlegend neu war.

Wenngleich offenbar vereinzelt die Kontaktdichtevorgaben noch nicht eingehalten wurden, scheint sich insgesamt aber die Kundenkontaktdichte durch den besseren Betreuungsschlüssel deutlich erhöht zu haben. Für die Qualität des Betreuungsprozesses ist allerdings weniger die Höhe der Kontaktdichte ausschlaggebend, als vielmehr die Qualität des jeweiligen Kontakts.

Dauer der Beratungs- und Vermittlungsgespräche

In diesem Zusammenhang ist zunächst von Bedeutung, wie viel Zeit sich die IFK für die eLb nehmen, d. h. wie lange die Erst- und Folgegespräche dauern. Nach Aussagen von Vertreterinnen und Vertretern der operativen Ebene der sechs Jobcenter, in denen Fallstudien durchgeführt wurden, dauert das Erstgespräch inklusive Vor- und Nachbereitung etwa 60 bis 90 Minuten. Für die Folgegespräche wird eine Dauer von etwa 30 Minuten angegeben.

Anhand der Interviews mit den eLb zeigte sich, dass die Dauer der Gespräche in der Praxis sehr stark variierte. Auf Basis der Angaben der in Interviews einbezogenen eLb streute die Gesprächsdauer zwischen 20 und 90 Minuten. Überwiegend wurden dabei Gesprächsdauern zwischen 30 und 60 Minuten realisiert. Die von den eLb angegebenen Gesprächsdauern wurden von den IFK weitestgehend bestätigt. Allerdings könne nach Aussage der IFK das Erstgespräch in Einzelfällen auch länger dauern, beispielsweise wenn es sich um eine/n besonders „redselige/n“ eLb handele oder wenn es eine komplexe Erwerbsbiografie abzufragen gelte. Auf Basis der mit eLb durchgeführten Interviews lässt schließlich auch folgern, dass sich die IFK i. d. R. ausreichend Zeit nehmen, um die Situation der eLb umfassend zu analysieren.

Auch die Dauer der Folgegespräche variiert stark zwischen den einzelnen eLb und den im Gespräch relevanten Themen. Die Folgegespräche dauern den Interviewbefunden zufolge zwischen 15 und 60 Minuten und haben in den meisten Fällen eine Dauer von rund 30 Minuten. Eine Kundin berichtete, dass die Folgetermine i. d. R. lediglich 15 bis 20 Minuten dauern würden, weil sie zu Hause bereits sehr viel vorbereitet habe. Die Zeit reiche aber aus, um alles in Ruhe zu besprechen.

Ablauf und Inhalte der Beratungs- und Vermittlungsgespräche

Zur Vorbereitung der Gespräche sichten viele IFK eigenen Angaben zufolge den Datensatz zu dem jeweiligen Kunden bzw. der jeweiligen Kundin, die Eintragungen in VerBIS und ggf. die Beratungsvermerke. Für ein Erstgespräch nehme diese Vorbereitung naturgemäß mehr Zeit in Anspruch als für die Folgegespräche, wenn den IFK die Kunden und Kundinnen schon bekannt seien. Manche IFK führen offenbar bereits vor dem Gespräch einen Stellen-suchlauf durch, um dem Kunden bzw. der Kundin ggf. direkt im Erstgespräch passende Vermittlungsvorschläge unterbreiten und diese mit ihm/ihr besprechen zu können.

Aus den mit Kunden und Kundinnen sowie IFK geführten Interviews lässt sich für das Erstgespräch folgender typischer Ablauf rekonstruieren:

1. Das Erstgespräch beginnt i. d. R. zunächst mit der gegenseitigen Vorstellung und einer kurzen Darstellung des EJO-Projekts. Viele Kunden und Kundinnen berichteten diesbezüglich, dass sie erst im Erstgespräch mit der IFK von der EJO erfahren haben, dass sie in der EJO betreut werden und dass sich hieraus deutliche Unterschiede im Vergleich zur früheren Betreuung ergeben (vgl. hierzu auch *Kapitel 5.3*).
2. Anschließend werden ein ausführliches Profiling durchgeführt, die persönliche und berufliche Situation geklärt, der Zielberuf festgelegt und die Daten zu Lebenslauf, Profiling, Eintragungen zu Fähigkeiten und Kenntnissen aktualisiert oder ggf. neu angelegt (vgl. hierzu *Kapitel 5.2.1.2*). Einige IFK gaben an, dass sie – wenn möglich – mehrere Zielberufe eintragen, um die Chancen für die Suchläufe zu erhöhen.

Um Handlungsbedarfe festzustellen, werde in diesem Zusammenhang auch über Hemmnisse und persönliche Rahmenbedingungen (Betreuungs- und Familienverhältnis, Wohn- und Finanzsituation etc.) gesprochen. Aus den Aussagen der IFK und eLb ging hervor, dass im Erstgespräch eine EGV abgeschlossen (vgl. hierzu im Detail *Kapitel 5.2.1.6*), ein Stellen-suchlauf durchgeführt und Vermittlungsvorschläge ausgehändigt bzw. berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten besprochen worden seien.

Unterschiede zwischen den Kunden- und Kundinnengruppen sind bei den Erstgesprächen höchstens im Hinblick auf Fördermöglichkeiten auszumachen und ergeben sich aus den individuellen Handlungsstrategien. Danach richten sich auch die konkreten Schritte, die mit dem bzw. der eLb vereinbart werden.

In den Folgegesprächen wird von der Mehrzahl der IFK nach eigenen Angaben mit einem Rückbezug auf das vorangegangene Beratungsgespräch begonnen. Dieses Vorgehen bestätigen auch viele Kundinnen und Kunden. Hierbei werden zunächst die vereinbarten Eigenbemühungen der eLb überprüft. Auf der Grundlage der Beratungsvermerke oder des Gesprächs mit dem/der eLb werden aktuelle Geschehnisse wie Vorstellungsgespräche oder das Feedback von Arbeitgebern nachgehalten. Je nach individueller Handlungsstrategie könnten demnach weitere Themen des Folgegesprächs mögliche berufliche Weiterbildungsmaßnahmen, Fördermöglichkeiten seitens des Jobcenters oder die Besprechung von Alternativberufen sein. Falls notwendig werde die EGV fortgeschrieben oder an wichtige Änderungen angepasst (vgl. hierzu auch *Kapitel 5.2.1.6*). Darüber hinaus würden gemeinsame Suchläufe durchgeführt und neue Vermittlungsvorschläge ausgehändigt. Hierbei variieren

nach Aussage der IFK und eLb die Inhalte der Folgegespräche nach den individuellen Bedarfen der eLb.

Dabei scheinen in nahezu allen Fällen die Gesprächstermine nicht nur in Abhängigkeit von den konkreten Bedarfssituationen festgelegt zu werden, sondern folgen zunächst den Vorgaben der aktuellen Kontaktdichtekonzepte der Jobcenter (vgl. hierzu auch *Kapitel 5.1.2*). Zwischen diesen Terminen erfolgen jedoch – wie oben bereits dargestellt – entsprechend des individuellen Bedarfs weitergehende Kontakte. Häufig – so die Ergebnisse aus den durchgeführten Interviews mit eLb und IFK – wird zu Ende jedes Gesprächs der Folgetermin vereinbart.

PC-Nutzung während der Beratungs- und Vermittlungsgespräche

Hinsichtlich der Nutzung des PC bzw. VerBIS zur Dokumentation der Gesprächsinhalte gehen die IFK eigenen Aussagen zufolge unterschiedlich vor: Während einige IFK die zu dokumentierenden Angaben überwiegend während des Gesprächs parallel in VerBIS eintragen, verzichtet die Mehrzahl während der Gespräche weitgehend auf die Dateneingabe am PC. Vielmehr werden handschriftliche Notizen angefertigt und im Anschluss an das persönliche Gespräch in VerBIS nachgetragen, beispielsweise im Rahmen der Aktualisierung von Profilingeinträgen oder der Ergänzung von Beratungsvermerken. Auch hier variiert nach IFK-Angaben die dafür aufzubringende Zeit zwischen Erst- und Folgegesprächen. Da im Rahmen des Erstgesprächs mehr Daten eingegeben bzw. aktualisiert werden müssten, dauere die Dokumentation dort auch länger. In den Folgegesprächen handele es sich hingegen häufig nur um einzelne zu übernehmende Beratungsvermerke, deren Erstellung weniger Zeit erfordere.

Vorbereitung von Bewerbungen

Fast alle interviewten eLb gaben an, aufgefordert worden zu sein, ihre Bewerbungsunterlagen zum Gesprächstermin mitzubringen. Diese seien dann – in vielen Fällen im Erstgespräch – zusammen mit der IFK gesichtet worden. In einigen Fällen seien Verbesserungsvorschläge gemacht worden, die z. B. die Hervorhebung individueller Stärken, Veränderungen von Bewerbungsfotos, den Aufbau oder das Layout der Bewerbungsunterlagen betreffen hätten. Lediglich ein/e eLb hat angegeben, dass die Durchsicht der Bewerbungsunterlagen nicht durch die IFK erfolgt sei, sondern im Rahmen einer spezifischen Maßnahme, mit der die Qualität von Bewerbungen erhöht werden sollte. Bei Bedarf wurden offenbar auch in den Folgegesprächen und zwischen den Terminen die Bewerbungsunterlagen von den IFK durchgesehen und ggf. Verbesserungshinweise gegeben. So hat in einem Fall eine IFK nach eigener Aussage der Kundin bzw. dem Kunden im Laufe des Vermittlungsprozesses geraten, die Altersangabe in der Bewerbung auszulassen und nur das Geburtsjahr anzugeben, da vermutet wurde, dass der Grund für die erfolglosen Integrationsbemühungen das Alter sei.

Für Bewerbungsgespräche wurden laut mehrerer eLb ebenfalls Hinweise gegeben, beispielsweise wenn die eLb Vorstellungsgespräche bei einem Arbeitgeber haben, bei dem andere Kunden und Kundinnen der IFK bereits Erfahrungen sammeln konnten. Eine IFK gibt an, einen Fragenkatalog für das Vorstellungsgespräch erstellt zu haben, den sie ihren eLb zur Verfügung stellt.

Gesprächsatmosphäre und Vertrauensverhältnis zwischen eLb und IFK

Entscheidend für eine erfolgreiche Beratung und Vermittlung ist der Aufbau einer verlässlichen Basis für die Zusammenarbeit zwischen IFK und Kunden und Kundinnen. Diesbezüglich bestätigen sowohl alle IFK als auch alle eLb, dass die Gesprächsatmosphäre als sehr angenehm und vertrauensvoll empfunden wird. Darüber hinaus hatten alle interviewten Kun-

den und Kundinnen den Eindruck, dass die IFK ernsthaft an den Ursachen interessiert seien, die bislang einer nachhaltigen Arbeitsmarktintegration im Wege standen, sich um Hilfestellungen bemühten und sich ausreichend Zeit nähmen, um die Situation der eLb umfassend zu analysieren.

Das gute Vertrauensverhältnis zwischen IFK und Kunden und Kundinnen trägt dazu bei, dass die IFK – falls dies relevant ist – meist auch die persönlichen Probleme der Kunden und Kundinnen ansprechen. Unter persönlichen Problemen werden dabei sehr vielfältige Aspekte verstanden, die in der Wahrnehmung von IFK und eLb z. B. von fehlender regionaler oder berufsbezogener Mobilität oder gering ausgeprägter Motivation und Eigeninitiative bis hin zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen reichen. In einigen Fällen wurde offenbar auch das (äußere) Erscheinungsbild thematisiert. In anderen Fällen lässt sich aus den Interviews mit IFK und Kundinnen und Kunden schließen, dass Probleme wie bspw. Krankheiten oder fehlendes Selbstvertrauen der Kundinnen und Kunden nicht aktiv von den IFK angesprochen wurden, sondern erst im Laufe des Beratungsprozesses durch Schilderung der Kunden und Kundinnen selbst zutage getreten sind. Aus einigen Fallkonstellationen lässt sich schließen, dass die Bewertung der beruflichen Vorstellungen seitens der IFK und der eLb uneinheitlich sind. Aus taktischen Gründen – insbesondere, um das bereits aufgebaute Vertrauen zu den Kunden und Kundinnen nicht zu gefährden – sprechen IFK eigenen Angaben zufolge unrealistische Berufsperspektiven der eLb erst zu einem späteren Zeitpunkt an.

Zudem sei der Umgang im Vergleich zur Betreuung vor der EJO „offenerer und ehrlicher“ geworden. Nach Aussage eines Teils der eLb stellt dieses Interesse an der Person eine neue Qualität im Umgang zwischen IFK und Kunden sowie Kundinnen dar. Auch die IFK bestätigen, dass sie ein freundliches und respektvolles Vertrauensverhältnis zu den eLb haben.

Ferner wurde im Rahmen der Intensivfallstudien auch untersucht, ob und in welchem Ausmaß die Anliegen und Bedürfnisse der eLb in den Vermittlungs- und Beratungsgesprächen von den IFK berücksichtigt werden. Dabei hat sich gezeigt, dass sich in allen Fällen die IFK nach den Anliegen und Bedürfnissen der eLb erkundigen und versuchen, diese weitgehend in die Integrationsstrategie einzubeziehen. So möchten beispielsweise vier eLb aufgrund negativer Erfahrungen nicht mehr in ihrem erlernten oder ausgeübten Zielberuf arbeiten, sondern sich beruflich umorientieren. Dies findet in allen vier Fällen eine entsprechende Berücksichtigung in der Wahl der Integrationsstrategie. Andere Kundinnen und Kunden berichteten darüber hinaus im Allgemeinen, dass im Rahmen der Betreuung in der EJO ihre Wünsche und Bedürfnisse besser berücksichtigt werden als dies zuvor im Rahmen der Betreuung in den Basisteams erfolgte.

In allen Gesprächen – dies bestätigen IFK wie eLb gleichermaßen – wurden immer auch die Aktivitäten und Eigenbemühungen der Kunden und Kundinnen besprochen (vgl. *Kapitel 5.2.1.5*). Folgt man den Aussagen der eLb, so kann davon ausgegangen werden, dass in der Mehrzahl der Fälle auch Erfolge und Misserfolge besprochen und analysiert wurden. In einigen Fällen dienten Zwischenerfolge offenbar dazu, die eLb zu weiteren Bewerbungsaktivitäten zu motivieren, da Einladungen zum Vorstellungsgespräch – auch wenn sie nicht erfolgreich sind – als wichtige Stufe im Vermittlungsprozess angesehen werden. Analog ermutigen die IFK die Kunden und Kundinnen, die bereits eine geringfügige Beschäftigung oder eine Nebentätigkeit ausüben, diese für weitere Bewerbungsaktivitäten mit Blick auf eine bedarfsdeckende Vollzeitbeschäftigung zu nutzen. Misserfolge traten häufig in Form von Absagen oder unbeantworteten Bewerbungen auf. Hier versuchten viele IFK, an die Geduld der eLb zu appellieren, sie aufzubauen und so für neue Bewerbungsbemühungen zu motivieren. Von diesen Motivationsversuchen berichteten auch einige Kunden und Kundinnen.

Die Analyse der untersuchten Fallkonstellationen macht zudem deutlich, dass mehrheitlich die Botschaften, Ziele und Erwartungen der IFK von den Kunden und Kundinnen verstanden werden. Die Kundinnen und Kunden erwiesen sich bislang aus Sicht der IFK i. d. R. als sehr kooperativ und setzten die mit den IFK vereinbarten Schritte auch um. Hierfür dürfte auch ausschlaggebend gewesen sein, dass persönliche Wünsche und Lebensbedingungen der eLb – wie oben dargestellt – in der Integrationsstrategie berücksichtigt wurden.

In einigen (wenigen) Fällen ist es jedoch den IFK nach eigenen Aussagen bisher nicht oder nur ansatzweise gelungen, die eLb zu mehr Aktivitäten beispielsweise hinsichtlich der Ausweitung des Suchbereichs oder der Bereitschaft zur Teilnahme an Angeboten zu (kurzfristigen) Qualifizierungsmaßnahmen zu bewegen. Eine Erklärung hierfür ist, dass in diesen Fällen sowohl Problemverständnis als auch Ziele der IFK und der eLb auseinandergehen: So wurde in einem Fall bei einer Kundin bzw. einem Kunden mit abgebrochener Ausbildung eine Umschulung vorgeschlagen. Diese wird von der Kundin bzw. dem Kunden mit der Begründung eine unmittelbaren Einkommenserzielung abgelehnt. Eine nachhaltige Integration ließe sich nach Einschätzung der IFK nicht erreichen.

Insgesamt kann konstatiert werden, dass sich Rolle und Inhalte der Beratungsgespräche durch die EJO verändert haben. So führten Führungskräfte auf operativer Ebene an, dass im Laufe der EJO die Akzeptanz der eLb für die Beratungsgespräche größer wurde, weil sie erkannt hatten, dass sich ihre Situation durch die engere Betreuung im Rahmen der EJO verbessern könnte. Dadurch sei in den Gesprächen nun eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den IFK und eLb möglich, wodurch es auch möglich sei, deutlich schneller Integrationen zu erzielen. Während viele eLb berichteten, dass sie durch die intensivere Betreuung in der EJO wieder neue Motivation für ihre Bewerbungsaktivitäten bekommen haben, erwarteten hingegen einige Kunden und Kundinnen dadurch kaum Veränderungen, weil sie sich bereits intensiv bewerben und die Integrationsversuche dennoch erfolglos blieben.

Da die Erst- und Folgegespräche der Entwicklung, Verfolgung und Nachhaltung der Integrationsstrategie dienen, wird auf die inhaltlichen Aspekte der Gespräche in *Kapitel 5.2.1.3* näher eingegangen.

5.2.1.2 Stärken- und Schwächenanalyse (Profiling)

Wie in *Kapitel 5.1.2* ausgeführt, steht am Anfang jedes Beratungs- und Vermittlungsprozesses im Rahmen des Profiling nach dem 4PM eine Stärken- und Schwächenanalyse. Im Folgenden werden die aktuellen Erkenntnisse zur Durchführung der Stärken- und Schwächenanalyse im Kontext des Beratungsprozesses auf der Grundlage der Interviews auf der strategischen und operativen Ebene sowie mit den Kunden und Kundinnen dargestellt. Dabei wird eruiert, ob und inwiefern die Situation der Kundinnen und Kunden gemeinsam von IFK und eLb analysiert wird und ob sich die IFK ausreichend Zeit nehmen für eine umfassende Analyse. In diesem Zusammenhang ist auch von Bedeutung, ob Stärken und Schwächen gleichermaßen herausgearbeitet werden und ob aus dem Profiling ein gemeinsames Problemverständnis zwischen IFK und Kunde oder Kundin resultiert bzw. inwiefern das Vorgehen der IFK zu selbigem beiträgt.

Auf der strategischen Ebene zeigt sich hinsichtlich der aktuellen Qualität der Stärken- und Schwächenanalyse ein einheitliches Bild: Alle Akteure, die sich zu diesem Aspekt in den Interviews geäußert haben, sind der Auffassung, dass sich die Stärken- und Schwächenanalyse durch die Einführung der EJO verbessert hat. Die Interviewpersonen argumentieren, dass es durch den besseren Betreuungsschlüssel und die höhere Kontaktdichte den IFK möglich sei, die Kunden und Kundinnen besser kennenzulernen, sich intensiver mit ihnen zu beschäftigen, ihre Interessen und Möglichkeiten besser zu eruiieren und dadurch eine umfassendere und tiefere Stärken- und Problemdiagnose zu erstellen. Viele dieser Interviewperso-

nen auf strategischer Ebene geben an, dass in ihrem Jobcenter ein an den Stärken der Kundinnen und Kunden orientierter Ansatz verfolgt werde. Diese Leitlinie findet sich auch in einigen Fachkonzepten wieder (vgl. hierzu Jobcenter Aachen 2013, Jobcenter Bochum 2013, Jobcenter Bremen 2013b, Jobcenter Bremerhaven 2012, Jobcenter Dortmund o. J., Jobcenter Hannover 2013, Jobcenter Herne 2013 und Jobcenter Mettmann o. J.). In einigen Fällen wurde vor Einführung der EJO eher schwächenorientiert agiert, was sich durch die EJO geändert habe.

Mehrere Interviewpartner/innen der strategischen wie operativen Ebene führen weiterhin aus, dass es für eine individualisierte Betreuung besonders wichtig sei, dass die IFK die Stärken und Schwächen der Kundinnen und Kunden sehr genau kennen. Denn nur aufgrund einer umfassenden Kenntnis der Kundin bzw. des Kunden könne eine zielgerichtete Vermittlungsstrategie entwickelt werden. Darüber hinaus wurde häufig betont, dass sich – wie auch schon in *Kapitel 5.2.1.1* dargestellt – durch den besseren Betreuungsschlüssel und die engere Kontaktdichte auch das Vertrauensverhältnis zwischen IFK und den eLb deutlich verbessert habe. Durch diese neue Form des Umgangs öffneten sich die eLb stärker, so dass mehr Möglichkeiten bestünden, persönliche Probleme oder solche des sozialen Umfelds anzusprechen. Wenngleich derartige Probleme offenbar meist nicht im Erstgespräch sondern erst im Laufe von einigen Folgegesprächen identifiziert werden konnten, erlangten die IFK durch die intensivere Betreuung bessere Kenntnis über die eLb, was ferner dazu führe, dass die IFK schneller auf Probleme reagieren und Veränderungen anstoßen konnten.

Die 24 Interviews mit Kunden und Kundinnen im Rahmen der Intensivfallstudien lassen darauf schließen, dass die Stärken- und Schwächen-Analyse im Beratungsprozess seit der Einführung der EJO eine qualitative Verbesserung erfahren hat. Beleg hierfür sind zum einen die mit den IFK im Vorfeld der Kundeninterviews geführten vorbereitenden Gespräche, die eine sehr umfassende Kenntnis über die berufliche und persönliche Situation ihrer Kunden und Kundinnen belegen. Zum anderen deuten auch die Aussagen der interviewten eLb in diese Richtung: So bestätigten diese fast durchgängig, dass ihre Situation mit der zuständigen IFK gemeinsam weitgehend vollständig analysiert wurde.

Dabei trägt auch die Länge der Gespräche zu einer umfassenden Stärken-Schwächen-Analyse bei. Grundsätzlich scheinen sich alle IFK genügend Zeit für das Erstgespräch und die Problemanalyse zu nehmen, was auch von vielen eLb bestätigt wurde (vgl. hierzu auch *Kapitel 5.2.1.1*). Darüber hinaus herrscht nach Ansicht der befragten eLb bei den Terminen kein bzw. wenig spürbarer Zeitdruck. Mehrere eLb schilderten, dass sie sich gut beraten fühlen und nicht (mehr) den Eindruck hatten, dass die IFK eine möglichst schnelle Gesprächsabwicklung anstrebe.

In vielen Fällen findet eine gemeinsame und umfassende Analyse statt. Der berufliche Werdegang und die Vorstellungen, was die eLb beruflich gern machen würden, werden ebenso thematisiert wie die jeweiligen Handlungsbedarfe oder auch private Sorgen, wie z. B. die Schuldensituation oder Geldprobleme, die Kinderbetreuungssituation, die räumliche Mobilität usw. Insgesamt bestätigt auch die Mehrheit der interviewten eLb, dass sie den Eindruck haben, dass die IFK mit ihrem Profil und der jeweiligen Lebenssituation vertraut sind.

Mitunter zeigen die Interviews allerdings, dass die eLb sowie die IFK unterschiedliche Problemauffassungen haben. Somit kommt es nicht in allen untersuchten Fällen zu einem gemeinsamen Problemverständnis zwischen der IFK und der Kundin bzw. dem Kunden. Während bei der Mehrzahl der Fälle das Vorgehen der IFK ein gemeinsames Problemverständnis begünstigt, scheint es in zehn (von insgesamt 24) Fällen zwischen der IFK und der Kundin bzw. dem Kunden unterschiedliche Auffassungen über die Situation des Kunden/der Kundin

zu geben. Anhand der Analyse der Intensivfallstudien scheint das Vorgehen der IFK in diesen Fällen nicht geeignet zu sein, um ein gemeinsames Problemverständnis zu erreichen:

- In zwei Fällen wird das Alter von den eLb als hauptsächlichen Integrationshemmnis gesehen, während die IFK andere Erklärungen für die bislang nicht gelungene Eingliederung in den Arbeitsmarkt haben;
- Ebenfalls in zwei Fällen existieren unterschiedliche Auffassungen über die Bedeutung familiärer Verpflichtungen bzw. der Kinderbetreuung zwischen IFK und eLb;
- In weiteren zwei Fällen haben die Kunden/Kundinnen aus Sicht der zuständigen IFK (zu) hohe Ansprüche an die auszuübende Tätigkeit;
- Gesundheitliche Einschränkungen der Kunden und Kundinnen, die Auswirkungen auf eine Arbeitsmarktintegration haben, werden trotz Kenntnis von den IFK in zwei Fällen nicht thematisiert;
- In einem Fall haben IFK und eLb unterschiedliche Einschätzungen über den Zielberuf;
- In einem Fall wurde von einer Kundin bzw. einem Kunden im Erstgespräch der Wunsch nach einer Umschulung gegenüber der IFK verschwiegen, jedoch gegenüber der interviewenden Person geäußert.

Abgesehen von den aufgeführten Fällen, sind die Problembeschreibungen von IFK und eLb nahezu deckungsgleich und das Problemverständnis stimmt somit weit überwiegend überein.

Die Gesamtschau der Befunde aus den Interviews und Intensivfallstudien legen den Schluss nahe, dass in allen Fällen sowohl die Schwächen als auch die Stärken der Kunden und Kundinnen analysiert werden, wobei das Profiling eindeutig auf die Stärken und Potenziale der eLb fokussiert. In allen Fällen wird versucht, an bereits vorhandenen beruflichen Qualifikationen und Fähigkeiten anzuknüpfen und die Stärken für die Integration in den Arbeitsmarkt zu nutzen. Die Schwächen der eLb finden zwar auch Berücksichtigung, stehen jedoch weder bei den IFK noch bei den eLb im Fokus. Lediglich in einem Fall sieht die Kundin bzw. der Kunde v. a. Schwächen und negiert durchaus vorhandene Stärken. Hier gelingt es der IFK auch nach mehreren Beratungsgesprächen scheinbar nicht, dieses Bild im Sinne einer stärkeren Stärkenorientierung zu verändern.

Grundsätzlich scheint die Gesprächsatmosphäre in den Beratungsgesprächen bei vielen IFK ein gemeinsames Problemverständnis zu begünstigen. Die IFK gehen auf Wünsche und Bedürfnisse der Kunden ein, sagen ihnen jedoch auch, wenn diese zu hohe Erwartungen haben oder mehr tun müssten zur Umsetzung der Integrationsstrategie. Einige eLb berichteten von einer angenehmen und vertrauensvollen Gesprächsatmosphäre. Diese Atmosphäre führt auch zu einer stärkeren Offenheit von Seiten der eLb und begünstigt somit das Entstehen eines gemeinsamen Problemverständnisses zwischen IFK und Kundin bzw. Kunde.

5.2.1.3 Entwicklung, Umsetzung und Nachhaltigkeit der Integrationsstrategie

Im Folgenden wird darauf eingegangen, wie sich die Entwicklung, Umsetzung und Nachhaltigkeit der Integrationsstrategie im Zuge der Einführung der EJO darstellt und welche Veränderungen sich diesbezüglich im Vergleich zur früheren Betreuung in den Basisteams ergeben haben.

Ergebnisse auf strategischer und operativer Ebene

Auf Ebene der RDn wird seitens der RD NRW angeführt, dass im Rahmen der EJO keine neuen Vermittlungsstrategien empfohlen oder erwartet wurden. Dennoch bestehe die Hoff-

nung, dass die IFK der Projektteams individuelle, kreative Wege der Vermittlung beschreiten, indem sie z. B. aktiv – sei es telefonisch oder durch Besuche vor Ort – auf Arbeitgeber zugehen, um eine Integration gezielt zu forcieren. Seitens der RD NSB gibt es die Erwartung, dass die Vermittlungsstrategien im Rahmen der EJO überlegter und zielgerichteter ausgewählt werden können und die IFK durch die höhere Kontaktdichte die Möglichkeit haben, zeitnah auf Veränderungen im Vermittlungsprozess reagieren zu können. Zudem wird darauf hingewiesen, dass die Stellensuche nun stärker von dem Profil der Kunden und Kundinnen ausgehen sollte. Während früher von den IFK v.a. Stellenangebote des gAG-S herangezogen worden seien, würden sie im Rahmen der EJO nun bei der Erschließung von neuen Stellenangeboten für ihre Kunden/Kundinnen stärker selbst aktiv. Die Ansprache von Arbeitgebern erfolge dabei aber stets in Absprache mit dem gAG-S.

Neben den Interviewpersonen der RDn wurden auf der strategischen Ebene auch Geschäftsführungen und Projektleitungen der Jobcenter sowie Vertreter/innen der Agenturen für Arbeit und der Kommunen befragt, wie sich ihres Erachtens nach die Vermittlungsstrategien im Rahmen der EJO verändert haben. Die Analyse der Interviews zeigt diesbezüglich, dass sich nach Einschätzung der Befragten in ungefähr der Hälfte der Jobcenter die Vermittlungsstrategien durch die EJO nicht grundsätzlich verändert haben. Vielmehr seien diese lediglich intensiviert worden. Die Feststellung gilt dabei für die *Jobcenter Bremen, Bremerhaven, Krefeld, Gelsenkirchen, Duisburg, Rhein-Sieg-Kreis* und *Oberhausen*. Diese Einschätzung wird auch von der operativen Ebene geteilt. In den Jobcentern Bremen und Krefeld etwa wird von den IFK berichtet, dass sich die Vermittlungsstrategien durch die EJO nicht grundlegend verändert hätten, sondern v.a. intensiver geworden seien. Andererseits wird von einigen Interviewpersonen auf der operativen Ebene geschildert, dass die Vermittlungsstrategien nun „offensiver“ geworden seien, da bei allen betreuten Kunden/Kundinnen ein klares Vermittlungsziel verfolgt werde, wohingegen früher auch Kunden/Kundinnen betreut werden mussten, bei denen der Erhalt oder die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit oder deren soziale Stabilisierung im Vordergrund stand.

Bei der Beschreibung der angewandten Vermittlungsstrategien gehen die Interviewpersonen auf der operativen Ebene auf klassische Vermittlungsstrategien ein, die auch bereits vor der EJO praktiziert wurden. Dazu gehört die Suche nach möglichst passenden Vermittlungsvorschlägen für die Kunden/Kundinnen, das Einfordern von Eigenbemühungen und Initiativbewerbungen, das Sichten von Bewerbungsunterlagen, Hilfestellungen bei Bewerbungsaktivitäten sowie das Nachhalten von vereinbarten Bewerbungsaktivitäten. Falls diese Strategien bei einem Kunden/einer Kundin nicht genügen, könne auch eine Kurzqualifizierung oder in Ausnahmefällen auch eine längerfristige Qualifizierung verfolgt werden, um den Kunden/die Kundin auf eine Integration in den Arbeitsmarkt vorzubereiten. Die gewählten Vermittlungsstrategien seien immer von den jeweiligen Profilen der Kunden/Kundinnen abhängig. So wurde in einem Jobcenter z.B. berichtet, dass bei Akademikern/Akademikerinnen mit einem MP die Vermittlungsstrategie v.a. daraus bestehe, dass die Kunden/Kundinnen ihre Eigenbemühungen erfüllen und dabei auch Initiativbewerbungen schreiben, wohingegen bei Kunden/Kundinnen mit einem niedrigeren Qualifikationsniveau häufig erst eine FbW erfolgt.

Darüber hinaus wurde sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene überwiegend angegeben, dass die Zusammenarbeit mit dem gAG-S bzw. dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice im Rahmen der EJO intensiver geworden sei. Unterstützt wird dieser Eindruck dadurch, dass in nahezu allen Jobcentern auf der operativen Ebene auf gemeinsame Veranstaltungen mit dem gAG-S bzw. dem eigenen Vermittlungsservice hingewiesen wird (vgl. hierzu *Kapitel 5.2.1.5*).

Auf der strategischen Ebene wird zudem angeführt, dass die Vermittlungsstrategien im Zuge der EJO bewerberorientiert sein sollen und die IFK sich neben dem bewerberorientierten

Kontakt zu Arbeitgebern auch mit dem gAG-S bzw. dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice oder den speziell für die EJO eingerichteten AG-S-K bzw. Branchenbeauftragten/Schnittstellenbeauftragten bewerberorientiert über konkrete Fälle austauschen sollen. Auf der operativen Ebene scheint es im Hinblick auf die bewerberorientierte Vermittlung kein einheitliches Begriffsverständnis zu geben. Am häufigsten wird beschrieben, dass eine bewerberorientierte Vermittlung in dem Sinne erfolge, dass von den IFK Stellensuchläufe in Abhängigkeit von den Kundenprofilen durchgeführt werden (Jobcenter Hannover, Krefeld und Düsseldorf). Im *Jobcenter Bochum* gibt es diesbezüglich die Besonderheit, dass v. a. der jobcentereigene Arbeitgeberservice für die bewerberorientierte Vermittlung zuständig ist. Dieser geht bei dem Matching nicht von offenen Stellen aus, sondern die IFK wenden sich an den jobcentereigenen Arbeitgeberservice und erkundigen sich, ob dieser für eine/n bestimmte/n eLb Stellenangebote finden kann.

Ebenfalls häufig wird unter der bewerberorientierten Vermittlung die bewerberbezogene Unterstützungsleistung der IFK im Rahmen des Beratungs- und Vermittlungsprozess verstanden (Jobcenter Bremen, Hannover, Krefeld und Aachen). Hierzu werden unterschiedliche Aktivitäten der IFK subsumiert, wie z. B. die Beratung der eLb zur Teilnahme an betrieblichen Praktika oder Nachqualifizierungen, die Erstattung von Bewerbungs- und Fahrtkosten, bewerberbezogene Anrufe bei Arbeitgebern und Hilfestellungen beim Erstellen von Bewerbungsunterlagen. Abgesehen davon gibt es im *Jobcenter Bremen* noch den Sonderfall, dass die *Vermittlungsdreiecke und Vermittlungsvierecke* ausdrücklich als bewerberorientierte Vermittlungsstrategien verstanden werden (vgl. siehe hierzu *Kapitel 5.2.1.5*).

Im Hinblick auf die assistierte Vermittlung, in dem Sinne, dass IFK der Projektteams Kunden bzw. Kundinnen zu Vorstellungsgesprächen bei Arbeitgebern begleiten, wurde in einigen Jobcentern auf der strategischen Ebene angegeben, dass es zwar im Rahmen der EJO theoretisch bessere Möglichkeiten für die Umsetzung einer assistierten Vermittlung gebe, praktisch würden diese in der Praxis aber noch zu wenig genutzt. Bislang komme es höchstens in Einzelfällen vor, dass eine IFK einen/eine Kunden/Kundin zu einem Vorstellungsgespräch bei einem Arbeitgeber begleitet. Entsprechende Aussagen liegen diesbezüglich aus den Jobcentern *Krefeld, Aachen, Bremerhaven* und *Herne* vor. Im *Jobcenter Krefeld* werde aber z.B. in Einzelfällen schon die Durchführung von Vorstellungsgesprächen in den Räumen des Jobcenters, in einem eigens dafür bereitgestellten „Raum für Arbeitgebergespräche“, praktiziert. Auf Wunsch von Arbeitgebern und Bewerber/in nähmen an diesem Vorstellungsgespräch auch Mitarbeiter/innen des Jobcenters teil.

Als Gründe für den eher seltenem Gebrauch dieser Vermittlungsstrategie wird z. B. im *Jobcenter Bremerhaven* angeführt, dass zum einen Kunden/Kundinnen das Angebot ablehnen und zum anderen, dass es auch seitens der IFK Vorbehalte gegenüber diesem Vorgehen gibt. Beide Seiten befürchten dabei offenbar, dass die assistierte Vermittlung von den Arbeitgebern in dem Sinne negativ ausgelegt werden könnte, als Kunden/Kundinnen nicht allein zu einem Vorstellungsgespräch in der Lage seien. Darüber hinaus wird in den Jobcentern Hannover und Herne ergänzt, dass die assistierte Vermittlung deshalb wenig eingesetzt werde, da es sich um ein vergleichsweise zeitaufwändiges Verfahren handele.

Auch auf der operativen Ebene der Jobcenter wird berichtet, dass assistierte Vermittlung in der Praxis eher selten oder gar nicht vorkommt (Jobcenter Bremen, Hannover, Krefeld und Düsseldorf). Das *Jobcenter Bochum* stellt wiederum einen Sonderfall dar, da der jobcentereigene Arbeitgeberservice die bewerberorientierte und in diesem Zusammenhang auch die assistierte Vermittlung übernimmt: Stelle sich bei der Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch beim jobcentereigenen Arbeitgeberservice heraus, dass ein/e Kunde/Kundin sich wahrscheinlich vor einem Arbeitgeber nicht gut präsentieren könne, bestehe das Angebot zur Begleitung der eLb zum Vorstellungsgespräch durch ein/e Mitarbeiter/in des jobcenterei-

genen Arbeitgeberservice. Hierbei werde auch auf beschäftigungsorientierte Fördermöglichkeiten wie z. B. MAG oder EGZ hingewiesen. Auch im *Jobcenter Bremen* wird im Hinblick auf die assistierte Vermittlung von zwei besonderen Praktiken berichtet: Zum einen gingen die AG-S-K im Rahmen von *Bewerbertagen* mit einem Bewerberpool von fünf bis sechs Kunden/Kundinnen zu Arbeitgebern, so dass sich Arbeitgeber und Kunden/Kundinnen gegenseitig vorstellen können. Zum anderen komme es im Rahmen des *Vermittlungsvierecks* zu einem Gespräch zwischen IFK, Bewerber/in, einem/einer Mitarbeiter/in des gAG-S und dem potenziellen Arbeitgeber.

Auf operativer Ebene liegen außerdem Erkenntnisse dazu vor, welche Hilfestellungen von IFK bei Eigenbemühungen gegeben werden. Diesbezüglich wurde in nahezu allen Jobcentern thematisiert, dass die IFK die Bewerbungsunterlagen der Kunden/Kundinnen sichten und ihnen bei Verbesserungsbedarf Optimierungsvorschläge unterbreiten. Eine weitere Hilfestellung bei der Erstellung von Eigenbemühungen stelle die Zuweisung zu einem Bewerbungstraining dar. Im Jobcenter Bremen wird diesbezüglich z.B. auf die Maßnahme „GANZIL“³⁸ zurückgegriffen und im Jobcenter Bochum findet eine Übermittlung ins „Bewerberzentrum“³⁹ statt. Darüber hinaus wird häufig erwähnt, dass die IFK auch die Wege der Stellensuche mit den Kunden und Kundinnen besprechen, indem sie die Leistungsbeziehenden auf Jobbörsen im Internet aufmerksam machen und sich erkundigen, ob die Kunden und Kundinnen privaten Zugang zum Internet und zu Tageszeitungen haben. Außerdem wurde vereinzelt thematisiert, dass die Kunden und Kundinnen auch durch das Vermittlungsbudget bei ihren Eigenbemühungen unterstützt werden können. Darüber hinaus gebe es in dem Jobcenter Bochum erneut den Sonderfall, dass aussichtsreiche und motivierte Kunden/Kundinnen auch an den jobcentereigenen Arbeitgeberservice verwiesen werden könnten, bei dem sie eine Art assistierte Vermittlung erhielten.

Ergebnisse auf Ebene der Intensivfallstudien bei Kunden/Kundinnen und IFK

Nachdem auf der strategischen und operativen Ebene dargestellt wurde, welche Vermittlungsstrategien im Rahmen der EJO verfolgt werden sollten bzw. verfolgt werden, werden anschließend die Ergebnisse der Intensivfallstudien zur Entwicklung, Umsetzung und Nachhaltigkeit der Integrationsstrategie in der konkreten Vermittlungspraxis präsentiert. Dafür wird zunächst analysiert, ob auf Basis der betrachteten Fallkonstellationen eine klare Integrationsstrategie mit einem klaren Ziel erkennbar ist. Grundsätzlich ist dabei festzuhalten, dass vor dem Hintergrund der Unterschiedlichkeit der insgesamt 24 betrachteten Fälle unter einer *klaren Integrationsstrategie mit einem klaren Ziel* Unterschiedliches zu verstehen ist. So ergeben sich beim Vorliegen eines eindimensionalen beruflichen Profils in der Regel auch eindimensionale und somit klare Ziele. Ist hingegen das berufliche Profil einer Person breiter, weil sie etwa bereits verschiedene Tätigkeiten ausgeübt hat oder es sich um einen/eine Aka-

³⁸ Im Rahmen der Maßnahme GANZIL (Ganzheitliches Integrationsleistung) werden Kunden/Kundinnen bei ihren Bewerbungsbemühungen unterstützt, indem sie Informationen, eine individuelle Beratung, ein Bewerbungstraining und Hilfestellungen bei der Akquise von Stellenangeboten und Praktikumsplätzen erhalten.

³⁹ Im Jobcenter Bochum gibt es seit April 2011 das Bewerberzentrum als neues Angebot. Zu diesem Zentrum werden Kunden/Kundinnen für zehn Wochen zugewiesen. In dieser Zeit müssen die Kunden/Kundinnen jeweils an zwei Tagen pro Woche für drei Stunden vor Ort anwesend sein, um sich zielgerichtet zu bewerben. Dabei werden sie durch fünf Mitarbeiter/innen des Bewerberzentrums bei der Stellensuche oder der Erstellung von Bewerbungsunterlagen unterstützt. Zudem erhalten Kunden/Kundinnen Unterstützung bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche und hinsichtlich der Kontaktaufnahme zu Arbeitgebern. Die Teilnehmenden sollen durch das konsequente Einfordern von Eigenbemühungen rasch in Arbeit oder Ausbildung vermittelt werden. Die Rückmeldungen der Kunden/Kundinnen zu dem Bewerberzentrum sind – so die Einschätzungen der befragten Akteure – durchweg positiv.

demiker/in handelt, so können und werden i. d. R. explizit mehrere Zielberufe verfolgt. Insgesamt erscheint in diesen Fällen die Zielstellung offener.

Vor dem Hintergrund dieser eher weiten Definition einer *klaren Integrationsstrategie* zeigt sich, dass lediglich bei drei Kunden/Kundinnen keine eindeutigen Integrationsstrategien verfolgt werden. Bei diesen Fällen liegen folgende Sachverhalte zu Grunde:

- In einem Fall handelt es sich um eine ausgebildete Restaurantfachkraft, die bereits über mehrjährige Berufserfahrungen in der Gastronomie verfügt. Im Anschluss an diese Tätigkeit erfolgte eine zehnjährige Beschäftigungsphase als Verkäufer/in im Einzelhandel. Ein entsprechender Ausbildungsabschluss lag nicht vor. Aktuell übt die Kundin/der Kunde eine Tätigkeit als Reinigungskraft aus. Die zentrale Integrationsstrategie der IFK und des/der Kunden/Kundin besteht darin, den/die Kunden/Kundin in eine Festanstellung bei der jetzigen Reinigungsfirma zu integrieren. Während die IFK weitere Strategien verfolgt, indem z. B. eine Zusatzqualifizierung in den Bereichen Verkauf oder Restaurant angestrebt wird, sodass auch in diesen Berufsfeldern eine Festanstellung erreicht werden kann, verfolgt der Kunde bzw. die Kundin jedoch auch andere Integrationsstrategien. Angestrebt wird beispielsweise eine Tätigkeit als Pförtner/in oder Mitarbeiter/in in einer Postzentrale.
- Verschiedene Integrationsstrategien werden auch in einem anderen Fall verfolgt, bei dem der Kunde bzw. die Kundin zwar gelernte Industriefachkraft ist, aber aufgrund der bestehenden Berufserfahrungen eine Bürotätigkeit im sozialen Bereich im Vordergrund der Eigenbemühungen steht. Die Affinität und Eignung, im sozialen Bereich zu arbeiten, hat auch ein zweitägiger Kurs beim TÜV bestätigt, in dem es darum ging, die persönlichen Stärken des/der Kunden/in herauszuarbeiten. Da es – wie auch eine Rücksprache mit dem gAG-S bestätigt – aber schwierig ist, eine entsprechende Stelle zu finden und eine Bewerbung als Teamassistentin im Projektteam erfolglos war, schaut die IFK mittlerweile auch nach Stellen als Bäckereifachverkäufer/in. Der Erfolg auf die entsprechenden Bewerbungen blieb allerdings bisher aus, was aufgrund des Fehlens von Berufserfahrungen und eines Gesundheitszeugnis nicht verwundert. Zusätzlich wurde auch noch eine Ausweitung des derzeit ausgeübten Minijobs, bei dem der/die Kunde/Kundin Akten archiviert, in eine sozialpflichtig versicherte Beschäftigung angestrebt.
- Eine unklare Integrationsstrategie lässt sich auch in einem dritten Fall feststellen. Nach Abschluss einer Ausbildung zur Einzelhandelsfachkraft, wird von dem Kunden/der Kundin eine Tätigkeit im Altenpflegebereich angestrebt. Hier liegen zwar weder ein Ausbildungsabschluss noch entsprechende Berufserfahrungen vor, aufgrund der Pflege eines Angehörigen geht der Kunde/die Kundin davon aus, sich hier auch beruflich weiterentwickeln zu können. Da es im Pflegebereich aber nur wenige (Vollzeit-)Stellen für ungelernete Kräfte gibt, werden im Rahmen der Integrationsstrategie auch Stellen im Verkauf oder als Bürokaufmann oder Bürokauffrau in Betracht gezogen. Seit kurzer Zeit soll sich der/die Kunde/ Kundin zudem bei Zeitarbeitsfirmen und auch auf Stellen in der Produktion bewerben. Sollte eine Vermittlung des/der Kunden/in im Rahmen der EJO nicht möglich sein, will die IFK eine Umschulung im Pflegebereich oder eine andere Weiterqualifizierung anstreben.

Um bewerten zu können, ob eine klare Integrationsstrategie mit einem klaren Ziel verfolgt wurde, wurden hinsichtlich der betrachteten Fallkonstellationen auch der Frage nachgegangen, ob die jeweilige Integrationsstrategie konsequent aus der Stärken- und Schwächenanalyse abgeleitet ist, ob die Strategie von IFK und Kundinnen und Kunden gemeinsam erarbeitet wurde, ob beide Seiten von den gleichen Zielen ausgingen, ob das Vorgehen der IFK da-

zu geeignet ist, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln und ob die Strategie die persönlichen Lebenssituationen der Kundinnen und Kunden berücksichtigt.

Im Hinblick auf die erste Teilfrage hat sich gezeigt, dass die Integrationsstrategien in nahezu allen Fällen aus der Stärken- und Schwächenanalyse abgeleitet wurden. So war in nahezu allen Fällen die Integrationsstrategie auch breit genug angelegt, um alle Stärken des Kunden/der Kundin zu berücksichtigen. Allerdings gibt es auch zwei Fälle, bei denen sich die Integrationsstrategie nicht eindeutig aus der Stärken- und Schwächenanalyse ableiten lässt. In diesen Fällen wird gleichzeitig auch keine klare Integrationsstrategie verfolgt: Zum einen lässt sich bei dem/der gelernten/gelernten Restaurantfachmann/Restaurantfachfrau der neue Zielberuf als Reinigungskraft nicht direkt aus der Stärken- und Schwächenanalyse ableiten und zum anderen kann bei dem/der gelerntem/gelernten Industriekaufmann/Industriekauffrau der angestrebte Alternativberuf als Bäckereichfachverkäufer/in nicht ohne Weiteres aus selbiger abgeleitet werden.

Die Integrationsstrategien wurden überwiegend mit den Kundinnen und Kunden gemeinsam erarbeitet. Lediglich in einem Jobcenter wurde anhand der Interviews nicht immer deutlich, ob die Kunden/Kundinnen an der Entwicklung der Strategien, die ihre IFK für sie vorgesehen haben, beteiligt waren. Eine gemeinsame Erarbeitung der Integrationsstrategie ist in diesem Jobcenter nur in einem von vier untersuchten Fallkonstellationen nachvollziehbar.

Bei dem Großteil der Fälle gehen die IFK und die Kunden/Kundinnen von den gleichen Zielen aus. In den drei Fällen, in denen unklar ist, ob die Integrationsstrategie gemeinsam erarbeitet wurde, gehen IFK einerseits und Kunden/Kundinnen andererseits auch nicht von den gleichen Zielen aus. In einem dieser Fälle ist zwar die Zielbranche aus Sicht von IFK und Kunde/Kundin die gleiche, aber es besteht Uneinigkeit über die anzustrebende Position (Leistungs- oder Fachkräfteebene). In den anderen beiden Fällen ist es das Ziel der IFK, die Kunden und Kundinnen entweder einer Qualifizierung oder einer AGH zuzuweisen. Dies stößt jedoch insofern auf Widerstand bei den Kunden/Kundinnen, als zum einen Qualifizierungen als nicht notwendig und zum anderen Maßnahmen grundsätzlich als wenig zielführender „Verschiebebahnhof“ charakterisiert werden.

Auf Basis der Analysen lässt sich folgern, dass das Vorgehen der IFK in der Mehrheit der Fälle nachvollziehbar ist und dazu geeignet zu sein scheint, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, da die IFK auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen eingehen und sich an den vorliegenden beruflichen Qualifikationen der Kunden/Kundinnen orientieren. So kommt es auch vor, dass IFK mit den Kunden/Kundinnen Alternativberufe diskutieren und akzeptieren, wenn Kunden/Kundinnen einen bestimmten Beruf aus persönlichen Gründen nicht ergreifen wollen. Abgesehen davon gibt es auch Fälle, in denen die IFK kaum Einfluss auf die Entwicklung der Integrationsstrategie nehmen müssen, weil die Kunden/Kundinnen bereits selbst ein klares Berufsziel und eine klare Integrationsstrategie entwickelt haben.

In einigen Fällen ist das Vorgehen der IFK zumindest dazu geeignet, dass sich die eLb – wenn auch nicht zwangsläufig sofort, sondern im weiteren Zeitverlauf – auf die Strategien der IFK einzulassen. Dies lässt sich teilweise aus den Aussagen der Kunden/Kundinnen schließen, da diese mit ihren IFK, v. a. im Hinblick auf die Gesprächsatmosphäre und die Art der Vermittlungsvorschläge, zufrieden sind. Einzige Ausnahme ist eine Person, bei der noch keine Integration im Zielberuf erreicht werden konnte. In diesem Fall ist die IFK dazu übergegangen, weitere Tätigkeitsbereiche mit aufzunehmen und nach entsprechenden Stellen zu suchen. Der Kunde/die Kundin hat dies zwar akzeptiert, ist aber von der neuen Ausrichtung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses nicht überzeugt, was sich in vergleichsweise überschaubaren eigenen Bewerbungsaktivitäten äußert.

In weiteren zwei Fällen, bei denen die IFK und die Kunden/Kundinnen nicht von den gleichen Zielen ausgehen, erscheint es fragwürdig, ob das Vorgehen der IFK zu dem Entwickeln einer gemeinsamen Strategie beiträgt. Anhand der Aussagen eines/einer Kunden/Kundin scheint es unrealistisch, dass er/sie sich dazu bereit erklären wird, an einer AGH teilzunehmen, da er/sie solche Maßnahmen für einen „Verschiebebahnhof“ zur Beschönigung der statistischen Zahlen des Jobcenters ansieht. Bei dem/der zweiten Kunden/Kundin erscheint es fragwürdig, ob er/sie von seinem Ziel, eine Leitungsfunktion annehmen zu wollen, tatsächlich abrücken wird.

Sofern persönliche Lebenssituationen der Kundinnen und Kunden für die Entwicklung der Integrationsstrategie relevant sind, werden diese von den IFK umfassend berücksichtigt. Beispielhaft angeführt sei ein Fall, in dem von einer regionalen Ausweitung der Vermittlungsvorschläge abgesehen wurde, da der/die Kunde/Kundin aus privaten Gründen gern in der Stadt bleiben wollte. In einem anderen Fall wurde seitens der IFK Rücksicht darauf genommen, dass der/die Kunde/Kundin aufgrund von negativen Erfahrungen im erlernten Beruf nicht mehr in diesen zurückkehren wollte. Darüber hinaus wurden auch gesundheitliche Einschränkungen, die die Kunden/Kundinnen daran hindern, eine bestimmte Tätigkeit auszuüben, von den IFK bei der Entwicklung der Integrationsstrategien berücksichtigt. Ferner lag bei zwei Kundinnen eine eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit aufgrund von Kinderbetreuungspflichten vor. Auch diese Einschränkungen wurden in beiden Fällen von den IFK berücksichtigt.

Im Rahmen der Analysen wurde auch untersucht, ob die Integrationsstrategie konsequent umgesetzt wurde. Dabei werden ebenfalls mehrere Teilfragen verfolgt: Wird die Integrationsstrategie von beiden Seiten gemeinsam verfolgt? Erscheint die Integrationsstrategie vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen realistisch? Wurden in jedem Gespräch die konkreten nächsten Schritte vereinbart? Waren die einzelnen Schritte und Hilfestellungen im Rahmen der gewählten Integrationsstrategie sinnvoll? Bestand der Eindruck, dass die IFK alle Hilfestellungen bereitstellten, die notwendig waren, um der Integrationsstrategie zum Erfolg zu verhelfen?

Sofern es eine klare Integrationsstrategie gibt, wird diese in den meisten Fällen auch weitgehend stringent umgesetzt. Dies wird daran deutlich, dass die Vermittlungsvorschläge in den meisten Fällen zu den vereinbarten Zielberufen und den persönlichen Situationen der Kunden/Kundinnen passen und in einem Fall bereits die Selbstständigkeit eines/einer Kunden/Kundin kurz bevor steht. Allerdings gibt es auch einige Fälle, in denen die ursprüngliche Integrationsstrategie geändert werden musste, weil die bisherigen Bemühungen nicht zu einer Integration geführt haben. So wird z.B. in einem Fall demnächst eine Qualifizierungsmaßnahme begonnen und in einem andern Fall sukzessive das Tätigkeitsfeld erweitert. In einem Jobcenter kann – wie oben dargestellt – nur in einem von vier Fällen von einer *gemeinsamen* Strategie von IFK und Kunde/Kundin gesprochen werden. In den anderen drei Fällen kommt es hingegen insofern zu Abweichungen, als die IFK konsequent eine andere Strategie als die Kunden/Kundinnen verfolgen. In diesen Fällen kann daher nicht von einer konsequenten Umsetzung einer Integrationsstrategie gesprochen werden.

Die Integrationsstrategie wird in der Mehrheit der Fälle von beiden Seiten gemeinsam verfolgt. Lediglich in Einzelfällen zeigen sich Abweichungen: So werden in einem Fall Vermittlungsvorschläge im Zeitarbeitsbereich unterbreitet, da aber Vorbehalte gegenüber einer entsprechenden Tätigkeit offen seitens des Kunden/der Kundin kommuniziert werden, ist eher fraglich, ob entsprechende Bewerbungen erfolgen. In einem anderen Fall fällt auf, dass die IFK und der/die Kunde/Kundin die Strategie nicht gänzlich gemeinsam verfolgen. Während die IFK davon ausgeht, dass er/sie sich mittlerweile auch auf 450€-Jobs bewirbt, wird das aber von dem/der Kunden/Kundin nicht bestätigt. Hinzu kommt, dass der/die Kunde/Kundin

zwar angibt, sich auch überregional zu bewerben, die IFK aber darauf hinweist, dass das nicht der Fall sei, obwohl sie ihm/ihr entsprechende Vermittlungsvorschläge mitgebe. Abweichungen zeigen sich wiederum auch bei den drei Fällen, bei denen nicht klar ist, ob die Integrationsstrategie gemeinsam vereinbart wurde. Für diese Fälle wird anhand der Interviews nicht deutlich, ob die Kunden/Kundinnen die Strategie, die die IFK für sie entwickelt haben, vollständig kennen. Aufgrund dessen kann bei diesen Fällen nicht davon gesprochen werden, dass die Strategie *gemeinsam* verfolgt wird. Während z.B. bei zwei der Fälle die IFK zunächst die Strategie verfolgen, Qualifizierungsdefizite abzubauen und die Kunden und Kundinnen für eine Qualifizierungsmaßnahme bzw. AGH aufzuschließen, verfolgen die Kunden und Kundinnen hingegen die Strategie, einer sofortigen Arbeitsaufnahme auf dem 1. Arbeitsmarkt.

Die Integrationsstrategien erscheinen vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen in den meisten Fällen realistisch. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass die IFK bei der Entwicklung der Integrationsstrategien überwiegend an den bereits vorhandenen beruflichen Qualifikationen der Kunden/Kundinnen anknüpfen und versuchen, die Stärken der Kunden und Kundinnen für die Integration in den Arbeitsmarkt zu nutzen. Es gibt aber auch einzelne Fälle, bei denen nicht klar ist, ob die Integrationsstrategie realistisch ist:

- In einem Fall sollen trotz Festlegung einer Bürotätigkeit im sozialen Bereich als Zielberuf, nun auch Bewerbungen auf Stellen im Bäckereifachverkauf erfolgen, obwohl weder ein entsprechendes Gesundheitszeugnis noch Berufserfahrungen vorliegen.
- Bei einem zweiten Fall soll der Kunde bzw. die Kundin zwar im erlernten Ausbildungsberuf als Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel integriert werden, parallel hierzu wird jedoch auch nach einer Tätigkeit im Pflegebereich gesucht, für die der/die Kunde/Kundin keine Ausbildung vorweisen kann. Hier erscheint eine Vermittelbarkeit eher wenig realistisch.
- In einem dritten Fall ist seitens der IFK geplant, den Kunden/die Kundin in eine AGH zu vermitteln. Deren Sinnhaftigkeit wird jedoch kundenseitig deutlich in Zweifel gezogen.

Bei den untersuchten Fällen werden die nächsten konkreten Schritte insofern vereinbart, als dass die Anzahl der von den Kunden und Kundinnen zu erbringenden Bewerbungsbemühungen in der EGV festgelegt wird. Darüber hinaus werden in einigen Fällen auch noch weitere konkrete Vereinbarungen für die nächsten Schritte getroffen. In einem Fall soll beispielsweise geklärt werden, ob und unter welchen Voraussetzungen eine bestehende Anstellung im Nebenjob ausgeweitet werden kann, sofern ein Führerschein erworben wird. In einem weiteren Fall haben IFK und eLb vereinbart, dass ein betriebswissenschaftliches Konzept für die geplante Selbstständigkeit erarbeitet werden soll. In einem weiteren Fall, bei dem aktuell ein Praktikum in einer Zahnarztpraxis absolviert wird, ist abgesprochen, dieses Praktikum gezielt als Ausgangsbasis für eine Umschulung zu nutzen. In einem vierten Fall wurde Sportaktivitäten vereinbart, da körperliche Fitness für die Ausübung des angestrebten Berufs wichtige Voraussetzung ist. In einem fünften Fall ist als nächster Schritt ein Einzelcoaching geplant. In einem sechsten Fall soll der/die Kunde/Kundin sich für eine anvisierte Weiterbildung im buchhalterischen Bereich aus den zur Verfügung stehenden FbW-Maßnahmen eine passende auswählen und in einem siebten Fall soll bei einem Kunden/einer Kundin überprüft werden, ob eine Weiterqualifikation im Bereich Elektronik ihr Profil aufwerten könnte.

Die konkreten Schritte und Hilfestellungen erscheinen im Rahmen der gewählten Integrationsstrategien i. d. R. sinnvoll. So stellen z. B. die ausgegebenen Vermittlungsvorschläge eine sinnvolle Hilfestellung für die Kunden/Kundinnen dar, da sie zu den vereinbarten Zielberufen passen. Darüber hinaus scheinen auch Hinweise zur Optimierung von Bewerbungsunterlagen und zur Stellensuche sowie der Einsatz von Qualifizierungsmaßnahmen zielführend.

Allerdings werden in zwei Fällen die von der IFK für sinnvoll erachteten Qualifizierungen von den Kunden/Kundinnen nicht gewollt, da eine sofortige Integration in den Arbeitsmarkt angestrebt wird. Unter Berücksichtigung des beruflichen Hintergrundes der Kunden/Kundinnen scheint aber in beiden Fällen eine Qualifizierung die notwendige Voraussetzung für eine Integration zu sein.

Die analysierten 24 Fallkonstellationen legen den Schluss nahe, dass die IFK i .d. R. alle Hilfestellungen bereitstellen, die notwendig sind, um die Integrationsstrategien erfolgreich umzusetzen. Besonders häufig unterstützen die IFK ihre Kunden/Kundinnen, indem sie mit ihnen über die Möglichkeit einer Qualifizierungsmaßnahme sprechen und ihnen die Teilnahme daran ermöglichen. Teilweise kommt es auch vor, dass IFK für die Integration eines Kunden/einer Kundin mit dem gAG-S zusammenarbeiten, indem berufsfachliche Informationen eingeholt oder Prognosen zu den Arbeitsmarktchancen der eLb eingeholt werden.

In Einzelfällen wird auch von einem Bewerbungstraining (z.B. im Rahmen von *GANZIL*), dem Vermittlungsbudget oder dem berufspsychologischen Service Gebrauch gemacht. Darüber hinaus ist in weiteren Einzelfällen zukünftig auch der Einsatz von Einzelcoachings oder der Finanzierung eines Führerscheins geplant. Darüber hinaus kommt es in einigen Fällen auch vor, dass Kunden/Kundinnen, die von den IFK angebotenen Unterstützungsleistungen nicht für notwendig erachten. So möchten zwei Kunden/Kundinnen, die von der IFK vorgeschlagenen Qualifizierungsmöglichkeiten nicht in Anspruch nehmen. In einem Fall, in dem die Existenzgründung ansteht, wird die angebotene Unterstützung durch das Gründercenter nicht in Anspruch genommen, da diese nicht als notwendig erachtet wird.

Im Rahmen der Analysen wurde auch der Frage nachgegangen, ob der Beratungs- und Vermittlungsprozess ergebnisorientiert gesteuert wird. Um diese Frage beantworten zu können, wurden erneut mehrere Teilfragen verfolgt. Anhand der betrachteten Fälle wurde überprüft, ob es einen klaren zeitlichen Fahrplan gab, ob die einzelnen Gespräche einem am Integrationsfortschritt ausgerichteten Prozess folgten, ob Erfolge oder Misserfolge gemeinsam analysiert wurden und ob eine gemeinsame Korrektur der Integrationsstrategie erfolgte, falls diese nicht funktionierte.

Insgesamt zeigt sich, dass die IFK in allen Fällen versuchen, den Prozess ergebnisorientiert zu steuern, in dem die vereinbarten Bewerbungsbemühungen und Aktivitäten nachgehalten werden und überprüft wird, inwiefern diese zur Zielerreichung beitragen können. Von der aktuellen Situation ausgehend, vereinbaren die IFK mit den Kunden/Kundinnen die nächsten konkreten Schritte und geben ihnen entsprechende Hinweise. Die IFK scheinen grundsätzlich in allen Fällen bestrebt zu sein, den Vermittlungsprozess voranzubringen. Darüber hinaus nehmen die IFK auch die Kunden/Kundinnen in die Pflicht, indem sie deren Eigenbemühungen einfordern.

Ein klarer zeitlicher Fahrplan für den Beratungs- und Vermittlungsprozess ist demgegenüber nur in sehr wenigen Fällen erkennbar. Es werden zwar in allen Fällen die nächsten Schritte in unterschiedlicher Detailliertheit vereinbart, aber für diese Schritte wird nur sehr selten ein genauer Zeitrahmen festgelegt. In einigen Fällen ist aber durch die Teilnahme an einer Bewerbungsmaßnahme wie dem „*Absolventen Coaching Center*“⁴⁰ oder *GANZIL* die zeitliche Abfolge des aktuellen Schrittes festgelegt. Darüber hinaus stand in einem Fall fest, dass eine

⁴⁰ Im Rahmen der Intensivfallstudie in dem Jobcenter Hannover wurde geschildert, dass ein/eine Kunde/Kundin, der/die vor kurzem eine Ausbildung als Fachinformatiker/in absolviert hat, im Rahmen der Maßnahme „*Absolventen Coaching Center*“ an vier Tagen in der Woche für 3 Stunden pro Tag Bewerbungsunterlagen erstellt. Dabei wurde der/die Kunde/Kundin auch dazu motiviert, direkt auf Unternehmen zuzugehen und sich eigeninitiativ vorzustellen.

Selbständigkeit ab Mai 2014 angestrebt war. In einem anderen Fall ist geplant, dass der Kunde/die Kundin nach Praktikumsabschluss mit einer Umschulung beginnen wird. Darüber hinaus gibt es bei zwei weiteren Kunden/Kundinnen einen klaren zeitlichen Fahrplan, da sie in naher Zukunft eine Qualifizierungsmaßnahme absolvieren werden.

Obwohl – wie dargestellt – i. d. R. ein zeitlicher Fahrplan für den Beratungs- und Vermittlungsprozess nicht explizit formuliert wird, sondern sich eher indirekt über eine logische Abfolge von Beratungs- und Vermittlungsschritten ergibt, folgen die Beratungsgespräche in allen untersuchten Fällen dem Integrationsfortschritt. Dies wird daran deutlich, dass Vereinbarungen aus den vorherigen Gesprächen in den Folgegesprächen aufgegriffen werden und die IFK mit den Kunden/Kundinnen über die nächsten konkreten Schritte sprechen. Dabei wird in den Gesprächen auch immer der aktuelle Stand der Bewerbungsbemühungen besprochen und daraus das weitere Vorgehen für die Stellensuche und das Erstellen von Eigenbemühungen abgeleitet. Lediglich für einen Fall kann diesbezüglich noch keine Aussage getroffen werden, da der/die Kunde/Kundin bislang erst einen Gesprächstermin bei seiner/ihrer IFK hatte.

Da die Bewerbungsbemühungen in allen Fällen mit den Kundinnen und Kunden gemeinsam besprochen werden, kann davon ausgegangen werden, dass auch eine Analyse der Erfolge und Misserfolge im Rahmen der Beratungs- und Vermittlungsgespräche stattfindet. Wie tiefgehend diese Analyse ist, geht aus den Interviews nicht hervor.

Sofern erkennbar ist, dass eine Integrationsstrategie mit großer Wahrscheinlichkeit erfolglos bleibt, wird diese von IFK und Kundinnen und Kunden größtenteils gemeinsam korrigiert, indem alternative Strategien entwickelt werden. Am häufigsten bestehen Strategieänderungen darin, dass der Zielberuf der Kunden/Kundinnen erweitert bzw. verändert wird oder die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen überlegt wird. In Einzelfällen wird auch dazu übergegangen, Zeitarbeitsfirmen als Arbeitgeber in Betracht zu ziehen oder Fördermöglichkeiten für Arbeitgeber in Bewerbungsschreiben anzubieten. Darüber hinaus ist in einem Fall die Teilnahme an einem Einzelcoaching geplant, da Bewerbungen trotz guter Qualifikation bislang erfolglos geblieben sind. In einem weiteren Fall wurde zwischen IFK und Kunde/Kundin gemeinsam beschlossen, dass sich die Vorstellung eines „100 %igen Traumberufes“ aufgegeben und eine Anstellung auch außerhalb der Stadtgrenzen nicht mehr abgelehnt wird. Abgesehen davon sind auch zwei Fälle bekannt, in denen die IFK planen, die Integrationsstrategie insofern zu verändern, als dass sie mehr Druck auf die Kunden/Kundinnen ausüben wollen, da sich diese bislang eher wenig eigeninitiativ beworben haben. In diesen beiden Fällen kann somit nicht von einer *gemeinsamen* Korrektur der Integrationsstrategie gesprochen werden.

5.2.1.4 Einsatz von vermittlungsunterstützenden Maßnahmen und Instrumenten

Wie bereits in *Kapitel 5.1.5* ausgeführt, wurde die Maßnahmenpolitik in der EJO sehr stark auf den ersten Arbeitsmarkt ausgerichtet. In den Projektteams sollen vor allem vermittlungsorientierte Maßnahmen zum Einsatz kommen, während qualifizierende Maßnahmen eher dann relevant werden, wenn sie in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Beschäftigungsaufnahme stehen. Welche vermittlungsunterstützende Maßnahmen und Instrumente in der Praxis – also in den 24 untersuchten Fallkonstellationen – tatsächlich von den IFK eingesetzt werden, wird im Folgenden dargestellt.

Besonders häufig werden – wie bereits die Führungskräfte auf strategischer und operativer Ebene in den Interviews angegeben haben – Leistungen des Vermittlungsbudgets in Anspruch genommen, die unmittelbar mit dem Bewerbungsakt in Verbindung stehen. Laut dieser Aussagen kommen hier insbesondere Maßnahmen zur Unterstützung der Beratung und

Vermittlung wie die Übernahme von Bewerbungs- und Reisekosten, aber auch Bewerbungstraining, (Einzel-)Coaching etc. zum Einsatz.

Weiterhin wird in vielen Fällen offenbar auf i. d. R. kurzfristige FbW-Maßnahmen insbesondere im buchhalterischen oder kaufmännischen Bereich zurückgegriffen. In einem Fall wurde eine Weiterqualifizierung zum Sportmanagement gefördert, in einem weiteren Fall die Vorbereitung auf die bzw. die Prüfung zur Ausbildereignung. Für einige eLb ist die Teilnahme an einer FbW in Planung, d. h. die Kunden und Kundinnen recherchieren z.T. gemeinsam mit der IFK ein passendes Weiterbildungsangebot. In einem Fall erfolgt beispielsweise das Angebot zur Übernahme der mit dem Führerscheinerwerb verbundenen Kosten, um eine in Aussicht gestellte Anstellung außerhalb des Stadtgebiets zu erleichtern.

Außerdem besteht die Möglichkeit, mithilfe von Praktika oder Arbeitserprobungen (Leistungen im Rahmen von MAG oder MAT) der fehlenden Berufserfahrung der eLb entgegenge wirkt werden. Von der Durchführung dieser Maßnahmen wird – im Gegensatz zur Darstellung der Führungskräfte auf strategischer und operativer Ebene (vgl. hierzu *Kapitel 5.1.5*) – im Rahmen der untersuchten Fälle allerdings nur selten berichtet (vgl. hierzu *Kapitel 5.2.2.2*). Von der Möglichkeit zur Absolvierung einer MAT wird nach bisherigen Erkenntnissen aus den Gesprächen mit IFK und Kundinnen und Kunden in keinem der 24 Fälle Gebrauch gemacht.

Wenngleich derartige Fördermöglichkeiten nur selten genutzt werden, werden die eLb nach Aussagen beider Seiten grundsätzlich darüber informiert, so dass im Bedarfsfall ausreichende Kenntnisse vorhanden sind. Während einige IFK die Kunden und Kundinnen dazu ermuntern, Arbeitserprobung oder EGZ bereits im Bewerbungsschreiben offensiv anzubieten, um hierdurch ihre Chancen auf eine Arbeitsstelle zu erhöhen, raten andere IFK von dieser Vorgehensweise ab, weil dies dem Arbeitgeber suggerieren könnte, dass die eLb nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen und sich eine Einstellung nur mit öffentlichen Subventionen erreichen lässt. Andere IFK verfahren wiederum dergestalt, dass sie die eLb motivieren, diese Unterstützungsleistung zwar nicht im Bewerbungsschreiben, dann aber im Vorstellungsgespräch als Argument für eine Einstellung zu nennen.

Gelingt es trotz intensiver Bewerbungsbemühungen oder aufgrund eines fehlenden Berufsabschlusses nicht, die eLb in den Arbeitsmarkt zu integrieren, wird nach übereinstimmenden Aussagen einiger eLb und deren IFK diesen Kunden und Kundinnen eine Umschulung angeboten. So verfolgen zwei IFK die Strategie, ihren beiden Kunden und Kundinnen einen Berufsabschluss zu ermöglichen, um deren Integrationschancen zu erhöhen. Ein weiterer Kunde bzw. eine weitere Kundin gibt an, aufgrund negativer Erfahrungen beim letzten Arbeitgeber nicht mehr als Kfz-Mechaniker/in arbeiten zu können und einen anderen beruflichen Weg einschlagen zu wollen. Die IFK bestätigt diese berufliche Umorientierung und unterstützt diese auch. Da es sich hierbei i. d. R. um längerfristige Qualifizierungsmaßnahmen handelt, erfolgt meist eine Rücküberstellung der Kunden und Kundinnen in die Basisteams.

5.2.1.5 Stellensuche

In *Kapitel 4.2.3* wurde beschrieben, dass die Schnittstelle zwischen den Projektteams und dem Arbeitgeberservice in den an der EJO beteiligten Jobcentern unterschiedlich geregelt ist. Während die Mehrheit der Jobcenter einen gAG-s mit der Agentur für Arbeit unterhält, gibt es auch einige Jobcenter – so die *Jobcenter Bochum, Duisburg, Gelsenkirchen, Krefeld* und *Rhein-Sieg-Kreis*, die über eine eigene Strukturen zur Arbeitgeberansprache verfügen bzw. eine eigenständige Arbeitgeberbetreuung im Rahmen der EJO aufgebaut haben, wobei die *Jobcenter Bochum* und *Krefeld* zusätzlich einen gAG-S mit der Agentur für Arbeit unterhalten. Im Rahmen der EJO wurde in allen 16 Jobcentern geregelt, ob auch die IFK der Projektteams eine eigenständige Stellenakquise betreiben dürfen oder ob diese ausschließlich

durch den gAG-S und/oder den jobentereigenen Arbeitgeberservice erfolgen soll. Dabei lassen sich in der Praxis unterschiedlichen Regelungen beobachten (vgl. Übersicht 3-3), wonach bei der Mehrheit der Jobcenter für die Projektteams die Möglichkeit einer eigenständigen Arbeitgeberansprache und Stellenakquise besteht, wohingegen in den anderen Jobcentern die Stellenakquise ausschließlich bei dem gAG-S und/oder dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice konzentriert ist (vgl. Übersicht 5-3).

Übersicht 5-3: Arbeitgeberansprache und Stellenakquise: Verteilung der Zuständigkeiten zwischen Projektteams und Arbeitgeberservice

Arbeitgeberansprache und Stellenakquise ausschließlich durch gAG-S und/oder jobcentereigenem Arbeitgeberservice	Möglichkeit zur eigenständigen Arbeitgeberansprache und Stellenakquise durch Projektteams
<ul style="list-style-type: none"> • Bochum • Duisburg • Gelsenkirchen • Krefeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Aachen¹⁾ • Düsseldorf • Dortmund • Herne • Köln²⁾ • Mettmann • Oberhausen • Rhein-Sieg-Kreis • Viersen • Bremen • Bremerhaven • Hannover

¹⁾ Eine eigenständige Ansprache von Arbeitgebern durch IFK der Projektteams ist zwar im *Jobcenter Aachen* nicht explizit vorgesehen, wird aber auch nicht ausgeschlossen und ist in der Praxis nur in Einzelfällen beobachtbar.

²⁾ Im *Jobcenter Köln* war zu Beginn der EJO die Stellenakquise ausschließlich auf den gAG-S konzentriert. Im Laufe der Zeit wurde aber eine eigenständige Arbeitgeberansprache und Stellenakquise durch die EJO-Mitarbeiter/innen ermöglicht.

Quelle: ISG 2014, eigene Darstellung auf Basis der Analyse von Interviews und Fallstudienresultaten.

Auch auf der strategischen Ebene der Jobcenter wurde von einer deutlichen Mehrheit der Jobcenter (zehn) explizit angegeben, dass die IFK der Projektteams im Rahmen der EJO nun häufiger selbst Kontakt zu Arbeitgebern aufnehmen. Die Erwartung der strategischen Ebene, dass IFK im Rahmen der EJO selbst in direktem Kontakt zu Arbeitgebern stehen, scheint sich auf der operativen Ebene zu bestätigen, da einigen Jobcentern angegeben wurde, dass die IFK im Rahmen der EJO direkten Kontakt zu Arbeitgebern haben (vgl. hierzu auch *Kapitel 4.2.3*). Im *Jobcenter Krefeld* sei das jedoch eher selten der Fall, da die bewerberorientierte Vermittlung zum Großteil an den jobcentereigenen Arbeitgeberservice delegiert werde und daher v. a. der Vermittlungsservice Kontakt zu Arbeitgebern aufnehme.

Darüber hinaus wird auf der strategischen Ebene in einer deutliche Mehrheit der Jobcenter (zwölf) angegeben, dass die Zusammenarbeit mit dem gAG-S bzw. dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice im Rahmen der EJO intensiver geworden sei. Für die Zusammenarbeit mit dem gAG-S oder dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice wurden im Zuge der EJO teilweise neue Vorgehensweisen eingeführt, wie z.B. die AG-S-K im *Jobcenter Bremen*, die

Branchenpartner/Schnittstellenbeauftragten⁴¹ im *Jobcenter Hannover* oder neue Gesprächsformate wie Jour-fixes oder gegenseitige Hospitationen der IFK und des gAG-S im *Jobcenter Düsseldorf* (vgl. *Kapitel 4.2.3*). Darüber hinaus wurde mehrmals geäußert, dass die Zusammenarbeit mit dem gAG-S bzw. dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice nun gezielter erfolgt, weil die IFK der Projektteams ihre Kunden/Kundinnen besser kennen und dadurch auch dem gAG-S bzw. dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice besser kommunizieren können, was für Stellen sie für ihre Klientel benötigen.

Dieser gewonnene Eindruck auf der strategischen Ebene bestätigt sich auch auf der operativen Ebene. Hier wird ausgeführt, dass in nahezu allen Jobcentern auf der operativen Ebene auf gemeinsame Veranstaltungen mit dem gAG-S bzw. dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice hingewiesen wird. Besonders häufig wurde in diesem Zusammenhang auf die Durchführung von Arbeitgeber- oder Bewerbertagen verwiesen, z. B. in den *Jobcentern Hannover, Düsseldorf, Aachen und Bremen*, bei denen Arbeitgeber und Kunden/Kundinnen zusammenkommen und mögliche Beschäftigungsverhältnisse angebahnt werden. Für das *Jobcenter Düsseldorf* wurde in diesem Zusammenhang in den Interviews beschrieben, dass zu diesen Veranstaltungen Kunden und Kundinnen mit entsprechenden Vermittlungsvorschlägen eingeladen werden und sich mit ihren Bewerbungsunterlagen direkt bei einem Arbeitgeber vorstellen können.

Interviewpersonen auf der operativen Ebene im *Jobcenter Hannover* weisen zudem darauf hin, dass zu den Arbeitbertagen Arbeitgeber und Bewerber/innen stellenbasiert eingeladen werden. Im Gegensatz zum *Jobcenter Düsseldorf* gibt es im *Jobcenter Hannover* auch regelmäßig Arbeitbertage mit Zeitarbeitsfirmen, da diese ein breites Spektrum an Stellen anbieten. Analog hierzu wird im *Jobcenter Bochum* als wichtige gemeinsame Veranstaltung zwischen der EJO und dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice der sog. *Markttag für Zeitarbeitsfirmen und private Vermittler* durchgeführt. Für diese Veranstaltung werden im Berufsinformationszentrum (BIZ) der Agentur für Arbeit Räumlichkeiten angemietet, in denen zehn Zeitarbeitsfirmen und private Personaldienstleister ihre Stände aufbauen konnten. Zu dieser Veranstaltung seien nur Zeitarbeitsfirmen und private Vermittler eingeladen worden, die auch konkrete Stellen für die Kunden und Kundinnen des Jobcenters anbieten konnten. Für die im Vorfeld benannten Stellen seien vom Jobcenter rd. 300 potenziell geeignete Kunden/Kundinnen aus der EJO zu dieser Veranstaltung eingeladen worden. Während seitens des Jobcenter die Veranstaltung als ein Erfolg angesehen wird, hat ein interviewter privater Arbeitsvermittler jedoch kritisiert, dass sich letztlich vergleichsweise wenig Kunden und Kundinnen auf die zu besetzenden Stellen beworben hätten.

Im Hinblick auf gemeinsame Veranstaltungen zwischen dem Projektteam und dem gAG-S wurde zusätzlich im *Jobcenter Bremen* auf sog. *Vermittlungsdreiecke und Vermittlungsvierecke* sowie *Branchengespräche* und im *Jobcenter Aachen* auf *Präsenztage* eingegangen:

- Bei einem *Vermittlungsdreieck* setzen sich der/die Kunde/Kundin, der gAG-S und die IFK zusammen, um die individuelle Vermittlungsstrategie eines/einer Kunden/Kundin zu besprechen.

⁴¹ *Branchenpartner/Schnittstellenbeauftragte* koordinieren die Zusammenarbeit zwischen den IFK der Projektteams und dem gAG-S. Sie organisieren z.B. Arbeitgeberveranstaltungen und beziehen dabei den gAG-S in Arbeitsgruppen mit ein, wodurch die Kooperation zwischen Jobcenter und gAG-S deutlich verbessert und die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit erhöht werden konnte. Andererseits kümmern sich die Branchen- bzw. Schnittstellenbeauftragten auch um die Einladung von Kunden/Kundinnen, wenn der gAG-S selbst eine Veranstaltung organisiert. Die Schnittstellenbeauftragten betreuen dabei weniger Kunden/Kundinnen im Bestand (ca. 80) als die Kollegen/innen aus den Projektteams.

- Bei dem *Vermittlungsviereck* kommt zu diesem Gespräch noch ein potenzieller Arbeitgeber hinzu.
- Im Rahmen der *Branchengespräche* informieren ein bis zwei Mitarbeiter/innen des gAG-S ca. 15 IFK der Projektteams über aktuelle Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt.
- Bei den *Präsenztagen*, die für das Jobcenter Aachen genannt wurden, kommt an einem Tag in der Woche ein/e Mitarbeiter/in des gAG-S in das Jobcenter, um Kunden bzw. Kundinnen und Mitarbeiter/innen zu beraten. Durch die Präsenztage habe nach Aussagen der Interviewpersonen teilweise ein Umdenken bei den Kollegen/innen des gAG-S stattgefunden, weil sie hinsichtlich der besonderen Herausforderungen und Chancen bei der Integration von SGB-II-Kunden und -Kundinnen sensibilisiert werden konnten.

Im Folgenden soll nun untersucht werden, welche Wege der Stellensuche in der konkreten Praxis der EJO-Umsetzung erfolgreich sind. Ausgewertet wurden dabei auf Basis der 24 Intensivfallstudien folgende Teilfragen:

- Passen die vorgeschlagenen Stellen zur Integrationsstrategie?
- Sind die vorgeschlagenen Stellen eine realistische Option für die Kunden und Kundinnen?
- Sind die Wege der Stellensuche passend für die Kunden und Kundinnen?
- Werden die Eigenbemühungen der eLb besprochen?
- Werden die Gründe für die Erfolge und Misserfolge diskutiert?
- Werden die Gründe für mögliche Misserfolge konsequent angegangen?
- Werden die Grenzen der Möglichkeiten des Jobcenters bei der Stellensuche erkannt?

Grundsätzlich zeigt sich, dass die vorgeschlagenen Stellen in den meisten Fällen kohärent zu den vereinbarten Integrationsstrategien sind. In einem Fall wird die Passgenauigkeit der Vermittlungsvorschläge vor Aushändigung an die eLb stets auch mit dem gAG-S besprochen. Ausnahmen von der insgesamt positiven Bewertung ergeben sich in den Fällen, in denen die eLb nicht nur von ihrer IFK, sondern auch von weiteren Stellen Vermittlungsvorschläge erhalten. So berichtet eine Kundin/ein Kunde, dass die durch die IFK überreichten Vermittlungsvorschläge als zielführend bewertet, die im Rahmen der Maßnahme *GANZIL* jedoch als unpassend charakterisiert werden, sodass auf letztere keine Bewerbungsaktivitäten folgten. Auch in einem anderen Fall wird geschildert, dass zwar die vorgeschlagenen Stellen der zuständigen IFK zum festgelegten Zielberuf passen, die Vorschläge anderer Stellen jedoch auf den erlernten Beruf beziehen, in dem explizit keine Beschäftigung mehr angestrebt ist.

Nur in wenigen Fällen wird die Passgenauigkeit der Vermittlungsvorschläge seitens der IFK kritisiert: So werden in einem Fall einige Stellenangebote der IFK aus Kundensicht aufgrund langer Anfahrtswege und gleichzeitiger Kinderbetreuungspflichten als unpassend eingeschätzt, während die IFK den Anfahrtsweg für realisierbar erachtet. In einem weiteren Fall ist fraglich, ob die vorgeschlagenen Stellen wirklich passend sind, da IFK und eLb von unterschiedlichen Zielberufen ausgehen.

In einer Reihe von Fällen kann derzeit noch nicht abschließend eingeschätzt werden, ob die vorgeschlagenen Stellen erfolgreich im Sinne der angestrebten Ziele sein werden, da zwischen Betreuung der eLb und Interviewzeitpunkten ein vergleichsweise kurzer Zeitraum lag. Allerdings liegen mehrheitlich Anhaltspunkte dafür vor, dass die vorgeschlagenen Stellen ei-

ne realistische Option für die Kunden/Kundinnen sein könnten. Dies wird z. B. daran deutlich, dass Kunden/Kundinnen bereits zu mehreren Vorstellungsgesprächen eingeladen wurden oder in einem Fall explizit vom gAG-S bestätigt wurde, dass die Vermittlungsvorschläge der IFK mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Integration erleichtern. In einem weiteren Fall hat sich die gemeinsame Suche nach einem Umschulungsplatz bereits als erfolgreich erwiesen, da die Kunde oder die Kundin von mehreren Arbeitgebern eine Zusage für den berufspraktischen Teil der Umschulung erhalten hat.

Allerdings lassen sich auch Gegenbeispiele finden. So ist in den Fällen, bei denen die Kunden und Kundinnen die Vermittlungsvorschläge nicht für passend erachtet haben, fraglich, ob – wie bereits oben ausgeführt – diese Stellenangebote eine realistische Integrationschance für sie bieten. Abgesehen davon wird in Einzelfällen von Kunden und Kundinnen auch kritisiert, dass die Anforderungen in den Stellenausschreibungen zu hoch seien oder unerwünschte Arbeitsbedingungen vorlägen. Beispielsweise gab ein Kunde bzw. eine Kundin an, nicht im Früh- und Nachtschichtdienst arbeiten zu wollen. In diesen Fällen scheinen somit nicht alle vorgeschlagenen Stellen tatsächlich als eine realistische Option wahrgenommen zu werden.

Die Wege der Stellensuche scheinen überwiegend für die Fähigkeiten und beruflichen Ziele der Kunden und Kundinnen passend zu sein. Bei der Analyse der 24 Fälle hat sich herausgestellt, dass in allen Fällen die Angebote der eLb nicht auf die Herausgabe von Vermittlungsvorschlägen allein beschränkt blieben, sondern auch weitere Möglichkeiten der Stellenrecherche durch die IFK aufgezeigt und von den eLb genutzt wurden. So weisen die IFK ihre Kunden und Kundinnen häufig darauf hin, dass sie auch eigenständig Stellenrecherchen im Internet und in Tageszeitungen vornehmen sollen. Darüber hinaus verfolgen die Kunden und Kundinnen auch selbst weitere Wege der Stellensuche, die zu ihren „Charakterzügen“ und ihren Zielberufen passen. Während z.B. in einem Fall persönlich bei Arbeitgebern vorgeprochen wird, wird in einem anderen Fall gezielt die Unterstützung von Familienangehörigen und Bekannten bei Bewerbungsbemühungen eingeholt, die in der Zielbranche arbeiten. Darüber hinaus erkundigen sich viele Kunden und Kundinnen auch im persönlichen Freundes- und Bekanntenkreis nach Stellenangeboten.

Einige Kunden und Kundinnen befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews in einer Maßnahme zur Unterstützung der Bewerbungsbemühungen. Während diese Maßnahme von mehreren Kunden/Kundinnen als zielführend für die Stellensuche betrachtet wird, entstand in einem Fall der Eindruck, dass die Erstellung und Anpassung von Bewerbungsunterlagen zu Hause effektiver erfolgen könne als beim Maßnahmeträger. In diesem Fall werden auch die Vermittlungsvorschläge des Trägers als nicht zielführend bewertet.

Nur selten geht aus den durchgeführten Analysen hervor, dass die IFK fallbezogen mit dem gAG-S oder dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice oder externen Akteuren, zusammenarbeiten, die für die Stellensuche relevant sein können.

Die Analyse der 24 Fälle zeigt zudem, dass in allen Fällen die Eigenbemühungen der Kunden/Kundinnen regelmäßig in den Gesprächen mit den IFK thematisiert werden. Dabei wird auch versucht, die Gründe für Erfolge und Misserfolge zu analysieren und daraus Schlussfolgerungen für die nächsten Schritte auf dem Weg zur Integration in das Beschäftigungssystem zu ziehen. Dies geschieht sowohl im Rahmen persönlicher Gespräche, als auch telefonisch oder per E-Mail.

Die Frage, ob Gründe für mögliche Misserfolge konsequent im Beratungsprozess angegangen werden, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht eindeutig beantwortet werden. Anhand der Fallanalyse lässt sich diesbezüglich kein einheitliches Bild zeichnen. In mehreren Fällen könnte das Absolvieren einer Maßnahme als ein konsequentes Vorgehen betrach-

tet werden, um zukünftige Misserfolge aufgrund fehlender Qualifikationen vorzubeugen. Darüber hinaus hat in einem Fall die IFK Unterstützung bei der Suche nach einer Kinderbetreuungsmöglichkeit geleistet, sodass die Aufnahme einer Beschäftigung ermöglicht wurde. In diesem Fall konnte demnach das Hindernis mangelnder zeitlicher Flexibilität entsprechend überwunden werden.

In anderen Fällen werden jedoch mögliche Gründe für Misserfolge nicht konsequent angegangen. So könnten in einem Fall Arbeitspraktika dabei helfen, erste praktische Berufserfahrungen zu sammeln. In einem anderen Fall scheinen die Gründe für die bisherige Erfolglosigkeit der Integrationsbemühungen nicht systematisch mit dem Kunden/der Kundin analysiert worden zu sein. Allgemein geht die IFK in diesem Fall von „Problemen in der Persönlichkeit“ aus, ohne hieraus entsprechende Konsequenzen zu ziehen. In einem ähnlichen Fall wurde beispielsweise von der IFK ein Einzelcoaching organisiert.

Weiteres Ergebnis der Analysen ist, dass sich die IFK in den meisten Fällen ihrer eigenen Grenzen bei der Stellensuche bewusst sind. So wird von einigen IFK z. B. auf einen angespannten Arbeitsmarkt in den angestrebten beruflichen Bereichen der eLb eingegangen, indem auch alternative Zielberufe diskutiert werden ohne die Orientierung zur selbständigen Tätigkeit erfolgt. In einem anderen Fall wird der Suchradius der Stellensuche ausgeweitet, um die Chancen auf eine Beschäftigung für eLb mit sehr spezifischer Qualifikation und Berufserfahrung zu erhöhen.

5.2.1.6 Rolle der Eingliederungsvereinbarung

Im Rahmen der EJO soll der Beratungs- und Vermittlungsprozess verbessert werden, um eLb schneller, passgenauer und nachhaltiger in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Verbesserung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses soll sich darin zeigen, dass die eLb individuelle und passgenaue Integrationsstrategien erhalten, die von IFK und eLb gemeinsam entwickelt und schließlich in der EGV festgehalten und fortgeschrieben werden. Welche Rolle der EGV dabei als Instrument der Prozesssteuerung in der *Neuausrichtung der Integrationsarbeit* zukommt, wird im Folgenden dargestellt. Die Erkenntnisse basieren auf den Interviews einerseits mit Vertretern und Vertreterinnen der strategischen und operativen Ebene und andererseits mit den Kunden und Kundinnen und deren IFK. Zudem werden die vorliegenden EGV als Informationsquelle herangezogen.

Die EGV wird in der Regel für sechs Monate geschlossen und umfasst neben Rechten und Pflichten der eLb das gesamte Förderportfolio sowie einen Passus, dass die eLb nun im Rahmen der EJO betreut werden. Von den IFK ist laut Aussagen von Interviewpersonen auf strategischer und operativer Ebene dabei besonders darauf zu achten, dass die Angaben in der EGV rechtssicher dargestellt sind. Zwar wird weiterhin mit Standard-Textbausteinen gearbeitet, diese sollen jedoch durch fallspezifische Festlegungen ergänzt werden, was jedoch in der Praxis – wie noch zu zeigen sein wird – nicht immer gelingt. Von einigen Kunden und Kundinnen wird berichtet, dass im Vergleich zur Vorgehensweise vor der EJO nun vermehrt auch quantitative Vorgaben zu den Eigenbemühungen der Kundinnen und Kunden gemacht, die allerdings auch nach Branche und Arbeitsmarktlage variieren. Festgelegt werden z. B. die Zahl der Bewerbungen, die eigenständig innerhalb eines bestimmten Zeitraums von den eLb zu erstellen sind. Hingegen sagen vereinzelt IFK aus, einigen eLb keine entsprechenden Vorgaben zu machen, da diese sich sowieso sehr intensiv bewerben würden.

Auf der strategischen Ebene wurden v. a. von den Geschäftsführungen und Projektleitungen der Jobcenter Aussagen zur aktuellen Qualität der EGV getroffen. Als grundlegende Tendenz lässt sich konstatieren, dass sich im Rahmen der EJO der Umgang mit dem Instrument der EGV verbessert habe. So führe die intensivere Betreuungssituation dazu, dass die EGV konkreter und stärker auf die individuelle Situation der eLb abgestimmt werde und nun auch

differenziertere Aspekte enthalten seien. Die Rolle der EGV habe sich insofern verändert, als die IFK nun schneller auf die veränderten Situationen der Kunden und Kundinnen eingingen und dementsprechend auch die EGV schneller aktualisieren könnten. Obwohl die Qualität der EGV durch die EJO bereits verbessert worden sei und die EGV nun wesentlich stärker und routinierter genutzt werde, sehen einige Interviewpartner/innen durchaus weitere Verbesserungspotenziale hinsichtlich der individuellen Anpassung der EGV.

Auf operativer Ebene wird von vielen Interviewpersonen bestätigt, dass die Vereinbarungen in der EGV nachgehalten und häufiger an die aktuelle Situation der eLb angepasst werden. Es würden auch häufig individuellere und detailliertere EGV mit den eLb abgeschlossen. Einige IFK berichten, dass die EGV nun auch für die eLb transparenter, verständlicher und individueller formuliert wird. In den Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern der operativen Ebene wird deutlich, dass die EGV v. a. bei solchen Kunden und Kundinnen eine Rolle spielt, die sich selbst vergleichsweise schlecht organisieren können und/oder stärker ausgeprägte Motivationsprobleme haben. In diesen Fällen werde die EGV zumindest teilweise auch als Druckmittel bzw. zur nachdrücklichen Aktivierung der Kunden und Kundinnen eingesetzt. Bei eLb, die zuverlässig seien und mitarbeiten, habe die EGV eher eine nachrangige Bedeutung.

Über Einsatz und Individualisierungsgrad der EGV in der alltäglichen Praxis geben die Fallbeispiele Auskunft. Sowohl im Rahmen der Interviews mit den Kundinnen und Kunden als auch durch Einsichtnahme in deren Eingliederungsvereinbarungen zeigt sich, dass diese tatsächlich kaum an die individuellen Situationen der eLb angepasst werden. Dies steht im Widerspruch zu den Einschätzungen der Fach- und Führungskräfte, dass die EGV durch die EJO individueller, konkreter und zielorientierter seien. So unterscheiden sich in der Praxis die EGV einer bestimmten IFK meist nur in der Anzahl der monatlich erforderlichen Bewerbungen. In einigen Fällen wird nicht einmal der Zielberuf in der EGV dokumentiert. Mehrere eLb äußern die Vermutung, es würde sich um Textbausteine handeln, die dann entsprechend eingesetzt bzw. angepasst werden. Ein weiteres Indiz für die geringe individuelle Gestaltung der EGV zeigt sich darin, dass die IFK kaum die in Gesprächen mit den Kunden und Kundinnen vereinbarten, konkreten Zwischenschritte in die EGV aufgenommen haben.

Ergänzend muss darauf hingewiesen werden, dass Individualität und Aktualität der EGV in einem Zusammenhang miteinander stehen, da sich gerade auch dann eine stärkere Individualität ergeben würde, wenn individuelle Zwischenziele jeweils zu einer Aktualisierung der EGV führen würden. Dies ist jedoch in den 24 betrachteten Fällen bisher die Ausnahme. Beispiele für solche individuellen Anpassungen bestehen in diesen Einzelfällen in der Bestätigung der Durchführung einer Qualifizierungsmaßnahme, der Festlegung des Beginns einer Weiterbildung oder einer Arbeitserprobung sowie der Bewilligung eines EGZ. Eine Anpassung von EGV erfolgt überdies nach übereinstimmenden Aussagen von IFK und eLb nicht in regelmäßigen Abständen, sondern nur bei als „bedeutsam“ eingeschätzten Veränderungen im Beratungs- oder Vermittlungsprozess (z.B. bei der Absolvierung einer FbW-Maßnahme).

Im Rahmen der Untersuchungen auf der operativen Ebene wurden neben der Individualität und Aktualität noch weitere Aspekte hinsichtlich der EGV untersucht, die Aufschluss über die Bedeutung dieses Instruments im Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der EJO geben. Dabei wird den Fragen nachgegangen, ob die EGV gemeinsam mit den eLb erarbeitet wurde, ob die Inhalte der EGV den Vereinbarungen aus den Gesprächen entsprechen und inwiefern die EGV zur Prozesssteuerung genutzt wird.

Von einer gemeinsamen Erarbeitung der EGV mit den Kundinnen und Kunden kann in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht gesprochen werden. Nur vereinzelt geben eLb an, dass die EGV gemeinsam mit ihnen erarbeitet wurde. Es bleibt allerdings unklar, was genau die

eLb genau unter einer „gemeinsamen Erarbeitung“ verstehen. Meist wird die bereits ausgearbeitete EGV von den IFK vorgelegt, von den eLb durchgelesen und schließlich unterschrieben. Allenfalls wurde noch die Zahl der monatlichen Bewerbungen gemeinsam besprochen. Interessant ist, dass vielen Kundinnen und Kunden nach eigenen Aussagen nicht bewusst ist, dass sie Einfluss auf die Inhalte der EGV hätten nehmen können. Insgesamt gaben nur wenige eLb an, dass ein ausführliches Gespräch über die Inhalte der EGV stattfand, bevor sie diese unterschrieben. Vereinzelt gaben die Kunden und Kundinnen an, dass sie ohne die Erläuterungen der IFK die EGV nicht verstanden hätten. Insgesamt wird jedoch der EGV von den Kunden und Kundinnen keine große Bedeutung beigemessen.

Hinsichtlich der Nutzung der EGV zur Prozesssteuerung haben alle 24 Interviews mit Kunden und Kundinnen gezeigt, dass dies nur in drei Fällen tatsächlich erfolgte: In einem Fall prüft die IFK, das Bestehen eines Sporttests als Voraussetzung für die Ausübung des Zielberufs als Meilenstein in die EGV mit aufzunehmen, um auf diese Weise den/die eLb stärker zu aktivieren. In weiteren zwei Fällen wurden zentrale Vereinbarungen mit den eLb recht detailliert in der EGV festgehalten.

Insgesamt lässt sich aber konstatieren, dass es sich bei der EGV in erster Linie um ein formales Dokument handelt, das weder von den IFK noch von den Kundinnen und Kunden als prozesssteuernd wahrgenommen zu werden scheint. Dennoch wird die EGV von vielen Interviewpersonen als wichtige Vereinbarung wahrgenommen, deren Inhalte auch vielen eLb im Großen und Ganzen bekannt sind. Entgegen der oben dargestellten Aussagen der strategischen und operativen Ebenen zur Individualität und Aktualität der EGV geben einige Kundinnen und Kunden an, dass sich ihre EGV häufig nicht von denen unterscheidet, die sie vor der Betreuung in der EJO erhalten haben.

5.2.2 Kompetenz und Unterstützungsaktivitäten der IFK

Für die Qualität des Vermittlungs- und Beratungsprozesses ist die Kompetenz der IFK von essentieller Bedeutung. Wie bereits in *Kapitel 4.1.4* dargestellt, haben die an den Projektteams beteiligten IFK neben den – v. a. für neu eingestellte Kräfte – üblichen Schulungen zum SGB II, zum Umgang mit der VerBIS und der Nutzung des 4PM auch an Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen, die eine verstärkte Arbeitgeber- und Vertriebsorientierung zum Inhalt hatten. Wie kompetent die IFK im Rahmen des Vermittlungs- und Betreuungsprozesses auftreten, lässt sich anhand der konkreten Vermittlungsarbeit in der Praxis analysieren. Daher basieren die folgenden Ausführungen auf den Ergebnissen der Interviews mit IFK und eLb.

Im Folgenden werden die Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Kompetenzfeldern der IFK entlang der vier Themen *Erwartungen an die Kompetenz der IFK*, *berufskundebezogenes Wissen der IFK*, *Berufsorientierung als Kompetenzbaustein* sowie *Umgang mit persönlichen Problemen der Kundinnen und Kunden* präsentiert.

5.2.2.1 Erwartungen an die Kompetenz der IFK

Die Interviewpersonen auf strategischer Ebene nannten im Rahmen der Interviews als eine wichtige Erwartungen hinsichtlich der Kompetenz von IFK, dass diese in der Lage sind, im Beratungs- und Vermittlungsprozess ausschließlich auf den Arbeitsmarkt und auf die bei den Kundinnen und Kunden vorhandenen Stärken zu fokussieren. Damit verbunden ist auch, dass die IFK verstärkt bewerberorientiert vermitteln und somit in erster Linie als Vermittler/innen oder Berater/innen und weniger als Betreuer/innen agieren. Darüber hinaus wurde von einigen Akteuren der strategischen Ebene erwartet, dass die IFK verstärkt (aktiv) auf Arbeitgeber zugehen und mit denen über ihre Kundinnen und Kunden kommunizieren. Um die-

se Anforderung an die IFK umsetzen zu können, wurden in einigen Jobcentern auch Schulungen zum Thema Vertriebsorientierung durchgeführt (vgl. *Kapitel 4.1.4*). Zudem haben einige Jobcenter angegeben, bei der Auswahl neu eingestellter Mitarbeiter/innen darauf geachtet zu haben, dass diese bereits über entsprechende berufliche Kompetenzen und Erfahrungen bspw. aus früheren Tätigkeiten in den Bereichen Personaldisposition oder Vertrieb verfügen. Für den Erfolg des Beratungs- und Vermittlungsprozesses ist es außerdem von zentraler Bedeutung, dass die IFK eine gute Kenntnis der Kundinnen und Kunden sowie eine hohe Sozialkompetenz besitzen, um das für eine erfolgreiche Beratung und Vermittlung erforderliche Vertrauensverhältnis zu den eLb aufzubauen und deren Stärken und Schwächen umfassend analysieren zu können (vgl. *Kapitel 5.2.1.2*). Hiermit werden wichtige Voraussetzungen für eine fokussierte und zielgerichtet auf den ersten Arbeitsmarkt orientierte Beratung geschaffen.

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Intensivfallstudien scheinen die IFK überwiegend im Beratungs- und Vermittlungsprozess kompetent zu sein. Sie sind gut über den beruflichen Werdegang und die Lebenssituation der Kunden und Kundinnen informiert und vereinbaren mit diesen nächste konkrete Schritte. Wie oben bereits ausgeführt, erscheinen die einzelnen Schritte und Hilfestellungen im Rahmen der jeweiligen Integrationsstrategien sinnvoll, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die IFK alle notwendigen Hilfestellungen bereitstellen, um den Integrationsstrategien zum Erfolg zu verhelfen (vgl. *Kapitel 5.2.1.3*).

5.2.2.2 Berufskundliches Wissen der IFK

In fast allen Fällen scheinen sich die IFK im beruflichen Umfeld der eLb recht gut auszukennen oder machen sich kundig. In Einzelfällen sprechen sich die IFK für die Integrationsmöglichkeiten ihrer Kunden und Kundinnen mit dem AG-S ab, indem sie sich mit ihm über passende Arbeitgeber oder aber alternative Tätigkeitsbereiche austauschen. So erkundigte sich bspw. eine IFK für eine/n eLb, der bzw. die eine Umschulung zum Zahnarthelfer bzw. zur Zahnarthelferin machen wollte, beim AG-S, wie offen Zahnärztinnen und -ärzte einer Umschulung gegenüberstehen. Darüber hinaus hat die IFK auch die Zahnarztpraxis besucht, in der die Kundin bzw. der Kunde ein Praktikum absolvierte.

In den Fällen, in denen eine Festlegung des Zielberufes aufgrund der Studiums- oder Erwerbsbiographie schwierig ist, werden häufig mehrere Zielberufe angegeben, um die möglichen Tätigkeitsbereiche für die Stellensuchläufe zu erweitern. Die davon betroffenen Kundinnen und Kunden geben an, dass die von den IFK mitgegebenen oder zugeschickten Vermittlungsvorschläge dennoch passend sind und sich innerhalb der Tätigkeitsbereiche bewegen, die für sie in Frage kommen.

In den Jobcentern, die insgesamt oder über die Projektteams zumindest teilweise berufsfachlich organisiert sind (vgl. *Kapitel 4.1.3*) trägt dies bei den IFK zu umfassenden Kenntnissen über entsprechende Berufsbilder sowie die in der Region relevanten Arbeitgeber bei. In einigen Fällen verfügen IFK über besondere Kenntnisse in einem Berufsfeld, weil sie selbst zuvor in diesem Bereich gearbeitet haben. Darüber hinaus bestehen vereinzelt auch persönliche Kontakte zu Arbeitgebern. IFK nutzen diese Netzwerke, um die eLb frühzeitig auf offene Stellen hinzuweisen oder sie über die konkreten Arbeitsbedingungen in diesen Betrieben zu informieren. Wenn sich eLb als Mitarbeiter/innen im Jobcenter beworben haben, haben sich die IFK bei den für die Stellenbesetzung zuständigen Kollegen und Kolleginnen über den Stand der Bewerbungen erkundigt. Dritte wurden bisher nur vereinzelt in den Vermittlungsprozess eingebunden. Exemplarisch genannt sei die Einschaltung eines Gründungscenters im Falle der geplanten Existenzgründung durch eine/n eLb.

5.2.2.3 Berufsorientierung als Kompetenz

Neben der Vermittlung von berufskundebezogenem Wissen sollten die IFK im Rahmen des Beratungsgesprächs auch zur beruflichen Orientierung der Kundinnen und Kunden in der Lage sein. Aus den durchgeführten Interviews lässt sich folgern, dass entsprechende Kompetenzen bei den meisten IFK vorliegen. So werden – wie oben bereits dargestellt – beispielsweise gemeinsam mit den eLb Integrationsstrategien entwickelt, Kunden/Kundinnen werden über Weiterbildungsmaßnahmen informiert und bei Bedarf werden neue Tätigkeits- und Einsatzbereiche sowie potenzielle Arbeitgeber ins Gespräch gebracht. In zwei Fällen haben die IFK ihren Kunden und Kundinnen Qualifizierungsmöglichkeiten im Rahmen des jeweiligen Berufsbereiches aufgezeigt, an denen dann beide eLb auch teilgenommen haben. In einem anderen Fall, in dem eine begonnene Qualifizierungsmaßnahme nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnte, wurde versucht, über eine andere Maßnahme einen geringer qualifizierten Berufsabschluss zu erlangen. In einem Fall kam die Initiative zur Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme von einem Kunden bzw. einer Kundin selbst. Die IFK erachtete dies zwar nicht als notwendig für eine Integration, unterstützte es aber trotzdem, um die Motivation des Kunden/der Kundin aufrecht zu erhalten.

Ein weiteres Beispiel für die von IFK vorgenommene Berufsorientierung bezieht sich auf die wenigen Fälle, in denen die eLb selbst nicht wussten, welche Tätigkeitsbereiche für sie in Frage kommen. Hier unterstützten die IFK die eLb, indem sie ggf. auf unrealistische Berufsvorstellungen der Personen eingingen, gemeinsam mit ihnen nach möglichen Berufsfeldern suchten und Hinweise bei der Definition des Zielberufs gaben. Diese Unterstützungsfunktion ging aus den Schilderungen der betreffenden eLb hervor.

Von einigen eLb wird erwähnt, dass die intensive Betreuung und Beratung dazu führt, sich verstärkt und zielorientierter bewerben zu können, sich dadurch die Bewerbungsaktivitäten qualitativ verbessert hätten und daraus bereits erste Zwischenerfolge in Form von Vorstellungsgesprächen resultiert seien.

5.2.2.4 Umgang mit persönlichen Problemen der Kundinnen und Kunden

Aufgrund der Aussagen von IFK und eLb lässt sich schließen, dass sich die IFK den eLb gegenüber sehr offen und interessiert zeigen und versuchen, sich ein möglichst umfassendes Gesamtbild von den beruflichen Präferenzen und Qualifikationen sowie den persönlichen Lebensbedingungen der eLb zu machen. So gelinge es den IFK mehrheitlich, eine umfassende Stärken- und Schwächenanalyse bei den eLb durchzuführen.

Darüber hinaus scheint es anhand dieser Schilderungen den IFK durchgängig gelungen zu sein, eine vertrauens- und respektvolle Gesprächsatmosphäre zu den eLb aufzubauen. Dies spiegelte sich auch in den Äußerungen aller eLb wider, da diese von einem vertrauensvollen Verhältnis zu ihrer jeweiligen IFK sprachen und überwiegend den Eindruck hatten, dass die IFK ernsthaft an der Lösung ihre Probleme interessiert sind.

Wenn persönliche Probleme der eLb für den Vermittlungsprozess relevant waren, berücksichtigten die IFK laut Aussagen der Kunden und Kundinnen diese Probleme in ausreichendem Maße. So nahmen die IFK z. B. bei einem Todesfall in der Familie Rücksicht auf die eLb und ließen ihnen den benötigten Freiraum, um den erlebten Schicksalsschlag zu verarbeiten. Darüber hinaus berücksichtigten die IFK eingeschränkte Arbeitszeiten bei der Festlegung des neuen Zielberufes z. B. aufgrund von familiären Verpflichtungen oder gaben Hilfestellung bei der Organisation einer Hortbetreuung.

Wenngleich in den Beratungsgesprächen vorrangig über die Bewerbungsbemühungen gesprochen wurde, widmen sich – so einige Aussagen von IFK und eLb – die IFK auch den

persönlicher Sorgen und Schwierigkeiten der eLb. Allerdings waren solche Probleme in den 24 untersuchten Fallkonstellationen nicht gravierend, so dass für den Beratungs- und Vermittlungsprozess kein Handlungsbedarf entstand. In einem Fall versuchte die IFK, aufgrund der drohenden Arbeitslosigkeit eines Familienmitglieds präventiv Lösungsstrategien mit dem Kunden/der Kundin zu erarbeiten. Die IFK versuchte dabei, den Kunden/die Kundin davon zu überzeugen, das Familienmitglied bereits vor Eintritt der Arbeitslosigkeit mit zu den Terminen im Jobcenter zu bringen, um auch hier nach einer Stelle zu suchen. Allerdings war dies bis zum Interviewzeitpunkt nicht erfolgt. Dennoch schickte die IFK der Ehepartnerin bzw. dem -partner passende Vermittlungsvorschläge per (elektronischer) Post zu, damit ein Eintritt in Arbeitslosigkeit möglicherweise verhindert werden kann. Allerdings stoßen die IFK bei der Problemdiagnose auch an gewisse Grenzen. Dies gilt insbesondere bei sensiblen Themen, wie z. B. dem äußeren Erscheinungsbild von Kunden und Kundinnen oder bei gesundheitlichen Problemen.

5.3 Reaktion der Kunden und Kundinnen auf die intensivere Betreuung

Im Rahmen der Interviews mit den Kundinnen und Kunden zeichnet sich ein ausschließlich positives Bild der Zusammenarbeit von IFK und Kundinnen und Kunden ab. So bestätigen alle in Interviews einbezogenen eLb, dass sich die Betreuung verbessert und intensiviert habe.

Insgesamt wird die Betreuung im Rahmen der EJO im Vergleich zu den Beratungskontakten vor Beginn der EJO als persönlicher wahrgenommen, weil die IFK die Kunden und Kundinnen besser kennen und dadurch eine individuellere und gezieltere Beratung stattfindet. Die eLb haben mehrheitlich den Eindruck, dass die IFK sich ihrer Bedürfnisse und Probleme annehmen und versuchen, mit ihnen eine gemeinsame Integrationsstrategie zu entwickeln und sie besser bzw. stärker zu fördern. Die dafür notwendige Kenntnis über Werdegang und Fähigkeiten der Kundinnen und Kunden wird dabei von vielen Interviewpartnern bestätigt. Die Kunden und Kundinnen fühlen sich insgesamt in den Projektteams gut aufgehoben. In diesem Zusammenhang wird häufig auch die regelmäßige und direkte Erreichbarkeit der IFK ebenso positiv hervorgehoben wie die Tatsache, dass die eLb immer von der gleichen IFK betreut werden.

Die Zufriedenheit der eLb mit der Betreuungssituation wird auch daraus ersichtlich, dass nahezu alle Kunden und Kundinnen von einem offenen, respektvollen und vertrauensvollen Verhältnis zu ihrer IFK berichten. Vielfach werden die IFK als sehr interessiert an der Situation der eLb und für deren Interessen engagierend charakterisiert. Auch die eLb selbst zeigen sich häufig motiviert und kooperationsbereit.

Die gute Beratung und intensive Betreuung spiegelt sich zum Teil auch in der Passgenauigkeit der Vermittlungsvorschläge wider. So gibt die Mehrheit der Kundinnen und Kunden an, dass sie passendere und/oder mehr Vermittlungsvorschläge von ihrer IFK erhalten als vor der EJO. Nur vereinzelt wird dies verneint. Die steigende Zahl von Vermittlungsvorschlägen resultiert dabei v. a. daraus, dass die IFK ihre Kundinnen und Kunden besser zu kennen scheinen und können dadurch deren Stärken und Schwächen besser bei den Suchläufen berücksichtigen, als dies vor Beginn der EJO der Fall war. In einem Fall wird als Begründung für die höhere Passgenauigkeit von Vermittlungsvorschlägen angegeben, dass die eLb aufgrund der intensiven Betreuung in der EJO selbst besser im Stande sind, realistische berufliche Ziele zu formulieren und Maßnahmen zu ergreifen, um diese Ziele zu erreichen.

Zum besseren Betreuungsverhältnis trägt im Wesentlichen die höhere Kontaktdichte bei, die von der Mehrheit der Befragten positiv bewertet wird, insbesondere dann, wenn der Eindruck besteht, dass die zusätzlichen Termine einen konkreten Mehrwert erbringen und dadurch ein Fortschritt im Integrationsprozess erreicht wird. Lediglich eine/r der insgesamt 24 Kunden

und Kundinnen, deren Fälle analysiert wurden, würde eine geringe Kontaktdichte begrüßen, da seiner bzw. ihrer Ansicht nach aufgrund des fortgeschrittenen Alters auch eine höhere Kontaktdichte keine Verbesserung der Integrationschancen bewirken könne. Gleichzeitig werden regelmäßige Kontakte aber von derselben Person für jüngere eLb durchaus als zielführend bewertet.

5.4 Erkenntnisse zur Entwicklung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses in den Basisteams

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die im Rahmen der Implementationsstudie gewonnenen Erkenntnisse zur Arbeit der Basisteams gegeben.

In der deutlichen Mehrheit der Jobcenter wurde auf der strategischen Ebene berichtet, dass sich die Qualität der Arbeit in den Basisteams im Zuge der EJO nicht verschlechtert habe, in einigen Jobcentern wird sogar von einer Verbesserung gesprochen. So wurde in einigen Jobcentern berichtet, dass die Vermittler/innen in den Basisteams nun mehr Freiräume hätten, um sich intensiver mit multiplen Vermittlungshemmnissen der betreuten eLb auseinanderzusetzen und neue Lösungsansätze für diese Kundengruppe zu entwickeln. Darüber hinaus wurde in einigen Jobcentern betont, dass die EJO in den Basisteams ebenfalls zu einer Aufbruchsstimmung geführt habe und die Vermittler/innen der Basisteams sehr bemüht seien, den Projektteams marktnahe Kunden und Kundinnen zu überstellen. In einem dieser Jobcenter wurde zusätzlich darauf hingewiesen, dass durch die Konzentration auf marktferne Kunden und Kundinnen in den Basisteams mehr Klarheit über diese Kundengruppe gewonnen werden könne.

Es gibt aber auch einige Jobcenter, in denen sich offenbar zu Beginn der EJO Schwierigkeiten in den Basisteams gezeigt haben. Diese konnten jedoch nach Aussagen auf der strategischen Ebene im Laufe des Projektes reduziert werden. So wurde für ein Jobcenter berichtet, dass zu Beginn der EJO die IFK der Basisteams demotiviert gewesen seien, weil sie nur die marktfernen Kunden und Kundinnen in der Betreuung hätten. Diese negative Einstellung hätte durch eine konsequente und offene Ansprache in Dienstbesprechungen und Teamsitzungen erfolgreich verändert werden können. Auch in einem anderen Jobcenter wurde berichtet, dass die EJO zunächst negative Auswirkungen auf die Basisteams hatte, da die Vermittler/innen dieser Teams sich erst darauf einstellen mussten, dass sie nur noch die schwerer zu vermittelnden Kunden und Kundinnen in der Betreuung haben. Im Laufe der Zeit hätten sich die Vermittler/innen jedoch neue Strategien überlegt, wie sie auf die Klientel der marktfernen Kunden und Kundinnen zugehen könnten. Für ein weiteres Jobcenter wurde berichtet, dass nach anfänglichen Schwierigkeiten inzwischen die Integrationspotenziale der EP besser erkannt und gefördert werden könnten und sich dadurch die Qualität der Arbeit in den Basisteams verbessert hätte.

Im Gegensatz zu der Mehrheit der Jobcenter, wurde in zwei Jobcenter angegeben, dass sich im Zuge der EJO die Qualität der Arbeit in den Basisteams verschlechtert habe. Während in einem Jobcenter geschildert wird, dass die Vermittlungsarbeit in den Basisteams durch die ausschließliche Betreuung der Kunden und Kundinnen mit mehreren Vermittlungshemmnissen mühseliger geworden sei und die Vermittler/innen dadurch weniger Erfolgserlebnisse erreichen, wird in einem andern Jobcenter der Hauptgrund für die Verschlechterung der Arbeitsqualität in dem sehr hohen Betreuungsschlüssel von 1 zu 380 gesehen. Durch den hohen Betreuungsschlüssel komme es zu einer erschwerten Aufgabenerledigung und Frustra-

tion bei den IFK. Darüber hinaus werde dadurch auch das Identifizieren von potenziellen Kunden und Kundinnen für die EJO erschwert.

Für die sechs vertiefend analysierten Jobcenter stimmen die Aussagen zur Entwicklung der Qualität der Arbeit in den Basisteams auf der strategischen und operativen Ebene überein. In fast allen dieser Jobcenter wurde weder auf der strategischen noch auf der operativen Ebene eine Verschlechterung der Qualität der Arbeit gesehen. Stattdessen wurden eher Verbesserungstendenzen hinsichtlich der Arbeitsqualität berichtet. In einem Jobcenter wurde, wie auch auf der strategischen Ebene, angeführt, dass sich die Vermittler/innen in den Basisteams im Rahmen der EJO nun besser auf die marktfernen Kunden und Kundinnen konzentrieren könnten. Zudem wurde in diesem Jobcenter positiv hervorgehoben, dass in den Basisteams im Zuge der EJO Experten und Expertinnen für bestimmte Bereiche, wie z. B. Alleinerziehende, Schwerbehinderte oder AGH-Betreuung entstanden sind. In einem anderen Jobcenter wurde, ebenfalls wie auf der strategischen Ebene, beschrieben, dass durch die EJO nun die Integrationspotenziale der Kunden und Kundinnen mit EP besser identifiziert und gefördert werden könnten. Für ein drittes Jobcenter wurde auf der operativen Ebene zusätzlich geäußert, dass die Vermittler/innen in den Basisteams durch die EJO dazu angeregt würden, unter den marktfernen Kunden und Kundinnen ebenfalls nach integrationsnäheren eLb zu suchen und mit ihnen vermittlungsorientierter zu arbeiten. Dies erfolge durch eine höhere Kontaktdichte auch bei diesen Kunden und Kundinnen. In diesem Jobcenter sei demnach versucht worden, das Vorgehen der EJO in gewissem Maße auch in den Basisteams umzusetzen.

Die Verbesserungen in der Qualität der Arbeit in den Basisteams spiegeln sich anscheinend aber nicht zwangsläufig in den Integrationsquoten wider. Während in einem Teil der Jobcenter angegeben wurde, dass die Integrationsquoten auch im Rahmen der EJO erreicht werden könnten bzw. zumindest nicht schlechter geworden seien, wurde in einem anderen Teil der Jobcenter berichtet, dass es im Zuge der EJO schwieriger geworden sei, Integrationen zu erreichen, weil die Basisteams nur noch die marktfernen Kunden und Kundinnen in der Betreuung hätten.

Lediglich für ein Jobcenter wurde auf der operativen Ebene, wie auch auf der strategischen Ebene dargestellt, dass die Vermittler/innen der Basisteams aufgrund von Personalmangel und einem hohen Betreuungsschlüssel überlastet seien und darunter zwangsläufig auch die Qualität der Arbeit leide.

5.5 Zusammenfassung: Qualität und Individualität des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses im Rahmen der erweiterten Joboffensive

Der Beratungs- und Vermittlungsprozess ist auch im Rahmen der EJO grundsätzlich nach dem 4PM ausgerichtet. Im Rahmen der Analyse der Konzepte auf der Ebene der BA-Zentrale bzw. der RDn hat sich herausgestellt, dass im Eckpunktepapier der BA die Anwendung des 4PM als zentraler Punkt aufgeführt wurde, während es in dem Rahmenkonzept der RD NRW nicht unter den zentralen Vorgaben für die Formulierung der Umsetzungskonzepte der einzelnen Jobcenter zu finden ist. Dies lässt den Eindruck entstehen, dass bei der Erstellung der Fachkonzepte der Jobcenter das 4PM systematisch im Bezirk der RD NSB, nicht jedoch in NRW berücksichtigt wurde.

Diese Schlussfolgerung lässt sich auch durch die Ergebnisse der Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen der RDn NRW und NSB bestätigen: So wird zum einen in der RD NSB das 4PM als wichtige und unveränderbare Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung der

EJO angesehen. Zum anderen gehen die Akteure der RD NSB davon aus, dass die Qualität der Umsetzung des 4PM durch die EJO weiter steigt, v. a. da aufgrund des höheren Zeitbudgets eine umfassende Anwendung des 4PM möglich ist. Demgegenüber wird von der RD NRW die Anwendung des 4PM kritischer gesehen. So wird u. a. darauf hingewiesen, dass v. a. erfahrene IFK individuellere Vorgehensweisen entwickeln und dass für die Zuweisung der Kunden und Kundinnen in die Projektteams nicht nur die Profillagen, sondern auch die Arbeitsmotivation als ein Entscheidungskriterium herangezogen werden müsse. Mit anderen Worten wird zwar auch von der RD NRW auf zentrale Eckpunkte des 4PM zurückgegriffen, der gesamte Ansatz scheint jedoch im Vergleich zur RD NSB weit weniger verbindlich als strukturierende Grundlage des Beratungs- und Vermittlungsprozesses angesehen zu werden.

Passend zu den Vorgaben aus dem Eckpunktpapier der BA und dem Rahmenkonzept der RD NRW zeigt sich, dass in allen Fachkonzepten der Jobcenter der RD NSB ausdrücklich die Bedeutung des 4PM im Rahmen der EJO betont wurde, wohingegen in den Umsetzungskonzepten der Jobcenter der RD NRW kaum solche eindeutigen Bezüge zum 4PM bestehen.

Auf strategischer und operativer Ebene der Jobcenter wird die Umsetzung des 4PM ambivalent bewertet. Während das 4PM grundsätzlich als gute Grundlage für die Strukturierung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses angesehen wird, werden in einer Reihe von Jobcentern auch Defizite des Modells herausgestellt. So wird auf beiden Ebenen v. a. die Treffsicherheit der Zuordnung von Kunden und Kundinnen zu den Profillagen und damit ein wichtiges Ergebnis des Profiling kritisch betrachtet. Angemerkt wird hierzu u. a., dass die Zuordnung der eLb zu den Profillagen auch von der subjektiven Einschätzung der IFK abhängt. In diesem Zusammenhang wird in mehreren Jobcentern aus dem Zuständigkeitsbereich der RD NRW, wie auch schon von der RD NRW selbst, kritisiert, dass die Arbeitsmotivation der Kunden und Kundinnen im Rahmen des 4PM, trotz der Existenz einer eigenständigen Profillage (AP), nicht adäquat dokumentiert werden kann, obwohl es sich dabei um ein zentrales Merkmal für die Einschätzung der Integrations- und Marktfähigkeit der eLb handelt. Darüber hinaus wurde auf beiden Ebenen auch die Datenqualität im Rahmen des 4PM aufgrund des Massengeschäfts bemängelt. Allerdings wurde auf der operativen Ebene in allen untersuchten Jobcentern bereits eine deutliche Verbesserung der Datenqualität im Rahmen der EJO wahrgenommen, da den IFK auch mehr Zeit für die Pflege und Aktualisierung des Datenbestands zur Verfügung steht. So wurde auch in der Mehrheit der vertiefend untersuchten Jobcenter angegeben, dass der gAG-S bzw. der jobcentereigene Arbeitgeberservice von der verbesserten Datenqualität in den Projektteams profitiert habe. An der Schnittstelle zu den Basisteamen bestehe das Problem der Datenqualität allerdings weiterhin, da bei der Übernahme von Kunden und Kundinnen aus den Basisteamen offensichtlich wurde, dass kunden- und kundinnenbezogene Informationen nicht immer auf dem aktuellsten Stand waren. In mehreren Jobcentern der RD NRW wurde auf der strategischen Ebene zudem angeführt, dass sich die Einführung des 4PM problematisch gestaltet hat, da das 4PM zu Beginn v. a. als eine neue EDV-Version und nicht als ein genuines Beratungskonzept verstanden wurde. Darüber hinaus habe die umfassende Abfrage von kunden- und kundinnenbezogenen Vermittlungshemmnissen im Zuge des 4PM zu einer Fokussierung auf die Schwächen der eLb im Beratungs- und Vermittlungsprozess geführt.

Im Hinblick auf die Erwartungen der strategischen Ebene an den Beratungs- und Vermittlungsprozess wird deutlich, dass in dem Eckpunktpapier und dem Rahmenkonzept der RD NRW teilweise gemeinsame, teilweise aber auch unterschiedliche Erwartungen formuliert worden sind: Gemeinsamkeiten bestehen z. B. in der gezielten Verbesserung der Betreuungs- und Beratungsqualität für marktnähere Kunden und Kundinnen durch die EJO, um In-

tegrationen zu forcieren. Diesbezüglich wird in dem Rahmenkonzept der RD NRW betont, dass mit der Fokussierung auf das „Kerngeschäft Vermittlung“ (vgl. RD NRW 2013, S. 5) auch die Erwartung verbunden ist, mehr nachhaltige Integrationen in bedarfsdeckende Beschäftigung zu erzielen. Für diesen Zweck können auch kurzfristige Anpassungsqualifizierungen erfolgen, sofern diese für eine zeitnahe Integration erforderlich sind. In beiden strategischen Konzepten wurde zudem die Erwartung formuliert, dass die Verfahren der Arbeitgebersprache eigenverantwortlich in den Jobcentern festzulegen sind. Lediglich im Eckpunkt Papier der BA werden jedoch die Notwendigkeit zur Überprüfung der Einordnung von eLb in marktnähere Profillagen anhand des 4PM sowie Vorgaben zur Kontaktdichte festgeschrieben.

Diesbezüglich bestätigen die Interviews mit Vertretern und Vertreterinnen der RDn, dass von der RD NRW bewusst auf Vorgaben zur Kontaktdichte verzichtet wurde, wohingegen von der RD NSB eine im Vergleich zum Zeitpunkt vor Beginn der EJO deutlich höhere Kontaktdichte für die marktnahen Kunden/Kundinnen erwartet wurde. Gleichzeitig zeigen die Interviews und Fallstudien in den Jobcentern, dass dezentrale Vorgaben zur Kontaktdichte in allen Jobcentern existieren. Diese sind dabei entweder in den jeweiligen Fach- bzw. Umsetzungs- oder in eigenständigen Kundenkontaktdichtekonzepten verankert. Weitere Erwartungen, die in den Jobcentern von Geschäftsführungen und Projektleitungen an den Beratungs – und Vermittlungsprozess in den Projektteams gerichtet wurden, sind:

- Verbesserung der Qualität des Beratungs- und Vermittlungsprozesses;
- Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu eLb;
- Verbesserte Kundenkenntnis der IFK;
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem gAG-S bzw. dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice sowie mit Arbeitgebern;
- Stärkere Auseinandersetzung der IFK mit Berufsgruppen und Erhöhung der Berufsfachlichkeit;
- Schnellere Nachhaltung von Bewerbungsbemühungen und Aktualisierung der EGV.

In Bezug auf die Qualitätssicherung wurde i. d. R. nach übereinstimmenden Aussagen auf Ebene der RDn und der Jobcenter weder in NRW noch in NSB von geltenden Standards abgewichen. Seitens der RD NSB wurde lediglich thematisiert, dass im Rahmen der normalen Qualitätssicherung insbesondere auf die Einhaltung der Kontaktdichte zu achten ist. In der Praxis ließen sich jedoch in einzelnen Jobcentern zusätzliche Instrumente der Qualitätssicherung beobachten, die vor Ort speziell für die EJO entwickelt wurden und dort Anwendung finden. So kommen in mehreren Jobcentern ergänzend zum BA-Monitoring und -Controlling gesonderte Erfassungssysteme zum Einsatz, mit denen die Zahl zusätzlicher Integrationen, die damit verbundenen Einsparungen und teilweise auch die Nachhaltigkeit der Integrationen erfasst und ausgewertet werden. Außerdem wird in den *Jobcentern Bochum* und *Herne* im Rahmen der EJO zusätzlich das Modellprojekt *INA* durchgeführt. Im Jobcenter Region Hannover kam für die EJO das Steuerungsinformationssystem *takSI* zum Einsatz. Im Hinblick auf die fachaufsichtliche Führung wurden im Rahmen der EJO in der Mehrheit der Jobcenter keine besonderen Anforderungen gestellt.

Bei der Analyse der konkreten Beratungs- und Vermittlungspraxis anhand von 24 Fällen hat sich gezeigt, dass das persönliche Gespräch im Rahmen des Beratungs- und Vermittlungsprozesses das zentrale Steuerungselement ist. Die IFK nehmen sich dabei ausreichend Zeit für die Analyse der Situation der einzelnen eLb. Die Dauer der Gespräche wird individuell

festgelegt und hängt u. a. vom Stand des Beratungs- und Vermittlungsprozesses, der spezifischen Problemlage und dem Kommunikationsverhalten der eLb ab. Auffällig ist, dass vielen Kunden und Kundinnen die intensivere Betreuung in den Projektteams erst im Erstgespräch erläutert wurde.

Die den Gesprächen zugrundeliegenden Kontaktdichtekonzepte können den Analysebefunden zufolge in vier der sechs Jobcenter realisiert werden, die Gegenstand vertiefender Analysen waren. Allerdings waren hierzu offenbar Verfahrensänderungen oder Korrekturen an den für die EJO erarbeiteten Kontaktdichtekonzepten notwendig. So wurden im Laufe der Zeit neben persönlichen Gesprächen auch Telefonate mit Kunden und Kundinnen oder deren Teilnahme an Gruppenveranstaltungen als Kontakt gezählt. In zwei Jobcentern können hingegen die Vorgaben eines mindestens monatlichen Kontakts zu den eLb nur bedingt realisiert werden. Hierbei überrascht der Umstand, dass es sich dabei um die einzigen Jobcenter handelt, für die von der zuständigen RD eine entsprechende Mindestkontaktdichte vorgegeben wurde. Als Gründe für die Nichteinhaltung der Kontaktdichte wird einerseits angeführt, dass von den eLb vielfach die vereinbarten Termine nicht wahrgenommen werden, und andererseits die urlaubs- oder krankheitsbedingten Fehlzeiten bei den IFK die Kontaktdichte erschwert.

Bei fast allen in Interviews einbezogenen Kunden und Kundinnen werden die Kontaktdichtevorgaben eingehalten, in wenigen Fällen sogar übertroffen. Die Festlegung der Gesprächstermine scheint dabei jedoch nicht immer in Abhängigkeit der konkreten Bedarfssituation zu erfolgen. Zwischen den routinemäßig vereinbarten, monatlich stattfindenden persönlichen Gesprächen ergeben sich anlassbezogene telefonische oder E-Mail-gestützte Kontakte zwischen IFK und eLb. Diese schätzen dabei v. a. den direkten Zugang zu den IFK.

Den an der Implementationsstudie beteiligten IFK kann ein großes Interesse an der beruflichen und persönlichen Situation der von ihnen betreuten Kunden und Kundinnen konstatiert werden. Dabei trägt der verbesserte Betreuungsschlüssel zur besseren Kunden- und Kundinnenkenntnis und zum Aufbau des notwendigen Vertrauensverhältnisses ebenso bei wie die von IFK und eLb beschriebene offene und angenehme Gesprächsatmosphäre. Daraus resultiert, dass nicht nur Erfolge, sondern auch Misserfolge von konkreten Bewerbungen eingehend besprochen und ggf. schnelle Lösungsmöglichkeiten eingeleitet werden können.

Hinsichtlich der im Rahmen des 4PM durchgeführten Stärken- und Schwächenanalyse konnte durch die EJO eine qualitative Verbesserung erreicht werden. In den meisten Fällen wurde gemeinsam von IFK und eLb umfassende Analysen durchgeführt werden, die (überwiegend) zu einem gemeinsamen Problemverständnis beider Seiten geführt haben. Dabei standen die Stärken im Vordergrund, zugleich wurden aber auch die in der Person oder im sozialen Umfeld der eLb liegenden Probleme i. d. R. in angemessener Weise angesprochen. Ausnahmen stellen hier sensible Themen zu gesundheitlichen Einschränkungen oder dem (äußeren) Erscheinungsbild der Kunden und Kundinnen dar. Insgesamt belegen die Analysen jedoch, dass – in einigen Jobcentern erst seit Einführung der EJO – die Stärken und Potentiale der Kunden und Kundinnen eindeutig im Vordergrund des Beratungs- und Vermittlungsprozesses stehen.

In Bezug auf die Entwicklung, Umsetzung und Nachhaltung der Integrationsstrategie wurde deutlich, dass in nahezu allen Fällen eine klare Integrationsstrategie verfolgt wird, die aus der gemeinsamen Problemanalyse kohärent abgeleitet wurde. In den meisten Fällen erfolgt dabei auch eine stringente Umsetzung durch IFK und eLb. In der Gesamtschau zeigt sich zudem, dass die IFK in allen Fällen versuchen, den Prozess ergebnisorientiert zu steuern, indem sie die vereinbarten Bewerbungsbemühungen und Aktivitäten nachhalten und darauf aufbauend die nächsten konkreten Schritte mit den eLb vereinbaren. Auffallend dabei ist je-

doch, dass es nur in sehr wenigen Fällen zur Festlegung klarer zeitlicher Vorgaben für die nächsten Schritte kommt. Sofern erkennbar ist, dass eine Integrationsstrategie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erfolgreich sein wird, werden Korrekturen vorgenommen, die von IFK und eLb gemeinsam vereinbart werden. Beispiele hierfür sind die Erweiterung bzw. Änderung des Zielberufes oder das Absolvieren einer zumeist kurzfristigen Qualifizierungsmaßnahme.

Zur Unterstützung des Vermittlungsprozesses kommen besonders häufig Leistungen des Vermittlungsbudgets und in vielen Fällen kurzfristige FbW-Maßnahmen zum Einsatz. Die von Führungskräften der operativen und strategischen Ebenen darüber hinaus genannten Praktika oder Arbeiterprobungen stellen sich in der Praxis hingegen nur selten als Mittel der Wahl heraus. Unterschiede zeigen sich auch in der Beratung der IFK, derartige Unterstützungsleistungen bereits im Bewerbungsschreiben zu thematisieren. In drei Fällen sollen Umschulungen zu einer erfolgreichen Integration in den Arbeitsmarkt beitragen.

In Bezug auf die Stellensuche wurde deutlich, dass die Vermittlungsvorschläge der IFK in den meisten Fällen zu den vereinbarten Zielberufen und den persönlichen Situationen der Kunden/Kundinnen passen. Ausnahmen ergeben sich in Fällen, bei denen eLb nicht nur von den IFK, sondern auch im Rahmen von Bewerbungsmaßnahmen Stellenangebote erhalten. Diese vorgeschlagenen Stellen scheinen dabei weniger passgenau zu sein als die der IFK. Ob die Vermittlungsvorschläge der IFK eine realistische Option für die eLb darstellen, kann nach der ersten Erhebungswelle noch nicht beurteilt werden. Die Wege der Stellensuche scheinen aber in den überwiegenden Fällen zielgerichtet auf die Fähigkeiten und Zielberufe der Kunden/Kundinnen abgestimmt zu sein. Die Stellensuche ist dabei nicht nur auf das Aushändigen von Vermittlungsvorschlägen beschränkt. Vielmehr werden die eLb auch anderweitig bei der Stellensuche unterstützt, indem z. B. Hinweise zur eigenständigen Stellenrecherche oder der direkten Vorsprache der eLb bei Arbeitgebern gegeben und Bewerbungsmaßnahmen angeboten werden. Ein Austausch mit Kollegen/Kolleginnen des gAG-S oder des jobcentereigenen Arbeitgeberservices oder auch eine selbstständige Kontaktaufnahme zu Arbeitgebern seitens der IFK kommt allerdings nur in Einzelfällen vor.

Die von den Führungskräften erwartete Verbesserung im Umgang mit der EGV konnte durch die Betrachtung der 24 Praxisfälle nicht bestätigt werden. So wurden die EGV nur in wenigen Fällen tatsächlich gemeinsam mit den Kunden und Kundinnen erarbeitet und individuell an deren jeweilige Situation angepasst. Da die in der EJO betreuten eLb häufig sehr kooperativ mitarbeiten, ist die EGV nur von nachrangiger Bedeutung und wird nur selten zur Prozesssteuerung genutzt. Sie stellt sowohl für die IFK als auch für die eLb eher ein formales Dokument dar, in dem nur in wenigen Fällen Zwischenziele und Zwischenschritte dokumentiert werden.

In den untersuchten 24 Fällen treten die zuständigen IFK kompetent auf, sind gut über die berufliche wie persönliche Situation der eLb informiert und scheinen sich in deren beruflichem Umfeld recht gut auszukennen bzw. sich – auch durch Hinzuziehung des gAG-S und/oder des jobcentereigenen Arbeitgeberservice – kundig zu machen. In Einzelfällen verfügen die IFK über persönliche Netzwerke, die sie zur Unterstützung bzw. Integration ihrer Kundinnen und Kunden nutzen. Dabei können sie in den Fällen, wo es notwendig erscheint, zur beruflichen Orientierung der eLb beitragen.

Die Reaktion der Kundinnen und Kunden fällt ausnahmslos positiv aus. Alle befragten eLb bestätigen, dass sich die Betreuung verbessert und intensiviert hat und sie sich gut aufgehoben fühlen. Die höhere Kontaktdichte wird dabei von nahezu allen Kundinnen und Kunden befürwortet und führt in vielen Fällen zu passgenaueren Vermittlungsvorschlägen. In diesem

Zusammenhang wird neben der regelmäßigen und direkten Erreichbarkeit auch die konstante Betreuung durch ein und dieselbe IFK als besonders wichtig und positiv hervorgehoben.

6 Zusammenfassung und Zwischenfazit

6.1 Überblick über das Forschungsvorhaben

(1) Im November 2013 wurde das Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH (ISG) von der Bundesagentur für Arbeit (BA) mit der Evaluation des Projekts „Ausweitung Joboffensive auf weitere Modellregionen“ beauftragt. Hierzu legt das ISG den ersten Zwischenbericht vor.

(2) Ziel des Forschungsvorhabens ist es, Erkenntnisse darüber gewinnen, ob eine intensivere Betreuung der (marktnahen) Kunden und Kundinnen sowie eine Verbesserung der Integrationsstrategien der Fachkräfte auch an den 16 Erweiterungsstandorten dazu beiträgt, die erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (eLb) besser in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Zu untersuchen ist in diesem Zusammenhang insbesondere, inwiefern die Verbesserung des Betreuungsschlüssels von 1 zu 100 auch zu einer Verbesserung der qualitativen Vermittlungsarbeit und der quantitativen Vermittlungsergebnisse führt. Auf den Punkt gebracht, soll die Evaluation die Frage beantworten, ob sich die Investition in zusätzliches Personal lohnt.

(3) Um diese zentrale Frage zu beantworten, sieht das Untersuchungskonzept der Evaluation die Durchführung einer Implementationsanalyse und einer Wirkungsanalyse vor, die eng miteinander verzahnt sind: Primäres Ziel der *Implementationsanalyse* ist es dabei, die Umsetzung der EJO in den teilnehmenden Jobcentern mittels qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung zu untersuchen und dabei empirisch fundierte Hypothesen zu den Wirkungskanälen einer verbesserten Personalausstattung in den Jobcentern zu ermitteln. Die dabei erzielten Erkenntnisse sind ein wichtiger Input für die Interpretation der Ergebnisse der *Wirkungsanalyse*. Letztere hat zum Ziel, die kausalen Effekte der EJO auf die eLb in den teilnehmenden Jobcentern zu ermitteln und mit deren Hilfe die Effizienz der EJO zu beurteilen, d. h. die Frage zu beantworten, ob sich die Investition in zusätzliches Personal lohnt.

(4) Der hier vorliegende erste Zwischenbericht fasst alle bislang im Rahmen der Implementationsanalyse zusammengetragenen Informationen zu folgenden Aspekten in strukturierter Form zusammen. Diese beziehen sich thematisch zum einen auf die strategische Ausrichtung der erweiterten Joboffensive (EJO), zum anderen auf die konkrete Umsetzungspraxis und der Organisation der EJO und schließlich auf die Schnittstellen, die zwischen den Projektteams der EJO und Akteuren innerhalb und außerhalb der EJO gebildet wurden. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Basisteams, die Leistungssachbearbeitung sowie ggf. in den Jobcentern vorhandene eigene Arbeitgeberteams. Darüber hinaus ist auch der mit der zuständigen Agentur für Arbeit unterhaltene gemeinsame Arbeitgeberservice (gAG-S) zu nennen.

(5) Grundlagen für die vorliegenden Auswertungs- und Analyseergebnisse sind die Ergebnisse

- umfassender *Literatur- und Dokumentenanalysen*. Von besonderer Bedeutung waren dabei die Umsetzungs- und Fachkonzepte der Jobcenter, die sich an der EJO beteiligen, die monatlichen Controllingberichte zur Umsetzung der EJO sowie weiterführende Handlungsanweisungen und Projektdarstellungen.
- der *ersten Welle an leitfadengestützten Interviews auf der strategischen Ebene*. Hier wurden insgesamt 51 Interviews durchgeführt, an denen neben Vertretern und Vertreterinnen der RDn NRW und NSB, der Agenturen für Arbeit sowie der Kommunen auch die Geschäftsführungen und EJO-Projektleitungen aller 16 Modellstandorte einbezogen wurden.

- von sechs *Fallstudien auf operativer Ebene*. An den Modellstandorten Aachen, Bochum, Bremen, Düsseldorf, Hannover und Krefeld wurden im Rahmen vertiefender Fallstudien auf operativer Ebene insgesamt 64 Interviews mit Teamleitungen unterschiedlicher Bereiche, Bestands- und neu eingestellten Integrationsfachkräften aus den Projektteams sowie mit Arbeitgebern durchgeführt.
- von insgesamt 36 Interviews im Rahmen sog. *Intensivfallstudien zu IFK-Kunden- und Kundinnenpaaren*. An den sechs genannten Fallstudienstandorten wurden ergänzend mit zwei IFK – einer Bestands- und einer neu eingestellten Kraft – und jeweils zwei Kunden bzw. Kundinnen dieser IFK leitfadengestützte Interviews zum Fallverlauf, zur Kontaktintensität und den Ergebnissen der bisherigen Beratungs- und Vermittlungsarbeit geführt.

(6) Im Folgenden werden die zentralen Analyseergebnisse kursorisch dargestellt. Dabei fasst *Kapitel 6.2* die Ausgangssituation und den konzeptionellen Rahmen für die Umsetzung der EJO auf Basis vorliegender Dokumente zusammen. *Kapitel 6.3* widmet sich dem strategischen Rahmen für die Umsetzung der EJO, während die organisationsbezogenen Arrangements Gegenstand des *Kapitels 6.4* sind. Schwerpunkt von *Kapitel 6.5* ist schließlich die Darstellung der zentralen Ergebnisse zu den Besonderheiten der EJO in Bezug auf den Beratungs- und Vermittlungsprozess.

6.2 Ausgangsbasis der EJO-Umsetzung

(7) Grundlage der EJO ist das Eckpunktepapier der BA zur Umsetzung der EJO, das im Jahr 2012 veröffentlicht wurde. Dieses baut auf den positiven Ergebnissen und Umsetzungserfahrungen mit der zwischen 2010 und 2012 durchgeführten Berliner Joboffensive (BJO) auf und sieht eine Erweiterung des Modellansatzes der BJO auf 16 weitere Jobcenter in der RD NRW mit 13 und der RD NSB mit drei Standorten vor. Insgesamt wurden dort 314 zusätzliche Integrationsfachkräfte (IFK) für die Projektdauer von zwei Jahren befristet eingestellt.

(8) Der im Eckpunktepapier der BA formulierte konzeptionelle Rahmen für die EJO entsprechen im Wesentlichen denen, die zuvor entscheidend zum Erfolg der BJO beigetragen hatten. Allerdings zeigten sich zwischen BJO einerseits und EJO andererseits von Beginn der EJO an auch deutliche Unterschiede:

- Die EJO startete in den einzelnen Jobcentern zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten, während der Start der BJO in allen Berliner Jobcentern einheitlich erfolgte;
- Grundlage für die Umsetzung an den 16 Modellstandorten der EJO war zwar das o. g. Eckpunktepapier, allerdings erhielten die Jobcenter Dortmund, Duisburg und Köln bereits vor dessen Veröffentlichung die Möglichkeit zur Umsetzung der EJO nach eigenen konzeptionellen Grundlagen;
- Ein weiterer zentraler Unterschied bestand im Umfang der Umsetzung des Modellansatzes: Wurden in Berlin alle Kunden und Kundinnen marktnaher Profillagen in die BJO überstellt, erfolgte dies bei der EJO nur in den Jobcentern Bremen, Bremerhaven und Düsseldorf vollständig. Die Jobcenter Hannover, Herne und Rhein-Sieg-Kreis sind in weiten Teilen der umfassenden Überstellung marktnaher eLb in die EJO gefolgt, während in allen anderen Jobcentern nur Teile der Kunden und Kundinnen marktnaher Profillagen der EJO zugewiesen wurden.
- Darüber hinaus erfolgte in einigen Jobcentern die Überstellung in die EJO nicht anhand der Profillage, sondern auf Basis zielgruppenbezogener Schwerpunktsetzungen, die auch unabhängig von der Profillage sein konnten.

(9) In Abhängigkeit zum unterschiedlichen Umfang der Umsetzung des Modellansatzes kam es auch zu voneinander abweichenden intensiven strukturellen und organisatorischen Veränderungen in den Jobcentern: Während alle in Berlin beteiligten Jobcenter ihre Organisationsstruktur grundlegend ändern mussten, da ausnahmslos alle Kunden und Kundinnen marktnaher Profillagen in der BJO zu betreuen waren, betraf dies in der EJO lediglich die Jobcenter Bremen, Bremerhaven und Düsseldorf. Die fundamentale Organisationsreform, die charakteristisch für die BJO war und eine faktische Zweiteilung der Kunden- und Kundinnenbetreuung – also marktnahe eLb in den Projektteams und marktferne eLb in den Basisteams – nach sich zog, war in allen anderen Erweiterungsstandorten nicht umsetzbar und auch nicht notwendig. Vielmehr wurde hier die bestehende Organisationsstruktur lediglich um (wenige) weitere Projektteams für eine Auswahl an (marktnahen) Kunden und Kundinnen ergänzt.

(10) Von Bedeutung ist hinsichtlich der Ausgangsbasis für die Umsetzung der EJO auch, dass die RD NRW auf Basis des Eckpunktepapiers der BA für die 13 Jobcenter, die sich in NRW an der Umsetzung des EJO-Modellansatzes beteiligen, Anfang April 2013 ein ergänzendes Rahmenkonzept vorgelegt hat, in dem die Vorgaben des BA-Eckpunktepapiers an die Besonderheiten in NRW angepasst wurden. Ein solch eigenständiges Konzeptpapier wurde von Seiten der RD NSB hingegen nicht entwickelt. Vielmehr erfolgte hier eine klare Ausrichtung am Eckpunktepapier der BA.

6.3 Zusammenfassung der Analyseergebnisse zu den strategischen Weichenstellungen der EJO in den Jobcentern

(11) In Bezug auf die *Beteiligung der Jobcenter an der EJO* lassen die Interview- und Fallstudienenergebnisse den Schluss zu, dass es hierfür eine Vielzahl von Gründen gegeben hat. Von besonderer Relevanz erweisen sich dabei v. a. die im Vorfeld der EJO an vielen Standorten als unbefriedigend erachtete Arbeitsmarktpformance, die Übertragung von ähnlichen und erfolgreichen Modellansätzen auf den jeweiligen Kontext und die die qualitative Verbesserung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses. Daneben spielte aber auch die Möglichkeit zur Nutzung der EJO für ohnehin geplante Anpassungen in den Jobcentern genauso eine Rolle wie erwartete Entlastungseffekte für die Basisteams oder das Vorhandensein von Freiheitsgraden bei der konkreten Umsetzung der EJO.

(12) Hinsichtlich der *Ziele sowie der damit verbundenen Erwartungen* lässt sich auf Basis der durchgeführten Interviews mit Expertinnen und Experten sowie der Fallstudien ein weitgehend übereinstimmendes Bild zeichnen: Hinsichtlich der Ziele sind dabei die Erreichung zusätzlicher Integrationen zentral. Darüber hinaus werden finanzielle Einspareffekte insbesondere auf kommunaler Ebene angestrebt. Überdies stehen qualitative Verbesserungen in der Beratung und Vermittlung der in der EJO betreuten Kunden und Kundinnen im Vordergrund.

(13) Hierbei wird auch davon ausgegangen, dass sich Spezialisierungseffekte, eine verbesserte Schnittstelle zum gAG-S sowie eine insgesamt optimierte Arbeitgeberbetreuung sowie eine stärker auf Vermittlung und Nachhaltigkeit ausgerichtete Betreuung der eLb positiv auf die Qualität der Vermittlungsarbeit auswirken. Unterschiede hinsichtlich der Ziele zeigen sich nur in Ansätzen: Während die RD NSB v. a. eine sehr starke Orientierung der EJO-Umsetzung an den Erfahrungen und Ergebnissen der BJO betont, gilt dies aus Sicht der RD NRW nicht. Hier wird eher darauf abgestellt, dass die BJO unter erheblich von denen in NRW abweichenden Bedingungen umgesetzt wurde, so dass eine Übertragbarkeit von Beginn an nur in Ansätzen möglich war.

(14) Die von den Akteuren an die EJO geäußerten *Erwartungen* sind i. d. R. deckungsgleich mit den Zielen. Allerdings fließen die 2013 unter den Zielwerten bleibenden Ergebnisse der

EJO-Umsetzung in die Einschätzungen der befragten Experten und Expertinnen ein: So wird häufig nicht mehr das Erreichen der quantifizierten Ziele, sondern die Verbesserung der relativen Position des Jobcenters im jeweiligen Vergleichstypus als realisierbar erachtet.

(15) In der Gesamtschau zeigen die durchgeführten Analysen eine i. d. R. hohe *Identifikation der Akteure innerhalb und außerhalb der Jobcenter mit der EJO*. Diese wurde innerhalb der Jobcenter auch für die Mitarbeiter/innen von Basisteams erreicht, wenn durch organisatorische und kommunikationsbezogene Maßnahmen eine enge Zusammenarbeit zwischen Projekt- und Basisteams erreicht werden konnte. Auch die relevanten Akteure außerhalb der Jobcenter identifizieren sich grundsätzlich in hohem Maße mit der EJO. Für die Kommunen scheint dabei im Zeitverlauf die Akzeptanz des Modellansatzes in Abhängigkeit von der erwarteten Refinanzierung der zusätzlichen Personalkosten abhängig zu sein. Ausbleibende Integrationserfolge reduzieren die Möglichkeiten der eigenen Refinanzierung der mit der EJO verbundenen Kosten, so dass Akzeptanz von und Identifikation mit der EJO seitens der Kommunen im Zeitverlauf tendenziell eher abnehmen.

(16) Zusammenfassend zeigen die Analysen darüber hinaus, dass die *Umsetzungsverantwortung* der EJO eindeutig in Händen der Jobcenter selbst liegt. Grundlage hierfür bilden die von diesen entwickelten Fach- und Umsetzungskonzepte. Dass die RDn eine eher moderierende und fachlich begleitende Funktion innehaben – z. B. im Rahmen von Fachdialogen oder des bilateralen Austauschs mit den Jobcentern – und mit wenigen Ausnahmen bislang nicht in die dezentrale Umsetzung der Jobcenter intervenieren, wird insgesamt positiv von den Jobcentern bewertet.

(17) Als problematisch gestaltete sich in NRW zumindest zu Beginn der EJO allein die *Methodik der Zielwertberechnung*, während es hierzu im RD-Bezirk NSB zu keiner unterschiedlichen Interpretation zwischen Jobcentern einerseits und RD andererseits gekommen ist. Strittig war in NRW v. a. die Frage, ab wann *zusätzliche* Integrationen durch die EJO erreicht werden. Einige Jobcenter gingen dabei davon aus, dass diese zusätzlichen Integrationen in die reguläre Zielwertberechnung – also Vorjahresergebnis zzgl. prozentualer Steigerungsrate – einbezogen werden sollten, während die RD NRW die Einschätzung vertritt, von Beginn an klargestellt zu haben, dass sich die zusätzlichen Integrationen *außerhalb* der regulären Zielwerte errechnen. Dies hat zur Folge, dass die EJO erst dann als Erfolg dargestellt werden kann, wenn die regulären Ziele übertroffen werden. Dass dies eine positive Darstellung der EJO nach außen erheblich erschwert, wird dabei weder von der RD NRW noch den Jobcentern in Frage gestellt.

(18) In Fragen der Steuerung sind – so die Ergebnisse der durchgeführten Analysen – andere Akteure bislang kaum in Erscheinung getreten. Vielmehr werden Agenturen für Arbeit und Vertreter/innen der Kommunen (sowie in NRW auch des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW) im Rahmen unterschiedlicher Berichtsformate über Entwicklungen und Ergebnisse der EJO-Umsetzung informiert. Hierzu gehören neben den monatlichen Controllingberichten, die federführend von den RDn in enger Abstimmung mit den Jobcentern erstellt werden, auch Sitzungen von Lenkungsausschüssen und/oder Steuerungsgruppen. Vertreten sind in diesen Gremien sowohl die Trägervertreter/innen als auch die Jobcenter und die zuständige RD.

(19) Da Akteure außerhalb des Jobcenters eine eher moderierende und begleitende Funktion innehaben, kommt für den Erfolg der EJO der *Binnensteuerung* große Bedeutung zu. Die Analysen zeigen dabei, dass hinsichtlich der Organisation der EJO an allen Standorten – wie auch im BA-Eckpunktepapier vorgesehen – eigenständige Teams gebildet wurden. Unterschiede zwischen den Jobcentern zeigen sich – wie oben dargestellt – hinsichtlich der Dimensionen, in denen die EJO umgesetzt wurde. Weitere divergierende steuerungsrelevan-

ten Arrangements betreffen die Schnittstellen zwischen den Projektteams und den Basisteams insbesondere in Bezug auf die Überstellung von Kunden und Kundinnen sowie die Verantwortung der Akquise von Arbeitgebern und Stellen: Während in einigen Jobcentern diese Aufgabe von den Projektteams übernommen wird, verbleibt sie in anderen Jobcentern ausschließlich beim gAG-S oder dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice.

(20) Die Analysen zeigen zudem, dass in allen Jobcentern die Steuerung der EJO auf Basis der monatlich ausgewiesenen Integrationszahlen teamscharf erfolgt. Im Rahmen von Teamsitzungen werden dabei die vorliegenden Zahlen erörtert und Maßnahmen besprochen, wie Integrationserfolge verstetigt oder ausgeweitet werden können. Gleichzeitig werden aber in einer Reihe von Jobcentern ergänzende Statistiken zum Verbleib der in der EJO betreuten Kunden und Kundinnen geführt. Diese ergänzenden Informationen dienen auch dazu, die Refinanzierungssituation der EJO gegenüber dem kommunalen Träger zeitnah darstellen zu können.

6.4 Zusammenfassung der Analyseergebnisse zu den organisationsbezogenen Arrangements der EJO-Umsetzung in den Jobcentern

(21) Die *konzeptionelle Umsetzung* der EJO wurde von den beteiligten Jobcentern in einem wesentlichen Punkt grundsätzlich unterschiedlich gestaltet. Ein gutes Drittel (sechs) der an der EJO beteiligten Jobcenter setzt sie analog zur BJO um, indem sie alle ihre Bestandskunden/innen aus den drei integrationsnahen Profillagen in die EJO übernehmen. Die anderen nehmen zusätzlich eine mehr oder minder strikte *Auswahl* vor, indem sie aus diesen Profillagen nur die etwa 20 % bis 60 % der Kunden und Kundinnen in die Betreuung durch die Projektteams überstellen, die nach Einschätzung der IFK i. d. R. über vergleichsweise gute Integrationschancen verfügen. Mit der Wahl des Grundansatzes sind nicht nur unterschiedlich große organisatorische Herausforderungen verbunden, sondern sie bedingt auch einen zwischen den Jobcentern variierenden Maßnahmeneinsatz und müsste voraussichtlich zu unterschiedlichen Integrationserfolgen in den Projektteams führen. Je kleiner der Auswahlatz der in den Projektteams betreuten eLb ist, desto höher müsste in den Projektteams die erzielte Integrationsquote ausfallen, allerdings bezogen auf einen relativ kleinen Anteil der insgesamt durch das Jobcenter betreuten eLb.

(22) In den verbleibenden Basisteams dürften die Integrationsquoten kaum abfallen, da dort noch vergleichsweise viele Kundinnen und Kunden mit mittleren Integrationschancen verbleiben. Werden jedoch viele Kundinnen und Kunden, auch solche mit geringerer Marktnähe, in die Projektteams übernommen, müssten die Integrationsquoten zwischen Basis- und Projektteams ausgeglichener ausfallen. Hieraus ergibt sich für die ökonomischen Wirkungsanalysen die wichtige Evaluationsfrage, inwieweit sich die zwischen den beteiligten Jobcentern graduell unterschiedliche Fokussierung auf integrationsnahe Kunden und Kundinnen auf die Gesamtintegrationsperformance der Jobcenter auswirkt.

(23) Vor allem von der Größe der Jobcenter und dem gewählten Umsetzungsansatz hängt ab, ob *ein oder mehrere Projektteams* gebildet wurden. Die Analyse der Fach- und Umsetzungskonzepte zeigt, dass in zehn Jobcentern die besondere Betreuung der marktnäheren Kunden und Kundinnen von einem Projektteam wahrgenommen wurden, in den verbleibenden sechs Jobcentern von zwei bis sechs Teams. Bei der Frage der örtlichen Ansiedlung dieser Teams spielte die räumliche Nähe zum gAG-S oder dem jobcentereigenen offenkundig eine wichtige Rolle. Unabhängig von der Zahl der Projektteams und deren zentraler oder dezentralen örtlichen Verteilung wurden immer Standorte für die Projektteams gewählt, an welchen auch der gAG-S oder Geschäftsstellen des gAG-S angesiedelt sind. Dies verweist darauf, dass bei der Konzeption der EJO eine enge Kooperation mit dem AG-S von grund-

sätzlich konstitutiver Bedeutung war. In wenigen Jobcentern erfolgt demgegenüber jedoch keine oder in der Praxis aus Sicht der Jobcenter kaum relevante Zusammenarbeit mit dem gAG-S. Hier wurden für die Arbeitgeberansprache und die Stellenakquise bewusst eigenständige Strukturen geschaffen.

(24) Bei der Konzeptionierung der EJO spielte offenkundig auch die Frage der *berufsfachlichen Aufstellung* der Projektteams eine wichtige Rolle. Die Mehrheit (elf) der 16 Jobcenter entschied sich aus diversen, oft organisatorisch-pragmatischen, teilweise auch aus inhaltlichen Gründen gegen sie. In jenen Jobcentern mit einer berufsfachlichen Organisation der Projektteams wurden allerdings weitgehend positive Erfahrungen mit dieser Organisationsform berichtet. Hervorgehoben wurde v. a. eine dadurch mögliche fachlich und personell engere Zusammenarbeit mit dem gAG-S. Zudem wurde darauf verwiesen, dass das für eLb in Frage kommende Arbeitsmarktsegment eine vergleichsweise grobe Aufteilung in drei oder vier Tätigkeitsbereiche sinnvoll sei.

(25) Das Erfordernis, die Projektteams zu einem großen Teil mit *neuen Kräften* auszustatten, zeitigte nach Auskunft der meisten Interviewpartner/innen überwiegend positive Effekte. Meist wurde berichtet, dass sie als berufliche Quereinsteiger/innen neue Impulse in die Teams gebracht, aus ihren früheren Berufsfeldern externe Markterfahrung mitgebracht und sich unbelastet von (Arbeits-)Verwaltungserfahrung vergleichsweise offensiv und pragmatisch den Vermittlungstätigkeiten gewidmet hätten. Seitens einiger Bestandskräfte in der EJO wurde jedoch auch auf die mangelnde Verwaltungserfahrung der neu eingestellten IFK hingewiesen, die zumindest zu Beginn deutliche Zusatzbelastungen verursacht habe.

(26) Aufgrund der aus der BJO geschilderten Erfahrungen waren sich die in Interviews einbezogenen Interviewpersonen i. d. R. bewusst, dass eine gute *organisatorische Einbettung* der neuen Projektteams in die Binnenstruktur der Jobcenter einen sehr erfolgsrelevanten Faktor darstellt. Dementsprechend wurde in allen Jobcentern großer Wert auf auskömmliche Schnittstellenregelungen gelegt. Der größte Regelungsbedarf betraf die Kooperation mit den verbliebenen Basisteams und mit dem gAG-S und/oder dem jobcentereigenen Arbeitgeberservice.

(27) Sofern eine nicht nur über die Profillage definierte Auswahl von Kunden und Kundinnen in die Betreuung durch die Projektteams übernommen werden sollte, mussten für diese anfängliche Auswahl und Überstellung Regelungen zwischen *Basis- und Projektteams* getroffen werden. Zudem mussten überall grundsätzlich die Folgeüberstellungen während der Projektphase und die Rücküberstellung aus den Projekt- in die Basisteams geregelt werden. Hierzu wurden in allen Jobcentern klare Schnittstellenregelungen getroffen.

(28) Darüber hinaus war in der Anfangsphase in allen Jobcentern das Problem zu lösen, dass bei den in den Basisteams verbliebenen IFK teilweise die Auffassung herrschte, es seien ihnen die Kunden und Kundinnen mit höheren Integrationswahrscheinlichkeiten weggenommen worden. Hiermit wurde von aus Sicht der Mitarbeiter/innen in den Basisteams die Gefahr verbunden, dass eigene Integrationspotenziale geschmälert werden könnten.

(29) Die wichtigsten internen Kooperationspartner für die Projektteams stellten neben den Basisteams der gAG-S bzw. der *jobentereigene Arbeitgeberservice* dar. Elf der 16 Jobcenter unterhalten einen gAG-S mit der Agentur für Arbeit, fünf verfügen über einen jobcentereigenen Arbeitgeberservice, hiervon zwei ergänzend zum gAG-S. Besonders bedeutsam war der Regelungsbedarf hinsichtlich der Frage, inwieweit die Jobcenter bzw. die Projektteams selbstständig Stellenakquise bei Arbeitgebern betreiben sollten oder durften. In neun Agenturbezirken mit gAG-S wurde ihnen diese zugestanden, in den verbleibenden zwei nicht. Auch in Jobcentern, in denen die eigenständige Arbeitgeberansprache durch die IFK der

Jobcenter nicht erst durch die EJO ermöglicht wurde, sondern bereits zuvor prinzipiell möglich war, ist sie dennoch durch die EJO stark befördert worden.

(30) In einigen Jobcentern sollte die EJO explizit dazu genutzt werden, die IFK der Jobcenter zu einer bewerberorientierten Vermittlung mit eigenständiger Stellenakquise und Arbeitgeberansprache zu befähigen. Sofern Stellenakquise und Arbeitgeberansprache grundsätzlich weiter beim gAG-S verbleiben sollten, wurden dort immer neue Wege erprobt bzw. vorhandene deutlich ausgebaut, um eine deutlich stärkere Marktdurchdringung der Bereiche des Arbeitsmarkts zu erreichen, die vor allem für SGB II-Kunden und Kundinnen relevant sind. Gleichzeitig wurde versucht, beim gAG-S Kompetenzen und Aktivitäten im Bereich der bewerberorientierten Vermittlung aufzubauen. In diesem Zusammenhang wurden überall gemeinsame Formate von gAG-S und Projektteams wie beispielsweise Arbeitgeber- oder Bewerbertage geschaffen bzw. ausgebaut.

(31) Sofern die beteiligten Jobcenter einen jobcentereigenen Arbeitgeberservice unterhalten, verblieb bei drei der fünf Jobcenter die Arbeitgeberbetreuung ausschließlich bei diesem. Nur in einem Jobcenter sollen die IFK des Projektteams sehr intensiv zwecks Stellenakquise und Vermittlung auf Arbeitgeber zugehen, wobei in diesem Fall die ehemals eigenständige jobcentereigene Arbeitgeberbetreuung in die EJO integriert wurde.

(32) Die mit den Leistungsteams bestehenden Schnittstellenregelungen mussten weitgehend nicht angepasst werden. Im Zusammenhang mit der EJO stand jedoch in einigen Jobcentern die Sorge im Raum, dass entsprechend der Erfahrungen in der BJO durch die intensivere Betreuung im Rahmen der EJO die Arbeitsbelastung in den Leistungsteams stark ansteigen könne. Interviews und Fallstudien belegen diesbezüglich, dass ein solcher Anstieg in den Jobcentern zwar meist verzeichnet werden konnte, mit den vorhandenen Kapazitäten aber bis dato zu bewältigen war.

(33) Für die weitere Evaluation der EJO ergibt sich aus den in den Schnittstellenregelungen sichtbar werdenden unterschiedlichen Kooperationsformen zwischen Arbeitgeberakquise durch die EJO-Teams, ggf. vorhandenen jobcentereigenen Arbeitgeberservices und dem gAG-S für die ökonomischen Wirkungsanalysen wichtigen Fragen, z. B. inwieweit (i) bei Vorhandensein eines gAG-S eine ergänzende oder sogar schwerpunktmäßige Wahrnehmung der Arbeitgeberansprache durch die Projektteams Integrationserfolge zeitigt und sich (ii) Jobcenter mit jobcentereigenem Arbeitgeberservice in dieser Hinsicht von Jobcentern ohne jobcentereigenem Arbeitgeberservice unterscheiden.

6.5 Zusammenfassung der Analyseergebnisse zur Qualität des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses in der EJO

(34) Aus den Fallstudien und Interviews mit IFK und Kunden und Kundinnen lässt sich schließen, dass der Beratungs- und Vermittlungsprozess im Rahmen der EJO grundsätzlich konsequent nach 4PM ausgerichtet ist. Vermutet wurde zu Beginn der Arbeiten im Rahmen der Analyse des BA-Eckpunktepapiers sowie des Rahmenkonzepts der RD NRW, dass tendenziell die Bedeutung von 4PM in NRW eine weniger stark betont wurde als im BA-Eckpunktepapier.

(35) Die Interviews auf Ebene der RDn lassen hierzu folgende Schlussfolgerungen zu: So wird zum einen in der RD NSB in enger Anlehnung an das BA-Eckpunktepapier 4PM als wichtige und unveränderbare Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung der EJO angesehen. Zum anderen gehen die Akteure der RD NSB davon aus, dass die Qualität der Umsetzung von 4PM durch die EJO weiter steigt, v. a. da aufgrund des höheren Zeitbudgets eine umfassende Anwendung von 4PM möglich ist. Demgegenüber wird von der RD NRW die An-

wendung von 4PM kritischer gesehen. So wird u. a. darauf hingewiesen, dass v. a. erfahrene IFK individuellere Vorgehensweisen entwickeln und dass für die Zuweisung der Kunden und Kundinnen in die Projektteams nicht nur die Profillagen, sondern auch die Arbeitsmotivation als wichtiges Entscheidungskriterium herangezogen werden müsse. Mit anderen Worten wird zwar auch von der RD NRW auf zentrale Eckpunkte des 4PM zurückgegriffen, der gesamte Ansatz scheint jedoch im Vergleich zur RD NSB weit weniger verbindlich als strukturierende Grundlage des Beratungs- und Vermittlungsprozesses angesehen zu werden.

(36) Passend zu den Vorgaben aus dem Eckpunktpapier der BA und dem Rahmenkonzept der RD NRW zeigt sich, dass in allen Fachkonzepten der Jobcenter der RD NSB ausdrücklich die Bedeutung von 4PM im Rahmen der EJO betont wurde, wohingegen in den Umsetzungskonzepten der Jobcenter der RD NRW solche eindeutigen Bezüge zum 4PM häufig kaum bestehen.

(37) Auf strategischer und operativer Ebene der Jobcenter wird die Umsetzung von 4PM ambivalent bewertet. Während grundsätzlich 4PM als gute Grundlage für die Strukturierung des Beratungs- und Vermittlungsprozesses angesehen wird, werden in einer Reihe von Jobcentern auch Defizite des Modells herausgestellt. So wird auf beiden Ebenen v. a. die Treffsicherheit der Zuordnung von Kunden und Kundinnen zu den Profillagen und damit ein wichtiges Ergebnis des Profilings kritisch betrachtet. Angemerkt wird hierzu u. a., dass die Zuordnung der eLb zu den Profillagen auch von der subjektiven Einschätzung der IFK abhängt. In diesem Zusammenhang wird in mehreren Jobcentern aus dem Zuständigkeitsbereich der RD NRW, wie auch schon von der RD NRW selbst, kritisiert, dass die Arbeitsmotivation der Kunden und Kundinnen im Rahmen von 4PM trotz der Existenz einer eigenständigen Profillage (AP) nicht adäquat dokumentiert werden kann, da graduelle Unterschiede in der jeweils vorhandenen Arbeitsmotivation nicht abgebildet werden können.

(38) Darüber hinaus wurde auf beiden Ebenen auch die Datenqualität im Rahmen von 4PM aufgrund des Massengeschäfts bemängelt. Allerdings wurde auf der operativen Ebene in allen untersuchten Jobcentern bereits eine deutliche Verbesserung der Datenqualität im Rahmen der EJO wahrgenommen, da den IFK auch mehr Zeit für die Pflege und Aktualisierung des Datenbestands zur Verfügung steht. So wurde auch in der Mehrheit der vertieft untersuchten Jobcenter angegeben, dass der gAG-S bzw. der jobcentereigene Arbeitgeberservice von der verbesserten Datenqualität in den Projektteams profitiert habe. An der Schnittstelle zu den Basisteams bestehe das Problem der Datenqualität allerdings weiterhin, da bei der Übernahme von Kunden und Kundinnen aus den Basisteams offensichtlich wurde, dass kunden- und kundinnenbezogene Informationen nicht immer auf dem aktuellsten Stand waren.

(39) Im Hinblick auf die Erwartungen der strategischen Ebene an den Beratungs- und Vermittlungsprozess wird deutlich, dass in dem Eckpunktepapier und dem Rahmenkonzept der RD NRW teilweise gemeinsame, teilweise aber auch verschiedene Aspekte angesprochen werden: Gemeinsamkeiten bestehen z. B. in der gezielten Verbesserung der Betreuungs- und Beratungsqualität für marktnähere Kunden und Kundinnen durch die EJO, um Integrationen zu forcieren und die Nachhaltigkeit der Integrationen zu erhöhen.

(40) Unterschiede zwischen den Jobcentern in NRW und denen in NSB bestehen gleichzeitig z. B. in Bezug auf Vorgaben zur Kontaktdichte: Während auf solche Vorgaben im Rahmenkonzept der RD NRW verzichtet wird, orientiert sich die RD NSB auch hier eng am BA-Eckpunktepapier. Unabhängig davon zeigt sich auf Basis der Interviews und Fallstudien in den Jobcentern, dass dezentrale Vorgaben zur Kontaktdichte tatsächlich in allen Jobcentern existieren. Diese sind dabei entweder in den jeweiligen Fach- bzw. Umsetzungs- oder in eigenständigen Kundenkontaktdichtekonzepten verankert.

(41) In den sechs Fallstudienregionen, die vertiefenden Analysen unterzogen wurden, zeigte sich, dass die Vorgaben der Kontaktdichtekonzepte in vier Jobcentern realisiert werden können. Allerdings waren hier Verfahrensänderungen bzw. Korrekturen an den für die EJO erarbeiteten Kontaktdichtekonzepten notwendig. So wurden neben persönlichen Gesprächen auch Telefonate mit Kunden und Kundinnen oder deren Teilnahme an Gruppenveranstaltungen als Kontakt gezählt und nicht mehr ausschließlich nur persönliche Kontakte. In zwei Jobcentern können hingegen die Vorgaben eines mindestens monatlichen Kontakts zu den eLb nur bedingt realisiert werden. Hierbei überrascht der Umstand, dass es sich dabei um die einzigen Jobcenter handelt, für die von der zuständigen RD eine entsprechende Mindestkontaktdichte vorgegeben wurde. Gründe für die Nichteinhaltung der Kontaktdichte sind einerseits, dass von den eLb vielfach die vereinbarten Termine nicht wahrgenommen werden. Zum anderen fehlen Mitarbeiter/innen urlaubs- oder krankheitsbedingt.

(42) Bei fast allen in Interviews einbezogenen Kunden und Kundinnen werden die Kontaktdichtevorgaben eingehalten, in wenigen Fällen sogar übertroffen. Die Festlegung der Gesprächstermine scheint dabei jedoch nicht immer in Abhängigkeit der konkreten Bedarfssituation zu erfolgen. Zwischen den routinemäßig vereinbarten, monatlich stattfindenden persönlichen Gesprächen ergeben sich anlassbezogene telefonische oder E-Mail-gestützte Kontakte zwischen IFK und eLb. Diese schätzen dabei v. a. den direkten Zugang zu den IFK.

(43) In Bezug auf die Qualitätssicherung wurde i. d. R. nach übereinstimmenden Aussagen auf Ebene der RDn und der Jobcenter weder in NRW noch in NSB von geltenden Standards abgewichen. Seitens der RD NSB wurde lediglich thematisiert, dass im Rahmen der normalen Qualitätssicherung insbesondere auf die Einhaltung der Kontaktdichte zu achten sei. In der Praxis ließen sich jedoch in einzelnen Jobcentern zusätzliche Instrumente der Qualitätssicherung nachweisen, die vor Ort speziell für die EJO entwickelt wurden und dort Anwendung finden. So kommen in mehreren Jobcentern ergänzend zum BA-Monitoring und -Controlling gesonderte Erfassungssysteme zum Einsatz, mit denen teilweise die Nachhaltigkeit der Integrationen erfasst und ausgewertet wird. Außerdem wird in den *Jobcentern Bochum* und *Herne* im Rahmen der EJO zusätzlich das Modellprojekt *INA* durchgeführt. Im Jobcenter Region Hannover kam für die EJO das Steuerungsinformationssystem *takSI* zum Einsatz. Im Hinblick auf die fachaufsichtliche Führung wurden im Rahmen der EJO in der Mehrheit der Jobcenter demgegenüber keine besonderen Ansprüche gestellt.

(44) Bei der Analyse der konkreten Beratungs- und Vermittlungspraxis anhand von 24 Fällen hat sich gezeigt, dass das persönliche Gespräch im Rahmen des Beratungs- und Vermittlungsprozesses das zentrale Steuerungselement ist. Die IFK nehmen sich dabei ausreichend Zeit für die Analyse der Situation der einzelnen eLb. Die Dauer der Gespräche wird individuell festgelegt und hängt u. a. vom Stand des Beratungs- und Vermittlungsprozesses, der spezifischen Problemlage und dem Kommunikationsverhalten der eLb ab. Auffällig ist dabei, dass vielen Kunden und Kundinnen die intensivere Betreuung in der EJO erst im Erstgespräch erläutert wurde.

(45) Die an der Implementationsstudie beteiligten IFK haben großes Interesse an der beruflichen und persönlichen Situation der von ihnen betreuten Kunden/Kundinnen. Dabei trägt der verbesserte Betreuungsschlüssel zur besseren Kunden- und Kundinnenkenntnis und zum Aufbau des notwendigen Vertrauensverhältnisses ebenso bei wie die von IFK und eLb gleichermaßen bestätigte offene und angenehme Gesprächsatmosphäre. Daraus resultiert, dass nicht nur Erfolge, sondern auch Misserfolge von konkreten Bewerbungen eingehend besprochen und ggf. schnelle Lösungsmöglichkeiten eingeleitet werden können.

(46) Hinsichtlich der im Rahmen von 4PM durchgeführten Stärken- und Schwächenanalyse konnte durch die EJO eine qualitative Verbesserung erreicht werden. In den meisten Fällen

wurde gemeinsam von IFK und eLb umfassende Analysen durchgeführt werden, die (überwiegend) zu einem gemeinsamen Problemverständnis beider Seiten geführt haben. Dabei standen die Stärken im Vordergrund, zugleich wurden aber auch die in der Person oder im sozialen Umfeld der eLb liegenden Probleme i. d. R. in angemessener Weise angesprochen.

(47) In Bezug auf die Entwicklung, Umsetzung und Nachhaltung der Integrationsstrategie wurde deutlich, dass in nahezu allen Fällen eine klare Integrationsstrategie verfolgt wird, die aus der gemeinsamen Stärken- und Schwächenanalyse kohärent abgeleitet wurde. In den meisten Fällen erfolgt dabei auch eine stringente Umsetzung durch IFK und eLb. In der Gesamtschau zeigt sich zudem, dass die IFK in allen Fällen versuchen, den Prozess ergebnisorientiert zu steuern, indem sie die vereinbarten Bewerbungsbemühungen und Aktivitäten nachhalten und darauf aufbauend die nächsten konkreten Schritte mit den eLb abstimmen. Auffallend dabei ist jedoch, dass es nur in sehr wenigen Fällen zur Festlegung klarer zeitlicher Vorgaben für die nächsten Schritte kommt. Sofern erkennbar ist, dass eine Integrationsstrategie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erfolgreich sein wird, erfolgen Korrekturen, die von IFK und eLb gemeinsam vereinbart werden. Beispiele hierfür sind die Erweiterung bzw. Änderung des Zielberufes oder das Absolvieren einer i. d. R. kurzfristigen Qualifizierungsmaßnahme.

(48) Zur Unterstützung des Vermittlungsprozesses kommen besonders häufig Leistungen des Vermittlungsbudgets und in vielen Fällen FbW-Maßnahmen zum Einsatz. Die von Führungskräften der operativen und strategischen Ebenen darüber hinaus genannten Praktika oder Arbeitserprobungen stellen sich in der Praxis hingegen nur selten als Mittel der Wahl heraus. Unterschiede zeigen sich auch in der Beratung der IFK, derartige Unterstützungsleistungen bereits im Bewerbungsschreiben zu thematisieren. In drei Fällen sollen Umschulungen zu einer erfolgreichen Integration in den Arbeitsmarkt beitragen.

(49) In Bezug auf die Stellensuche wurde deutlich, dass die Vermittlungsvorschläge der IFK in den meisten Fällen zu den vereinbarten Zielberufen und den persönlichen Situationen der Kunden/Kundinnen passen. Ausnahmen ergeben sich in Fällen, bei denen eLb nicht nur von den IFK, sondern Stellenangebote auch über Maßnahmeträger, Praktikumsbetriebe u. ä. vermittelt werden. Diese Stellenangebote scheinen dabei weniger passgenau zu sein, als die der IFK.

(50) Ob die Vermittlungsvorschläge der IFK eine realistische Option für die eLb darstellen, kann nach der ersten Fallstudienwelle noch nicht beurteilt werden. Die Wege der Stellensuche scheinen aber in den überwiegenden Fällen zielgerichtet auf die Fähigkeiten und Zielberufe der Kunden/Kundinnen abgestimmt zu sein. Die Stellensuche ist dabei nicht nur auf das Aushändigen von Vermittlungsvorschlägen beschränkt. Vielmehr werden die eLb auch anderweitig bei der Stellensuche unterstützt, indem z. B. Hinweise zur eigenständigen Stellenrecherche oder der direkten Vorsprache der eLb bei Arbeitgebern gegeben, Bewerbungsunterlagen überprüft und Bewerbungsmaßnahmen angeboten werden.

(51) Die von den Führungskräften erwartete Verbesserung im Umgang mit der EGV konnte durch die Betrachtung der 24 Praxisfälle nicht bestätigt werden. So wurden die EGV nur in wenigen Fällen tatsächlich gemeinsam mit den Kunden und Kundinnen erarbeitet und individuell an deren jeweilige Situation angepasst. Da die in der EJO betreuten eLb nach Einschätzung der IFK häufig sehr kooperativ mitarbeiten, ist die EGV aus Sicht der IFK nur von nachrangiger Bedeutung und wird nur selten zur Prozesssteuerung genutzt. Sie stellt sowohl für die IFK als auch für die eLb damit ein wohl eher formales Dokument dar, in dem nur in wenigen Fällen Zwischenziele und Zwischenschritte dokumentiert werden.

(52) In den untersuchten 24 Fällen treten die zuständigen IFK aus Sicht der eLb kompetent auf, sind gut über die berufliche wie persönliche Situation der eLb informiert und scheinen

sich in deren beruflichem Umfeld recht gut auszukennen bzw. sich – auch durch Hinzuziehung des gAG-S und/oder des jobcentereigenen Arbeitgeberservice – kündigt zu machen. In Einzelfällen verfügen die IFK über persönliche Netzwerke, die sie zur Unterstützung bzw. Integration ihrer Kundinnen und Kunden nutzen. Dabei können sie in den Fällen, wo es notwendig erscheint, zur beruflichen Orientierung der eLb beitragen.

(53) Die Reaktion der Kundinnen und Kunden fällt ausnahmslos positiv aus. Alle befragten eLb bestätigen, dass sich die Betreuung verbessert und intensiviert hat und sie sich gut aufgehoben fühlen. Die höhere Kontaktdichte wird dabei von nahezu allen Kundinnen und Kunden befürwortet und führt in vielen Fällen zu passgenaueren Vermittlungsvorschlägen. In diesem Zusammenhang wird neben der regelmäßigen und direkten Erreichbarkeit auch die konstante Betreuung durch ein und dieselbe IFK als besonders wichtig und positiv hervorgehoben.

Literatur

- BA 2012: Bundesagentur für Arbeit / Beteiligungsmanagement (Hrsg.), Joboffensive – Mit mehr Vermittlern/innen zu mehr Beschäftigung!, November 2012, Nürnberg 2012
- BA 2013: Das arbeitnehmerorientierte Integrationskonzept der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III), 20.12.2013 – Version 8.0, Nürnberg 2013.
- ISG 2013a: ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH (Hrsg.), Quantitative Wirkungsanalysen zur „Berliner Joboffensive“, Endbericht vom 28.07.2013, Köln 2013
- ISG 2013b: Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH (Hrsg.), Implementationsstudie zur Berliner Joboffensive, Endbericht zum 31.07.2013, Köln/Berlin 2013
- Jobcenter Aachen 2013: Jobcenter StädteRegion Aachen (Hrsg.), Fachkonzept der Städte-Region Aachen vom 01.02.2013, Aachen 2013
- Jobcenter Bochum 2013: Jobcenter Bochum (Hrsg.), Konzept Joboffensive NRW im Jobcenter Bochum, Stand 14.04.2013, Bochum 2013
- Jobcenter Bremen 2013a: Vereinbarung zur Umsetzung des Projektes „Job Offensive Bremen“ zwischen der Freien Hansestadt Bremen (Stadtgemeinde), der Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven, der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen und dem Jobcenter Bremen vom 17.05.2013, Bremen 2013
- Jobcenter Bremen 2013b: Jobcenter Bremen (Hrsg.), Fachkonzept Job Offensive Bremen (J.O.B.), Gemeinsam anpacken – Chancen entdecken!, Stand: 26.02.2013, Bremen 2013
- Jobcenter Bremen 2013c: Jobcenter Bremen (Hrsg.), Operative Handlungsanweisungen (OHA) J.O.B., Stand: 22.08.2013, Bremen 2013
- Jobcenter Bremen 2013d: Jobcenter Bremen (Hrsg.), Joboffensive Ergebnisbericht JC Bremen, Zielerreichung Berichtsmonat: November 2013, Bremen 2013
- Jobcenter Bremen 2013e: Jobcenter Bremen, Berechnung des zusätzlichen Personalbedarfs, Umsetzung der BJO im JC-Bremen, Bremen 2013, unveröffentlicht.
- Jobcenter Bremerhaven 2012: Jobcenter Bremerhaven (Hrsg.), Fachkonzept zur Umsetzung der Bremerhavener Job-Offensive (BJO), Stand: Dezember 2012, Bremerhaven 2012
- Jobcenter Dortmund o. J.: Jobcenter Dortmund (Hrsg.), Dortmunder Joboffensive, Konzeptentwurf, Dortmund o. J.
- Jobcenter Düsseldorf o. J.: Jobcenter Düsseldorf (Hrsg.), Düsseldorfer Joboffensive, Fachkonzept, Düsseldorf o. J.
- Jobcenter Duisburg 2013: Jobcenter Duisburg (Hrsg.), Die JobOffensive des Jobcenter Duisburg, Stand: 28.05.2013, Duisburg 2013
- Jobcenter Gelsenkirchen 2012: Integrationscenter für Arbeit Gelsenkirchen (Hrsg.), Joboffensive Gelsenkirchen, Fachkonzept, Nr.: 01/2012 vom November 2012, Gelsenkirchen 2012
- Jobcenter Hannover 2012: Vereinbarung zur Umsetzung des Projektes „Joboffensive“ zwischen der Region Hannover, der Agentur für Arbeit Hannover, der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen und dem Jobcenter Region Hannover vom 21.11.2012, Hannover 2012

- Jobcenter Hannover 2013: Jobcenter Region Hannover (Hrsg.), Fachkonzept „Joboffensive Hannover“, Stand: 05.03.2013, Hannover 2013
- Jobcenter Herne 2013: Jobcenter Herne (Hrsg.), Fachkonzept Joboffensive vom 07.01.2013, Herne 2013
- Jobcenter Köln 2013: Jobcenter Köln (Hrsg.), JOB-Offensive Köln, 1. Projektkonzept, Stand: 01.04.2013, Köln 2013
- Jobcenter Krefeld 2013.: Jobcenter Krefeld (Hrsg.), Umsetzung der Joboffensive Rhein-Ruhr in Krefeld, Konzept, Vermerk, Aktenzeichen: II-8501, Stand: 01.02.2013, Krefeld 2013
- Jobcenter Mettmann o. J.: Jobcenter ME-AKTIV (Hrsg.), Die Joboffensive Mettmann
- Jobcenter Oberhausen o. J.: Jobcenter Oberhausen (Hrsg.), Joboffensive Oberhausen, Fachkonzept, Oberhausen o. J.
- Jobcenter Viersen 2013: Jobcenter Viersen (Hrsg.), Umsetzung der Job Offensive, JC Viersen, 1. Änderungsverfügung vom 09.07.2013, Viersen 2013
- RD NRW 2013: Bundesagentur für Arbeit – Regionaldirektion NRW (Hrsg.), Joboffensive NRW, Rahmenkonzept, 02.04.2013, Düsseldorf 2013
- Rübner, Matthias und Barbara Sprengard 2011: Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit – Grundlagen, Nürnberg, Stand: März 2011.

Anhänge:

A.1 Interviewleitfäden der Strategischen Ebene

A.1.1 Regionaldirektion

Vorbemerkung

Der vorliegende Interviewleitfaden „Strategische Ebene 1. Welle – RDn“ strukturiert die Themen der Interviews mit Vertretern/Vertreterinnen der beiden an der Erweiterten Joboffensive (EJO) beteiligten **Regionaldirektionen Niedersachsen-Bremen** und **Nordrhein-Westfalen**. In beiden Fällen erfolgen Interviews mit der *Geschäftsführung Grundsicherung (GF)*, der *Projektleitung Joboffensive (PL)* sowie einer *Führungskraft aus dem Controlling-Bereich (CF)*.

Die in Klammern gesetzten Abkürzungen (GF, PL und CF) geben an, an wen sich die entsprechenden Leitfragen richten. Als Leitfragen gelten die mit zweistelligen arabischen Ziffern versehenen Fragen. Die mit Spiegelpunkten markierten Fragen haben den Charakter von Merkpunkten bzw. Ergänzungsfragen, die je nach Situation und Gesprächsverlauf durch den Interviewer/die Interviewerin zur Vertiefung des Themas genutzt werden können.

Die Beteiligung an den Interviews ist freiwillig. Zur Qualitätssicherung sollten die Interviews nach Möglichkeit auf Tonband aufgezeichnet werden. Hierzu ist das Einverständnis der Interviewperson einzuholen. Die Tonbandaufzeichnung dient allein dem Zweck der Protokollierung des Interviews. Nach Fertigstellung des inhaltsanalytischen Interviewprotokolls (= kein Transkript) ist die Tonbandaufzeichnung zu löschen. Das Interviewprotokoll selbst wird niemandem außerhalb des ISG-Projektteams zugänglich gemacht werden.

1. Strategische Bedeutung der Joboffensive und Erwartungen an dieselbe

1.1 Was waren die Gründe für das Interesse der RD an der Joboffensive und die Beteiligung der Jobcenter? (GF, PL, CF)

- Welche entscheidenden Motive sehen Sie für die Beteiligung der RD und der jeweiligen Jobcenter an der Joboffensive? (GF, PL)
- Gab es in der RD neben den jetzigen Modellregionen noch weitere interessierte Jobcenter? (GF, PL)
- Warum wurden die jetzigen 13 Jobcenter in NRW bzw. 3 Jobcenter in NSW ausgewählt? Welches waren die entscheidenden Faktoren/Gründe? Welche Kennzahlen/Rahmendaten wurden hierfür zugrunde gelegt? (GF, PL, CF)

1.2 Welche strategischen Zielsetzungen werden mit der Joboffensive im Kontext der Ziele des SGB II verfolgt? (GF, PL, CF)

- Welche Haupt- und ggf. Nebenziele werden von Seiten der BA-Zentrale / der RD mit der EJO verfolgt? Welche sind aus Sicht der RD besonders wichtig? (GF, PL, CF)
- Wer war an der Erarbeitung dieser strategischen Ziele beteiligt? Von wem ging dabei die Initiative aus (BA-Zentrale, RD, Agenturen für Arbeit, Kommunen, Landesebene, Jobcenter)? (GF, PL, CF)
- Welche Rolle sollen BA-Zentrale, RD, Agenturen für Arbeit, Kommune, Land, Jobcenter in der Umsetzung spielen, welche spielen sie bislang tatsächlich? (GF, PL)
- Wie fügt sich die Joboffensive aus Sicht der RD in das 4-Phasen-Modell ein? (GF, PL)

1.3 Welche Rolle spielen Analyse und Bewertung der Umsetzung von 4PM in den Jobcentern durch die BA-Zentrale und die RD für die Ausweitung der Joboffensive auf die neuen 13 Standorte in NRW und 3 Standorte in NSW? (GF, PL, CF)

- Wie wird die bisherige Umsetzung von 4PM von Seiten der RD bewertet? (GF, PL, CF)
- Gibt es in der Umsetzung von 4PM durch die Jobcenter größere Unterschiede? (GF, PL, CF)
- Was läuft aus Sicht der RD in den Jobcentern gut? (GF, PL, CF)
- Was läuft nicht so gut? (GF, PL, CF)

1.4 Welche Erwartungen gibt es an die Joboffensive? (GF, PL, CF)

- Was erwartet die RD von der Umsetzung der EJO? Gibt es Unterschiede zu den Erwartungen von BA-Zentrale, Kommunen, Jobcentern oder Ländern? (GF, PL, CF)
- Welche Erwartungen wurden an die RD, die zuständige Agentur für Arbeit und die Jobcenter kommuniziert? Von wem bzw. durch wen? (GF, PL, CF)
- Wie stellt sich die BA-Zentrale / RD den weiteren Umsetzungsprozess der Joboffensive vor? Welche Aspekte resultieren daraus für die zentrale Steuerung? (GF, PL, CF)
- Fördern BA-Zentrale und RD z.B. den Austausch zwischen den Jobcentern zu 4PM? Drängen sie auf ein gemeinsames Verständnis? Welche Instrumente/Formate werden eingesetzt? (GF, PL, CF)

1.5 Werden die Erfahrungen aus der Berliner Joboffensive auf die neuen Standorte der Joboffensive übertragen? (GF, PL, CF)

- Lassen sich grundsätzlich die Erfahrungen aus der Berliner Joboffensive auf die Spezifika in den neuen Standorten der Joboffensive übertragen? (GF, PL, CF)
- Welche konzeptionellen und organisatorischen Charakteristika wurden aus der Berliner Joboffensive in der Umsetzung der erweiterten Joboffensive übernommen, wel-

che nicht bzw. welche in modifizierter Form? Welches waren die Gründe? (GF, PL, CF)

- Gibt es zwischen den Jobcentern in der RD NRW bzw. RD NSB einen Erfahrungsaustausch mit den Berliner Jobcentern zur Joboffensive? Wenn ja, wer organisiert diesen und in welcher Form findet er statt? (GF, PL, CF)
- Gibt es zwischen den Jobcentern einen Austausch zur Joboffensive? Wie sieht dieser Austausch konkret aus, und welche Rolle hat die RD hierbei?
- Was sind aus Ihrer Sicht die entscheidenden Lehren, die aus der Berliner Joboffensive gezogen werden müssen, und wie schlägt sich dies in der konkreten Umsetzung der erweiterten Joboffensive in Ihrer RD nieder? (GF, PL, CF)

2. Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeiten im Sinne einer stärker individualisierteren Betreuung

2.1 Welche Erwartungen/Vorstellungen hat die BA-Zentrale / RD im Hinblick auf die konkrete Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeit? (GF, PL, CF)

- Gibt es überhaupt durch die EJO zusätzliche Betreuungszeit? Auf welche Kunden-/Kundinnengruppen bezieht sich dies: Auf alle arbeitslosen eLb, nur die markt-näheren Kunden-/Kundinnengruppen, nur solche im Fallmanagement, auf spezifische Zielgruppen (bitte erläutern)? (GF, PL, CF)
- Welche Vorgaben bzw. Handlungsfreiheiten zu den Betreuungszeiten gibt es? (GF, PL, CF)
- Welche Vorgaben bzw. Handlungsfreiheiten zur Kontaktdichte gibt es? Wird hier nochmals zwischen Kunden-/Kundinnengruppen unterschieden? (GF, PL, CF)

2.2 Welche Vorstellungen verbindet die BA-Zentrale / RD mit einer stärker individualisierteren Betreuung und Vermittlung? (GF, PL)

- Gibt es neue Herangehensweisen zur Umsetzung einer individualisierteren Betreuung? (GF, PL)
- Inwiefern wird dabei auf 4PM aufgebaut? (GF, PL)
- Gibt es Hilfestellungen bzw. Vorgaben zum Selbstverständnis der IFK und zur Ausgestaltung des Verhältnisses zum Kunden/zur Kundin? (GF, PL)
- Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zur Kommunikationsstrategie und Gesprächsführung sowie zum Umgang mit unrealistischen Vorstellungen auf Seiten des Kunden der Kundin? (GF, PL)
- Gibt es Hilfestellungen zur Kommunikation mit Arbeitgebern? (GF, PL)
- Gibt es Hilfestellungen bzw. Vorgaben zum Abschluss einer individualisierten EGV sowie zu Bedeutung, Ausgestaltung und Grad der Individualität von EGVs? (GF, PL)

2.3 Welche Regelungen hat die BA-Zentrale / RD für die Personalauswahl intern wie extern getroffen? Wie werden diese bewertet? Gibt es Probleme bei der Umsetzung (intern vs. extern)? (GF, PL)

- Welche Rolle spielt dabei die Situation auf den jeweiligen Arbeitsmärkten in NRW bzw. NSB? (GF, PL)
- Gibt es zentrale Qualifizierungsangebote (verpflichtend oder freiwillig) für die IFK oder Vorgaben zur Qualifizierung für die Jobcenter? (GF, PL)

2.4 Welche Erwartungen hat die BA-Zentrale / RD in Bezug auf die berufsfachliche Ausrichtung der Jobcenter? (GF, PL)

- Welche Rolle spielt bislang die Organisation der beteiligten Jobcenter nach berufsfachlichen Gesichtspunkten? (GF, PL)
- Gibt es Bestrebungen von Seiten der RD / der BA-Zentrale zu einer durchgängigen Organisation nach berufsfachlichen Gesichtspunkten? Falls ja, betrifft dies ausschließlich die an der Joboffensive teilnehmenden Jobcenter oder alle Jobcenter? (GF, PL)

3. Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung

3.1 Welche Bedeutung sollen Maßnahmen aus Sicht der BA-Zentrale / RD bei der Umsetzung der EJO spielen? (GF, PL)

- Wird eine Prioritätenverschiebung zugunsten der Betreuung durch eigenes Personal (anstelle der Zuweisung in Maßnahmen) vorgenommen? (GF, PL)
- Werden die Kriterien für die Maßnahmenzuweisung durch die Joboffensive verändert? (GF, PL)
- Werden die Möglichkeiten für passgenaue und individuelle Förderung durch individuell zugeschnittene Maßnahmen erweitert? Falls ja, wie? (GF, PL)
- Bestehen bessere Möglichkeiten zur engeren Verzahnung zwischen Maßnahmen der Arbeitsförderung und solchen aus dem ESF der jeweiligen Bundesländer? (GF, PL)

3.2 Gibt es Vorgaben hinsichtlich des fallbezogenen Kontakts zum Maßnahmenträger? Falls ja, welche? (GF, PL, CF)

3.3 Gibt es Vorgaben zur Betreuung von Kunden/innen in Maßnahmen? Falls ja, welche? (GF, PL, CF)

4. Leistungen aus einer Hand

4.1 Wie stellt sich die BA-Zentrale / RD die Zusammenarbeit mit der Leistungssachbearbeitung im Rahmen der EJO vor? (GF, PL)

- Inwiefern spielt dieser Aspekt eine Rolle bei der Umsetzung der EJO? (GF, PL)
- Gibt es hierzu Vorgaben bzw. Hilfestellungen für die einzelnen an der Umsetzung beteiligten Ebenen? (GF, PL)

4.2 Welche Rolle spielen aus Sicht der RD Probleme von Kunden/innen im persönlichen Bereich oder in der Bedarfsgemeinschaft bei der Überwindung der Hilfebedürftigkeit? (GF, PL)

- Wie stellt sich die RD generell den Umgang mit diesen Problemen vor? (GF, PL)
- Wie soll dies konkret bei der Joboffensive berücksichtigt werden? (GF, PL)
- Gibt es im Rahmen der Joboffensive Vorgaben und Hilfestellungen zum Rückgriff auf Angebote des psychologischen und ärztlichen Dienstes, der Reha-Beratung sowie der Berufsberatung (bei U25-jährigen)? Wenn ja, welche? (GF, PL)
- Weicht der Umgang von den bisher angewendeten Verfahren und Herangehensweise systematisch ab? Kommt diesen Problemen eine besondere Bedeutung zu? (GF, PL)
- Welche Formen der Kooperation mit diesen Angeboten stellt sich die BA-Zentrale / RD in den Jobcentern vor? (GF, PL)

4.3 Welchen Stellenwert hat für die BA-Zentrale / RD die Zusammenarbeit mit externen Netzwerkpartnern zur Lösung persönlicher oder sozialer Probleme der Kunden/innen? (GF, PL)

- Wie stellt sich die BA-Zentrale / RD die (bestehende oder neue geschaffene) Kooperation von Jobcentern mit den entsprechenden Einrichtungen (z.B. Schuldner- und Suchtberatung/sozialpsychiatrische Zentren) vor? (GF, PL)
- Gibt es hierzu Vorgaben im Rahmen der Joboffensive? (GF, PL)

4.4 Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zum Umgang mit Kunden/innen mit betreuungsbedürftigen Kindern (insbesondere Alleinerziehenden), z.B. hinsichtlich der Kooperation mit Kommunen, Trägern, Tageseltern(-verein), Familienzentren usw.? (GF, PL)

4.5 Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zum Umgang mit Kunden/innen mit Migrationshintergrund (etwa besondere Ansprüche hinsichtlich sprachlicher und/oder interkultureller Kompetenzen) (GF, PL)

4.6 Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zum Umgang mit Kunden/innen mit pflegebedürftigen Angehörigen? (GF, PL)

5. Vermittlung

- 5.1 *Sollen die Vermittlungsstrategien im Rahmen der Joboffensive von den bisherigen Vorgehensweisen abweichen? Erfolgt für die Joboffensive ein besonderes Absolventen-/Absolventinnenmanagement? (GF, PL)*
- 5.2 *Gibt es von Seiten der BA-Zentrale / RD Hilfestellungen oder Vorgaben zur direkten Begleitung von Vermittlungsbemühungen (z.B. zur Ausgestaltung der Arbeitgeberkontakte)? (GF, PL)*
- 5.3 *Gibt es Vorgaben oder Hilfestellungen zur Nachbetreuung nach der Vermittlung im Rahmen der Joboffensive? (GF, PL)*

6. Qualität, Eigenevaluation und Nachsteuerung

- 6.1 *Welche Qualitätsstandards werden für die Joboffensive etabliert? Unterscheiden sich diese von den „normalen“ Qualitätsstandards?*
- 6.2 *Gibt es in der Joboffensive besondere Ansprüche an die fachaufsichtliche Führung? Wurden spezifische Verfahren eingeführt? Wenn ja, welche?*
- 6.3 *Wie stellt sich die BA-Zentrale / die RD die Eigenevaluation der Joboffensive vor? (GF, PL)*
- *Gibt es Vorgaben zu Supervision und Fallbesprechungen in den Jobcentern? Wenn ja, mit welchen Inhalten?*
 - *Gibt es die Möglichkeit, für beteiligte Grundsicherungsstellen oder IFK ihre Erfahrungen direkt an die RD oder die BA-Zentrale zurückzukoppeln?*
 - *Schaffen BA-Zentrale / RD Plattformen für den Informations- und Erfahrungsaustausch? Sind Benchmarking und -kriterien vorgesehen?*
 - *Lassen sich bereits gute Praktiken ausmachen?*
- 6.4 *Welcher Prozess der Nachsteuerung ist vorgesehen? Welche Inhalte haben diese Prozesse? Gibt es in Abhängigkeit von der Bedeutung auftretender Probleme unterschiedliche Nachsteuerungsverfahren? Wenn ja, welche? Gibt es hierzu seit Beginn der Joboffensive bereits Erfahrungen?*

A.1.2 Jobcenter

Vorbemerkung

Der vorliegende Interviewleitfaden „Strategische Ebene 1. Welle – JC“ strukturiert die Themen der Interviews den *Geschäftsführungen (GF)* der **16 Jobcenter**, die an der Erweiterten Joboffensive (EJO) teilnehmen.

Die in Klammern gesetzten Abkürzungen (GF und PL) geben an, an wen sich die entsprechenden Leitfragen richten. Als Leitfragen gelten die mit zweistelligen arabischen Ziffern versehenen Fragen. Die mit Spiegelpunkten markierten Fragen haben den Charakter von Markpunkten bzw. Ergänzungsfragen, die je nach Situation und Gesprächsverlauf durch den Interviewer/die Interviewerin zur Vertiefung des Themas genutzt werden können.

1. Strategische Bedeutung der Joboffensive und Erwartungen an dieselbe

1.1 Was waren die Gründe für die Durchführung der Erweiterten Joboffensive (EJO)? (GF/PL)

1.2 Was läuft ganz allgemein gut in Ihrem Jobcenter? Was läuft weniger gut? (GF/PL)

- Zielerreichung
- Strategische Ausrichtung
- Qualität der Prozesse
- Ressourcen Kapazitäten
- Steuerung und Nachsteuerung

1.3 Welche Ziele stehen aus Sicht der verschiedenen Akteure im Vordergrund der EJO? (GF/PL)

- In welcher Form waren die Akteure an der Erarbeitung der strategischen Ziele beteiligt?
- Wie wurden die Ziele „nach unten“ kommuniziert?
- Gibt es Zielkonflikte? Wie wurden diese ggf. gelöst?
- In welchem Verhältnis stehen die Ziele der Joboffensive zu 4PM?
- Wie schätzen Sie die Identifikation der unterschiedlichen Ebenen und Akteure mit der EJO und ihren Zielen ein?

1.4 Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht folgende Akteure in der Umsetzung? (GF/PL)

- BA-Zentrale
- RD
- Agenturen
- Land
- Kommune
- JC

1.5 Wie wird die bisherige Umsetzung von 4PM in Ihrem Jobcenter bewertet? (GF/PL)

- Gibt es in der Umsetzung von 4PM durch die JC größere Unterschiede?
- Gibt es vorzeigbare Best Practices/Beste Umsetzer, an denen sich orientiert werden sollte?
- Welche einzelnen Phasen werden gut, welche weniger gut umgesetzt und wieso?
- In welchem Verhältnis stehen 4PM und die Joboffensive?

1.6 Welche Erwartungen gibt es an die Joboffensive? (GF/PL)

- Welche Erwartungen wurden/werden an die örtlichen Agenturen und die Jobcenter kommuniziert?
 - von Seiten der BA-Zentrale
 - von Seiten der RD
 - von Seiten der Agenturen
 - von Seiten des Landes
 - von Seiten der Kommune
- Welche Erwartungen haben die Jobcenter selbst an die EJO?
- Falls Unterschiede zwischen den Erwartungen an die Jobcenter und den Erwartungen der Jobcenter selbst bestehen: Was sind hierfür die Gründe?
- Fördern die BA-Zentrale und die RD z.B. den Austausch zwischen den Jobcentern zu 4PM? Drängen sie auf ein gemeinsames Verständnis? Welche Instrumente/Formate werden eingesetzt?

1.7 Werden die Erfahrungen aus der Berliner Joboffensive auf die neuen Standorte der Job-offensive übertragen? (GF, PL)

- Lassen sich grundsätzlich die Erfahrungen aus der Berliner Joboffensive auf die Spezifika in Ihrem Jobcenter übertragen?
- Welche konzeptionellen und organisatorischen Charakteristika wurden aus der Berliner Joboffensive in Ihrem Jobcenter übernommen? Welche nicht?

- Gibt es einen Erfahrungsaustausch zwischen Ihrem Jobcenter und den Berliner Jobcentern zur Joboffensive? Wenn ja, wer organisiert diesen und in welcher Form findet er statt?
- Gibt es zwischen den Jobcentern einen Austausch zur Joboffensive? Wie sieht dieser Austausch konkret aus, und welche Rolle hat die RD hierbei?

2. Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeiten im Sinne einer stärker individualisierten Betreuung

2.1 Welche Erwartungen/Vorstellungen gibt es in Ihrem Jobcenter im Hinblick auf die konkrete Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeit? (GF/PL)

- Welche Vorgaben bzw. Handlungsfreiheiten zu den Betreuungszeiten gibt es?
- Welche Vorgaben bzw. Handlungsfreiheiten zur Kontaktdichte gibt es?
 - Für Ihr Jobcenter
 - Für die IFK in den Projektteams
 - Für die IFK in den Basisteams
- Können diese Vorgaben in der Realität eingehalten werden? Wenn nein, warum nicht?
- Wie haben sich Kontaktdichte und Betreuungszeiten durch die EJO verändert?
 - In den Projektteams
 - In den Basisteams

2.2 Welche Vorstellungen werden in Ihrem Jobcenter mit einer stärker individualisierten Betreuung und Vermittlung verbunden? (GF/PL)

- Was zeichnet aus Sicht der verschiedenen Akteure eine individualisierte Betreuung aus? Welche Rolle spielt dabei 4PM? Welche Vorgaben/Leitbilder gibt es dazu in den Jobcentern?
- Inwiefern führt die EJO zu einer Veränderung des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses? In Bezug auf:
 - die Arbeit mit den Kunden/innen allgemein
 - die Problemdiagnose
 - die Vermittlungsstrategien
 - die Arbeitgeberkontakte
- Welche Elemente werden wichtiger?
- Gibt es neue Herangehensweisen zur Umsetzung einer individualisierteren Betreuung? Inwiefern wird dabei auf 4PM aufgebaut?

- Wie verändern sich Rolle und Inhalte der Gespräche? Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zur Kommunikationsstrategie und Gesprächsführung sowie zum Umgang mit unrealistischen Vorstellungen auf Seiten des Kunden der Kundin?
- Wie beeinflusst die EJO das Selbstverständnis der Vermittler/innen und die Beziehung Kunde/Kundin zu Vermittler/in? Gibt es Hilfestellungen bzw. Vorgaben zum Selbstverständnis der IFK und zur Ausgestaltung des Verhältnisses zum Kunden/zur Kundin?
- Wie verändern sich Rolle und Inhalte der Eingliederungsvereinbarung?
 - Schnellere Aktualisierung von Eingliederungsvereinbarungen?
 - Individualisiertere EGV?
 - Schnelleres Überprüfen der in der EGV vereinbarten Ziele?
 - Gibt es Hilfestellungen bzw. Vorgaben zum Abschluss einer individualisierten EGV sowie zu Bedeutung, Ausgestaltung und Grad der Individualität von EGVs?

2.3 Wie erfolgte die Personalauswahl für die EJO in Ihrem Jobcenter? (GF/PL)

- Wofür werden Bestandskräfte, wofür neue Kräfte im Kontext der EJO eingesetzt?
- Wie erfolgte konkret die Auswahl für Basisteams und Projektteams?
- Gibt es zentrale Qualifizierungsangebote für die IFK oder Vorgaben zur Qualifizierung für die Jobcenter? Gibt es Unterschiede in der Art der Schulung zwischen „alten“ und „neuen“ IFK?
- Was waren die Inhalte von durchgeführten Schulungen?
 - Wer führt/e die Schulungen durch?
 - Wie werden die Schulungen im Hinblick auf die Umsetzung der EJO sowie mit Blick auf die Zielgruppe bewertet?
- Inwieweit wird in Ihrem Jobcenter nachgeschult?
 - Welche Gründe gibt es dafür dass (k)eine Nachschulung erfolgte?
 - Wer führt die Schulungen durch?
 - Nach welchem Konzept?

2.4 Gibt es eine berufsfachliche Ausrichtung des Personals in dem Jobcenter? (GF)

3. Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung

3.1 Welche Bedeutung haben Maßnahmen bei der Umsetzung der EJO? (GF/PL)

- Verändert sich die Maßnahmenpolitik durch die EJO?
- Werden die Kriterien für die Maßnahmenzuweisung durch die EJO verändert? Wird seltener/häufiger, früher/später zugewiesen?

- Werden die Möglichkeiten für passgenaue und individuelle Förderung durch individuell zugeschnittene Maßnahmen erweitert? Falls ja, wie?
- Wird eine Prioritätenverschiebung zugunsten der Betreuung durch eigenes Personal (anstelle der Zuweisung in Maßnahmen) vorgenommen?

3.2 *Gibt es Vorgaben hinsichtlich des fallbezogenen Kontakts zum Maßnahmenträger? Falls ja, welche? (PL)*

3.3 *Gibt es Vorgaben zur Betreuung von Kunden/innen in Maßnahmen? Falls ja, welche? (PL)*

4. Leistungen aus einer Hand

4.1 *Inwiefern spielt die Zusammenarbeit mit der Leistungssachbearbeitung eine Rolle bei der Umsetzung der EJO? (GF/PL)*

- Gibt es hierzu Vorgaben bzw. Hilfestellungen für die einzelnen an der Umsetzung beteiligten Ebenen?

4.2 *Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Basisteam und den Projektteams? (GF/PL)*

- Wie funktioniert die Übergabe von Kunden/innen zwischen den Basisteam und den Projektteams?
- In welchen Fällen kommt es zu einer Übergabe in die eine oder andere Richtung?
- Welche Probleme werden dabei gesehen?
- Wie funktioniert die Kommunikation zwischen Basisteam und Projektteams?
- Inwiefern verändert die EJO die Arbeit der Vermittler/innen in den Basisteam?

4.3 *Welche Rolle spielen Probleme von Kunden/innen im persönlichen Bereich oder in der Bedarfsgemeinschaft bei der Überwindung der Hilfebedürftigkeit? (PL)*

- Wie funktioniert die Diagnose von Problemen im sozialen oder persönlichen Umfeld eines Kunden/einer Kundin?
- Trägt die EJO zur Verbesserung der Diagnosefähigkeit im Hinblick auf solche Probleme bei?
- Führt die Identifikation eines solchen Problems in jedem Fall zu einem Wechsel des Kunden/der Kundin in die Betreuung des Basisteam? Was sind die Alternativen?
- Welche Möglichkeiten der Problemlösung sind vorhanden und werden ggf. genutzt?
- Gibt es im Rahmen der EJO Vorgaben und Hilfestellungen zum Rückgriff auf Angebote des psychologischen und ärztlichen Dienstes, der Reha-Beratung sowie der Berufsberatung?
- Weicht der Umgang von den bisher angewandten Verfahren und Herangehensweisen systematisch ab?

4.4 Welchen Stellenwert hat in Ihrem Jobcenter die Zusammenarbeit mit externen Netzwerkpartnern zur Lösung persönlicher oder sozialer Probleme der Kunden/Kundinnen? (GF/PL)

- Welche Rolle haben dabei kommunale Dienste
- Inwiefern können/sollen die Vermittler/innen in den Projektteams auf diese Netzwerke zurückgreifen?
- Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zum Umgang mit Kunden/innen mit betreuungsbedürftigen Kindern (insbesondere Alleinerziehenden), z.B. hinsichtlich der Kooperation mit Kommunen, Trägern, Tageseltern(-verein), Familienzentren usw.?
- Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zum Umgang mit Kunden/innen mit Migrationshintergrund (etwa besondere Ansprüche hinsichtlich sprachlicher und/oder interkultureller Kompetenzen)
- Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zum Umgang mit Kunden/innen mit pflegebedürftigen Angehörigen?

5. Vermittlung

5.1 Welche Vermittlungsstrategien werden im Rahmen der EJO gewählt? (GF/PL)

- Wie werden die Stellen akquiriert?
- Welche Rolle spielt der Arbeitgeberservice?

5.2 Inwiefern haben sich durch die EJO die Vermittlungs- bzw. Akquisestrategien verändert? (GF/PL)

- Wie verändert sich die Rolle des Arbeitgeberservice?
- Wie hat sich das Verhältnis der Jobcenter zu den Arbeitgebern durch die EJO verändert?
- Gibt es Hilfestellungen zur Kommunikation mit Arbeitgebern?

5.3 In welchem Umfang kommt eine bewerberorientierte Vermittlung zum Einsatz? (GF/PL)

- Wie läuft sie ab?
- Wird nun stärker bewerberorientiert vermittelt als vorher?

5.4 Welche Hilfestellungen werden bei Eigenbemühungen gegeben? (PL)

- Inwiefern unterscheiden sich diese von den bisherigen Vorgehensweisen?

5.5 Findet im Rahmen der EJO eine Nachbetreuung nach einer erfolgreichen Vermittlung statt? (PL)

- Gibt es zur Nachbetreuung Vorgaben oder Hilfestellungen?
- Wie war das vorher?

6. Qualität, Eigenevaluation und Nachsteuerung

6.1 Welche Rolle spielt die EJO in der „Binnen-steuerung“ des Jobcenters? (GF/PL)

- Sind die internen Prozesse des Jobcenters (welche?) ausreichend auf den Projektansatz und die Zielerreichung ausgerichtet?

6.2 Wie wird die Qualität der Vermittlung im Rahmen der EJO in den Jobcentern gesichert? (PL)

- Gibt es Unterschiede zur „normalen“ Qualitätssicherung?
- Wie werden gemeinsame Standards im Vermittlungsprozess innerhalb eines Jobcenters sichergestellt?
- Wurden im Rahmen der EJO neue Qualitätsstandards etabliert?
- Falls ja, inwiefern unterscheiden sich diese von den „normalen“ Qualitätsstandards?

6.3 Gibt es in der Joboffensive besondere Ansprüche an die fachaufsichtliche Führung? Wurden spezifische Verfahren eingeführt? Wenn ja, welche? (GF/PL)

6.4 Welche Vorstellungen gibt es hinsichtlich der Eigenevaluation der Joboffensive? (GF/PL)

- Gibt es Vorgaben zu Supervision und Fallbesprechungen in Ihrem Jobcentern? Wenn ja, mit welchen Inhalten?
- Gibt es für Ihr Jobcenter oder die IFK die Möglichkeit, Erfahrungen direkt an die RD oder die BA-Zentrale zurückzukoppeln?
- In welcher Form findet ein Erfahrungsaustausch zwischen den Jobcentern statt? Wie wird dieser ggf. bewertet?
- Lassen sich bereits gute Praktiken ausmachen?
- Gibt es bereits jetzt Ansatzpunkte zur Verbesserung der Umsetzung des EJO?

6.5 Welcher Prozess der Nachsteuerung ist vorgesehen? Welche Inhalte haben diese Prozesse? Gibt es in Abhängigkeit von der Bedeutung auftretender Probleme unterschiedliche Nachsteuerungsverfahren? Wenn ja, welche? Gibt es hierzu seit Beginn der Joboffensive bereits Erfahrungen? (GF/PL)

6.6 Gibt es Anzeichen für eine Verschlechterung der Qualität der Arbeit in den Basisteams? Gibt es Anzeichen für eine Verbesserung? (GF/PL)

- Aus welchen Gründen?
- Wie könnten die Probleme ggf. überwunden werden und welche Maßnahmen wurden ggf. bereits ergriffen?

A.1.3 Kommune und Agentur für Arbeit

Vorbemerkung

Der vorliegende Interviewleitfaden „Strategische Ebene 1. Welle – Kommune und Agentur für Arbeit“ strukturiert die Themen der Interviews mit den Kommunen (KO) und den Agenturen für Arbeit (AA) der **6 Jobcenter**, die für die vertiefenden Fallstudien im Rahmen der Studie zur Erweiterten Joboffensive (EJO) ausgewählt wurden.

Die in Klammern gesetzten Abkürzungen (KO und AA) geben an, an wen sich die entsprechenden Leitfragen richten. Als Leitfragen gelten die mit zweistelligen arabischen Ziffern versehenen Fragen. Die mit Spiegelpunkten markierten Fragen haben den Charakter von Merkpunkten bzw. Ergänzungsfragen, die je nach Situation und Gesprächsverlauf durch den Interviewer/die Interviewerin zur Vertiefung des Themas genutzt werden können.

Vor Beginn der Interviews ist darauf hinzuweisen, dass in den Interviewprotokollen keinerlei Klarnamen und Ortsnamen erfasst werden, so dass kein Rückschluss auf einzelne Personen möglich ist. Bei der Protokollerstellung gelten spezifische Anonymisierungsregeln, die nur den datenschutzrechtlich verpflichteten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Projektteams bekannt sind. Die den Protokollen zugrundeliegenden Mitschriften oder Tonbandaufzeichnungen werden unmittelbar nach Erstellung der Interviewprotokolle unwiderruflich gelöscht. Die Interviewprotokolle selbst werden mit Ende des Forschungsvorhabens gelöscht und sind während des Forschungszeitraums Dritten nicht zugänglich.

1. Strategische Bedeutung der Joboffensive und Erwartungen an dieselbe

1.2 Was läuft ganz allgemein gut in dem Jobcenter? Was läuft weniger gut? Zum Beispiel im Hinblick auf die Qualität der Prozesse insgesamt? (KO/AA)

- Zielerreichung
- Strategische Ausrichtung
- Arbeitgeberakquise und Zusammenarbeit mit dem AG-S
- Beratung und Vermittlung
- Engagement und Kompetenz der Integrationsfachkräfte
- Ressourcen/Kapazitäten
- Steuerung und Nachsteuerung

1.1 Welche Gründe gab es aus Ihrer Sicht für eine Beteiligung an der EJO? Welche Risiken und Chancen wurden damals von Ihnen gesehen? Welche Rolle hatten die unterschiedlichen Akteure dabei, dass die EJO zu Ihnen kam? (KO/AA)

- BA-Zentrale
- RD
- Agentur
- Land

- Kommune
- JC

1.3a Welche Ziele stehen aus Ihrer Sicht im Vordergrund der JO? (KO/AA)

1.3b In welcher Form waren Sie an der Erarbeitung der strategischen Ziele des Jobcenters beteiligt? (KO/AA)

- Wie wurden die Ziele kommuniziert?
- Gibt es Zielkonflikte? Wie wurden diese ggf. gelöst?
- Wie schätzen Sie die Identifikation der unterschiedlichen Ebenen und Akteure mit der EJO und ihren Zielen ein?

1.4 Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht folgende Akteure in der Umsetzung? (KO/AA)

- BA-Zentrale
- RD
- Agenturen
- Land
- Kommune
- JC

1.6 Welche Erwartungen gibt es an die Joboffensive? (KO/AA)

- Welche Erwartungen wurden/werden an die örtlichen Agenturen und die Jobcenter kommuniziert?
 - von Seiten der BA-Zentrale
 - von Seiten der RD
 - von Seiten der Agenturen
 - von Seiten des Landes
 - von Seiten der Kommune
- Welche Erwartungen haben die Jobcenter selbst an die EJO?
- Falls Unterschiede zwischen den Erwartungen an die Jobcenter und den Erwartungen der Jobcenter selbst bestehen: Was sind hierfür die Gründe?

1.7 Inwieweit wurden Erfahrungen aus der Berliner Joboffensive berücksichtigt und woran hat man sich sonst orientiert? (AA)

- Welche Charakteristika aus der Berliner Joboffensive wurden im Jobcenter bewusst nicht übernommen?
- Gibt es zwischen den Jobcentern einen Austausch zur Joboffensive? Wie sieht dieser Austausch konkret aus, und welche Rolle hat die RD hierbei?
- Fördert die Kommune/die Agentur diesen Austausch?

2. Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeiten im Sinne einer stärker individualisierten Betreuung

2.1 Welche Erwartungen/Vorstellungen gibt es im Hinblick auf die konkrete Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeit (Vorgaben zur Kontaktdichte und zu Betreuungszeiten)? (KO/AA)

2.2 Inwieweit ermöglichen die zusätzlichen Betreuungszeiten eine stärker individualisierte Betreuung der Kunden/Kundinnen in dem Jobcenter? (KO/AA)

- Was zeichnet aus Sicht der verschiedenen Akteure eine individualisierte Betreuung aus? Welche Rolle spielt dabei 4PM? Welche Vorgaben/Leitbilder gibt es dazu in den Jobcentern? (AA)
- Inwiefern führt die EJO zu einer Veränderung des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses? In Bezug auf (AA):
 - die Arbeit mit den Kunden/innen allgemein
 - die Problemdiagnose
 - die Vermittlungsstrategien
 - die Arbeitgeberkontakte
 - das Eigenbemühen / die Motivation der Kunden
- Welche Elemente werden wichtiger (AA)?

2.3 Wie erfolgte die Personalauswahl für die EJO in dem Jobcenter? (KO/AA)

- Wofür werden Bestandskräfte, wofür neue Kräfte im Kontext der EJO eingesetzt?
- Wie erfolgte konkret die Auswahl für Basisteams und Projektteams?
- Waren Sie an der Personalauswahl beteiligt? Wie bewerten Sie die Personalauswahl?

3. Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung

3.1 Welche Bedeutung haben Maßnahmen bei der Umsetzung der EJO? (KO/AA)

- Verändert sich die Maßnahmenpolitik durch die EJO?
- Werden die Kriterien für die Maßnahmenzuweisung durch die EJO verändert? Wird seltener/häufiger, früher/später zugewiesen?
- Wird eine Prioritätenverschiebung zugunsten der Betreuung durch eigenes Personal (anstelle der Zuweisung in Maßnahmen) vorgenommen?

4. Leistungen aus einer Hand

4.1 Inwiefern spielt die Zusammenarbeit mit der Leistungssachbearbeitung eine Rolle bei der Umsetzung der EJO? (KO/AA)

- Gibt es hierzu Vorgaben bzw. Hilfestellungen für die einzelnen an der Umsetzung beteiligten Ebenen?

4.2 Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Basisteams und den Projektteams? (KO/AA)

- Wie funktioniert die Übergabe von Kunden/innen zwischen den Basisteams und den Projektteams? Welche Probleme werden dabei gesehen?
- Wie funktioniert die Kommunikation zwischen Basisteams und Projektteams?

4.3 Welche Rolle spielen in der Joboffensive Probleme von Kunden/innen im persönlichen Bereich oder in der Bedarfsgemeinschaft bei der Überwindung der Hilfebedürftigkeit? (KO/AA)

- Hilft die EJO dabei, diese Probleme schneller zu identifizieren und schneller zu lösen?

4.4 Welchen Stellenwert hat in dem Jobcenter die Zusammenarbeit mit externen Netzwerkpartnern zur Lösung persönlicher oder sozialer Probleme der Kunden/Kundinnen? (KO/AA)

- Welche Rolle haben dabei kommunale Dienste?

5. Vermittlung

1.5 Wie wird die bisherige Umsetzung von 4PM im Jobcenter bewertet? In welchem Verhältnis stehen 4PM und die Joboffensive zueinander? (AA)

- Wie wird die Treffsicherheit der Profillagen und deren Eignung für den Aktivierungsprozess bewertet?

5.2 Inwiefern hat sich die Qualität der Vermittlungsarbeit durch die EJO verändert? (KO/AA)

- Inwiefern verändert die EJO die Qualität der Arbeit der IFK in den Projektteams?
- Inwiefern verändert die EJO die Qualität der Arbeit der IFK in den Basisteams?

5.7 Gibt es Bemühungen/Aktivitäten zur Steigerung der Qualität der Integrationen (Stichwort Nachhaltigkeit)? (KO/AA)

- Nachbetreuung der Integration/passgenaue Qualifizierung

6. Qualität, Eigenevaluation und Nachsteuerung

6.1 Welche Rolle spielt die EJO in der „Binnensteuerung“ des Jobcenters? (KO/AA)

- Sind die internen Prozesse des Jobcenters (welche?) ausreichend auf den Projektansatz und die Zielerreichung ausgerichtet?

6.2 Wie wird die Qualität der Vermittlung im Rahmen der EJO in den Jobcentern gesichert? (KO/AA)

- Gibt es Unterschiede zur „normalen“ Qualitätssicherung?
- Wie werden gemeinsame Standards im Vermittlungsprozess innerhalb eines Jobcenters sichergestellt oder wird darauf gar nicht Wert gelegt?

- Wurden im Rahmen der EJO neue Qualitätsstandards etabliert?
- Falls ja, inwiefern unterscheiden sich diese von den „normalen“ Qualitätsstandards?

6.4 Haben Sie (die Kommune/die Agentur) bereits gezielt Zwischenbilanz zur EJO gezogen?(KO/AA)

- Auf welcher Grundlage?
- Wen haben Sie daran beteiligt?
- Welche Zwischenbilanz ziehen Sie zur bisherigen Umsetzung der EJO?
- Was läuft insgesamt gut?/ Was läuft insgesamt weniger gut?
- Lassen sich bereits gute Praktiken ausmachen, die zur Übernahme in die „normale“ Vermittlungsarbeit empfohlen werden können?
- Gibt es bereits jetzt Ansatzpunkte zur Verbesserung der Umsetzung der EJO?

6.5 Welcher Prozess der Nachsteuerung ist vorgesehen? Welche Inhalte haben diese Prozesse? Gibt es hierzu seit Beginn der Joboffensive bereits Erfahrungen? (KO/AA)

- Kam es zwischenzeitlich zu einer Veränderung von Integrationszielen oder Verfahren gegenüber der ursprünglichen Planung?
- Was hat sich genau verändert und was waren die Gründe hierfür?
- Wer war ggf. an der Festlegung veränderter Ziele, Verfahren, Prozesse etc. beteiligt?

6.5.1 Haben sich seit Beginn der EJO die Rahmenbedingungen für das Projekt verändert? (KO/AA)

- Inwiefern?
- Welche Rolle spielt das Programm „Erstausbildung junger Erwachsener“ (EjE) für die Umsetzung der EJO?

A.2 Interviewleitfäden operative Ebene

A.2.1 Generalleitfaden

Vorbemerkung

Der vorliegende Generalleitfaden „Erweiterte Joboffensive (EJO) – Operative Ebene der Jobcenter“ strukturiert die Themen der Interviews in den **6 Jobcentern**, die für die vertiefenden Fallstudien im Rahmen der Studie zur Erweiterten Joboffensive (EJO) ausgewählt wurden.

Der Generalleitfaden fasst alle Leit- und Ergänzungsfragen zusammen, die den Teamleitungen aus Projekt-, Basis- und Leistungsteams, den IFK aus den Projektteams sowie den Vertretern/Vertreterinnen des AG-S gestellt werden. Die in den Spalten vermerkten Punkte (●) geben an, welcher Interviewperson die entsprechende Frage gestellt wird. Als Leitfragen gelten die mit zweistelligen arabischen Ziffern versehenen Fragen. Die mit Spiegelpunkten markierten Fragen haben den Charakter von Merkpunkten bzw. Ergänzungsfragen, die je nach Situation und Gesprächsverlauf durch den Interviewer/die Interviewerin zur Vertiefung des Themas genutzt werden können. Zur vertiefenden Fallstudie gehören noch Interviews mit Arbeitgebern. Für diese wurde ein separater Leitfaden entwickelt.⁴²

Vor Beginn der Interviews ist darauf hinzuweisen, dass in den Interviewprotokollen keinerlei Klarnamen und Ortsnamen erfasst werden, so dass kein Rückschluss auf einzelne Personen möglich ist. Bei der Protokollerstellung gelten spezifische Anonymisierungsregeln, die nur den datenschutzrechtlich verpflichteten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Projektteams bekannt sind. Die den Protokollen zugrundeliegenden Mitschriften oder Tonbandaufzeichnungen werden unmittelbar nach Erstellung der Interviewprotokolle unwiderruflich gelöscht. Die Interviewprotokolle selbst werden mit Ende des Forschungsvorhabens gelöscht und sind während des Forschungszeitraums Dritten nicht zugänglich.

⁴² Siehe Anhang A.2.2.

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
1. Strategische Bedeutung der Joboffensive und Erwartungen an dieselbe					
<i>(1.2 Was läuft aus Ihrer Sicht ganz allgemein gut in Ihrem Jobcenter? Was läuft weniger gut? Zum Beispiel im Hinblick auf die Qualität der Prozesse insgesamt?)⁴⁴</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielerreichung ▪ Strategische Ausrichtung ▪ Arbeitgeberakquise und Zusammenarbeit mit dem AG-S ▪ Beratung und Vermittlung ▪ Engagement und Kompetenz der Integrationsfachkräfte ▪ Ressourcen/Kapazitäten ▪ Steuerung und Nachsteuerung 	●	●	●	●	●
<hr/>					
<i>1.3a/1.6 Was sind aus Ihrer Sicht die konkreten Ziele der EJO? Welche Erwartungen hatten Sie persönlich an die Joboffensive? Inwiefern haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?</i>	●	●	●	●	●
<hr/>					
<i>1.3b Wie wurden die (qualitativen und quantitativen) Ziele im Haus, in Ihr Team, zu Ihnen kommuniziert?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Zielkonflikte? Wie wurden diese ggf. gelöst? ▪ Was bedeuten diese Ziele für Ihre Arbeit? ▪ Sind die Ziele umsetzbar? ▪ Wie schätzen Sie die Identifikation der unterschiedlichen Ebenen und Akteure mit der EJO und ihren Zielen ein 	●	●	●	●	●
<hr/>					
<i>1.3c Als sich Ihr JC für die Teilnahme an der EJO entschieden hat, inwieweit waren Sie an den konzeptionellen Überlegungen beteiligt?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurden die Konsequenzen der EJO für ihr Team mit Ihnen besprochen? ▪ Wurden mit Ihrem Team bestimmte Vereinbarungen getroffen? 		●	●		●

X. Zuweisung

⁴³ Wenn am ausgewählten Fallstudienstandort keine Zusammenarbeit mit dem gAG-S erfolgt, beziehen sich die Fragen auf den jeweils im Jobcenter bestehenden Arbeitgeberservice.
⁴⁴ Die Frage 1.2 kann nach Ermessen des Interviewers/der Interviewerin gestellt werden.

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<i>X.2 Wie hat sich die Zuweisungspraxis im Laufe der EJO verändert? (Kundengruppen, Zuweisungskriterien)</i>	●	●		●	
2. Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeiten im Sinne einer stärker individualisierten Betreuung					
<i>2.1 Welche Erwartungen/Vorstellungen gibt es in Ihrem Jobcenter im Hinblick auf die konkrete Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeit?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Vorgaben bzw. Handlungsfreiheiten zu den Betreuungszeiten gibt es? 	●	●		●	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Vorgaben bzw. Handlungsfreiheiten zur Kontaktdichte gibt es? <ul style="list-style-type: none"> • Für die IFK in den Projektteams • Für die IFK in den Basisteams 					
<i>2.2 Wie erfolgt die konkrete Nutzung der zusätzlichen Betreuungszeit?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Unterschiede bestehen hinsichtlich der Nutzung der Betreuungszeit zwischen der Arbeit in Projekt- und Basisteams? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Können die Vorgaben zu den Betreuungszeiten und der Kontaktdichte in der Realität eingehalten werden? Wenn nein, warum nicht? 	●	●		●	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie haben sich Kontaktdichte und Betreuungszeiten durch die EJO verändert? <ul style="list-style-type: none"> • In den Projektteams • In den Basisteams 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Form der Kontaktaufnahme gibt es zwischen den persönlichen Gesprächen mit den Kunden/Kundinnen in dem EJO-Team? Wie häufig und in welchen Fällen kommt welche Art des Kontakts vor? 				●	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei welchen Kundengruppen sind die positiven Effekte durch eine intensivere Betreuung besonders ausgeprägt? Bei welchen Kundengruppen hilft eine intensivere Betreuung nicht? 					

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<p><i>2.2a Inwiefern führt die EJO zu einer Veränderung des Betreuungs- und Vermittlungsprozesses? In Bezug auf:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Arbeit mit den Kunden/innen allgemein ▪ die Problemdiagnose ▪ die Vermittlungsstrategien ▪ die Arbeitgeberkontakte ▪ das Eigenbemühen / die Motivation der Kunden ▪ Welche Elemente werden wichtiger? 					
<p><i>2.2b Wie verändern sich Rolle und Inhalte der Gespräche?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zur Kommunikationsstrategie und Gesprächsführung sowie zum Umgang mit unrealistischen Vorstellungen auf Seiten des Kunden der Kundin? 					
<p><i>Fragen zum Erstgespräch</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie funktioniert die Gesprächsvorbereitung? ▪ Wie lange dauert ein Erstgespräch? ▪ Wie läuft ein Erstgespräch ab? ▪ Welche Themen sind i.d.R. Gegenstand des Gesprächs? ▪ Wie gehen Sie bei der Festlegung des Zielberufs, der Feststellung des Handlungsbedarfs und der Entwicklung der Handlungsstrategie vor? Welche Rolle spielt dabei 4PM? ▪ Welche Inhalte hat die EGV, wie konkret und verbindlich sind die Inhalte der EGV? ▪ Welche Rolle spielen konkrete Vermittlungsvorschläge? ▪ Gibt es dabei Unterschiede zwischen den Kundengruppen? ▪ Wie intensiv wird beim Erstgespräch der PC, also VerBIS „bedient“? ▪ Wie funktionieren Gesprächsnachbereitung und Dokumentation? ▪ Welche Unterschiede gibt es hierbei zu der Zeit vor der EJO? 					

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<i>Fragen zum Folgegespräch</i>					
Was machen Sie, um sich auf das Gespräch vorzubereiten? Wie viel Zeit benötigen Sie hierfür, und wie viel Zeit haben Sie hierfür tatsächlich zur Verfügung?					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie lange dauert ein Folgegespräch? ▪ Wie läuft ein Folgegespräch ab? ▪ Wie ist der Einstieg? ▪ Welche Themen werden angesprochen? ▪ Welche Rolle spielt die EGV? ▪ Welche Rolle spielen konkrete Vermittlungsvorschläge? ▪ Gibt es dabei Unterschiede zwischen den Kundengruppen? ▪ Wie funktionieren Gesprächsnachbereitung und Dokumentation? ▪ Welche Unterschiede gibt es hierbei zu der Zeit vor der EJO? 				●	
<hr/>					
<i>2.2x Inwiefern hat sich die Nutzung von 4PM und VerBIS durch die zusätzliche Betreuungszeit verändert? Wird mehr Zeit für die Datenerfassung aufgewendet?</i>	●			●	
<hr/>					
<i>2.2c Was ist Ihr Selbstverständnis als IFK? (Mögliche Rollenbilder: Makler/in auf dem Arbeitsmarkt, Sozialarbeiter/in, Sachbearbeiter/in für das Sozialrecht, Dienstleister/in für Kunden/Kundinnen)</i>					
<i>Welche Vorstellung haben Sie vom Verhältnis Vermittler-Kunde?</i>					●
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Unterschiede zwischen Kundengruppen? ▪ Hat die EJO an diesen Vorstellungen etwas verändert? 					
<hr/>					
<i>2.2d Wie verändern sich Rolle und Inhalte der Eingliederungsvereinbarung?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnellere Aktualisierung von Eingliederungsvereinbarungen? ▪ Individualisiertere EGV? ▪ Gibt es Hilfestellungen bzw. Vorgaben zum Abschluss einer individualisierten EGV sowie zu Bedeutung, Ausgestaltung und Grad der Individualität von EGVs? 	●			●	
<hr/>					

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<p><i>2.2e Bitte beschreiben Sie die Auswirkungen der EJO auf die Leistungssachbearbeitung. Inwieweit ist es in der Leistungssachbearbeitung zu einem erhöhten Arbeitsaufwand durch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ vermehrte (temporäre) Arbeitsaufnahmen; ▪ vermehrte Sanktionen gekommen? ▪ Inwieweit wird der vermehrte Aufwand für die Leistungsberechnung durch vermehrte bedarfsdeckenden Integrationen und dem damit einhergehenden gänzlichen Wegfall des Leistungsbezugs kompensiert? 			●		
<p><i>2.3 Warum und wie sind Sie in der Joboffensive gelandet? Bzw. warum nicht?</i></p>	●	●		●	
<p><i>2.3 Wurde im Zuge der EJO zusätzliches Personal in der Leistungssachbearbeitung eingestellt?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hatte und hat die EJO weitere/andere organisatorische Auswirkungen auf die Leistungsteams? 			●		
<p><i>2.3a Welche Qualifizierungsangebote gab es zur EJO für die IFK?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zum Start der EJO? ▪ Angebotene Nachschulungen? ▪ Welche Rolle spielen dabei: <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Formen (Schulungen, Patenschaften, Hospitationen, Arbeitsgruppen)? • das Thema Vertriebsorientierung? • das Thema Berufskunde? • das Thema Gesprächsführung und Kommunikationsstrategien? ▪ Inwieweit ging mit der EJO eine Veränderung der Schulungspraxis einher? ▪ Gibt es Unterschiede in der Art der Schulung zwischen „alten“ und „neuen“ IFK? 				●	

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<i>2.4 Gibt es eine berufsfachliche Ausrichtung/Organisation des Personals in dem Jobcenter?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falls ja: Für welche Berufsgruppe(n) sind Sie zuständig? <ul style="list-style-type: none"> • Warum sind Sie gerade für diese Berufsgruppe zuständig? Welche besonderen Kompetenzen haben Sie im Bereich dieser Berufsgruppe? ● • Welche Vorteile bringt die Konzentration auf diese Berufsgruppe für Ihre Arbeit? • Wurden Sie im Hinblick auf diese Berufsgruppe besonders geschult? ▪ Falls nein: Würden Sie sich mehr Berufsfachlichkeit wünschen? 					
3. Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung					
<i>3.1 Welche Bedeutung haben Maßnahmen bei der Umsetzung der EJO?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verändert sich die Maßnahmenpolitik durch die EJO? ● 					
<i>3.1a Welche Maßnahmen kommen in den Projekt- und Basisteams vordergründig zum Einsatz (für welche Kundengruppen)?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werden die Kriterien für die Maßnahmenzuweisung durch die EJO verändert? Wird seltener/häufiger, früher/später zugewiesen? ● ● ● ● ▪ Wie bewerten Sie die zur Verfügung stehenden Maßnahmen in Ihrem Team(s)? Sind sie ausreichend? Gibt es Verbesserungsbedarf? 					
<i>3.2 Wie wird der kontinuierliche Kontakt zu Kunden/Kundinnen und Maßnahmeträgern während einer Maßnahme gewährleistet?</i>					
	●			●	
4. Leistungen aus einer Hand					

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<p>4.1 <i>Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen der Leistungssachbearbeitung und dem EJO-Team?</i></p>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es hierzu formale (Schnittstellen-) Regelungen, wenn ja, welche? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen Sie darüber Bescheid darüber, was im Leistungsteam/EJO-Team läuft? Gibt es einen formalen oder informellen Austausch? 	●		●	●	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Treten Probleme bei der Zusammenarbeit auf? Wenn ja, welche sind das und wie wird damit umgegangen? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat sich die Zusammenarbeit durch die EJO verändert? 					
<p>4.2 <i>Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den Basisteams und den Projektteams?</i></p>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es formale (Schnittstellen-) Regelungen, wenn ja, welche? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie funktioniert die Kommunikation zwischen Basis- und Projektteams? Gibt es einen formalen oder informellen Austausch zwischen den Teams? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie unterscheiden sich die Aufgaben der EJO-Teams im Vergleich zu denen der Basisteams? 	●	●		●	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie funktioniert die Übergabe von Kunden/innen zwischen den Basisteams und den Projektteams? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In welchem Maße werden Kunden für die EJO vorgeschlagen, die hierfür nicht geeignet sind und was sind die Gründe? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In welchen Fällen kommt es zu einer Übergabe in die eine oder andere Richtung? Läuft dies nach konkreten Kriterien ab? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Probleme werden dabei gesehen? 					
<p>4.2a <i>Werden von den Basisteams genügend Kunden/Kundinnen an die Projektteams überstellt?</i></p>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Handelt es sich dabei um geeignete Kunden für die Projektteams? Nimmt die Eignung im Laufe der Zeit ab? 	●				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie lange können Kunden/Kundinnen in den Projektteams maximal betreut werden? 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie hoch ist in der Regel der Anteil an Kunden/Kundinnen, der wieder an die Basisteams rücküberstellt wird? 					

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<p><i>4.2b Wie gestaltet sich die Rücküberstellung von Kunden aus dem EJO-Team in die Basisteams?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was für Kunden werden in der Regel wieder an die Basisteams rücküberstellt? ▪ Zeigt sich, dass die Kunden durch die Betreuung im EJO-Team Fortschritte gemacht haben? ▪ Was machen die IFK der Basisteams in der Regel mit den aus dem EJO-Team rücküberstellten Kunden? ▪ Bekommen die IFK die Kunden mit einem gut ausgearbeiteten BewA inklusive gutem Profiling zurück? 				●	
<p><i>4.3 Welche Rolle spielen Probleme von Kunden/innen im persönlichen Bereich oder in der Bedarfsgemeinschaft bei der Überwindung der Hilfebedürftigkeit?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie funktioniert die Diagnose von Problemen im sozialen oder persönlichen Umfeld eines Kunden/einer Kundin? ▪ Trägt die EJO zur Verbesserung der Diagnosefähigkeit im Hinblick auf solche Probleme bei? ▪ Führt die Identifikation eines solchen Problems in jedem Fall zu einem Wechsel des Kunden/der Kundin in die Betreuung des Basisteams? Was sind die Alternativen? ▪ Welche Möglichkeiten der Problemlösung sind vorhanden und werden ggf. genutzt? ▪ Gibt es im Rahmen der EJO Vorgaben und Hilfestellungen zum Rückgriff auf Angebote des psychologischen und ärztlichen Dienstes, der Reha-Beratung sowie der Berufsberatung? ▪ Weicht der Umgang von den bisher angewandten Verfahren und Herangehensweisen systematisch ab? 			●	●	

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<i>4.4 Welchen Stellenwert hat in Ihrem Jobcenter die Zusammenarbeit mit externen Netzwerkpartnern zur Lösung persönlicher oder sozialer Probleme der Kunden/Kundinnen?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Rolle haben dabei kommunale Dienste? ▪ Inwiefern können/sollen die Vermittler/innen in den Projektteams auf diese Netzwerke zurückgreifen? ▪ Gibt es Hilfestellungen oder Vorgaben zum Umgang mit Kunden/innen mit: <ul style="list-style-type: none"> ▪ betreuungsbedürftigen Kindern (insbesondere Alleinerziehenden), ▪ Migrationshintergrund, ▪ pflegebedürftigen Angehörigen? 	•			•	
<i>4.5 Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam/Basisteams und dem Arbeitgeberservice?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Unterschiede gibt es zu der Zeit vor der EJO? ▪ Wo sehen Sie die Problemfelder zwischen Jobcenter und AG-S? Inwieweit haben sich diese durch die EJO verändert? ▪ Wie bewerten Sie für die Zusammenarbeit die Tatsache, dass Jobcenter und AG-S unterschiedliche Ziele verfolgen (müssen)? 	•	•		•	•
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche gemeinsamen Aktionen wurden von AG-S und Jobcenter im Rahmen der EJO durchgeführt, die es vorher nicht gab? Wie bewerten Sie deren Erfolg? 	•				•
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie beurteilen Sie die Datenqualität mit Blick auf die Überstellung von Kunden an den AG-S? 	•			•	•
5. Vermittlung					
<i>5.1 Welche Vermittlungsstrategien werden im Rahmen der EJO gewählt?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie werden die Stellen akquiriert? Welche Wege der Stellenakquise sind wie erfolgreich? ▪ Welche Rolle spielt der Arbeitgeberservice? 	•			•	•

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<p><i>5.2 Inwiefern haben sich durch die EJO die Vermittlungs- bzw. Akquisestrategien verändert?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat sich die Rolle des AG-S durch die EJO verändert? Inwiefern? ▪ Gibt es eine Art Schnittstellenkoordinator zum AG-S oder ein spezielles Team, das ähnlich wie der AG-S arbeitet und speziell für die EJO eingerichtet wurde? ▪ Akquirieren die IFK in den Projektteams eigenständig Stellen? ▪ Wie hat sich das Verhältnis der Jobcenter zu den Arbeitgebern durch die EJO verändert? Haben die IFK in den Projektteams Kontakt zu Arbeitgebern? ▪ Gibt es Hilfestellungen zur Kommunikation mit Arbeitgebern? ▪ Wie funktioniert die Dokumentation der Arbeitgeberkontakte (Arbeitgeberdatenbank „ZEB-RA“)? Gibt es diesbezüglich Verbesserungsbedarf? 	●			●	
<p><i>5.x Wie lässt sich die Arbeit des AG-S beschreiben?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Formen der Stellenakquise werden vom AG-S praktiziert? ▪ Unterscheidet sich die Art des Kontakts systematisch zwischen Groß-, Ziel- und Standardkunden? ▪ Welche speziellen Instrumente kommen zum Einsatz? 					●
<p><i>5xa Hat sich die Arbeit des AG-S durch die EJO verändert? Gab es Veränderungen hinsichtlich:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ der Austauschformate bzw. des Kommunikationsprozesses zwischen dem JC und dem AG-S; ▪ der Stellenakquise des AG-S; ▪ der Datenqualität im JC mit Blick auf die Matching-Prozesse? 					●

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<p><i>5.y Wie lässt sich die Arbeit in den Basisteam beschreiben?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Rolle spielt bei der Betreuung der Kunden/Kundinnen im Basisteam das Thema Integration/Vermittlung? ▪ Beschreiben Sie bitte die Tätigkeiten der IFK der Basisteam, die sich auf die Integration der Kunden/Kundinnen beziehen. ▪ Haben die IFK in den Basisteam Kontakt zu Arbeitgebern? 		•			
<p><i>5ya Inwiefern hat sich die Arbeit in den Basisteam durch die EJO verändert?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wurde sich in den Basisteam neu aufgestellt oder wurden neue Strategien entwickelt? ▪ Hat sich durch die EJO etwas an dem Thema Integration/Vermittlung geändert, d.h., spielt Integration/Vermittlung jetzt eine größere oder eine kleinere Rolle? ▪ Nehmen die IFK sich jetzt bestimmte Kundengruppen besonders intensiv vor, um sie zu integrieren bzw. sie an eine Integration heranzuführen? Wenn ja, welche, wie gehen Sie vor? ▪ Spüren die IFK in den Basisteam, dass Sie jetzt etwas weniger Kunden zu betreuen haben? 		•			
<p><i>5.3 In welchem Umfang kommt eine bewerberorientierte Vermittlung zum Einsatz?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie läuft sie ab? ▪ Wird nun stärker bewerberorientiert vermittelt als vorher? 	•	•		•	
<p><i>5.4 Welche Hilfestellungen werden bei Eigenbemühungen gegeben?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwiefern unterscheiden sich diese von den bisherigen Vorgehensweisen? 	•			•	
<p><i>5.5 Finden assistierte Vermittlungen statt?</i></p>	•	•		•	•
<p><i>5.6 Verändern sich Zahl und Passgenauigkeit der Vermittlungsvorschläge?</i></p>	•			•	•
<p><i>5.7 Gibt es Bemühungen/Aktivitäten zur Steigerung der Qualität der Integrationen (Stichwort Nachhaltigkeit)?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Z.B. Nachbetreuung der Integration/ passgenaue Qualifizierung 	•			•	•

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<i>5.8 Können Sie angeben bzw. schätzen, inwieweit es durch die JO insgesamt gesehen zu:</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ mehr bedarfsdeckenden Integrationen; ▪ mehr nicht bedarfsdeckenden Integrationen; ▪ schnelleren Integrationen; ▪ kurzfristigeren/nachhaltigeren Integrationen gekommen ist? 			●	●	
6. Qualität, Eigenevaluation und Nachsteuerung					
<i>6.X Wie wird die Umsetzung von 4PM in Ihrem Jobcenter bewertet?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie werden die Treffsicherheit der Profillagen und deren Eignung für den Aktivierungsprozess bewertet? 	●	●		●	●
<ul style="list-style-type: none"> ▪ In welchem Verhältnis stehen 4PM und die Joboffensive? 	●			●	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was wurde Ihnen über die Anwendung von 4PM von Ihren Vorgesetzten kommuniziert? ▪ Worauf müssen Sie bei der Dateneingabe mit Blick auf die Ziele der EJO achten? ▪ Welcher Aufwand ist damit für Sie verbunden? ▪ Führt die größere Zeitverfügbarkeit in der EJO dazu, dass Sie Kundengespräche ohne laufenden PC führen können? ▪ Wie schätzen Sie die Qualität des Profilings ein? Wie oft nehmen Sie Anpassungen vor? 				●	
<i>6.2 Wie wird die Qualität der Vermittlung im Rahmen der EJO in den Jobcentern gesichert?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Unterschiede zur „normalen“ Qualitätssicherung? ▪ Wurden im Rahmen der EJO neue Qualitätsstandards etabliert? ▪ Falls ja, inwiefern unterscheiden sich diese von den „normalen“ Qualitätsstandards? 	●				
<i>6.3 Gibt es in der Joboffensive besondere Ansprüche an die fachaufsichtliche Führung? Wurden spezifische Verfahren eingeführt? Wenn ja, welche?</i>					
	●			●	
<i>Was würden Sie sich im Rahmen der fachaufsichtlichen Führung noch wünschen?</i>				●	

Leitfragen	TL Pro- jekt- team	TL Ba- sis- team	TL Leis- tungs- team	IFK Pro- jekt- team	AG- S ⁴³
<i>6.4 Welche Eigenevaluation der Joboffensive gibt es?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gibt es Vorgaben zu Supervision und Fallbesprechungen in Ihrem Jobcenter? Wenn ja, mit welchen Inhalten? 	●				
<i>6.4a Lassen sich bereits gute Praktiken ausmachen bzw. was würden Sie bereits jetzt zur Übernahme in die „normale“ Vermittlungsarbeit empfehlen?</i>	●	●		●	●
<i>6.4b Gibt es bereits jetzt Ansatzpunkte zur Verbesserung der Umsetzung des EJO?</i>	●	●	●	●	●
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falls gAG-S: Welche Art der Zusammenarbeit mit den Jobcentern würden Sie sich für die Zukunft wünschen? 					●
<i>6.5 Welcher Prozess der Nachsteuerung ist vorgesehen? Welche Inhalte haben diese Prozesse? Gibt es hierzu seit Beginn der Joboffensive bereits Erfahrungen/Notwendigkeiten?</i>	●	●	●	●	●
<i>Wie und in welchem Maße können die IFK die Erfahrungen aus ihrer Arbeit bei der Nachsteuerung zur EJO im Jobcenter einbringen? (z.B. im Hinblick auf die Profillagen in der EJO)</i>				●	
<i>6.5a Haben sich seit Beginn der EJO die Rahmenbedingungen für das Projekt verändert?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inwiefern? ▪ Welche Rolle spielt das Programm „Erstausbildung junger Erwachsener“ (EjE) für die EJO? 	●	●	●	●	●
<i>6.6 Gibt es Anzeichen für eine Verschlechterung der Qualität der Arbeit in den Basisteams? Gibt es Anzeichen für eine Verbesserung?</i>					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus welchen Gründen? ▪ Wie könnten die Probleme ggf. überwunden werden und welche Maßnahmen wurden ggf. bereits ergriffen? 	●	●		●	

A.2.2 Arbeitgeber

Vorbemerkung

Der vorliegende Interviewleitfaden strukturiert die Themen der Interviews mit Arbeitgebern in den Regionen der **6 Jobcenter**, die für die vertiefenden Fallstudien ausgewählt wurden. Damit werden die Fragen ergänzt, die im Rahmen der Fallstudie an Leitungen von Projekt-, Basis-, und Leistungsteams, IFK aus Projektteams sowie Vertretern/Vertreterinnen des AG-S gestellt werden. Leitfragen an die zuletzt genannten Interviewpersonen sind Gegenstand eines separaten Generalleitfadens bzw. entsprechender zielgruppenspezifischer Einzelleitfäden.

Als Leitfragen gelten hier die mit zweistelligen arabischen Ziffern versehenen Fragen.

Vor Beginn der Interviews ist darauf hinzuweisen, dass in den Interviewprotokollen keinerlei Klarnamen und Ortsnamen erfasst werden, so dass kein Rückschluss auf einzelne Personen möglich ist. Bei der Protokollerstellung gelten spezifische Anonymisierungsregeln, die nur den datenschutzrechtlich verpflichteten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Projektteams bekannt sind. Die den Protokollen zugrundeliegenden Mitschriften oder Tonbandaufzeichnungen werden unmittelbar nach Erstellung der Interviewprotokolle unwiderruflich gelöscht. Die Interviewprotokolle selbst werden mit Ende des Forschungsvorhabens gelöscht und sind während des Forschungszeitraums Dritten nicht zugänglich.

1. Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber-Service

1.1 Wann hatten Sie zuletzt Kontakt mit dem Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit?

- Was war der Anlass für diesen Kontakt?

1.2 Wie oft haben Sie bereits Stellen mit Hilfe des Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit besetzt?

- Um welche Art von Stellen handelte es sich dabei? Welche Anforderungen waren zentral?
- Wissen Sie, ob die vermittelten Personen von der Agentur oder aus dem Jobcenter kamen?
- Haben Sie den Eindruck, dass Personen, die Ihnen über den Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit vermittelt werden, die notwendigen Voraussetzungen für Ihre Stellen mitbringen? Gibt es dabei Unterschiede zwischen Arbeitslosen der Agentur und Arbeitslosen des Jobcenters?

1.3 Wie besetzen Sie ansonsten Ihre Stellen? Wie bewerten Sie die Vermittlung durch den Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit im Vergleich zu anderen Wegen der Stellenbesetzung?

- Nutzen Sie unterschiedliche Wege der Stellenbesetzung für unterschiedliche Anforderungen?
- Warum?

2. Zusammenarbeit mit dem Jobcenter

2.1 Hatten Sie schon einmal direkten Kontakt mit dem Jobcenter?

- Falls ja, was war der Anlass für diesen Kontakt?

2.2 Mit welcher Ebene des Jobcenters hatten Sie Kontakt?

- Wie kompetent haben Sie die Person(en) erlebt?
- Welche Unterschiede gibt es hierbei zum AG-S und zu anderen Personaldienstleistern?

2.3 Hat Ihr Unternehmen schon einmal an Arbeitgebertagen oder einer Gruppeninformationsveranstaltung im AG-S oder im Jobcenter teilgenommen?

- Inwiefern hat Ihr Unternehmen davon profitiert?
- Wie groß war der Aufwand? Gab es hierbei Änderungen im Zeitablauf?
- Finden Sie den Aufwand gerechtfertigt?
- Haben Sie eine Präferenz für eine dieser Veranstaltungsformen?

2.4 Haben Sie schon mal wissentlich oder unwissentlich einen Hartz-IV-Empfänger eingestellt?

- Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?
- Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus?

3. Beurteilung der Zusammenarbeit mit diesen beiden Einrichtungen

3.1 Wie zufrieden sind Sie mit dem Arbeitgeber-Service als Dienstleister?

- Gab es in letzter Zeit Veränderungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber-Service?

3.2 Wie zufrieden sind Sie mit dem Jobcenter als Dienstleister?

- Gab es in letzter Zeit Veränderungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem Jobcenter?

3.3 In welchen Fällen ist für Ihr Unternehmen der Arbeitgeberservice oder das Jobcenter der bessere Ansprechpartner, wenn es um Ihre Stellenbesetzungen geht?

3.4 Wie wichtig ist es Ihnen, nur von einem der beiden Einrichtungen kontaktiert zu werden?

3.5 Was sind Ihre drei wichtigsten Erwartungen an diese beiden Einrichtungen?

A.3 Interviewleitfaden Intensivfallstudien

A.3.1 IFK über Kunden/Kundinnen

Vorbemerkung

Der vorliegende Interviewleitfaden strukturiert die Gespräche mit den IFK über die einzelnen Kunden/Kundinnen im Rahmen der Intensivfallstudien in der ersten Welle. Leistungsrechtliche und gesundheitsbezogene Aspekte der Kunden/Kundinnen sind ausdrücklich *nicht* Gegenstand dieser Interviews. Pro Kunde/Kundin ist eine Interviewdauer von ca. 10 Minuten vorgesehen.

Vor Beginn des Interviews sind IFK und Kunde/Kundin umfassend über die datenschutzrechtlichen Bestimmungen aufzuklären. Es ist darauf hinzuweisen, dass in den Interviewprotokollen keinerlei Klarnamen und Ortsnamen erfasst werden, so dass kein Rückschluss auf einzelne Personen möglich ist. Bei der Protokollerstellung gelten spezifische Anonymisierungsregeln, die nur den datenschutzrechtlich verpflichteten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Projektteams bekannt sind. Die den Protokollen zugrundeliegenden Mitschriften oder Tonbandaufzeichnungen werden unmittelbar nach Erstellung der Interviewprotokolle unwiderruflich gelöscht. Die Interviewprotokolle selbst werden mit Ende des Forschungsvorhabens gelöscht und sind während des Forschungszeitraums Dritten nicht zugänglich.

Ein mit dem Justizariat der BA abgestimmtes Informationsblatt ist auszuhändigen. Gleichzeitig ist vor Beginn des Interviews die schriftliche datenschutzrechtliche Erklärung der IFK und der Kundin/des Kunden einzuholen.

1. Persönlicher Hintergrund

1.1 Welchen beruflichen Hintergrund hat der Kunde/die Kundin?

1.2 Wie ist die familiäre Situation?

1.3 Wie ist der Kunde/die Kundin in die SGB II-Arbeitslosigkeit gekommen?

2. Profiling (ggf. auch aus VerBIS-Einträgen)

2.1 Welche Arbeitsmarktperspektive hat der Kunde/die Kundin?

2.2 Welche Handlungsbedarfe gibt es?

2.3 Gab es einen Profilwechsel? Falls ja, warum?

3. Vermittlungsstrategie

3.1 Welche Strategie soll angewendet werden?

- Welche Probleme sind zu lösen? Wie wird dabei vorgegangen?
- Wohin soll der Kunde integriert werden?
- Welche Vermittlungswege werden dazu eingeschlagen?

- Werden mit dem Kunden/der Kundin die Bewerbungsunterlagen durchgegangen?
Werden Tipps für die Bewerbung geben?
- Welche Hilfestellungen werden darüber hinaus gegeben?
- Wer wird ggf. noch eingeschaltet?

3.2 Welche Themen werden in den Gesprächen angesprochen? Welche Botschaften sollen gesetzt werden?

3.3 Was wird von dem Kunden/der Kundin erwartet?

3.4 Welches Kunden-Vermittler-Verhältnis soll aufgebaut werden?

3.5 Was sind die konkreten nächsten Schritte?

A.3.2 Interviewleitfaden Intensivfallstudien Kundinnen und Kunden

Vorbemerkung

Der vorliegende Interviewleitfaden strukturiert die Themen der Interviews mit den Kunden/Kundinnen in der ersten Welle der Intensivfallstudien in den sechs ausgewählten Jobcentern. Leistungsrechtliche und gesundheitsbezogene Aspekte der Kunden/Kundinnen sind ausdrücklich *nicht* Gegenstand dieser Interviews.

Als allgemeine Leitfragen gelten die mit zweistelligen arabischen Ziffern versehenen Fragen.

Vor Beginn des Interviews sind IFK und Kunde/Kundin umfassend über die datenschutzrechtlichen Bestimmungen aufzuklären. Es ist darauf hinzuweisen, dass in den Interviewprotokollen keinerlei Klarnamen und Ortsnamen erfasst werden, so dass kein Rückschluss auf einzelne Personen möglich ist. Bei der Protokollerstellung gelten spezifische Anonymisierungsregeln, die nur den datenschutzrechtlich verpflichteten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen des Projektteams bekannt sind. Die den Protokollen zugrundeliegenden Mitschriften oder Tonbandaufzeichnungen werden unmittelbar nach Erstellung der Interviewprotokolle unwiderruflich gelöscht. Die Interviewprotokolle selbst werden mit Ende des Forschungsvorhabens gelöscht und sind während des Forschungszeitraums Dritten nicht zugänglich.

Ein mit dem Justizariat der BA abgestimmtes Informationsblatt ist auszuhändigen. Gleichzeitig ist vor Beginn des Interviews die schriftliche datenschutzrechtliche Erklärung der IFK und der Kundin/des Kunden einzuholen.

1. Persönlicher Hintergrund

- 1.1 *Was haben Sie beruflich zuletzt gemacht?*
- 1.2 *Was haben Sie für eine Ausbildung?*
- 1.3 *Wie kam es dazu, dass Sie arbeitslos geworden sind?*
- 1.4 *Können Sie mir noch etwas zu Ihrer familiären Situation sagen?*

2. Einstellung zum Jobcenter

- 2.1 *Seit wann sind Sie aktuell Kunde/Kundin des Jobcenters? INTERVIEWER: Bitte notieren, ob dieser Zeitpunkt vor oder nach dem Beginn der EJO im Jobcenter gewesen ist. Eine entsprechende Übersicht findet sich am Ende des Leitfadens.*
- 2.2 *Sind Sie davor schon einmal Kunde des Jobcenters gewesen?*
- 2.3 *Welche Art der Unterstützung erwarten Sie ganz grundsätzlich vom Jobcenter?*

3. Kommunikation der EJO

- 3.1 *Wurde Ihnen gesagt, dass Sie wegen der Joboffensive intensiver unterstützt werden?*
- 3.2 *Was wurde Ihnen über die Gründe hierfür gesagt?*

4. **Betreuungsprozess**

4.1 *Haben Sie inzwischen häufiger Termine im Jobcenter?*

- Wie oft haben Sie Termine im Jobcenter?

4.2 *Wie lief das erste Gespräch mit Ihrem jetzigen Vermittler ab?*

- Wie lange dauerte es?
- Um welche Themen ging es in dem Gespräch?

4.3 *Wie wurde der Zielberuf festgelegt?*

- Welcher ist das?
- Wurde Ihr Zielberuf bei diesem Gespräch verändert, warum?
- War es auch ihr persönlicher Zielberuf?
- Falls nein, welcher wäre Ihr persönlicher Zielberuf?

4.4 *Was hat Ihr Vermittler dazu gesagt, wie Sie Arbeit finden können? Wie finden Sie seine Einschätzung?*

4.5 *Gab es in dem ersten Gespräch konkrete Vermittlungsvorschläge?*

- Wie viele waren das etwa?
- Was waren das für welche?
- Was ist daraus geworden?

4.6 *Welche Probleme sehen Sie bei sich selbst im Hinblick auf einen Job?*

- Haben Sie den Eindruck, dass diese in dem Gespräch Thema waren?
- Wie hilft Ihnen der Vermittler dabei, diese Probleme zu überwinden?

4.7 *Was haben Sie mit dem Vermittler in Bezug auf Ihre nächsten konkreten Schritte vereinbart?*

- Finden Sie diese Schritte passend, um einen Job zu finden?
- Warum/warum nicht?

4.8 *Wurde mit Ihnen eine Eingliederungsvereinbarung abgeschlossen?*

- Was steht in der EGV?
- Entspricht die EGV dem, was Sie mit Ihrem Vermittler besprochen haben?
- Wie finden Sie die EGV? Sind die Inhalte verständlich?
- Wurde die EGV gemeinsam von Ihnen und dem Vermittler erarbeitet oder wurden Ihnen die Inhalte der EGV vom Vermittler vorgegeben?
- Falls bereits länger oder früher im Jobcenter: Was ist an dieser EGV anders als an ihrer/n früheren EGV?

4.9 Wann gab es das nächste persönliche Gespräch im Jobcenter? Wie viele Gespräche im Jobcenter hatten Sie seit Ihrem ersten Gespräch?

- Wie lange dauerten die folgenden Gespräche?
- Um welche Themen ging es dabei?
- Welche Rolle spielten die Vereinbarungen aus dem/den vorigen Gesprächen?
- Welche Rolle spielte die EGV bei den Gesprächen? Wurde diese ggf. angepasst/aktualisiert?
- Gab es konkrete (neue) Vermittlungsvorschläge? Wie viele waren das etwa? Was waren das für welche? Was ist daraus geworden?

4.10 Hatten Sie zwischen den persönlichen Gesprächen im Jobcenter Kontakt mit dem Vermittler/der Vermittlerin?

- Falls ja auf welchem Wege (per E-Mail, telefonisch, unerwartet vorher eingeladen)?
- Was war der Grund für den zwischenzeitlichen Kontakt?

4.11 Wurden Sie – seitdem Sie bei Ihrer jetzigen Vermittlungsfachkraft (Vermittler/Vermittlerin) betreut werden – schon einmal zu Gruppenveranstaltungen eingeladen?

- Um was ging es dabei?
- Wie finden sie diese Veranstaltungen?
- Hat Ihnen das für Ihre Arbeitssuche geholfen?

5. Vermittlung und AG-S

5.1 Was haben Sie selbst unternommen, um einen Job zu finden?

5.2 Welche Hilfe haben Sie konkret von Ihrer Vermittlerin/Ihrem Vermittler bekommen?

- Ist Ihr Vermittler mit Ihnen ihre Bewerbungsunterlagen durchgegangen?
- Hat er/sie Ihnen Tipps für die Bewerbung gegeben?

5.3 Gab es Hilfestellungen durch Andere? Von wem kam die Hilfestellung? Um was ging es genau?

5.4 Sind auch zwischen Ihren Terminen im Jobcenter konkrete Vermittlungsvorschläge bei Ihnen eingegangen?

5.5 Hatten Sie Vorstellungsgespräche im Jobcenter oder Vorstellungsgespräche, bei denen jemand vom Jobcenter dabei war?

5.6 Waren Sie in der Sprechstunde oder bei einer Informationsveranstaltung des Arbeitgeberservice?

6. Allgemeine Bewertung

6.0 Können Sie mir sagen, was sich aus Ihrer Sicht im Vergleich zu früher, als es die Joboffensive nicht gab, in der Betreuung durch das Jobcenter für Sie geändert hat? (Vermittlerwechsel)

6.1 Fühlen Sie sich insgesamt durch Ihren Vermittler und das Jobcenter gut beraten und unterstützt?

6.2 Falls schon länger oder früher Kunde/Kundin des Jobcenters: Hat sich daran seit Beginn der Joboffensive in diesem Jobcenter etwas geändert? Falls ja, was hat sich vor allem verändert? INTERVIEWER: Der Beginn der EJO im Jobcenter ist der angehängten Übersicht zu entnehmen.

6.3 Falls Sie schon längere Zeit oder schon früher Kunde/Kundin des Jobcenters gewesen sind: Bekommen Sie mittlerweile mehr oder aus Ihrer Sicht passendere Vermittlungsvorschläge als früher?

6.4 Falls schon länger oder früher Kunde/Kundin des Jobcenters: Haben Sie den Eindruck, dass Sie inzwischen besser bei der Arbeitssuche unterstützt werden?

6.5 Wie finden Sie die häufigeren Termine im Jobcenter?

Übersicht: Starttermine der EJO in den Jobcentern

Jobcenter	Operativer Start der EJO
Bremen	März 2013
Hannover	März 2013
Aachen	Juni 2013
Krefeld	April 2013
Bochum	April 2013
Düsseldorf	Juni 2013