



# DIE INTEGRATION VON LANGZEITERWERBSLOSEN IN DEN ERSTEN ARBEITSMARKT

Gelingsbedingungen am Beispiel von drei  
Modellprojekten des Landes Nordrhein-Westfalen

## **Dissertation**

Universität Duisburg-Essen  
Fakultät für Bildungswissenschaften  
Institut für Berufs- und Weiterbildung  
Fachbereich Berufspädagogik/Berufsbildungsforschung

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Bildungswissenschaften der  
Universität Duisburg-Essen zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doctor philosophiae (Dr. phil.) genehmigte Dissertation

Erstprüfer: Prof. Dr. Dieter Münk  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Karl Düsseldorf

Eingereicht von Andreas Gösch  
Andreas.goesch@uni-due.de  
Disputation bestanden am 01.03.2023

# Inhalt

1. Einleitung.....	7
1.1 Zielsetzung und Kernfragen.....	13
1.2 Aufbau der Arbeit.....	14
2. Arbeitslosigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit und Erwerbslosigkeit .....	14
2.1 Arbeitslosensituation in Deutschland und Nordrheinwestfalen .....	19
2.2 Ursachen von Massen- und Langzeitarbeitslosigkeit .....	22
2.2.1 Ursachen für Massenarbeitslosigkeit .....	27
2.2.2 Ursachen für Langzeitarbeitslosigkeit .....	34
2.3 Theorien zum Erleben von Erwerbslosigkeit und deren Auswirkungen .....	41
2.3.1 Struktur der Arbeitslosigkeitserfahrung – arbeitslosigkeitsspezifische Ansätze.....	43
2.3.2 Prozess der Verarbeitung von Arbeitslosigkeit – arbeitslosigkeitsspezifische Ansätze .....	51
2.3.3 Struktur der Arbeitslosigkeitserfahrung – allgemeine Ansätze.....	54
2.3.4 Prozess der Verarbeitung von Arbeitslosigkeit – allgemeine Ansätze .....	65
2.4 Politische Maßnahmen zur (Re-)Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt.....	75
2.4.1 Beschäftigung am zweiten Arbeitsmarkt .....	77
2.4.2 Subventionierung der Beschäftigung Langzeitarbeitsloser.....	80
2.4.3 Optimierung der Vermittlungsprozesse .....	81
2.4.4 Die ‚Agenda 2010‘ – Fördern und Fordern.....	83
2.4.5 Kombinatorische Ansätze der Gegenwart.....	86
2.4.6 Wirkung der Ansätze .....	89
3. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit evaluierten Modellprojekte zur Integration Langzeitarbeitsloser .....	97
3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der drei Modellprojekte .....	98
3.2 Modellprojekt zur Integration von Langzeitarbeitslosen der Projektstadt A.....	103
3.3 Modellprojekt zur Integration von Langzeitarbeitslosen der Projektstadt B.....	108
3.4 Modellprojekt zur Integration von Langzeitarbeitslosen der Projektstadt C.....	113
4. Empirische Untersuchung .....	116
4.1 Forschungsziel und Erkenntnisinteresse .....	116
4.2 Forschungsdesign .....	117
4.3 Erhebungsinstrumente.....	120
4.4 Stichprobenbeschreibung .....	128

4.5 Auswertungsmethoden .....	131
4.6 Zentrale Untersuchungsergebnisse.....	132
4.6.1 Freiwilligkeit .....	132
4.6.2 Vorbereitung und Abbau von Arbeitshemmnissen .....	137
4.6.3 Arbeitsgelegenheiten und Probearbeit .....	143
4.6.4 Arbeitgeberakquise .....	148
4.6.5 Lohnzuschüsse und Prämien .....	155
4.6.6 Vermittlungshilfe .....	161
4.6.7 Arbeitsbegleitendes Coaching .....	168
4.6.8 Fort- und Weiterbildung.....	183
4.6.9 Arbeitgeberbetreuung.....	189
4.7 Weitere Befunde .....	197
4.7.1 Projekt- und Organisationsstruktur .....	197
4.7.2 Nachhaltigkeit.....	210
4.7.3 Öffentliche Vergabeverfahren.....	219
4.7.4 Die Wirksamkeit der Integrationsinstrumente in Bezug auf Subgruppen .....	222
4.7.5 Motivation, Mentalität und Abbruchgründe.....	230
5. Diskussion und Ausblick .....	237
5.1 Theoriebezogene Verortung der Untersuchungsbefunde .....	238
5.2 Perspektivität bei der Bewertung der Projektmechanismen .....	250
5.3 Bewertung der Maßnahmen auf individueller Ebene .....	260
5.4 Bewertung der Modellprojekte auf organisationsstruktureller Ebene .....	272
5.5 Schlusswort.....	280
Literatur .....	289
Anhang .....	305

## **Zusammenfassung:**

Phasen der Massenerwerbslosigkeit durchziehen die deutsche Geschichte und waren in der Vergangenheit oft Folge globaler Ereignisse, wie etwa von Wirtschaftskrisen, Kriegen oder Rohstoffknappheit (Hartwich, Laatsch-Nikitin & Schaal, 1975, S. 10-27). Seit den 60er-Jahren nahm der prozentuale Anteil der Erwerbslosen in der Gesellschaft jedoch auch losgelöst von solch temporären Ereignissen stetig zu. Aus diesem Grund wurde 1969 die aktive Arbeitsmarktpolitik gesetzlich verankert, die zu einer langfristigen Verringerung der Arbeitslosenzahlen führen sollte (Altmann, 2004, S. 38). Während die Arbeitslosigkeit insgesamt in den letzten 15 Jahren leicht sank, verfestigte sich jedoch zeitgleich der Anteil an Langzeiterwerbslosen, wobei bestimmte Regionen, wie zum Beispiel die Städte der Ruhrmetropole, besonders stark von diesem Problem betroffen waren und es noch bis heute sind (Bundesagentur für Arbeit, 2019, o. S.). Aufgrund vielfältig bestehender Vermittlungs- und Arbeitshemmnisse fällt es Langzeiterwerbslosen häufig schwer, aus eigener Kraft zurück in den Arbeitsmarkt zu finden, weswegen in der Vergangenheit verschiedenste Anstrengungen unternommen wurden, um diese Gruppe speziell zu unterstützen. Hierunter fallen unter anderem die Intensivierung der Vermittlungshilfe, Fortbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen, die Subventionierung von Arbeitgebern am ersten Arbeitsmarkt bei der Einstellung von Langzeiterwerbslosen sowie die Heranführung der Zielgruppe an das Arbeitsleben durch die Beschäftigung im öffentlichen Sektor (Kluve, 2013, S. 10).

Die vorliegende Arbeit untersucht die Wirkung dreier regionaler Modellprojekte zur Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt, die im Zeitraum zwischen dem ersten Januar 2018 und dem 31. Dezember 2019 in drei Städten innerhalb des Ruhrgebiets (NRW) durchgeführt wurden. Vorbereitende Beratungsgespräche, eine umfassende Vermittlungshilfe, arbeitsbegleitende Coachingmaßnahmen, die Akquise von Arbeitgebern sowie eine finanzielle Förderung der Arbeitgeber standen im Zentrum dieser Projekte. Für die Untersuchung wurden sowohl quantitative wie auch qualitative Erhebungen durchgeführt, in denen sich die Projektteilnehmenden, die Arbeitgeber sowie die Projektmitarbeitenden zu der Wirkung der einzelnen Maßnahmen äußerten. Es zeigte sich, dass besonders die individualisierte Fallarbeit sowie die Vermittlungshilfe über alle Projekte hinweg als besonders hilfreich empfunden wurden. Andere Aspekte, wie zum Beispiel die finanzielle Förderung der Arbeitgeber oder der Aspekt der freiwilligen Teilnahme zeigten zwar ebenfalls positive Effekte, wie groß die Wirkung war, lässt sich aufgrund unterschiedlicher

Aussagen der Beteiligten jedoch nur schwer einschätzen. Bei weiteren Projektinterventionen, wie etwa dem arbeitsbegleitenden Coaching, der Arbeitgeberberatung oder der vorangehenden Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit, hing die Bewertung stark mit der Qualität und der spezifischen Ausgestaltung in den jeweiligen Projekten zusammen. Weiterhin zeigte sich, dass einzelne Gruppen stärker von den Projekten profitierten als andere, was besonders auf die unterschiedlichen arbeitsbezogenen Einstellungen und den Lebensweisen innerhalb der Gruppen zurückzuführen ist. In diesem Zusammenhang scheint die Grundstruktur der Projekte zu schablonenhaft konzipiert gewesen zu sein, um den heterogenen Bedürfnissen aller teilnehmenden Erwerbslosen gleichsam gerecht werden zu können.

**Abstract:**

Phases of mass unemployment run through German history and have often been the result of global events, such as economic crises, wars, or raw material shortages (Hartwich, Laatsch-Nikitin & Schaal, 1975, S. 10-27). Since the 1960s, however, the number of unemployed people in society has been increasing steadily, even when detached from such temporary events. For this reason, active labor market policies were incorporated into law in 1969, which were intended to lead to a long-term reduction in unemployment (Altmann, 2004, S. 38). While overall unemployment has fallen slightly over the past 15 years, the proportion of long-term unemployed has solidified, with certain regions, such as the Ruhr metropolitan areas, being particularly hard hit by this problem (Bundesagentur für Arbeit, 2019). Due to the diverse existing placement and work barriers, it is often difficult for the long-term unemployed to find their way back into the labor market on their own, which is why various efforts have been made in the past to specifically support this group. These include intensifying placement assistance, further training and qualification measures, subsidizing employers on the primary labor market for the recruitment of long-term unemployed people and introducing the target group to working life through employment in the public sector (Kluve, 2013, S. 10).

This dissertation examines the effect of three regional model projects for the integration of long-term unemployed people in the primary labor market, which were carried out in three cities in the 'Ruhr area' of Germany between January 1st, 2018 and December 31st, 2019. Preparatory consultations, placement assistance, work-accompanying coaching measures, the

acquisition of employers and financial support for employers were the central components of these projects. Both quantitative and qualitative surveys were carried out for the study, in which the project participants, employers and project staff commented on the effect of the individual measures. It was found that the individualized casework as well as the placement assistance were viewed as particularly helpful across all projects. Other aspects, such as the financial support of employers or the aspect of voluntary participation also showed positive effects, but due to varying statements of the participants it is difficult to assess how big the effect actually was. In the case of other project mechanisms, such as on-the-job coaching, employer advice or prior participation in a job, the valuation was strongly related to the quality and specific design of the implementation in the respective projects. Furthermore, it was found that some specific groups benefited more from the projects than others, which is particularly due to the different attitudes and lifestyles within the groups. In this context, the process in the projects seems to have been designed too stereotypically or template-like to do justice to the heterogeneous requirements of all participating unemployed people.

**Schlüsselwörter:**

Integration von Langzeitarbeitslosen, erster Arbeitsmarkt, Jobcoaching,  
Vermittlungshemmnisse, Arbeitsmaßnahmen

**Keywords:**

Integration of the long-term unemployed, first job market, job coaching, placement barriers,  
work measures

**Danksagung:**

Allen voran möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Dieter Münk danken, der mir die Möglichkeit für diese Dissertation eröffnete und mich auf dem Weg bis zur Abgabe mit Rat und Tat unterstützte. Ebenso möchte ich mich beim Arbeitsteam von Prof. Münk bedanken, was mich so freundlich aufgenommen und im Projekt unterstützt hat. Letztlich danke ich auch meiner Familie und meiner Lebensgefährtin für den Rückhalt in der nicht immer ganz einfachen Zeit.

**Vorwort:**

Da allen Beteiligten aus den Modellprojekten zugesichert wurde, dass die erhobenen Daten nur anonymisiert verarbeitet werden, werden in der vorliegenden Arbeit keine Klarnamen verwendet. Weiterhin könnte die Nennung von Organisationen und Projekttiteln unter bestimmten Umständen Aufschluss über die in den Projekten involvierten Personen geben. Um dies zu vermeiden, werden weder Projekttitel noch die Städte, in denen die Projekte durchgeführt wurden, klar benannt. Stattdessen werden die Projekte und die Städte durchnummeriert: *Modellprojekt 1 in Projektstadt A*, *Modellprojekt 2 in Projektstadt B* und *Modellprojekt 3 in Projektstadt C*. Durch dieses Vorgehen können städtische Organisationen, wie zum Beispiel das Jobcenter oder das Amt für Soziales und Wohnen – welche es in nahezu jeder Stadt gibt – namentlich genannt werden, jedoch ohne den Zusatz der regionalen Zuständigkeit. Unternehmen aus der freien Wirtschaft, welche in zwei der drei Projekte involviert waren, werden namentlich nicht genannt, sondern nur deren generelles Tätigkeitsfeld und die Funktionen innerhalb der Projekte beschrieben.

## 1. Einleitung

Erwerbslosigkeit ist vor allem seit den 80er-Jahren ein Problem zunehmender Dimension in der Bundesrepublik Deutschland. Dies zeigt sich im drastischen Anstieg der Langzeitarbeitslosenquote im Zeitraum zwischen 1980 und 2005, in der sich die Arbeitslosigkeit von 3,15 Prozent auf 11,7 Prozent nahezu vervierfachte (Bundeszentrale für politische Bildung, 2020, o. S.). In den Folgejahren sank im Zusammenhang mit der Einführung der Gesetze zur Reform des Arbeitsmarktes (Hartz-Reformen) die Arbeitslosenanzahl zwar wieder kontinuierlich ab, dennoch gibt es Regionen, die weiterhin besonders stark von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Der Zustand anhaltender Erwerbslosigkeit kann aus verschiedenen Blickwinkeln als problematisch wahrgenommen werden. Aus rein wirtschaftlicher Sicht ist eine hohe regionale Arbeitslosigkeit regelmäßig verbunden mit hohen Sozialausgaben und geringeren Steuereinnahmen sowie niedriger Kaufkraft, welche sich zudem negativ auf die wirtschaftliche Infrastruktur auswirkt. Auf individueller Ebene leiden viele Arbeitslose unter der Situation. Sie fühlen sich von der Gesellschaft ausgeschlossen und entwickeln ein Weltbild, in dem sie sich selbst als die „Überflüssigen“ wahrnehmen (Vogel, 2004, S. 11). Dementsprechend ist es auch nicht verwunderlich, dass Erwerbslose im Schnitt eine deutlich geringere Lebenszufriedenheit aufweisen (Ernste & Ewers, 2014, S. 46). Dieser Effekt ist entgegen den Erwartungen nicht ausschließlich auf die finanzielle Situation zurückzuführen, sondern hat auch beim Vergleich von Erwerbstätigen und Arbeitslosen mit ähnlichem Einkommen Bestand (Neumann & Schmidt, 2013, S. 9). Oftmals gehen auch gesundheitliche Verschlechterungen mit anhaltender Arbeitslosigkeit einher, welche sich sowohl auf die psychische Belastungserfahrungen mit der Situation (Rogge, 2018, S. 322), als auch auf gesundheitsgefährdende Verhaltensweisen (Kroll, Müters & Lampert, 2016, S. 233) zurückführen lassen. Auf einer dritten Ebene lassen sich zudem erhebliche gesellschaftliche Folgen diagnostizieren: So kann Arbeitslosigkeit zum Beispiel auch die politische Radikalisierung der Gesellschaft begünstigen, wie es etwa im Fall der Weltwirtschaftskrise von 1930 bis 1933 zu beobachten war, die unter anderem den Aufstieg des Nationalsozialismus begünstigte (Friedrich & Wiedemeyer, 1992, S. 45-46). Die Bekämpfung von Arbeitslosigkeit ist daher eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die vor allem auch im sozialen Kontext zu betrachten ist (Bernhard, 2010, S. 185-186) und welche über die letzten Jahrzehnte eine Vielzahl an politischen Maßnahmen hervorgebracht hat, die von der jeweils vorherrschenden politischen Kultur geprägt waren.



Die Vermittlung von Langzeiterwerbslosen erweist sich dabei als besonders schwierig, da bei diesen häufig ein komplexes Problemsyndrom, d.h., eine Vielzahl an Vermittlungshemmnissen vorliegt. Diese können in verschiedener Form auftreten und umfassen unter anderen eine hohe Dauer der Erwerbslosigkeit und der damit verbundenen Entwöhnung vom Arbeitsleben, eine fehlende Schul- und Berufsausbildung, das höhere Alter der Betroffenen, die Nationalität und damit einhergehende sprachliche Schwierigkeit, gesundheitliche Einschränkungen oder auch die Alleinerziehung von Kindern (Kerl, Kislat & Weißler, 2018, S. 15). Da Langzeiterwerbslose im Selektionsprozess sowohl aufgrund der Vermittlungshemmnisse wie auch im Hinblick auf bestehende Vorurteile seitens der Arbeitgeber oft nur schwer einen Arbeitsplatz finden, erfordert ihre Integration besondere Vermittlungs- und Unterstützungsstrategien. Obwohl bestimmte integrationsgefährdende Merkmale häufig bei Langzeiterwerbslosen auftreten, kann trotzdem nicht von, dem typischen Langzeitarbeitslosen' gesprochen werden. Viel mehr entwickeln die Betroffenen ganz individuelle Strategien, um mit ihrer persönlichen Lage umgehen zu können (Marquardsen, 2011, 217-248). Dementsprechend scheint es auch wichtig zu sein, eine Förderung anzubieten, die individuell auf die Teilnehmenden abgestimmt ist und ihre Fähigkeiten, Probleme und Wünsche miteinbezieht.

Die vorliegende Arbeit ist auf der Basis und im Anschluss der Evaluation dreier Modellprojekte zur Reintegration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt verfasst worden; die zu Grunde liegenden Daten wurden im Zeitraum zwischen Januar 2018 und Dezember 2019 im Raum Nordrhein-Westfalen erhoben. Diese Daten der drei voneinander getrennt durchgeführten Evaluationen werden hier genutzt, um einen systematischen Vergleich anzustrengen – verbunden mit dem Ziel, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Projektkonzeptionen zu erörtern.

Da die vorliegende Dissertationsschrift in der Disziplin Berufs- und Wirtschaftspädagogik verankert ist, wird nachfolgend erläutert, in welchen Rahmen die Arbeitslosenforschung Bestandteil der Berufsbildungsforschung im Allgemeinen und der Berufs- und Wirtschaftspädagogik im Besonderen ist. Dies ist keine allzu triviale Frage, denn ursprünglich fand die Beschäftigung mit Erwerbslosen, wenn überhaupt, nur wenig Raum in der Wissenschaftsdisziplin.

Die Berufspädagogik etablierte sich als eigenständige Teildisziplin der Erziehungswissenschaft im Zusammenhang mit der Akademisierung der Ausbildung von Berufsschullehrern im

technisch-gewerblichen Bereich in den 50er und 60er Jahren, wobei der Name dieser Disziplin bereits auf die Umbenennung der preußischen Gewerbelehrerseminare in *berufspädagogische Institute* im Jahr 1928 zurückgeht. Dementsprechend stand auch die schulische Lehre der Berufsausbildung – gleichsam als Berufsschulpädagogik – zunächst im Fokus der Berufspädagogik. Das Kernelement der jungen Disziplin bildete dabei bis in die 50er Jahre hinein vor allem die *Berufsbildungstheorie*, wobei der ökonomische und gesamtgesellschaftliche Wert von Arbeit allenfalls als sekundäre Begleiterscheinung betrachtet wurde, während der Fokus dieses Konzepts vor allem auf der Funktion von Arbeit als didaktisch-methodisches sowie als Sozialisationsinstrument lag (Stratmann, 1984, S. 678-681). Als Urvater der ex post so genannten ‚Berufsbildungstheorie‘ galt insbesondere Kerschensteiner (1901), der entscheidend zur Entwicklung der Berufsschulen in Deutschland beitrug und die Aufgabe der Berufspädagogik zuvorderst in der pädagogischen Vermittlung von Sittsamkeit, Arbeitsfreude und Tüchtigkeit im Rahmen einer ‚staatsbürgerlichen Erziehung‘ sah. Obwohl das Phänomen der Erwerbslosigkeit an dieser Stelle noch nicht von besonderer Bedeutung für die Urväter der Berufsbildungstheorie war, ist bei näherer Betrachtung auch in den Ansätzen Kerschensteiners bereits ein gewisses Inklusionsverständnis zu finden, schließlich ging es ihm vor allem um die gesellschaftliche Integration des männlichen, jugendlichen (Massen-)Proletariats der Jahrhundertwende. Seiner Auffassung nach sei *„nur der Staat [...] gesund und kann gedeihen, der ohne Unterlaß sich bestrebe, die Menschen, die ihn bilden, zu verbessern“* (Kerschensteiner, 1966, S. 5).

Daraus resultiert, dass möglichst alle Heranwachsenden an der Bildung teilhaben müssen, um deren Erziehung und Integration in die Gesellschaft sicherzustellen – eben auch jene, die zuvor nicht an der staatlichen Bildung partizipieren konnten. Zugrunde lag der Gedanke, dass die Arbeitstätigkeit mehr als nur ein Mittel zum Gelderwerb darstellt. Eine erfüllende Arbeit, die den ‚Beruf als Berufung‘ definiert (intrinsisch motivierte Arbeit), sei notwendig, um die Befähigung zur vollständigen ‚allgemeinen Menschenbildung‘ zu erlangen (Kerschensteiner, 1910, S. 30), während Arbeit aus rein finanzieller Motivation heraus (extrinsisch motivierte Arbeit) die moralische und soziale Bildung des Menschen sogar behindere. Diese Sichtweise war zumeist eng verbunden mit der Vorstellung einer dem Menschen inhärenten Berufung, die im Kontrast zur vom Produkt entkoppelten, abhängigkeitsfördernden Lohnarbeit stand. Die klassischen Definitionen der Berufsbildungstheorien stießen jedoch bald aufgrund mangelnder empirischer Evidenz auf Erklärungsprobleme, da sich die Struktur des

Arbeitsmarkts wie auch der Qualifikationsbedarf und die Tätigkeitsfelder der Arbeit fortwährend wandelten, so dass der klassische Gedanke der Berufsbildungstheorie nicht mehr ohne weiteres auf die neueren Arbeitsmodelle anwendbar war oder doch zumindest keinerlei Erklärungspotenzial für die Qualifizierungsbedingungen der modernen industriellen Produktion aufwies. Aufgrund dieses empirischen Defizits entwickelte sich in den 60er Jahren vor allem durch die Arbeiten von Heinrich Abel (u. a. 1964; 1968) und Heinrich Roth (u. a. 1962; 1967) eine sich aus der damals so genannten „*realistischen Wendung in der pädagogischen Forschung*“ (Roth, 1962, S. 481, Baethge 1984, S. 478) speisende Forschungstradition, die sich entschieden gegen den zuvor dargelegten, vornehmlich geisteswissenschaftlich und bildungstheoretisch fundierten Zugang wendete. Hinzu kamen in den 70er Jahren der von Blankertz zu einem kritisch-emanzipatorischen Ansatz gewandte Zugang zum aufklärerischen Verständnis von Mündigkeit (Blankertz, 1973), Zabecks Aufruf zur Loslösung von der moralisch-philosophischen Verwurzelung hin zu einer realitätsnäheren und empirisch orientierten Wissenschaft (Zabeck, 1975) sowie Roths Anregung, idealisierende Konzepte wie „Bildung“ durch praxisnähere Begriffe wie „Handlungskompetenz“ zu ersetzen (Roth, 1971). Diese fundamentale Kritik hat das Selbstverständnis der Disziplin zu einer empirisch-evidenzbasierten und an der Aufklärung orientierten Wissenschaft maßgeblich vorantrieben. Damit rückte auch das Problem der Arbeitslosigkeit in den Fokus der nun empirisch gewandten Wissenschaft:

*„Theorien über berufliche Sozialisation nützen dem nichts, der gar nicht erst in diesen Sozialisationsprozess hineinkommt. Sich auf die bekannten Definitionen zurückzuziehen, die Berufspädagogik sei jene Teildisziplin der Erziehungswissenschaft, die die pädagogischen Probleme beruflicher Bildungsprozesse, vor allem Jugendlicher, erforsche, reflektiere und konstruktiv zu lösen suche (vgl. Stratmann 1979), wird problematisch, weil damit die Klientel der Bewerber in erfolgreiche und erfolglose, das heißt in Auszubildende und Ausbildungs-, ja Arbeitslose segmentiert wird, ohne - bei Rückgang auf solche Definition – auch nur fragen zu müssen, wer sich der pädagogischen Probleme der „Ausgliederten“ annehme.“ (Stratmann, 1984, S. 676).*

In der Folge hielt das Konzept des „*lebenslangen Lernens*“ (Baethge & Baethge-Kinsky, 2004, S. 32) Einzug in die Berufsbildungsforschung. Dieses Konzept ging weit über die bis dahin konzeptualisierte schulische und betriebliche Aus- und Weiterbildung hinaus und inkludierte sämtliche Lebensphasen. Mit der fortschreitenden Loslösung von den

traditionellen Ideen der Berufspädagogik und der disziplinären Ausdifferenzierung rückten nach und nach auch Personengruppen in den Diskurs der Berufspädagogik, die vorher allenfalls als Randerscheinung wahrgenommen wurden. Hierunter fielen zum Beispiel Hausfrauen und Mütter, die zwar nicht als erwerbstätig galten und demnach zuvor nur wenig Beachtung in der Berufspädagogik fanden, die aber trotzdem in dem Sinne arbeitstätig angesehen werden können, als dass sie ihren täglichen geregelten Aufgaben nachgehen, einen Dienst an der Gesellschaft leisten und in ihrer unentgeltlichen Tätigkeit nicht selten ihre Berufung sehen. Vor allem aber gerieten die Erwerbslosen – nicht zuletzt durch die rasant wachsende Arbeitslosigkeit – immer stärker in den Fokus der Berufsbildung und Erwachsenenpädagogik. Zwar gab es bereits in der Weimarer Republik Konzepte zur Erwerbslosenbildung, diese verschwanden jedoch zeitweise aus dem öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs und wurden erst Mitte der 70er Jahre erneut im Rahmen der Erwachsenenbildung aufgegriffen (Brödel, 2009, S. 905). Im Zuge der Wandlung von einer traditionellen industriezentrierten Wirtschaft zu einer flexibilisierten Dienstleistungsgesellschaft, in der unstete Erwerbsbiografien mit Berufswechseln und temporären Unterbrechungen keine Seltenheit sind, entwickelte sich spätestens in den 90er Jahren der Diskurs um die „Entberuflichung“ (Kutscha, 1992, S. 537) der Arbeitswelt, welcher eine generelle Neuausrichtung der Berufspädagogik und der beruflichen Ausbildung als logische Konsequenz nach sich zog.

*„Mit der These der Entberuflichung der Arbeitswelt wird unterstellt, dass die Dynamik der Arbeitswelt mit der Idee des Berufskonzepts immer weniger in Einklang zu bringen sei, dass der Beruf an Informations- und Orientierungswert verloren habe und eine flexible Arbeitsorganisation verhindere. Anstelle der dualen Berufsausbildung mit ihrer Orientierung an einem ganzheitlichen Berufskonzept werden neue Konzepte bei der Gestaltung pädagogischer Prozesse gefordert, die auf die Vermittlung komplexer Qualifikations- und Kompetenzbündel hinauslaufen“ (Ahrens & Spöttl, 2012, S. 87).*

Auch wenn die These der Entberuflichung nicht von allen Berufspädagogen mitgetragen wurde und die duale Berufsausbildung trotz steigender Akademisierung der Gesellschaft auch heute noch eine zentrale Rolle in der deutschen Bildungslandschaft sowie in der Berufspädagogik einnimmt (Ahrens & Spöttl, 2012, S. 87), finden neben der schulischen Berufsausbildung und beruflichen Fortbildung auch immer mehr Themen Einzug, die sich eher am Rande des ursprünglichen wissenschaftlichen Interesses bewegen. Das moderne

Verständnis von Berufspädagogik umfasst mittlerweile eine Vielzahl an Themenfeldern, die im Zusammenhang mit den Wechselverhältnis zwischen Arbeit, Beruf und Bildung stehen (Rauner, 1997, S. 130-133), wobei sowohl die Nachfrage nach berufsorientierten Bildungsangeboten innerhalb der Gesellschaft, das Arbeitsplatzangebot unter Berücksichtigung von Mobilitäts- und Flexibilitätsaspekten wie auch Segmentierungsprozesse am Arbeitsmarkt Berücksichtigung finden (Arnold, Gonon & Müller, 2016, S. 41). Diese neuere Definition bezieht auch die Erwerbslosen einer Gesellschaft mit ein, welche zumeist unfreiwillig erwerbslos sind und eine Rückkehr in das Arbeitsleben anstreben.

Problematisch hierbei ist die Sozialisation – oder präziser formuliert: die Desozialisation – also der Verlust von Werten und Fähigkeiten, die in einer arbeitsorientierten Lebenswelt von Bedeutung sind. Es ist davon auszugehen, dass mit zunehmender Dauer der Erwerbslosigkeit allgemeine und arbeitsbezogene Fähigkeiten sowie arbeitsförderliche Einstellungen (früher Tugenden) nach und nach verloren gehen, so dass eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zunehmend erschwert wird. Dementsprechend sollte das Ziel einer Erwerbslosenbildung darin bestehen, durch gezielte Förderung eine langfristige Erwerbsfähigkeit bei der Zielgruppe wiederherzustellen bzw. dem Abbau der Fähigkeiten entgegenzuwirken. Die Aufgabe der beruflichen Pädagogik liegt in diesem Zusammenhang nun darin, im Abgleich zu den Anforderungen des (ersten) Arbeitsmarktes diejenigen Bereiche zu identifizieren, in denen ein Bedarf an Bildungsförderungsmaßnahmen im Sinne der Kompetenzentwicklung und Wertvermittlung vorliegt, sowie in der Entwicklung und Evaluation der entsprechenden Förderinstrumente (Epping, Klein & Reutter, 2001, S. 60).

Diese Arbeit widmet sich diesem Ziel und untersucht, inwiefern die Fördermaßnahmen der drei begleiteten Projekte dazu geeignet waren, die Integrations- bzw. Erwerbsfähigkeit der Teilnehmenden (wieder-)herzustellen und hinterfragt, an welchen Stellen die Projekte diesen Anspruch noch nicht gerecht werden konnten. Ferner soll die Dissertationsschrift dazu beitragen, die Forschungsarbeit der Disziplin, die sich im weitesten Sinne mit Erwerbslosen aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive beschäftigt, zu stärken und vom wissenschaftlichen Rand stärker in das Zentrum der Berufspädagogik zu rücken.

## 1.1 Zielsetzung und Kernfragen

Im Rahmen der Dissertation soll untersucht werden, welche der im Projektkontext angewandten Maßnahmen generell Wirkung zeigte und inwiefern sich Unterschiede zwischen den einzelnen untersuchten Projekten feststellen lassen. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet somit:

*Welche Instrumente zur Integration Langzeitarbeitsloser in den ersten Arbeitsmarkt erwiesen sich im Rahmen der drei untersuchten Modellprojekte als wirksam?*

Im Fokus der empirischen Untersuchung stehen vor allem folgende Instrumente, bzw. Projektinhalte:

**A:** Die individualisierte, lösungsorientierte Fallberatung vor, während und nach der Arbeitsaufnahme.

**B:** Der Abbau von Vermittlungs- und Arbeitshemmnissen vor der Arbeitsaufnahme.

**C:** Die Vermittlungshilfe unter Einbezug der jeweiligen Arbeitgeberakquise.

**D:** Das arbeitsbegleitende Coaching ab dem Zeitpunkt der Arbeitsaufnahme.

**E:** Die Beratung und der Einbezug der Arbeitgeber sowie das Potential von ‚Jobcarving‘-Angeboten.

**F:** Die vorangehende Beschäftigung der Langzeiterwerbslosen am sozialen Arbeitsmarkt (Arbeitsgelegenheit, 2€-Job) zur Heranführung an das Arbeitsleben.

**G:** Der freiwillige Charakter des jeweiligen Projekts in Bezug auf die Projektteilnahme, die Stellenauswahl und die Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten (z. B. Coaching).

**H:** Die Neuausrichtung des öffentlichen Projektvergabeverfahrens im Sinne der Berücksichtigung von neu geschaffenen Beschäftigungsverhältnissen für Langzeiterwerbslose.

Es soll nicht nur analysiert werden, ob die jeweiligen Maßnahmen zum Projekterfolg beigetragen haben, sondern es geht auch um die Frage, ob die Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen von den eingebundenen Projektakteuren (Kunden, Arbeitgebern und Projektmitarbeitenden) unterschiedlich bewertet werden. Auch sollen die Projektspezifika in diesem Zusammenhang näher beleuchtet und projektübergreifend bewertet werden. So galt zum Beispiel die Teilnahme am arbeitsbegleitenden Coaching in Projektstadt C als Pflicht für die Teilnehmenden, während in den Projektstädten A und B das Coaching unter Umständen auch abgelehnt werden konnte. Darüber hinaus soll auch untersucht werden, ob es bestimmte Gruppen innerhalb der Teilnehmerschaft gab, die stärker oder schwächer von den

eingesetzten Instrumenten profitierten und die möglichen Gründe hierfür sollen erörtert werden.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich traditionell in eine theoretische Herleitung der Fragestellungen, eine empirische Auseinandersetzung und in eine abschließende Diskussion. Im Theorieteil soll zunächst die Arbeitslosensituation in Deutschland und Nordrhein-Westfalen betrachtet zu werden, gefolgt von der Auseinandersetzung mit den Ursachen für Massen- und Langzeitarbeitslosigkeit. Es folgt eine Betrachtung wissenschaftlicher Theorien zum Erleben von Langzeitarbeitslosigkeit und den damit verbundenen Folgen für die Betroffenen. Weiterhin sollen die bisherigen politischen Maßnahmen zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und deren Wirkung dargestellt werden. Die Vorstellung der drei begleiteten Modellprojekte in Nordrhein-Westfalen bildet den Übergang in den empirisch-methodischen Teil der Arbeit.

Dieser setzt sich zunächst zusammen aus der Erklärung der Forschungsabsicht, der Beschreibung des Designs, der angewandten Erhebungs- und Auswertungsmethoden, der verwendeten Instrumente, sowie der Stichprobenbeschreibung. Es folgen eine Bewertung der einzelnen Projektmechanismen aus Sicht aller Beteiligten, sowie die Präsentation weiterer Erkenntnisse, die im Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse relevant erscheinen.

Im abschließenden Teil sollen die Ergebnisse noch einmal komprimiert zusammengefasst und in Rückbezug auf die theoretische Herleitung diskutiert werden.

## 2. Arbeitslosigkeit, Langzeitarbeitslosigkeit und Erwerbslosigkeit

Der Begriff „Arbeitslosigkeit“ ist weder im Alltag noch im wissenschaftlichen Gebrauch ganz einheitlich definiert. So kann zum Beispiel eine Person in einer geringfügigen Beschäftigung je nach Definition als arbeitslos oder arbeitstätig gelten. Auch würde in der Alltagssprache wohl kaum jemand behaupten, dass ein Langzeitarbeitsloser, der vorübergehend krankgeschrieben ist, nicht arbeitslos ist. Laut gesetzlicher Definition ist dies jedoch der Fall, da er dem Arbeitsmarkt vorübergehend nicht zur Verfügung steht.

## **Unterscheidung verschiedener Arten von Arbeitslosigkeit:**

Arbeitslosigkeit kann als Phänomen in strukturell verschiedenen Formen auftreten. Gemeinhin wird zwischen vier Formen der Arbeitslosigkeit unterschieden (Czada, 1984):

### *1. Friktionelle Arbeitslosigkeit*

Friktionelle Arbeitslosigkeit entsteht zwischen dem Übergang von einer alten auf eine neue Arbeitsstelle. Zumeist verweilen Betroffene nur kurzzeitig in friktioneller Arbeitslosigkeit. Selbst eine hohe Verfügbarkeit von Arbeitsstellen kann kurzfristige Phasen der Erwerbslosigkeit nach Beendigung eines Arbeitsverhältnisses nicht gänzlich verhindern. Diese Art der Arbeitslosigkeit stellt aufgrund der Unvermeidbarkeit und des kurzfristigen Charakters jedoch kein gesellschaftliches Problem dar.

### *2. Saisonale Arbeitslosigkeit*

Unter saisonaler Arbeitslosigkeit wird die Arbeitslosigkeit aufgrund wechselhafter saisonaler Rahmenbedingungen verstanden. So gibt es zum Beispiel im Garten- oder Straßenbau, bei Freizeitangeboten (Schwimmbäder, Freizeitparks, Zoos, etc.), in der Agrarwirtschaft oder auch in der Gastronomie und im Hotelwesen eine Hauptsaison, in der viel Arbeit anfällt und eine Nebensaison, in der der Arbeitsaufwand eher gering ist und in der weniger Einnahmen erzielt werden. Während der Bedarf an Arbeitskräften in der Hauptsaison sehr hoch ist, nimmt dieser besonders in den Wintermonaten stark ab, so dass es zu saisonbedingten Kündigungen kommt. Die Arbeitslosenzahl ist in den Sommermonaten daher für gewöhnlich geringer als im Winter. Auch diese Art der Arbeitslosigkeit ist gewöhnlich und lässt sich kaum verhindern. Durch die Regelmäßigkeit und Vorhersehbarkeit der Schwankungen ist aber auch diese Art der Arbeitslosigkeit als nicht allzu problematisch anzusehen.

### *3. Konjunkturelle Arbeitslosigkeit*

Die konjunkturelle Arbeitslosigkeit ist eng verbunden mit der Wirtschaftskonjunktur. Während die Absatzmärkte in Zeiten konjunkturellen Abschwungs schrumpfen und so auch der Produktionsbedarf sinkt, werden in Phasen wirtschaftlichen Aufschwungs mehr Arbeitskräfte benötigt, um die steigende Produkt- und Leistungsnachfrage zu decken. Kurzzeitige Konjunkturunbrüche sind in der Regel gut verkraftbar und stellen nur ein temporäres Problem dar. Lediglich wenn sich ein konjunktureller Einbruch über einen langen Zeitraum hinzieht, kann sich die vorübergehende Arbeitslosigkeit in Langzeitarbeitslosigkeit verfestigen, da einer breiten Masse an Arbeitssuchenden



hierbei über längeren Zeitraum hinweg zu wenige geeignete Arbeitsplätze zur Verfügung stehen.

#### 4. *Strukturelle Arbeitslosigkeit*

Die Strukturelle Arbeitslosigkeit umfasst verschiedene Merkmale. Hierzu zählen zunächst regionale Strukturen, wie zum Beispiel regionale Disparitäten (z. B. Unterschiede zwischen urbanen und ländlichen Gebieten), die Bevölkerungsdichte oder auch die vorhandene wirtschaftliche Infrastruktur. All jene Faktoren können sich auf das Verhältnis von Nachfrage und Angebot an Arbeitskräften auswirken. Auch die Entwicklung innerhalb der jeweiligen Berufsbranche und die Verdrängung menschlicher Arbeit durch die fortschreitende technologische Entwicklung können zu struktureller Arbeitslosigkeit führen. Ebenfalls fällt die mangelnde Passung zwischen den Qualifikationen der Arbeitssuchenden und den Anforderungen der offenen Arbeitsstellen in den Bereich der strukturbedingten Arbeitslosigkeit. Letztlich können auch institutionelle Bedingungen zu struktureller Arbeitslosigkeit beitragen, zum Beispiel, wenn zu hohe Sozialleistungen die Arbeit wenig lohnend erscheinen lassen oder wenn hohe formelle Einstellungshürden oder ein sehr restriktiver Kündigungsschutz einen schnellen Abbau der Arbeitslosigkeit ausbremsen.

(Czada, 1984, S. 191)

Während die friktionelle und die saisonale Arbeitslosigkeit ganz gewöhnliche Phänomene darstellen, die kaum verhindert werden können, hat die Politik bei der strukturellen und konjunkturellen Arbeitslosigkeit die Möglichkeit, regulierend einzugreifen. So kann zum Beispiel einer erhöhten regionalen Arbeitslosigkeit aufgrund infrastruktureller Rückstände u. a. mit Investitionen in die Infrastruktur oder ggf. auch mit Steuererleichterungen für ansiedelnde Unternehmen entgegengewirkt werden. Der grundlegende Unterschied zwischen konjunktureller und struktureller Arbeitslosigkeit kann besonders im Verhältnis zwischen Erwerbslosen und offenen Stellen gesehen werden. Während es in Phasen hoher konjunktureller Arbeitslosigkeit mehr (z. T. gut qualifizierte) Erwerbslose als verfügbare Arbeitsstellen gibt, besteht bei der strukturellen Arbeitslosigkeit ein Überhang von vakanten Stellen bei gleichzeitigem Mangel an geeigneten Arbeitskräften (Schmid, 1980, S. 23). Moderne Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik zielen zumeist auf die strukturelle Arbeitslosigkeit ab und fokussieren sich auf die von Arbeitslosigkeit betroffenen Personen, anstatt auf die makroökonomische Wirtschaftssituation. Die konjunkturelle Arbeitslosigkeit

ist hingegen eher im Rahmen der allgemeinen Wirtschafts- und Finanzpolitik zu betrachten, weil es hier in erster Linie um die Schaffung neuer Arbeitsstellen geht, was vorrangig durch wirtschaftspolitische Instrumente, wie zum Beispiel günstige Kredite, eine investitionsfreundliche Steuerpolitik, die Flexibilisierung des Arbeitsschutzes oder gezielte Subventionierungsprogramme realisiert werden kann.

### **Definition des Begriffs „Arbeitslos“ bzw. „Erwerbslos“**

Laut Statistik der *Bundesagentur für Arbeit* gelten nach §116 SGB III Menschen im Alter zwischen 15 und 65 als arbeitslos, wenn sie sich bei der zuständigen Behörde als ‚arbeitslos‘ gemeldet haben, aktiv eine Arbeitsstelle suchen (dies wird in der Rahmenvereinbarung versichert) und dem Arbeitsmarkt umgehend zur Verfügung stehen. Letztere Voraussetzung bewirkt, dass gemeldete Personen, die vorübergehend krankgeschrieben sind, an einer arbeitsbezogenen Maßnahme (z. B. Bewerbungstraining, Arbeitsgelegenheit), einer Weiterbildung oder einem Praktikum teilnehmen oder aus anderen Gründen eine Arbeit nicht umgehend aufnehmen können, im jeweiligen Zeitraum nicht als arbeitslos gelten und damit auch nicht in der Arbeitslosenstatistik erfasst werden. Arbeitslose sind weiterhin berechtigt, eine Nebentätigkeit aufzunehmen, deren Verdienst nur anteilig mit dem Arbeitslosengeld verrechnet wird, sofern eine Wochenstundenanzahl von 15 Arbeitsstunden dabei nicht überschritten wird. Die Agentur für Arbeit unterscheidet zwischen Arbeitslosen nach den Rechtskreisen SGB II und SGB III. Während Arbeitslose nach SGB III Arbeitslosengeld aus der Arbeitslosenversicherung beziehen, erhalten Arbeitslose nach SGB II die Grundsicherung, umgangssprachlich auch Hartz-IV genannt.

Als „langzeitarbeitslos“ gelten gemäß der Statistik der Bundesagentur für Arbeit *„Arbeitslose, die ein Jahr und länger arbeitslos sind“*, wobei die Teilnahme an *„Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung sowie Krankheiten oder andere arbeitsverhindernde Umstände, die eine Dauer von 6 Wochen nicht überschreiten“*, die Arbeitslosigkeit nicht unterbrechen (§ 18, Abs. 1, SGB III). Vereinfacht ausgedrückt, gilt jede arbeitslose Person nach genau 12 Monaten Bezugsdauer als langzeitarbeitslos. Lediglich wenn sie in dieser Zeit dem Arbeitsmarkt länger als sechs Wochen am Stück nicht zur Verfügung stand, wird der Übergangzeitpunkt um den entsprechenden Zeitraum aufgeschoben.

Das *Statistische Bundesamt* orientiert sich hingegen an den Kenngrößen der ILO-Erwerbslosenstatistik (Statistisches Bundesamt, 2015, o. S.). Hierunter gelten Personen zwischen 15 und 74 Jahren als ‚erwerbslos‘, die innerhalb der letzten vier Wochen vor dem

Befragungszeitpunkt keiner Erwerbsarbeit nachgegangen sind, sich aber um die Aufnahme einer Arbeit bemüht haben. Weiterhin muss die Person in der Lage dazu sein, innerhalb der nächsten 14 Tage eine Arbeitsstelle anzutreten. Der Umfang der Erwerbstätigkeit spielt für diese Statistik keine Rolle. Eine Tätigkeit im Umfang von nur einer Wochenstunde gilt bereits als Erwerbsarbeit, wodurch auch Angestellte auf 450€-Basis offiziell nicht als erwerbslos gelten. Eine Unterscheidung in Kurzzeit- und Langzeiterwerbslose wird nicht vorgenommen. Die ILO-Statistik weist im Gegensatz zur Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur somit eine höhere Altersspanne auf und berücksichtigt zudem Erwerbslose, die kurzfristig nicht in der Lage sind, eine Arbeitstätigkeit aufzunehmen (z. B. durch eine Krankschreibung), dem Arbeitsmarkt aber innerhalb der nächsten 14 Tage wieder zur Verfügung stehen. Zudem werden auch Menschen einberechnet, die zwar erwerbslos sind, sich aber bei keiner Behörde gemeldet haben. Auf der anderen Seite sind in der Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur auch Personen registriert, die einer geringfügigen Beschäftigung nachgehen, welche wiederum in der ILO-Statistik entfallen. Zudem ist für die Arbeitslosenquote entscheidend, wann die Meldung vorgenommen wurde, nicht wann die letzte Arbeit ausgeführt wurde. Somit gelten gemeldete Personen umgehend nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses als arbeitslos (sofern die Meldung rechtzeitig erfolgte), während die Erwerbslosen nach ILO-Zählweise erst einen Monat nach der letzten Berufsausübung in die Statistik aufgenommen werden. Beide Zählweisen haben spezifische Vor- und Nachteile und in beiden Varianten werden bestimmte Gruppen nicht als arbeitslos, bzw. als erwerbslos gewertet. Die tatsächliche Anzahl derjenigen, die keiner Erwerbsarbeit nachgehen oder von ihrer Erwerbsarbeit allein nicht leben können, wird somit weder in der Arbeitslosenstatistik der Bundesagentur für Arbeit noch in der ILO-Statistik des statistischen Bundesamts vollumfänglich abgebildet. Welche der beiden Zählweisen näher an die tatsächliche Anzahl der Nicht- und Unterbeschäftigten herankommt, kann auf Grundlage der statistischen Daten beider Institutionen nicht klar bestimmt werden, weshalb es bei der Wahl des Definitionsbegriffs vor allem auf den theoretischen Kontext der jeweiligen Untersuchung ankommen sollte (Sauer mann, 2005, S. 108).

In der vorliegenden Arbeit wird sich auf die Arbeitslosen nach §116 SGB II bezogen, da dies der Definition der begleiteten Projekte entspricht, wobei innerhalb der Projekte erst Personen mit einer Bezugsdauer von mindestens vier Jahren als ‚langzeitarbeitslos‘ und damit als zugangsberechtigt galten. Trotzdem soll in dieser Arbeit überwiegend der Begriff ‚Erwerbslose‘ verwendet werden. Die Verwendung des Begriffs soll dazu dienen, ‚Arbeit‘,

‚Erwerbsarbeit‘ und ‚Vollzeitbeschäftigung‘ nicht gleichzusetzen. Die von der Bundesagentur verwendete Bezeichnung ‚Arbeitslose‘ ist dahingehend irreführend, dass sie suggeriert, die gemeldeten Menschen würden gar keiner Arbeit nachgehen. Richtig ist hingegen, dass sie keiner Erwerbsarbeit mit einem Umfang von mehr als 15 Stunden pro Woche nachgehen oder neben der Erwerbsarbeit auf Grundsicherungsleistungen angewiesen sind. Würde man alle Menschen, die einer geringfügigen Arbeit nachgehen, Personen, deren Bedarfsgemeinschaft (z. B. Familie) trotz Erwerbsarbeit unter die Grundsicherung fällt oder diejenigen, die mit Erziehungs- und Pflegetätigkeiten sowie ehrenamtlichen Tätigkeiten eine Arbeit außerhalb des Erwerbsarbeitsmarktes ausüben, aus der Zählung herausnehmen, wären nur etwa 45 Prozent aller Leistungsbezieher im Rechtskreis SGB II tatsächlich ‚arbeitslos‘ und nur 22 Prozent könnten als ‚langzeitarbeitslos‘ bezeichnet werden (Hohmeyer & Lietzmann, 2016, S. 3). Durch die Nutzung des Begriffs ‚erwerbslos‘ in dieser Arbeit soll den unentgeltlich arbeitenden Menschen, jenen in geringfügigen Beschäftigungen, in ehrenamtlichen Tätigkeiten, in Vereinsarbeit oder in der Nachbarschaftshilfe der nötige Respekt anerkannt werden. Die Begriffe ‚Arbeitslose‘ oder ‚arbeitslos‘ werden dann verwendet, wenn sie sich konkret auf die Definition der Bundesagentur oder auf Verweise auf andere Quellen beziehen, in denen die entsprechende Terminologie genutzt wurde.

## 2.1 Arbeitslosensituation in Deutschland und Nordrheinwestfalen

Die bundesweite Entwicklung der Arbeitslosenstatistik zeigt seit Jahren eine anhaltend positive, d.h.: sinkende Tendenz. Von 2010 bis 2018 sanken die Arbeitslosenzahlen kontinuierlich von 3,26 Millionen auf 2,34 Millionen (4,9% der erwerbsfähigen Bevölkerung) ab, während im gleichen Zeitraum die saisonbereinigte Anzahl gemeldeter Arbeitsstellen von 306.000 auf 802.000 anstieg (Bundesagentur für Arbeit, 2019, S. 6). Obwohl die Anzahl offener Stellen in diesem Zeitraum stetig stieg, stagnierte jedoch die Anzahl der Menschen, die von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind, weitestgehend.

**Bestand Arbeitsloser und langzeitarbeitsloser Menschen\* im Zeitvergleich**  
 Anteil Langzeitarbeitslose an allen Arbeitslosen in Prozent

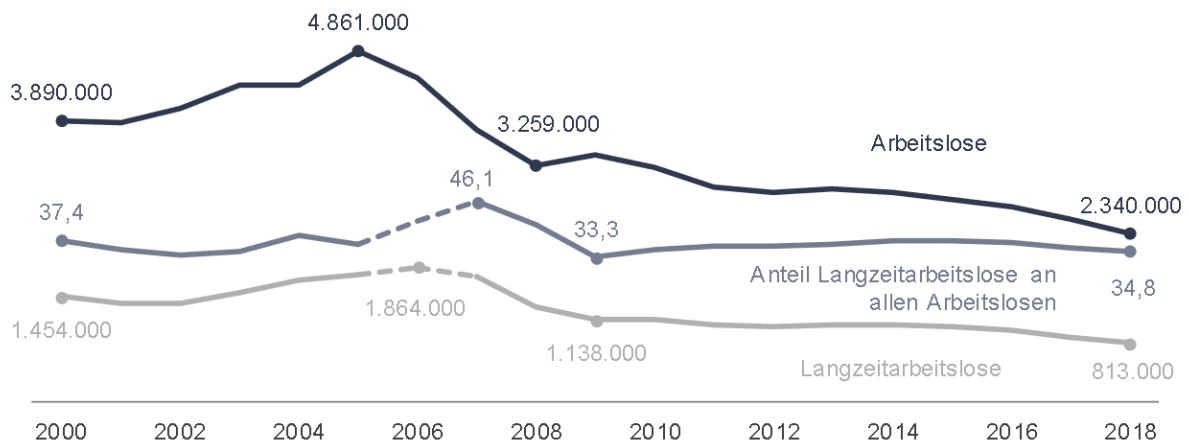


Abbildung 1: Arbeitslose und Langzeitarbeitslose in Deutschland (Bundesagentur für Arbeit, 2019, S. 6)

Bei dem Anteil der Langzeitarbeitslosen innerhalb der Arbeitslosenstatistik ist in der Bundesrepublik indes keine positive Entwicklung, sondern eher eine Art Sperrriegeleffekt zu erkennen: Von 2009 bis 2018 stieg der Anteil an Langzeitarbeitslosen an der Gesamtanzahl von Arbeitslosen sogar leicht von 33,3 Prozent auf 34,8 Prozent an, während die Arbeitslosenquote insgesamt im gleichen Zeitraum absank. Im Jahr 2018 waren rund 15% aller Arbeitslosen zwischen einem und zwei Jahren arbeitslos, 7% zwischen zwei und drei Jahren, 4% zwischen drei und vier Jahren und bei 9% betrug die Dauer der Arbeitslosigkeit bereits vier Jahre und mehr (Bundesagentur für Arbeit, 2019, S. 6).

Das Problem der Arbeitslosigkeit im Allgemeinen und der Langzeitarbeitslosigkeit im Speziellen unterscheidet sich jedoch stark in Bezug auf die Bundesländer und Regionen. Insbesondere Nordrhein-Westfalen ist (neben strukturschwachen Regionen in Ostdeutschland) nach dem strukturellen Wandel der vergangenen Jahrzehnte stärker von Arbeitslosigkeit betroffen als die meisten anderen Bundesländer. So lag im Jahr 2017 (das Jahr in denen die Modellprojekte in NRW bewilligt worden) sowohl die generelle Arbeitslosenquote Nordrhein-Westfalens mit 7,4 Prozent als auch der darin enthaltene Anteil an Langzeitarbeitslosen mit 41,8 Prozent, deutlich über dem Bundesdurchschnitt (Wawrzonkowski, 2018, S. 6).

<b>Arbeitslosenquoten vom Januar 2018</b>	<b>Deutschland</b>	<b>NRW</b>	<b>Projektstadt A</b>	<b>Projektstadt B</b>	<b>Projektstadt C</b>
<b>Arbeitslose</b>	2.570.311	773.763	30.783	33.408	31.722
<b>Arbeitslosenquote</b>	<b>5,8</b>	<b>7,9</b>	<b>12,2</b>	<b>11,2</b>	<b>9,8</b>
<b>SGB III</b>	940.906	280.905	5.918	6.712	6.934
<b>SGB III Quote</b>	<b>2,1</b>	<b>2,9</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,1</b>
<b>SGB II</b>	1.629.405	492.863	24.865	26.696	24.788
<b>SGB II Quote</b>	<b>3,7</b>	<b>5,0</b>	<b>9,9</b>	<b>9,0</b>	<b>7,7</b>
<b>Unterbeschäftigung</b>	3.513.349	978.845	39.824	49.262	39.071
<b>Unterbeschäftigungsquote</b>	7,7	9,8	15,4	16,0	11,9
<b>Gemeldete offene Arbeitsstellen</b>	736.231	125.946	4.184	4.150	4.283
<b>* Meldete offene Arbeitsstellen pro Arbeitssuchenden</b>	<b>0,29</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>0,12</b>	<b>0,14</b>

Tabelle 1: Übersicht der Arbeitslosenzahlen in Deutschland, NRW und den Projektstädten vom Januar 2018

Quelle: Agentur für Arbeit, 2020

\* = eigene Berechnung

Während zum Projektstart im Januar 2018 der Anteil an Grundsicherungsempfängenden (SGB II) im gesamtdeutschen Raum bei 3,7 Prozent lag, wies das Land Nordrheinwestfalen mit 5,0 Prozent die zweithöchste Länderquote hinter Berlin-Brandenburg (5,7%) auf. Hierbei gab es aber beträchtliche regionale Unterschiede innerhalb des Bundeslandes. Lag die Quote der Arbeitslosen im SGB-II-Bezug in den nördlichen Regionen Herford (3,2%), Rheine (2,8%) und Coesfeld (1,9%) sowie in den westlichen Bezirken Paderborn (3,2%), Meschede (3,1%) und Siegen (2,8%) sogar deutlich unter dem Bundesdurchschnitt, waren es besonders die großen Städte im zentralen Ruhrgebiet die besonders von anhaltender Arbeitslosigkeit betroffen waren und es noch bis heute sind. Auffällig bei der Betrachtung der Arbeitslosenquote ist, dass die Schwankung in Bezug auf Arbeitslose im SGB-III-Bezug (Kurzzeitarbeitslose) deutlich geringer ausfällt als bei der Anzahl der Grundsicherungsempfänger. Die Quote für den SGB-III-Bezug lag im Januar 2018 im gesamten nordrhein-westfälischen Raum zwischen 1,4 Prozent und 2,6 Prozent, schwankte also innerhalb einer Peripherie von lediglich 1,2 Prozentpunkten. Die Differenz bei der SGB-II-Arbeitslosigkeit zwischen den am wenigsten und am meisten betroffenen Regionen, betrug hingegen beträchtliche 8,0 Prozentpunkte. Dies deutet darauf hin, dass friktionelle Arbeitslosigkeit in allen Regionen ein ähnliches Ausmaß annimmt, während sich der Anteil an strukturell bedingten Langzeitarbeitslosen stark unterscheidet. Hierbei sind es besonders die großen Städte, in denen sich die Arbeitslosigkeit konzentriert. Weiterhin wird

aus der Tabelle ersichtlich, dass die Relation zwischen den beim Jobcenter gemeldeten offenen Arbeitsstellen und den Arbeitssuchenden im Raum Nordrheinwestfalen und speziell in den Projektstädten niedriger ausfällt als im Bundesdurchschnitt. Im Schnitt kommen in den Projektstädten also auf eine ausgeschriebene Stelle mehr potenzielle Bewerber, was die Selektionsmöglichkeiten der Arbeitgeber erhöht und die Chancen der Bewerber (insbesondere jene aus dem SGB-II-Bezug) senkt. Neben der hohen Anzahl an Arbeitslosen im SGB-II-Bezug weisen die Versuchsstädte ebenfalls eine hohe Quote an Unterbeschäftigten auf, umgangssprachlich auch ‚Aufstocker‘ genannt. Rechnet man die Zahlen zusammen, kommt man zu dem Ergebnis, dass zum Beispiel in der Projektstadt B im Jahr 2018 insgesamt 27,2 Prozent der Einwohner – also mehr als jede vierte erwerbsfähige Person – auf staatliche Transferleistungen angewiesen war. Da sich dies nicht nur auf die kommunalen Steuereinnahmen, sondern auch auf die regionale Kaufkraft und damit ebenfalls auf die Infrastruktur sowie ferner auch auf den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft (Hanesch, 2011, S. 10) auswirkt, erscheint ein Entgegenwirken gegen diesen Trend sowohl aus wirtschaftlicher wie auch aus sozialer Sicht unausweichlich.

## 2.2 Ursachen von Massen- und Langzeitarbeitslosigkeit

Arbeitslosigkeit oder auch Massenarbeitslosigkeit ist kein neuzeitliches Phänomen. Die deutsche Geschichte ist durchzogen mit Phasen, in denen die Konjunktur einbrach und das Land von einer hohen Erwerbslosigkeit betroffen war. Hartwich, Laatsch-Nikitin und Schaal machen in der deutschen Historie des 20. Jahrhunderts bis zu den 70er Jahren fünf große Ereignisse aus, die von einer hohen Zunahme der Erwerbslosigkeit begleitet wurden (Hartwich, Laatsch-Nikitin & Schaal, 1975, S. 10-27):

### 1. Die Nachkriegszeit von 1918 bis 1922:

Bereits die Nachkriegszeit des ersten Weltkrieges war durch eine größere Arbeitslosenphase geprägt, da die Umstellung von einer Kriegs- auf eine Friedenswirtschaft einen langwierigeren Umstrukturierungsprozess darstellte. Hauptursache waren die gewaltigen Reparationszahlungen des Versailler Vertrages, der auch den Aufbau einer Rüstungswirtschaft, also die Produktion von Kriegsgütern praktisch verbot. Die „Friedenswirtschaft“, d.h.: die Produktion von Alltagsgütern musste mühsam und langsam wieder auf- bzw. ausgebaut werden. Die von der Front zurückkehrenden Soldaten konnten

innerhalb des Strukturwandels nicht nahtlos in den Arbeitsmarkt integriert werden, so dass trotz ambitionierter Investitionen in die Wirtschaft viele Menschen erwerbslos wurden (S. 10-11).

## 2. Folgen der Inflation von 1923 bis 1924:

Durch die hohen Ausgaben der Nachkriegszeit in Verbindung mit den zu leistenden Reparationszahlungen und der Besetzung des Ruhrgebiets durch französische und belgische Truppen 1923 nahm die ohnehin schon hohe Inflationsrate der Deutschen Mark katastrophale Ausmaße an. Im November 1923 entsprach ein US-Dollar etwa 4,2 Billionen Mark. Dies stellte nicht nur die Menschen in ihrer Lebensführung vor große Herausforderungen, sondern schadete auch der Wirtschaft im Allgemeinen massiv. Zwar konnten einzelne Personen - jene die über feste Vermögenswerte (z. B. Immobilien) verfügten, von der Inflation durchaus profitieren, aber insbesondere der deutsche Mittelstand litt stark unter der Situation, so dass viele Betriebe schließen mussten und ihre Angestellten entlassen wurden. Die Arbeitslosenzahl stieg in dieser Zeit auf 2,58 Millionen Menschen (S. 11-14).

## 3. Die Weltwirtschaftskrise von 1930 bis 1933:

Nach der Inflation erholte sich die deutsche Wirtschaft, auch wenn die Strukturen sich in der Folge wandelten. Besonders Großunternehmen gingen als Sieger aus der Krise hervor, doch auch die Gewerkschaften wurden als Reaktion auf die Entwicklung des Arbeitsmarkts (hin zur Massenbeschäftigung in Großbetrieben) durch die Gesetzgebung gestärkt.

Die Stabilisierung der deutschen Wirtschaft wurde jedoch jäh von der globalen Wirtschaftskrise beendet, welche neben den USA auch besonders Deutschland traf. Die Deutsche Mark legte prägnant an Kaufkraft zu (deflationistische Entwicklung), das Vermögen war jedoch sehr unterschiedlich in der Bevölkerung verteilt und konzentrierte sich überwiegend auf wenige Wohlhabende, während der Großteil der Bevölkerung kaum Vermögenswerte besaß. Da immer weniger Menschen über Geld verfügten, führte dies zu einem Rückgang der Nachfrage an Produkten, was wiederum eine Reduzierung der Produktion zur Folge hatte. Dies führte zu Entlassungen bzw. zur Schließung von Unternehmen, was die Arbeitslosenzahlen zusätzlich erhöhte und die allgemeine Kaufkraft noch weiter reduzierte. Dementsprechend sanken auch die Steuereinnahmen des Staats und damit auch der Spielraum für mögliche wirtschaftliche Investitionen. Die Furcht vor einer erneuten Inflation sowie das Bestreben die noch ausstehenden Reparationszahlungen vor der notwendigen Entwertung der Währung abzuwickeln, hinderten die damalige Regierung daran,



vorschnell der Deflation entgegenzuwirken. Die wirtschaftlich schlechte Lage Deutschlands bildete eine der Voraussetzungen, die letztlich zum Aufstieg des Nationalsozialismus führten (S. 14-23).

#### 4. Die Nachkriegszeit von 1945 bis 1950:

Ähnlich wie in der Phase nach 1918 war die deutsche Wirtschaft auch nach dem zweiten Weltkrieg enormen Strukturwandlungsprozessen unterworfen. Erneut galt es, die Produktion von einer Kriegswirtschaft hin zu einer Normalwirtschaft zu entwickeln. Zwar war in Folge des zweiten Weltkriegs die Belastung des Arbeitsmarktes durch die Kriegsrückkehrenden geringer, weil diese häufig erst verzögert und etappenweise aus der Kriegsgefangenschaft entlassen wurden, dafür floh eine große Anzahl an Menschen nach Deutschland, die aus den ehemaligen Ostgebieten des Deutschen Reiches im Zuge der Niederlage vertrieben wurden. Weiterhin nahmen die durch die Flächenbombardements verursachten Zerstörungen der Infrastruktur ein weit höheres Ausmaß an als noch zu Zeiten des ersten Weltkriegs. Im Jahr 1950 lag die Arbeitslosenquote bei 10,5% der erwerbsfähigen Bevölkerung. Ab dem Jahr 1950 setzte ein Wirtschaftswachstum ein, dass vor allem durch die wirtschaftliche Förderung aus den USA im Zuge des Marshallplans, ferner aber auch durch ein damit verbundenes Maßnahmenpaket der Bundesregierung angestoßen wurde, welche wirtschaftliche Investitionen, eine investitionsfreundliche Steuerpolitik und die Partizipation großer Teile der Bevölkerung am Aufschwung (steigende Kaufkraft) umfasste. Die Arbeitslosigkeit konnte so innerhalb von fünf Jahren halbiert werden und sank bis in die Mitte der 60er-Jahre sogar auf ein Maß, was einer annähernden Vollbeschäftigung (Arbeitslosenquote unter 0,5%) gleichkam (S. 23-24).

#### 5. Die Rezession der Jahre 1966 bis 1967:

Nach den Jahren des Aufschwungs erlebte Deutschland im zweiten Halbjahr des Jahres 1966 erneut eine Rezession, die zwar nicht annähernd das Ausmaß der Weltwirtschaftskrise der frühen dreißiger Jahre erreichte, die deutsche Wirtschaft aber dennoch deutlich beeinflusste. Erstmals seit der Überwindung der letzten Krise stieg das Bruttoinlandsprodukt nicht an, sondern sank um 2,2 Prozent ab. Sowohl die Güternachfrage wie auch die Produktion sanken, wodurch auch der Bedarf an Arbeitskraft abnahm. Innerhalb von nur wenigen Monaten stieg die Anzahl an Erwerbslosen um mehr als das Doppelte auf einen Stand von 636.000 im Mai 1967 an. Besonders hiervon betroffen waren sowohl das Ruhrgebiet, welches sich durch die sinkende Nachfrage nach Kohle im strukturellen Wandel befand, wie auch wachstums- und strukturschwache Gebiete im ebenfalls durch die Montanindustrie geprägten Saarland. Die in

der Folge der wachsenden wirtschaftlichen Probleme neu gewählte Bundesregierung reagierte unter anderen mit der Aufnahme neuer Staatsschulden zum Zwecke des Finanzausgleichs der ausbleibenden Einnahmen, sowie mit einer investitionsfreundlichen Steuerpolitik. Auf diese Weise konnten größere, längerfristige Schäden an der Wirtschaft abgewendet werden. Das Bruttoinlandsprodukt stieg wieder deutlich an und die Zahl der Arbeitslosen verringerte sich spürbar (S. 24-27)

In den Jahren 1974 bis 1975 sowie 1980 bis 1982 folgten weitere Rezessionen, welche mit einer erhöhten Erwerbslosigkeit einhergingen. Beide Rezessionen hingen vor allem mit dem steigenden internationalen Ölpreis zusammen (Flassbeck, 1995, S. 72). Der hohe Sockel der Erwerbslosigkeit, der in den 80er Jahren erreicht wurde, wurde jahrzehntelang nicht mehr unterschritten.

In den frühen 90er-Jahren kam es zum vierten Mal in der Geschichte Deutschlands zu einem negativen Wirtschaftswachstum, welche im Zusammenhang mit der Wiedervereinigung Deutschlands 1990 und der damit verbundenen Abwicklung der Planwirtschaft in den neuen Bundesländern stand (Windolf, 2001, S. 4). Die Umstände waren begleitet von einer besonders in den Ostgebieten vorherrschenden hohen Arbeitslosigkeit, einer relativ hohen Inflationsrate und sinkenden Exporteinnahmen sowie von einer stetig steigenden Staatsverschuldung. Auch Ende des Jahres 2001 bis hinein in das Jahr 2002 brach die nationale Wirtschaft in Folge der globalen wirtschaftlichen Unruhen nach den Anschlägen des elften Septembers ein. Die Finanz- bzw. Bankenkrise von 2007 bis 2008 sowie die folgende Eurokrise ab dem Jahr 2009 überstand die deutsche Wirtschaft hingegen vergleichsweise unbeschadet, so dass es nur zu einem geringen Anstieg der Arbeitslosenzahlen in diesem Zeitraum kam. Das gute Abschneiden der deutschen Wirtschaft im Vergleich zu anderen europäischen Nationen während der Bankenkrise ist hauptursächlich auf zwei Faktoren zurückzuführen: Zum einen waren überwiegend international agierende Großkonzerne betroffen, welche die Jahre zuvor ein starkes Wachstum verzeichneten, während mittlere und kleinere Unternehmen nur peripher von den Auswirkungen der Krise betroffen waren und zum anderen ermöglichten die politischen Rahmenbedingungen eine innerbetriebliche Flexibilisierung in Form von Kurzarbeit, Leiharbeit und flexiblen Arbeitszeitkonten. Diese Flexibilität erlaubte es den deutschen Unternehmen auch in Krisenzeiten Arbeitskräfte zu „horten“ - also an den Betrieb zu binden, anstatt die Lohnkosten durch Entlassungen zu reduzieren (Möller, 2010, S. 333).

Wie sich zeigt, ist (Massen-) Arbeitslosigkeit also ein Phänomen, welches seit Beginn der deutschen Geschichte immer wieder auftauchte. Waren vorangegangene Rezessionen aber immer als Folge eines plötzlich eintretenden Ereignisses internationalen Ausmaßes (Weltkriege, internationale Wirtschaftskrisen) zu betrachten, kommt es seit den 60er-Jahren regelmäßig etwa alle 10 Jahre zu einem kurzzeitigen drastischen Einbruch des nationalen Wirtschaftswachstums und damit verbunden auch zu steigenden Arbeitslosenzahlen. Diesen Einbrüchen folgen in der Regel aber auch immer Phasen des langsamen Aufschwungs. Somit scheinen die 60er-Jahre einen Wendepunkt in Bezug auf die (Un-)Regelmäßigkeit konjunktureller Schwankungen darzustellen. Etwa im Zeitraum dieses Übergangspunktes (im Jahr 1969) wurde in Deutschland auch die „aktive Arbeitsmarktpolitik“ erstmals gesetzlich verankert, welche als Zusatzinstrument zur Finanz- und Konjunkturpolitik die Arbeitslosigkeit reduzieren sowie zukünftige konjunkturbedingte Arbeitslosigkeit präventiv verhindern sollte (Altmann, 2004, S. 193). Die Instrumente sowie der Fokus der Arbeitsmarktpolitik wandelten sich seitdem stetig, konnten allerdings nie mehr also nur temporäre Erfolge erzielen. Nach wie vor ist Arbeitslosigkeit ein im Umfang oszillierendes Problem, das nicht nur die nationale Wirtschaft und die soziale Kohäsion belastet, sondern sich auch negativ auf die psychische und physische Gesundheit der betroffenen Subjekte auswirkt.

Um bewerten zu können, welche Konzepte zur Bekämpfung von Arbeitslosigkeit und Langzeitarbeitslosigkeit erfolgsversprechend erscheinen, muss man sich zunächst mit den Ursachen von Arbeitslosigkeit auseinandersetzen. Hierfür ist nicht nur die Analyse der Entstehungsbedingungen von Langzeitarbeitslosigkeit zentral, bedeutsam ist ebenso die Ursachenforschung von Massenarbeitslosigkeit, da diese beiden Themen eng miteinander verbunden sind. Diese Vermutung lässt sich durch die offiziellen Statistiken weitestgehend bestätigen. So kam auch Heise (1997) bei der Betrachtung der Arbeitslosenstatistik zum Schluss: *„Die Dauer der Arbeitslosigkeit ebenso wie der Anteil an Langzeitarbeitslosen korrelieren stark mit der allgemeinen Arbeitsmarktlage, d. h. mit dem durchschnittlichen Arbeitslosenstand. Im Wesentlichen sind also die Ursachen für den trendmäßigen Anstieg der Langzeitarbeitslosigkeit im Zustand der dauerhaften Massenarbeitslosigkeit zu suchen“* (S. 116)“ In der Forschung sowie auch in der Politik gibt es bisher jedoch keine eindeutige Evidenz dazu, was zur (Massen-)Arbeitslosigkeit führt und wie man dieser präventiv oder reaktiv begegnen sollte. Einige Thesen wurden jedoch in der Vergangenheit und Gegenwart verstärkt

diskutiert und werden auch immer wieder als Grundlage für politische Entscheidungen herangezogen.

### 2.2.1 Ursachen für Massenarbeitslosigkeit

Zimmermann, Hinte und Thalmaier (1999) kommen in einer Betrachtung der wirtschaftspolitischen Ursachenzuschreibung für anhaltende Massenarbeitslosigkeit auf zehn Merkmale, die als Erklärungsansatz in der Wissenschaft, der Politik und der Gesellschaft häufig herangezogen werden:

#### 1. *Globalisierung*

Die Globalisierung wirkt zwar in der exportorientierten Bundesrepublik Deutschland generell positiv auf die Produktion, erzwingt im internationalen Wettbewerb aber auch Anpassungsprozesse, die in bestimmten Bereichen zu einem Stellenabbau mit dem Zweck der Kostenreduktion führen können. Zudem verlagert sich die (Teil-)Produktion einiger Güter in Länder mit niedrigerem Lohnniveau und geringeren Lohnnebenkosten. Besonders betroffen vom „Outsourcing“ sind Arbeitsstellen mit niedrigem Qualifikationsprofil (S. 27).

#### 2. *Zuwanderung*

Die Steuerung der Zuwanderung in Deutschland ist nicht auf den Bedarf des Arbeitsmarktes zugeschnitten. Zugewanderte sind im Schnitt überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen. Dies ist besonders auf Ausbildungsdefizite und die Beschäftigung in Berufsfeldern, die besonders stark vom Strukturwandel betroffen sind, zurückzuführen (S. 27-28).

#### 3. *Struktureller und technischer Wandel*

Die zunehmende Technisierung und Modernisierung bestimmter Berufszweige steigert die Effizienz der Produktion bei gleichbleibenden oder sogar sinkenden Personalschlüssel. Auch die Veränderung der Anforderungsprofile kann dazu führen, dass besonders Geringqualifizierte durch eine zunehmende Technisierung der Arbeit und Spezialisierung der Anforderungsprofile aus bestimmten Berufsbranchen nach und nach verdrängt werden (S. 28-30).

#### 4. *Immobilität*

Die Mobilitätsbereitschaften werden in der modernen Gesellschaft durch mehrere Faktoren gehemmt. Eine als unsicher empfundene wirtschaftliche Lage, der hohe Wert

sozialer Kontakte, die zunehmende Beteiligung beider (Ehe-)Partner am Erwerbsleben oder auch der pure Kosteneffekt eines Umzugs senken die Bereitschaft, den Wohnort für eine Arbeitsstelle zu wechseln (S. 30-31).

#### 5. *Inflexibilität*

Der zunehmende (internationale) Wettbewerb erfordert eine höhere Flexibilisierung der Arbeit, die aber bis dato nur schleppend vorangetrieben wurde. Vor allem die flexible Gestaltung von Arbeitszeiten spielt hierbei eine wichtige Rolle. Jedoch werden entsprechende Veränderungen nicht nur durch Gewerkschaften und Politik ausgebremst, auch haben die Arbeitnehmer recht hohe Ansprüche an eine Arbeitsstelle, wenn sie für diese einen Teil ihrer Freizeit opfern und mehr Flexibilität anbieten sollen. Diese Ansprüche orientieren sich vorrangig an den bestehenden technischen Möglichkeiten, wie zum Beispiel an der Möglichkeit, Arbeit im Home Office zu verrichten. Die Angebote auf der Arbeitgeberseite sind hier häufig noch nicht attraktiv genug (31-33).

#### 6. *Qualifikation*

Die Qualifikation spielt in Bezug auf das Arbeitslosigkeitsrisiko eine entscheidende Rolle. Vor allem Menschen mit geringer oder keiner Qualifikation sind am stärksten von Erwerbslosigkeit betroffen. Erschwerend hinzu kommt, dass betriebliche Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung zur Stellensicherung nur wenig lohnenswert für Geringqualifizierte erscheinen und somit häufig auf diejenigen ausgerichtet sind, die bei einem Jobverlust aufgrund ihrer hohen formellen Qualifikation ohnehin bereits die besten Chancen auf dem Arbeitsmarkt hätten (S. 33-36).

#### 7. *Gesundheitliche Beeinträchtigungen*

In der Gruppe der Langzeiterwerbslosen ist der Anteil der gesundheitlich Beeinträchtigten besonders hoch. Diese sind nur schwer vermittelbar, da sie nur eingeschränkt (z. B. keine schwere körperliche Arbeit, nur mit begrenzter Stundenanzahl) einsetzbar sind. Zudem kann die Arbeitslosigkeit zusätzlich negative Auswirkungen auf die Gesundheit haben und somit die Vermittlungs- und Integrationsfähigkeit noch weiter einschränken (S. 36).

#### 8. *Überstunden*

Durch die hohe Anzahl an Überstunden, also durch geleistete „Mehrarbeit“ des Personalbestands, werden eigentlich verfügbare Stellen ersetzt. Immer weniger

Menschen machen somit immer mehr Arbeit, wodurch insgesamt weniger Arbeitnehmer benötigt werden (S. 36-37).

#### 9. *Lohnkosten*

Hohe Lohn- und Lohnnebenkosten behindern nicht nur das Wachstum ansässiger Unternehmen, sondern auch ausländische Investitionen in den Standort. Zu hohe Lohnkosten können als Wettbewerbsnachteil angesehen werden, der sich negativ auf den Export auswirkt und Outsourcing begünstigt. Vor allem die aus betrieblicher Sicht weniger produktiven Tätigkeiten von Geringqualifizierten können hierbei häufig als zu teuer empfunden und wegrationalisiert oder ausgelagert werden (S. 37-38).

#### 10. *Schattenwirtschaft*

Insbesondere, wenn die Steuern auf Arbeit, die Lohnkosten und die Lohnnebenkosten relativ hoch sind, steigt das Ausmaß an Schwarzarbeit an. Auch können eine sinkende Arbeitsmoral in der Gesellschaft, geringe Flexibilisierungsmöglichkeiten der Unternehmen und ein geringer Grad an Kundenorientierung seitens der Unternehmen Schwarzarbeit begünstigen (S. 38-39).

Für einige der aufgezählten Punkte konnten die Autoren keine eindeutige wissenschaftliche Evidenz feststellen. So ließen sich zum Beispiel die tatsächlichen Auswirkungen der Schattenwirtschaft nur schwer taxieren, weil alle Daten hierzu auf Schätzungen beruhen. Bezüglich des Effekts der Lohnkosten auf die Arbeitslosigkeit gab es zu diesem Zeitpunkt widersprüchliche Befunde. Für die Anzahl der bezahlten Überstunden ließ sich feststellen, dass diese im selben Zeitraum stagnierten, in dem die Anzahl der Arbeitslosen zeitgleich anstieg, so dass ein direkter Zusammenhang nicht bestätigt werden konnte. Trotz teils mangelnder wissenschaftlicher Grundlagen werden die Ursachen aber besonders im gesellschaftlichen Diskurs immer wieder aufgegriffen (Zimmermann, Hinte und Thalmaier, 1999, S. 27-39).

Gemeinhin lassen sich die verschiedenen Erklärungsansätze für steigende Arbeitslosigkeit in *dynamische* und *statische* Modelle unterteilen (Layard, Nickell & Jackman, 2005, S. 338-349; Ludwig-Mayerhofer, 1990, S. 345).

Dynamische Modelle fokussieren insbesondere Prozesse am Arbeitsmarkt, die zu mangelnden Übereinstimmungen zwischen den Anforderungen des Arbeitsmarktes und den Fähigkeiten und Vorlieben der arbeitsfähigen Bevölkerung führen. Unter anderen können hierunter regionale Umstrukturierungsprozesse, die technische Entwicklung bestimmter

Arbeitssegmente oder auch Mobilitätbarrieren eingeordnet werden. Häufig ist in diesem Kontext die Rede von ‚Mismatching‘. Mismatching entsteht, wenn die vakanten Arbeitsstellen Anforderungsprofile aufweisen, die durch den vorhandenen Pool an Erwerbslosen nicht und nur unzureichend abgedeckt werden können, so dass viele Erwerbslose für die Besetzung dieser Stellen nicht in Frage kommen. Zusätzlich kann sich dieser Effekt durch einen strukturellen Wandel in einer Region verstärken, da hierdurch der Bedarf an Arbeitskräften hin zu anderen Berufsfeldern oder Qualifikationsprofilen verschoben wird. Um Mismatching entgegenzuwirken, sind besonders Maßnahmen zur Weiter- oder Umqualifizierung der Arbeitslosen wirksam (Bauer & Gartner, 2014, S. 6).

Statische oder manifeste Modelle beziehen sich hingegen überwiegend auf das Ungleichgewicht zwischen (Lohn-)Kosten und Produktivität der Arbeit. In einem freien Wettbewerbsmodell würden die Lohnkosten zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern frei verhandelt, wobei der Ausgang von Nachfrage und Angebot der jeweiligen Arbeitskraft abhängen würde. Durch gesetzliche Vorgaben (z.B. durch das Mindestlohngesetz) und weitere Rahmenbedingungen (z. B. durch Tarifverträge) werden Lohnverhandlungen jedoch so weit reguliert, dass aus Sicht der Arbeitgeber Lohn und Arbeitsertrag (Produktivität) nicht immer in Einklang mit den gewinnorientierten Interessen der Unternehmen gebracht werden können. Eine solche Entwicklung kann wiederum zu Reduzierung der Arbeitsplätze führen, um die Profitinteressen der Arbeitgeber zu wahren (Layard, Nickell & Jackman, 2005, S. 192).

Zusätzlich zu den Lohnkosten sind ebenfalls die Lohnnebenkosten zu nennen, welche auch in der politischen Debatte immer wieder aufgegriffen werden. Die Lohnnebenkosten umfassen zusätzlich zum Lohn noch die vom Arbeitgeber zu entrichtenden Sozialabgaben in Form von Krankenversicherung, Arbeitslosenversicherung, Unfallversicherung sowie Pflege- und Rentenversicherung, die Kosten für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Steuern auf die zu entrichtenden Löhne wie auch weitere Kosten, zum Beispiel für Arbeitsbekleidung, Arbeitsplatzgestaltung oder Maßnahmen zur Gewährleistung der Arbeitssicherheit. Die Nebenkosten werden über gesetzliche Vorgaben stark von der Politik beeinflusst und sind den Lohnkosten aufzuaddieren. Engels stellt eine recht simple Formel für eine mögliche Steigerung der Beschäftigung auf: *„Soll die Beschäftigung zunehmen, dann muss die Grenzproduktivität der Arbeit höher sein als der Lohn“* (Engels, 1984, S. 13). Vereinfacht bedeutet dies, dass ein Unternehmen nur dann weitere Arbeitskräfte einstellt, wenn davon ausgegangen werden kann, dass der ökonomische Wert ihrer Arbeit die Kosten ihrer Beschäftigung übersteigt.

Dementsprechend seien die wirksamsten Mittel des Staates, um Arbeitslosigkeit zu bekämpfen, das Lohnniveau auf einem niedrigen Level zu halten, die Lohnnebenkosten zu reduzieren oder alternativ über eine unternehmensfreundliche Steuer- und Finanzpolitik für steigende Renditen der Arbeitgeber zu sorgen.

Häufig richtet sich die Kategorisierung von Modellen auch nach Denkansätzen. Statische Modelle der Arbeitslosigkeit werden dabei zumeist der *neoklassischen Denkweise* zugeordnet, welche im Kern behauptet, dass zu starke Einflüsse der Politik in die Wirtschaft (z. B. über gesetzliche Mindestlöhne) negative Auswirkungen auf die Arbeitskräftenachfrage haben, während ein freier Arbeitsmarkt sich selbst regulieren würde. Neben der Lohnautonomie gelten in neoklassischen Ansätzen auch die Flexibilität bei den Arbeitszeiten, geringe Schwellen für die Einstellung und Kündigung von Angestellten sowie Sozialleistung unterhalb des üblichen Erwerbseinkommens als notwendige Voraussetzungen für die Selbstregulierung des Arbeitsmarkts.

Der *keynesianische Ansatz* verfolgt hingegen weniger eine rein mikroökonomische Sichtweise auf die Wirtschaftlichkeit der Erwerbsarbeit, sondern bezieht auch die makroökonomische Kaufkraft innerhalb der Gesellschaft mit ein. Die Löhne sind hierbei also nicht als bloßer Kostenfaktor für die Unternehmen anzusehen, sondern wirken sich auch auf die Binnennachfrage aus. Sinken die Reallöhne in einer Region, wirkt sich dies auch negativ auf die Güternachfrage aus, weil der Gesellschaft weniger finanzielle Mittel für den Konsum zur Verfügung steht. Sinkende Löhne führen damit nicht automatisch zu steigenden Beschäftigungszahlen, sondern können den Produktionsbedarf und damit auch die Arbeitskräftenachfrage im schlimmsten Fall sogar noch weiter verringern. Maßgebend für die Nachfrage nach Arbeitskräften ist aus der keynesianischen Sichtweise in erster Linie die aktuelle wirtschaftliche Sicherheit der Unternehmen sowie die zukunftsbezogenen Entwicklungsprognosen:

*Entscheidend für den Umfang der Beschäftigung in einer Volkswirtschaft sind bei Keynes die Unternehmen, die unter Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung Erwartungen über ihre Absatzaussichten bilden und auf dieser Basis und mit dem Ziel der (Geld-) Profitmaximierung Investitionsentscheidungen treffen. Die effektive Nachfrage, die die Investitionsausgaben der Unternehmen zusammen mit dem Konsum privater Haushalte und des Staates entfalten, bestimmt das Beschäftigungsniveau – die von der*



*Neoklassik betonten strukturellen Faktoren sind dabei grundsätzlich zweitrangig (Klär, 2006, S. 3).*

Der keynesianische Ansatz leugnet zwar nicht, dass Lohn- und Preisrigiditäten einen Einfluss auf die Arbeitskräftenachfrage haben können, dies kann aber nur im Kontext der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und nicht losgelöst von dieser betrachtet werden.

Eine ähnliche, makroökonomische Richtung zeigt der Ansatz Flassbecks (1995), der die Phasen hoher Arbeitslosigkeit im Zeitraum zwischen 1950 und 1995 untersuchte. Er kam zur Feststellung, dass Phasen erhöhter Arbeitslosigkeit immer mit wirtschaftlichen Rezessionen einhergehen und in der Struktur grundsätzlich identisch verlaufen. Nach einem sprunghaften Anstieg der Arbeitslosigkeit folgt stets eine Phase, in der sich die Arbeitslosenquote allmählich wieder reduziert. Da die Rezessionen seit den 60er-Jahren in relativ regelmäßigen Abständen auftauchen, ergibt sich hieraus eine zyklische Entwicklung der Arbeitslosenquote. Das Lohnniveau stieg in diesem Zeitraum jedoch kontinuierlich und stetig (nicht ruckartig) an, so dass er zum Schluss kommt:

*„Gäbe es Arbeitslosigkeit als Folge eines ‚zu hohen Reallohns‘, etwa aufgrund zu hoher Verhandlungsmacht der Gewerkschaften, dann wäre sie nicht an den Zyklus gebunden, sondern entstünde trendmäßig über den Zyklus hinweg, ohne Zwischenphasen zunehmender Arbeitsnachfrage und sinkender Arbeitslosigkeit“ (Flassbeck, 1995, S. 72).*

Statt zu hoher Löhne oder zu strenger Arbeitsmarktregularien, die die freie Marktwirtschaft behindern, macht Flassbeck die Investitionsbereitschaft der Unternehmen als entscheidenden Faktor aus. In Rezessionsphasen sinke die Güternachfrage und damit zugleich auch die Gewinnerwartungen und Investitionsbereitschaften der Unternehmen. Dieser Entwicklung könne man vor allem mit einer angepassten Finanzpolitik entgegentreten. Wenn Unternehmen zum Beispiel die Möglichkeit haben, über eine günstige Zinspolitik an lukrative Anleihen zu kommen, könnte sie dies entlasten und zu zusätzlichen Investitionen anreizen. Die Lösung zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit liege somit in einer engeren Abstimmung zwischen Arbeitsmarkt und Finanzpolitik (Flassbeck, 1995, S. 80). Auch die gezielte Auf- und Abwertung der Landeswährung (damals noch D-Mark) durch die Steuerung der Inflationsrate spielt bei Flassbeck eine entscheidende Rolle, kann aber nur begrenzt auf die heutige Situation mit der supranationalen Währung *Euro* übertragen werden.

Weiterhin kann unterschieden werden zwischen *objektiven* und *subjektiven* Ursachen von Arbeitslosigkeit (Kieselbach & Offe, 1979, S. 10; Oehlke, 1979, S. 143). Während die oben genannten Ansätze überwiegend objektive Ursachen beschreiben, welche relativ unabhängig von den Betroffenen wirken, können auch subjektive Entscheidungen der Menschen zur Erwerbslosigkeit führen.

Unter anderen kann die Höhe und Dauer des möglichen Bezugs von Arbeitslosengeld die Verweildauer in der Erwerbslosigkeit beeinflussen. Steiner (2003) verglich in diesem Zusammenhang verschiedene Zeitperioden zwischen 1984 und 1994, in denen in der Bundesrepublik unterschiedliche Regelungen für den Bezug des Arbeitslosengelds galten (S. 405). Er fand dabei heraus, dass eine höhere Dauer der Berechtigung auf Arbeitslosengeld nicht nur eine längere Verweildauer in der Arbeitslosigkeit signifikant begünstigt, sondern sogar die bewusste Aufgabe der Erwerbsarbeit im Übergang zur Verrentung provozieren kann:

*Relativ lange Anspruchsdauern beim Arbeitslosengeld und die im Prinzip zeitlich unbefristet gewährte Arbeitslosenhilfe sind wesentliche Faktoren für die hohe Langzeitarbeitslosigkeit in Deutschland. Darüber hinaus setzt die Arbeitslosenunterstützung in der derzeitigen Form auch Anreize zur Beendigung von Beschäftigungsverhältnissen. Dies betrifft vor allem ältere Arbeitnehmer: Die in den 80er Jahren in mehreren Stufen drastisch verlängerte maximale Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes hat die effektive Frühverrentung bereits vor dem 60. Lebensjahr bei den Männern begünstigt. Darüber hinaus weisen die empirischen Ergebnisse für Deutschland auf ausgeprägte Mitnahmeeffekte beim Arbeitslosengeld hin: Die Wahrscheinlichkeit, die Arbeitslosigkeit zu beenden, steigt unmittelbar nach dem Auslaufen des Leistungsanspruchs deutlich an. Besteht im Anschluss an das Arbeitslosengeld ein Anspruch auf Arbeitslosenhilfe, ist dies mit einer deutlich höheren Verbleibswahrscheinlichkeit in Arbeitslosigkeit verbunden. Gerade bei den Männern trägt dies zur Langzeitarbeitslosigkeit bei (Steiner, 2003, S. 407).*

Solange also die Sicherheit über den Bezug des Arbeitslosengeldes oder der Arbeitslosenhilfe besteht, reduziert dies die Motivation, den Zustand der Arbeitslosigkeit zu verlassen. Die Höhe des Arbeitslosengeldes ist laut Steiner dabei weniger relevant als zeitliche Begrenzung. Dabei hält er sogar eine Erhöhung des Arbeitslosengelds auf 100% des durchschnittlichen vorangegangenen Lohnes als denkbar, sofern die Bezugsdauer entsprechend kurz gewährt wird (nicht länger als 12 Monate) und die nachfolgende Arbeitslosenhilfe deutlich geringer

angelegt ist. Das zu dem Zeitpunkt für die Hartz-Reformen geplante Arbeitslosengeld II sollte seiner Überzeugung nach keinesfalls höher als die Sozialhilfe ausfallen, um Langzeitarbeitslosen einen finanziellen Anreiz zu geben, ihre Suchbemühungen zu erhöhen und eine neue Stelle aufzunehmen (Steiner, 2003, S. 407).

Die zugrunde liegende Idee zu den subjektiven Ursachen der Arbeitslosigkeit ist, dass Menschen ihre Möglichkeiten abwägen und die für sie sinnvollste Entscheidung treffen. „Sinnvoll“ ist in diesem Zusammenhang nicht als objektives Maß zu verstehen, sondern meint eine subjektive Bewertung der individuellen Umstände, welche von persönlichen Wünschen und Lebensvorstellungen geprägt ist. Ist der Lohn der Arbeit nicht merklich höher als die finanzielle Leistung, welche stattdessen bezogen werden könnte, kann dies Anreize dafür setzen, die Erwerbslosigkeit dem Erwerbsleben vorzuziehen. Auch andere persönliche Entscheidungen, wie zum Beispiel eine geringe Flexibilität in Bezug auf das Berufsfeld, starre Lohnvorstellungen oder mangelnde Mobilitätsbereitschaft, können zur Erwerbslosigkeit führen oder den Zustand der Erwerbslosigkeit verlängern. Man spricht in diesem Fall von „unfreiwilliger“ und „freiwilliger Arbeitslosigkeit“ (Keynes, 1936, S. 15; Holmlund, 1997, S. 10). Die Anzahl der „freiwillig“ Erwerbslosen kann nicht genau geschätzt werden, weil zum einen nicht alle zutreffenden Personen offiziell gemeldet sind und Arbeitslosengeld beziehen und zum anderen würden wohl auch nur die wenigsten bei der Betreuung im Jobcenter gegenüber offen zugeben, mögliche Arbeitsstellen ohne triftigen Grund abzulehnen. Eine solch offene Ablehnung von Arbeit ohne triftigen Grund würde in der Regel zu Sanktionen auf das Arbeitslosengeld I bzw. II führen. Auch wenn Zeitungen und Boulevardmagazine immer mal wieder von besonders ausgefallenen Beispielen für freiwillig Erwerbslose berichten (z. B. die BILD-Kampagne zu „Florida-Rolf“), dürfte deren relative Anzahl im Vergleich zu den unfreiwillig Erwerbslosen jedoch verhältnismäßig gering ausfallen (Hubert, 2006, S. 652).

### 2.2.2 Ursachen für Langzeitarbeitslosigkeit

Die bisherigen Ausführungen haben sich damit beschäftigt, unter welchen Umständen Phasen erhöhter Arbeitslosigkeit auftreten können, wann also viele Menschen zeitgleich ihre Arbeit verlieren und nur geringe Chancen auf eine unmittelbare Anschlussbeschäftigung haben. Eine Gemeinsamkeit der meisten Theorien der Wirtschaftswissenschaften ist dabei, dass diese die Arbeitslosigkeit als Folge einer temporären Entwicklung ansehen. Ob nun die konjunkturelle Entwicklung eines Landes oder einer Region, ein zu hohes Lohnniveau oder steigende Zinssätze, all diese Konzepte können nur erklären, warum in einer bestimmten Zeitspanne die

Anzahl Erwerbsloser zunimmt, nicht jedoch, warum sich bei einigen Betroffenen der Zustand der Erwerbslosigkeit auch über diese Phase hinaus verfestigt. Um es anders auszudrücken; die Ansätze bieten zwar eine Grundlage zur Bewertung, unter welchen Rahmenbedingungen die generellen Chancen am Arbeitsmarkt über alle Menschen hinweg besonders gut oder schlecht stehen, nicht aber dafür, welche konkreten Konzepte für die Reintegration von Langzeitarbeitslosen erfolgsversprechend erscheinen. Dementsprechend ist es auch notwendig, die Ursachen von Langzeitarbeitslosigkeit im Speziellen näher zu beleuchten.

Heise (1997) setzt an dieser Stelle an und bringt die Anzahl der Erwerbslosen und die Dauer der Erwerbslosigkeit in Verbindung. Bei einer Analyse der Zugänge und Verweildauern bei den Arbeitslosenzahlen in Deutschland zwischen den Jahren 1960 und 1995 kommt er zum Erkenntnis, dass die hohe Langzeitarbeitslosigkeit in den 90ern als eine Folge der steigenden Arbeitslosenzahl in den 1980er-Jahren angesehen werden kann (S. 116). Er geht hierbei davon aus, dass die Gruppe der Erwerbslosen heterogen in Bezug auf persönliche Eigenschaften, wie zum Beispiel ihre Fähigkeiten, ihre formellen Qualifikationen oder ihre Motivation, aufgestellt sind. Eine große Anzahl Erwerbsloser mit einer heterogenen Zusammensetzung begünstigt wiederum *negative* und *positive Selektionseffekte*. Während Erwerbslose mit günstigen Eigenschaften sehr schnell eine neue Arbeitsstelle finden, werden andere Personen oder sogar ganze Personengruppen neben reell bestehenden Defiziten auch aufgrund von subjektiven Vorurteilen im Bewerbungsprozess benachteiligt. So sind bei den Langzeitarbeitslosen vor allem ältere Menschen übermäßig häufig vertreten, weil ihnen weniger Leistungs- und Anpassungsvermögen als jüngeren Mitbewerbern zugetraut wird (Heise, 1997, S. 123). Je größer also der Pool an Erwerbslosen ist, desto höher ist die Konkurrenz bei der Stellensuche und desto eher kommt es zu vorurteilsgeprägten Selektionsentscheidungen seitens der Arbeitgeber. Dies wiederum erhöht das Risiko für Personen mit eher ungünstigen Voraussetzungen (z. B. mit einem hohen Alter) langfristig erwerbslos zu bleiben.

Nach Sheldon (1999) gibt es vier Faktoren, welche die Entstehung von Langzeitarbeitslosigkeit beeinflussen können:

1. Die institutionellen Rahmenbedingungen (z. B. die Arbeitslosenversicherung).
2. Die jeweilige Beschäftigungssituation (z. B. die konjunkturelle Entwicklung).
3. Die persönlichen Merkmale der Erwerbslosen (z. B. das Qualifikationsprofil).

#### 4. Die Arbeitslosigkeit selbst.

(Sheldon, 1999, S. 3)

Die ersten beiden Faktoren wurden im Vorfeld bereits beschrieben und wirken sich vor allem auf die generelle Situation am Arbeitsmarkt sowie auf individuelle Entscheidungen für die Arbeitsaufnahme aus. Bezüglich der persönlichen Merkmale von Erwerbslosen ist davon auszugehen, dass Personen mit günstigen Voraussetzungen schneller zurück in den Arbeitsmarkt integriert werden können als andere. So wären besonders die Menschen von Langzeiterwerbslosigkeit betroffen, deren Ausbildung, Arbeitserfahrung, Krankheitsbild und ähnliche Merkmale sie nur schwer vermittelbar erscheinen lassen. In einer Betrachtung der Schweizer Erwerbslosen kam Sheldon zur Erkenntnis, dass besonders eine mangelnde regionale Mobilität, ein Zuwanderungshintergrund und eine fehlende Berufsausbildung, ferner aber auch ein hohes Alter oder eine klassische Berufsausbildung (im Gegensatz zur akademischen Ausbildung) das Risiko für einen Übergang in die Langzeiterwerbslosigkeit signifikant erhöhen (Sheldon, 1999, S. 6). Doch selbst unter Kontrolle der relevantesten Heterogenitätsaspekte verringerte auch eine steigende Verweildauer in der Erwerbslosigkeit die Chancen auf eine Wiedereingliederung. Innerhalb von 24 Monaten sank die Wahrscheinlichkeit einer Arbeitsaufnahme um bis zu 18 Prozent. Weiterhin zeigte sich, dass vormals Erwerbslose auch nach der Aufnahme einer Erwerbsarbeit ein deutlich höheres Risiko hatten, innerhalb eines Jahres erneut die Arbeitsstelle zu verlieren. Dieser Effekt ließ sich besonders bei älteren und männlichen Personen feststellen. Die Arbeitslosigkeit selbst wird also in Kombination mit Personenmerkmalen zum Hemmnis bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt (Sheldon, 1999, S. 4).

Um den negativen Effekt der Dauer der Erwerbslosigkeit auf die Wiedereingliederungschancen zu erklären, kann die Theorie des Humankapitals herangezogen werden. Hierbei bauen die Menschen während ihrer Ausbildung und dem anschließenden Erwerbsleben stetig Humankapital auf; sie vermehren also ihren eigenen Arbeitswert. Neben den formellen Abschlüssen spielen dabei vor allem auch die informellen (also nicht zertifizierten) Fähigkeiten eine Rolle, die sie sich bei der Arbeit aneignen bzw. weiter ausbauen. Bei einem Jobverlust wird das bisherige Humankapital entwertet - zunächst nur geringfügig, mit der Zeit aber immer stärker (Henning, 2018, S. 115). Anders formuliert: je länger eine Person arbeitslos ist, desto stärker verlernt sie die für die Arbeit notwendigen fachlichen und allgemeinen Fähigkeiten. Menschen mit höherem Humankapital erleiden zwar

während der Erwerbslosigkeit insgesamt größere Humankapitalverluste, haben aber auch gleichzeitig bessere Chancen, kurzfristig Vakanzen am Arbeitsmarkt auszufüllen, so dass bei diesen Personen die Wahrscheinlichkeit, in Langzeitarbeitslosigkeit zu geraten, deutlich geringer ist. Beim Übergang in die Langzeiterwerbslosigkeit nach einem Jahr gleichen sich der höhere Startwert des Humankapitals und der größere Kapitalverlust bei den anfangs ‚Bessergestellten‘ jedoch aus, so dass ab diesem Zeitpunkt nicht mehr relevant ist, mit wie viel Humankapital eine Person arbeitslos wurde. Einen Unterschied zwischen ‚besseren‘ und ‚schlechteren‘ Langzeiterwerbslosen kann, im Gegensatz zu den nur kurzzeitig von Erwerbslosigkeit Betroffenen, ab diesem Zeitpunkt somit nicht mehr gemacht werden (Henning, 2018, S. 119).

Hagedorn und Kaul (2002) bringen den Verlust des Humankapitals mit der wirtschaftlichen Entwicklung, der Höhe und Dauer der Arbeitsersatzleistungen und individuellen Entscheidungen der Erwerbslosen in Zusammenhang:

*Eine Folge der ökonomischen Umstrukturierungen seit Ende der 70er Jahre ist aber gerade eine Änderung des Marktpreises von Humankapital. Konkret bedeutet dies, daß durch einen Schock das Humankapital an Wert verliert und damit den bisherigen Lohn nicht mehr erwirtschaften kann. Bei rigiden Löhnen führt dies zu Arbeitslosigkeit. Das Arbeitslosengeld bemißt sich nun an diesem nicht mehr erwirtschaftbaren Lohn, wohingegen der erwirtschaftbare Lohn am Markt, d.h. die Produktivität, nach dem Schock bzw. der Umstrukturierung deutlich gesunken ist. Ist das Arbeitslosengeld großzügig ausgestaltet und werden die Leistungen für einen langen Zeitraum bezahlt, so sind die Anreize gering, sich einen neuen Job zu suchen. Bei hohem Humankapitalverlust bedeutet ein neuer Job ja auch häufig einen neuen Beruf. [...]. Insgesamt läßt sich also feststellen, daß die Wahrscheinlichkeit eines Arbeitslosen, in Langzeitarbeitslosigkeit zu enden, mit zunehmendem Verlust an Humankapital im Falle einer Entlassung steigt. Diese hohen Verluste treten insbesondere in ökonomischen Umbruchphasen auf (Hagedorn & Kaul, 2002, S. 12-13).*

Im Gegensatz zu dem bereits aufgeführten statischen Modell der Arbeitslosigkeit betrachten Hagedorn und Kaul nicht das Einkommen als entscheidenden Faktor für die Entscheidung über die Aufnahme einer Arbeitsstelle, sondern den erwarteten Wert bzw. Wertverlust des eigenen Humankapitals. Insbesondere nach Umstrukturierungsprozessen innerhalb einer

Wirtschaftsbranche oder nach einem gesamtwirtschaftlichen Schock als Folge einer Rezession oder anderer einschneidender Ereignisse sinkt der Wert des eigenen Humankapitals auf dem Arbeitsmarkt. Das sinkende Humankapital kann sich sowohl negativ auf den erwarteten Lohn als auch auf die Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitszeiten), die angestrebte hierarchische Position innerhalb eines Betriebes oder auch die zu verrichtenden Arbeitsinhalte auswirken. Im schlimmsten Fall ist der Verlust des Humankapitals so gravierend, dass eine erneute Beschäftigung im alten Arbeitsfeld kaum noch möglich ist. Das Konzept des Humankapitals ist somit umfassender als eine bloße Betrachtung der Lohnerwartungen. Vor allem, wenn nach dem Jobverlust eine berufliche Umorientierung notwendig wird, die Reallöhne im Berufsfeld generell sinken oder die strukturelle Modernisierung von Arbeitsabläufen bestimmte Fähigkeit entwertet, ist der Verlust des Humankapitals besonders hoch. Die Ersatzleistung, also z. B. das Arbeitslosengeld, bemisst sich jedoch an dem vorherigen Wert des Humankapitals. Ist der erwartete Wertverlust des eigenen Humankapitals am Arbeitsmarkt höher als der durch die Erwerbslosigkeit herbeigeführte Humankapitalverlust, wird sich eine erwerbslose Person eher gegen die Aufnahme einer neuen Erwerbstätigkeit entscheiden (Hagedorn & Kaul, 2002, ebd.).

Auch die Langzeitarbeitslosigkeit selbst wirkt sich oftmals auf den gesundheitlichen Zustand und die eigene Selbstwahrnehmung der Betroffenen aus und erschwert die Reintegration damit zusätzlich. So sind Arbeitslose häufiger krank als der arbeitende Bevölkerungsanteil, weisen ein höheres Mortalitätsrisiko auf und neigen eher zu gesundheitsabträglichen Lebensweisen (Kroll, Müters & Lampert, 2016, S. 233). Weiterhin leiden sie häufiger unter psychischen Erkrankungen, wie zum Beispiel Depressionen und Angstzuständen (Paul & Moser, 2009, S. 277). Mit der Resignation geht zudem eine Verringerung des Selbstwertgefühls und der Selbstwirksamkeitserwartungen einher (Price, Choi & Vinokur, 2002, S. 310), was zu einer psychischen Auswirkung haben kann, zum anderen aber auch den Wiedereinstieg in die Arbeit erschwert, da die Eigeninitiative hierdurch gehemmt werden kann. Auch führen die begrenzten finanziellen Mittel bei den Betroffenen häufig zu einem Gefühl der sozialen Ausgrenzung (Gundert & Hohendanner, 2014, S. 145), was sowohl emotional belastend wirkt wie auch eine tatsächliche soziale Isolation begünstigen kann. Es lässt sich weiterhin feststellen, dass Langzeiterwerbslose deutlich häufiger zu gesundheitsgefährdenden Verhaltensweisen, wie zum Beispiel zum Rauchen oder zu übermäßigem Alkoholkonsum tendieren (Kroll, Müters & Lampert, 2016, S. 233). Auch ist der

Anteil der Erkrankten mit Leiden im Muskel-Skelett-System sowie mit psychischen Problemen in der Gruppe der Arbeitslosen deutlich höher als bei den Erwerbstätigen, wobei das Maß der krankheitsbedingten Einschränkungen und die Dauer der Erwerbslosigkeit miteinander korrelieren (Hollederer, 2003, S. 2). Die Auswirkungen der anhaltenden Arbeitslosigkeit können sich auf verschiedenen Ebenen sowohl auf den gesundheitlichen Zustand, wie auch auf das soziale Verhalten auswirken und zeigen sich unter anderen in Symptomen wie Resignation, Rückzug, vermindertem Selbstwertgefühl, vermehrter Inanspruchnahme von Gesundheitsdienstleistungen, Familien- und Partnerschaftskonflikten, sozialer Isolation, Schlafstörungen, depressiven Störungen, Angsterkrankungen, Suchtmittelkonsum und suizidalen Gedanken (Weber, Hörmann & Heipertz, 2007, S. 2059-2962). Dies wiederum wirkt sich sowohl auf die Vermittlungs- wie auch auf die Integrationsfähigkeit aus. So ist es zum Beispiel wahrscheinlich, dass mit einer sozialen Isolation auch ein Verlust an Sozialkompetenz einhergeht, während Schlafstörungen sich negativ auf die Belastbarkeit und Arbeitsleistung auswirken können. Der Rückzug aus dem gesellschaftlichen Leben und der damit verbundene Verlust an Sozialkontakten, (Sozialkapital), negative gesundheitliche Auswirkungen der Arbeitslosigkeit sowie die Ausbildung von Abhängigkeiten (z. B. Alkohol) erschweren die Wiedereingliederung zunehmend (Strasser, 1997, S. 31) und können neben unveränderbaren Personeneigenschaften (Alter, Ethnie, Geschlecht) als weitere Vermittlungs- und Arbeitshemmnisse angesehen werden. Je länger eine Person also in der Erwerbslosigkeit verweilt, desto ausgeprägter und verfestigter zeigen sich häufig auch die Vermittlungs- und Arbeitshemmnisse und desto schwieriger wird eine langfristige Integration in den ersten Arbeitsmarkt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es mit hoher Wahrscheinlichkeit immer eine Sockelarbeitslosigkeit geben wird, die nicht verhindert werden kann. Diese besteht vor allem aus der friktionellen Arbeitslosigkeit, die beim Übergang zwischen verschiedenen Arbeitsstellen entsteht. Eine Vollbeschäftigung ist somit ein unerreichbares Idealbild, dem sich allenfalls angenähert werden kann. Diese Form der Arbeitslosigkeit ist jedoch kein gesellschaftliches Problem, da sie niemanden dauerhaft vom Erwerbsleben ausschließt.

Die Ursachen für Massenarbeitslosigkeit sind überwiegend in strukturellen und konjunkturellen Entwicklungen zu suchen. Maßnahmen, die insbesondere die Schaffung von Arbeitsstellen in den Blick nehmen, wie die Reduzierung der Lohnsteuer oder Lohnkosten, Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder Subventionierungsangebote für Arbeitgeber können



dazu beitragen, den Arbeitsmarkt insgesamt zu entspannen und so die Gesamtanzahl an Erwerbslosen zu reduzieren. Für Langzeitarbeitslose verbessert sich die Situation durch solche Maßnahmen hingegen nur geringfügig, weil die Ursachen von Langzeitarbeitslosigkeit weniger bei den Stellenkapazitäten innerhalb der Betriebe zu verorten sind, sondern vor allem in personenbezogenen Faktoren (Entwöhnung vom Arbeitsleben, geringe Qualifikation, gesundheitliche Einschränkungen, hohes Alter, geringe Selbstwirksamkeitserwartung, etc.) sowie bei der verallgemeinernden Einschätzung zu dieser Gruppe seitens der Arbeitgeber. Arbeitgeber wählen ihre Mitarbeiter nach dem erwarteten Wert der Arbeitskraft für den Betrieb aus, also nach der Einschätzung des vorhandenen Humankapitals. Auf der einen Seite wirken ungünstige personenabhängige Merkmale, wie eine unzureichende Qualifikation, ein hohes Alter, gesundheitliche Einschränkungen, ein Migrationshintergrund oder auch eine gebrochene, diskontinuierliche Erwerbsbiografie der Langzeiterwerbslosen ungünstig bei der Selektionsentscheidung. Auf der anderen Seite bestehen bei den Arbeitgebern aber auch häufig Vorurteile gegenüber Langzeiterwerbslosen, möglicherweise auch gegenüber bestimmten weiteren Personengruppen, die übermäßig häufig bei den Langzeiterwerbslosen vertreten sind (z. B. ältere Menschen, Migranten). Diese Vorurteile reduzieren die Chancen der Betroffenen auf eine Anstellung zusätzlich. Sowohl die real vorhandenen Hemmnisse wie auch die vorurteilsbedingten Zuschreibungen mindern die Erwartungen des Arbeitgebers an den Erwerbslosen bezüglich dessen Humankapitals. Einer Studie aus dem Jahr 2013 zufolge, schließen knapp zwei Drittel aller befragten Arbeitgeber in Deutschland erwerbslose Bewerber bereits dann a priori für die Besetzung einer offenen Stelle aus, wenn diese länger als „*nur wenige Monate*“ nicht aktiv am Arbeitsleben teilnahmen (Moertel & Rebien, 2013, S. 3). Unabhängig von den Vorurteilen und unveränderbaren Personeneigenschaften lassen sich jedoch auch tatsächliche Defizite ausmachen, die mit der Dauer der Erwerbslosigkeit zunehmend kumulieren und das vorhandene Humankapital weiter reduzieren. Das ‚Verlernen‘ fachlicher und sozialer Kompetenzen, die Ausbildung kontraproduktiver Verhaltensweisen (z. B. erhöhter Alkohol- und Tabakkonsum, Trägheit, eine ungesunde Lebensweise, etc.) sowie weitere, weiter unten aufgeführte Folgen der Erwerbslosigkeit fallen hierunter.

Um Langzeitarbeitslose zurück in den Arbeitsmarkt zu integrieren, müsste den Ursachen entsprechend also zum einen die Attraktivität für die Einstellung von Menschen mit (augenscheinlich) geringerem Humankapital aus Sicht der Arbeitgeber erhöht werden und

gleichzeitig müssten die Erwerbslosen darin unterstützt werden, nicht förderliche Verhaltensweisen (z. B. mangelnde Selbstständigkeit) abzulegen sowie besser mit unveränderbaren persönlichen Problemstellungen (z. B. gesundheitliche Einschränkungen) im Erwerbsleben umzugehen. Die im Vorangegangenen beschriebenen makroökonomischen Strategien zur Reduzierung der Erwerbslosigkeit sind hierfür nur sehr begrenzt geeignet und können allenfalls dazu dienen, die generelle Nachfrage an Arbeitskräften zu erhöhen und damit auch die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt zu reduzieren.

### 2.3 Theorien zum Erleben von Erwerbslosigkeit und deren Auswirkungen

Die Auswirkungen von Langzeitarbeitslosigkeit auf die betroffenen Personen sind bereits hinreichend untersucht. Bereits im frühen 20. Jahrhundert konnte in der wegweisenden Marienthalstudie, die unter anderen wegen der vielfältigen Entwicklung innovativer Untersuchungsinstrumente aus unterschiedlichen Forschungsansätzen noch heute in der Soziologie als Klassiker der multimethodologischen Forschung gilt, nachgewiesen werden, dass eine lange anhaltende Phase von Erwerbslosigkeit große Auswirkungen auf das Denken und Handeln der agierenden Subjekte haben kann (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1960). Bei den Betroffenen führte der Zustand der Erwerbslosigkeit oftmals zu einer Resignation, aus der heraus keine Bemühungen mehr unternommen wurden, die ungewünschte persönliche Situation zu verändern. Viel mehr arrangierte man sich mit dem vorherrschenden Zustand und passte seinen Lebensrhythmus dahingehend an. Es wurde beobachtet, dass die Betroffenen ziellos in den Tag hineinlebten, alltägliche Handlungen langsamer ausführten als die arbeitstätige Bevölkerung und aktiv nach Möglichkeiten suchten, die dazu geeignet waren, die vorhandene Zeit totzuschlagen, anstatt diese aktiv zu nutzen. Oftmals konnten die Langzeiterwerbslosen am Ende eines Tages nicht einmal mehr nachvollziehen, was sie den Tag über gemacht hatten. Besonders Männer waren von dieser Entwicklung betroffen, während Frauen durch den Haushalt und die Kindererziehung zumeist noch eine gewisse Tagesstruktur beibehielten und einen Sinn im alltäglichen Handeln sahen (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1960, S. 87-92).

Der Marienthalstudie folgten eine Reihe weiterer Untersuchungen und Theorien zu der Frage, wie sich Erwerbslosigkeit auf die Betroffenen auswirkt bzw. von ihnen erlebt wird (s. u.). Hierbei können nicht nur theoretische Ansätze herangezogen werden, die sich ausschließlich

und spezifisch auf die Situation der Erwerbslosigkeit beziehen, auch allgemeinere Handlungstheorien können zum Verständnis beitragen. Zudem lassen sich die Ansätze dahingehend unterscheiden, dass sich einige eher direkt auf den Zustand der Erwerbslosigkeit selbst sowie auf die damit verbundene, unmittelbare Auswirkung auf die Betroffenen beschäftigen, während andere eher den Umgang der Personen mit den Auswirkungen in den Mittelpunkt rücken. Es kann somit zwischen einem individual- und einem situationsspezifischen Fokus unterschieden werden.

	<i>arbeitslosigkeitsspezifisch</i>	<i>allgemein</i>
<i>Struktur der Arbeitslosigkeitserfahrung</i>	<p><b>Typologien</b> (z. B. Jahoda; Hess et al.; Siebers &amp; Vonderach; Kronauer; Vogel &amp; Gerlach)</p> <p><b>Fünf-Komponenten-Modell der psychosozialen Funktion von Erwerbsarbeit</b> (z. B. Jahoda)</p> <p><b>Agency-Ansatz</b> (Fryer)</p>	<p><b>Rollentheorie</b> (z. B. Brinkmann)</p> <p><b>Vitamintheorie</b> (Warr)</p> <p><b>Stigmatheorie</b> (z. B. Winkel)</p> <p><b>Theorie kritischer Lebensereignisse</b></p> <p><b>Attributionstheorie</b> (Weiner)</p>
<i>Prozess der Verarbeitung von Arbeitslosigkeit</i>	<p><b>Phasenmodelle 1</b> (z. B. Bakke; Eisenberg &amp; Lazarsfeld; Harrison)</p>	<p><b>Phasenmodelle 2</b> (z. B. Transition-Ansatz von Hopson &amp; Adams)</p> <p><b>Stressmodelle</b> (z. B. Fineman; Pelzmann)</p> <p><b>Belastungs-Bewältigungs-Paradigma</b> nach Lazarus (z. B. Ulich et al.; Kessler, Turner &amp; House)</p> <p><b>Theorie der gelernten Hilflosigkeit</b> nach Seligman (z. B. Mohr und Frese)</p>

Tabelle 2: Taxonomie der Theorieansätze in der Arbeitslosenforschung  
Quelle: Kieselbach & Wacker, 2000, S. 1

Die aufgeführten Modelle und Theorien sollen im Folgenden näher erläutert werden. Dies erscheint wichtig, um zu verstehen, wie die Erwerbslosen ihre Lage selbst empfinden und welche Auswirkungen diese auf sie hat, um daraus schließen zu können, welche Bedürfnisse

sich hieraus ergeben und welche Integrationsmaßnahmen somit hilfreich oder gar notwendig erscheinen, wenn es darum geht, Erwerbslose in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren.

### 2.3.1 Struktur der Arbeitslosigkeitserfahrung – arbeitslosigkeitsspezifische Ansätze

Ein wichtiges Ergebnis der Marienthalstudie (Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1960) war die Beobachtung, dass die Familien und Einzelpersonen sehr unterschiedlich auf die Erwerbslosigkeit reagierten. Während einige der Situation mit Zuversicht begegneten, hatten andere die Hoffnung bereits aufgegeben und sich mit einem dauerhaften Leben in der Erwerbslosigkeit abgefunden. Die Autoren der Studie unterteilten die beobachteten Familien in vier verschiedene „Haltungstypen“ auf:

#### 1. *Die Ungebrochenen*

Die Ungebrochenen achten auch nach dem Verlust des Arbeitsplatzes auf die Pflege des Haushalts und der Kinder. Sie gehen weiterhin verschiedenen Aktivitäten nach und hegen die Hoffnung, dass sich ihre Lage wieder zum Besseren wenden könnte. Dementsprechend bemühen sie sich auch immer wieder um eine neue Arbeitsstelle. Ihre Lebenslust sowie das individuelle Wohlbefinden können sie größtenteils aufrechterhalten.

#### 2. *Die Resignierten*

Die Resignierten haben die Hoffnung auf eine bessere Zukunft bereits weitestgehend aufgegeben, daher schmieden sie auch keine langfristigen Pläne mehr und suchen, wenn überhaupt, nur noch sehr eingeschränkt nach einer neuen Arbeitsstelle. Ihre Bedürfnisse begrenzen sie auf das Notwendigste. Die Kinder und der Haushalt sind durch diese Konzentration der vorhandenen Mittel auf das Lebensnotwendige weiterhin gut gepflegt. Das persönliche Wohlbefinden ist zwar gemindert, aber im Verhältnis zu den folgenden Gruppen immer noch recht positiv ausgeprägt.

#### 3. *Die Verzweifelten*

Die Verzweifelten zeichnen sich durch ein Gefühl der depressiven Hoffnungslosigkeit aus. Die Selbstwirksamkeitserwartung ist fast komplett verloren gegangen, so dass sie jede Bemühung ihre Situation zu verändern von vornherein als vergeblich betrachten. Dementsprechend werden auch keine Bemühungen mehr in die Stellensuche investiert. Wie die beiden oben genannten Gruppen, pflegen aber auch sie weiterhin

den Haushalt und die Kinder und schränken sich in der Bedürfnisbefriedigung den vorhandenen Mitteln entsprechend ein. Der Unterschied zu den beiden vorangegangenen Gruppen ist überwiegend im *Erleben* der Situation zu finden. Sie fühlen sich sehr unwohl mit den gegebenen Umständen und in Gesprächen verweisen sie häufig auf das „bessere Leben“ vergangener Tage.

#### 4. *Die Apathischen*

Die Apathischen haben nicht nur jede Hoffnung vollends aufgegeben, sondern haben sich auch voll und ganz mit ihrer Situation abgefunden. Sie sind regelrecht „indolent“, also gleichgültig allem gegenüber. Während die Resignierten und Verzweifelten lediglich keine langfristigeren Pläne und Ziele mehr verfolgen, leben die Apathischen nur noch in den Augenblick hinein und wissen zumeist nicht einmal, was sie in den nächsten Stunden oder Tagen tun sollen. Die wenigen verfügbaren Mittel werden nicht mehr für das Notwendige ausgegeben, sondern irrational vergeudet, so dass das geringe Einkommen häufig bereits nach wenigen Tagen aufgebraucht ist. Der Haushalt ist oftmals unsauber und die Kinder sind ungepflegt, da kein Geld mehr für Haushalts- und Hygieneartikel sowie für Kleidung übrig ist. Die Stimmung in den Familien ist meist sehr schlecht und es kommt häufig zu Streit. Teils gehen mit der Haltung auch unsoziale (betteln, Aggressivität, regelmäßiger öffentlicher Alkoholkonsum) oder sogar kriminelle (Diebstahl) Verhaltensweisen einher.

(Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel, 1960, S. 70-72)

Der Haltungstyp ist dabei kein stabiles Merkmal, sondern kann sich über die Zeit hinweg verändern. Besonders negative Erfahrungen im Zusammenhang mit der anhaltenden Erwerbslosigkeit (z. B. ein enttäuschendes Weihnachtsfest) können Handlungsänderungen hin zu negativeren Positionen herbeiführen, so dass hier ansatzweise von einer zeitlichen Entwicklung ausgegangen werden kann, indem die Betroffenen nach dem Arbeitsplatzverlust zunächst noch „ungebrochen“ sind, über die Zeit hinweg aber die Phasen „Resignation“ und „Verzweiflung“ bis hin zur „Apathie“ durchlaufen.

Auf der anderen Seite wurden aber auch vereinzelt Familien beobachtet, die trotz einer langandauernden Phase der Erwerbslosigkeit weiterhin als „ungebrochen“ eingestuft werden konnten. Auch wiesen Familien mit ähnlich langen Brüchen in der Erwerbsbiografie verschiedene Haltungstypen auf, befanden sich also in unterschiedlichen Phasen. Diese Beobachtung spricht eher für eine typabhängige Auswirkung der Erwerbslosigkeit auf die

Betroffen; zumindest muss es personenabhängige Faktoren geben, welche die Haltung der Menschen gegenüber dem Zustand der Erwerbslosigkeit beeinflussen und den Motivationsverfall beschleunigen oder verzögern können.

Diese Typisierung von Arbeitslosen wurden in der Folge immer wieder aufgegriffen und weiterentwickelt. Durch die zeitliche Dimension kann das Vier-Typen-Modell von Jahoda und Kollegen nicht nur als Vorreiter stabiler Typologien, sondern auch von zeitlich strukturierten Phasenmodellen angesehen werden.

Kronauer, Vogel und Gerlach (1993) entwickelten auf der Grundlage von qualitativen Daten aus 115 Interviews mit erwerbslosen Personen in Niedersachsen ein Modell, in dem die Befragten drei individuell wahrgenommenen „erwerbsbiografischen Gefährdungsstufen“ mit jeweils zwei unterschiedlichen „Verarbeitungsformen“ zugeordnet wurden. Zusätzlich fand sich in den Daten auch ein vierter Typus, der den anderen Gruppen nicht zugeordnet werden konnte.

#### 1. *Die Arbeitslosigkeit als integrierbarer Bestandteil der Erwerbsbiografie*

Innerhalb der Studie von Kronauer, Vogel und Gerlach war diese Gruppe mit rund 15 Prozent die kleinste. Die Arbeitslosigkeit wird hier nicht als langfristige Bedrohung für die eigene Erwerbsbiografie angesehen, sondern eher als eine vorübergehende Auszeit von der Erwerbsarbeit. Die Betroffenen hegen wenig Zweifel daran, aus eigenem Bemühen heraus wieder zurück in Arbeit zu finden und fühlen sich von ihrem sozialen Umfeld bei der Bewältigung der neuen Situation unterstützt. Trotzdem unterscheidet sich der Umgang mit dieser Situation zwischen den Betroffenen:

##### *1a. Arbeitslosigkeit als Chance auf Zeit*

Eine Gruppe nutzt die neugewonnene Freizeit, um den eigenen Interessen nachzugehen, die bisher in der erwerbsarbeitszentrierten Lebenswelt zurückstanden. So wird die Zeit sinnvoll genutzt, indem persönlichen Hobbies nachgegangen oder Sport betrieben wird und auch die Sozialkontakte werden intensiviert. Durch die aktive Lebensweise leidet diese Gruppe nicht oder kaum an negativen Erfahrungen, wie Langeweile oder dem Abfall des Selbstwertgefühls.

##### *1b. Arbeitslosigkeit als Einschnitt, mit dem man eine Zeitlang zurechtkommen kann*

Die Betroffenen können die Zeit nicht so sinnvoll nutzen. Sie sind sich zwar ebenfalls sicher, dass es sich bei der Erwerbslosigkeit nur um einen temporären Zustand handelt, der die Erwerbsbiografie mittel- bis langfristig nicht dramatisch belasten wird, können

oder wollen die Vorzüge der gewonnenen Freizeit aber nicht in Aktivitäten fernab der Erwerbsarbeit investieren. Im Gegensatz zum vorangegangenen Typus sinkt das Selbstwertempfinden in dieser Gruppe leicht ab, da die Passivität des Lebensalltags ein beginnendes Gefühl der Nutzlosigkeit hervorruft.

## 2. *Die Integrierbarkeit der Arbeitslosigkeit in die Erwerbsbiografie steht in Frage*

Innerhalb der Studie war diese Gruppe am stärksten vertreten und machte etwa 50 Prozent aller Befragten aus. Bei dieser Gruppe besteht Ungewissheit darüber, ob die Aufnahme einer neuen Erwerbsarbeit gelingt oder ob die Erwerbslosigkeit in einen dauerhaften Zustand übergeht. Die Unterstützung aus dem sozialen Umfeld tritt hier – zumindest subjektiv empfunden – nur noch in einem verringerten Maß auf. Der Zustand wird gemeinhin als belastend wahrgenommen und verunsichert die Betroffenen.

### *2a. Arbeitslosigkeit als Bedrohung, der man etwas entgegen setzt*

Mit der Angst vor der drohen Langzeiterwerbslosigkeit kann eine Gegenwehr einhergehen. Die vorhandene Zeit und Energie werden in der Folge auf die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle fokussiert. Die Unsicherheit in Bezug auf die Chancen am Arbeitsmarkt können dabei zu Konzessionen, also erhöhten Bereitschaften bezüglich der Rahmenbedingungen eines Arbeitsplatzes (geringer Lohn, Wochenendarbeit, langer Anfahrtsweg, etc.) führen. Häufig wird das Einkommen in dieser Gruppe durch eine Nebenbeschäftigung aufge bessert. Trotzdem bleibt die Aufnahme einer Vollzeitbeschäftigung das übergeordnete Ziel. Der Kontakt zum sozialen Umfeld wird weitgehend aufrechterhalten.

### *2b. Arbeitslosigkeit als Bedrohung, der man ausgeliefert ist*

Andere verfallen eher in einen Zustand der Hilflosigkeit. Einerseits wird die Aufnahme einer Arbeitsstelle als einziger Ausweg aus der belastenden Lebenssituation angesehen, gleichzeitig werden die Chancen am Arbeitsmarkt aber sehr gering eingeschätzt. Die Bemühungen bei der Arbeitsplatzsuche werden daher entsprechend verstärkt, um die geringen Chancen mit einem höheren Aufwand annähernd auszugleichen. Das soziale Umfeld wird weniger als mögliche Hilfe, denn als Druckfaktor angesehen. Insbesondere durch eine persönlich empfundene Stigmatisierung fühlen sich die Betroffenen von ihren sozialen Kontakten zunehmend abgegrenzt.

### 3. *Die Arbeitslosigkeit wird zur lebensbestimmenden Realität*

Diese Gruppe machte nicht ganz ein Viertel aller Befragten aus. Die Chancen auf den Wiedereinstieg in das Arbeitsleben werden hier als so gering erachtet, dass jegliche Bemühungen bei der Arbeitssuche eingestellt werden. Dieser Zustand kann entweder weitestgehend akzeptiert oder als hochgradig belastend empfunden werden.

#### *3a. Arbeitslosigkeit als schlechte Realität, der man sich unterwirft*

Diese Gruppe orientiert sich weiterhin an dem Leitbild der Arbeitsgesellschaft und fühlt sich von dieser ausgegrenzt. Dies wiederum führt zu einem stark ausgeprägten Gefühl der Nutzlosigkeit und damit einhergehend zu einem reduzierten Selbstwertempfinden. Aus ihrem sozialen Umfeld sowie aus dem gesellschaftlichen Leben ziehen sich die Betroffenen weitestgehend zurück.

#### *3b. Arbeitslosigkeit als schlechte Realität, in der man sich einrichtet*

Diese Gruppe sieht zwar ebenfalls kaum eine Chance, in das reguläre Arbeitsleben zurück zu kommen, hat sich aber mit der Situation weitestgehend arrangiert. Häufig werden Beschäftigungen im Minijobbereich ausgeübt oder es werden Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit ausgeübt. Ein entscheidender Faktor bei dieser Bewältigungsstrategie ist die Unterstützung des sozialen Umfeldes und der Kontakt zu anderen Erwerbslosen, welcher den Betroffenen einen nötigen Halt verleiht. Zwar fühlen auch die Angehörigen dieses Typus sich nicht als vollwertiger Teil der erwerbsorientierten Gesellschaft, verspüren aber trotzdem nicht das Gefühl, gänzlich nutzlos zu sein.

### 4. *Übergang in gesellschaftlich anerkannte Alternativrollen*

In dieser Gruppe befinden sich überwiegend Frauen. Etwa 25 Prozent aller weiblichen Befragten wurden dieser Gruppe zugeordnet. Hier wird der Zustand der Erwerbslosigkeit generell nicht als problematisch angesehen. In der Regel sehen die Angehörigen dieses Typus aber auch keine Alternative zu ihrem aktuellen Lebensmodell und streben daher auch nicht an, eine Erwerbsarbeit aufzunehmen. Das Leben als Hausfrau und Mutter (oder eine ähnliche Rolle) erfüllt die Angehörigen dieses Typus weitestgehend, so dass mit der Erwerbslosigkeit auch kein Gefühl der Nutzlosigkeit oder Ausgrenzung einhergeht; zumal die eingenommene Rolle in der Gesellschaft gemeinhin akzeptiert wird. Häufig geht mit dieser Haltung jedoch eine starke, vor allem finanzielle Abhängigkeit von nahestehenden Personen (z. B. vom



berufstätigen Ehemann/Partner) einher.

(Kronauer, Vogel & Gerlach, 1993, S. 84-89)

In diesem Modell wird also im Gegensatz zu dem vorangegangenen noch weiter zwischen verschiedenen Wahrnehmungen der Situation und dem daraus resultierenden individuellen Umgang mit den Gegebenheiten differenziert. Wie auch schon in der Marienthalstudie deutlich wurde, zeigt sich das Geschlecht auch hier als ein bedeutender Faktor sowohl bei der Wahrnehmung der Situation als auch beim Umgang mit dieser. So wurden zum Beispiel 35 Prozent aller Männer, aber nur 11 Prozent aller Frauen dem dritten Typus zugeordnet. Die sieben Typen in Kronachs Modell sind im Gegensatz zu den vier Typen von Jahoda u. a. nicht zeitabhängig, das heißt, es handelt sich hier nicht um aufeinanderfolgende Phasen, die von einer Person durchlaufen werden. Viel eher handelt es sich dabei um individuelle Einschätzungen der vorliegenden Situation und den daraus entwickelten Handlungsstrategien, die neben persönlichen Eigenschaften auch mit anderen Faktoren, wie zum Beispiel den Rückhalt aus dem familiären und sozialen Umfeld zusammenhängen.

Um zu verstehen, warum der Verlust der Erwerbsarbeit so unterschiedlich auf die Erlebenswelt der Betroffenen wirkt, hilft wiederum Jahoda mit ihrem später entwickelten Modell der manifesten und latenten Funktionen der Erwerbsarbeit (Jahoda, 1982; 1986). Hiernach hat die Erwerbsarbeit zunächst eine manifeste Funktion, die für alle sehr offensichtlich ist: Das *finanzielle Einkommen*. Neben dem Einkommen gibt es jedoch noch fünf latente Funktionen, deren Wichtigkeit für das individuelle Wohlbefinden den Menschen in der Arbeitsgesellschaft nicht immer oder zumindest nicht im vollen Ausmaß bewusst ist.

1. Zeitstruktur
2. Sozialkontakte
3. Status und Identität
4. Teilhabe an kollektiven Zielen und Anstrengungen
5. Regelmäßige Tätigkeit

Die zentrale Annahme dieser Theorie besteht darin, dass die Aufrechterhaltung einer zeitlichen Struktur im Alltag (1), der regelmäßige Umgang mit anderen Menschen (2), die Anerkennung durch andere (3), die gemeinschaftliche Zielorientierung (4) sowie das Vorhandensein einer Aufgabe im täglichen Leben (5) Bedürfnisse des Menschen sind, die durch die Erwerbsarbeit mehr oder minder gut befriedigt werden können. Mit dem Verlust

des Arbeitsplatzes gehen daher nicht nur Einkommenseinbußen einher, auch die fünf latenten Erfahrungsdimensionen leiden darunter. Es kommt zu einer Deprivation, also zu einem Mangel an entsprechenden Erfahrungen. Diese trägt wiederum maßgeblich zum sinkenden Wohlbefinden der Betroffenen sowie zur mentalen Belastung und letztlich auch zu psychischen Erkrankungen bei. Die Einkommenseinbußen spielen hingegen nur eine sehr untergeordnete Rolle, da sie nur indirekt zur Bedürfnisbefriedigung beitragen können (Jahoda, 1986, S. 98-100).

Die unterschiedlichen Verhaltensmuster innerhalb der drei Typen im Modell von Kronauer, Vogel und Gerlach lassen sich anhand des Fünf-Faktoren-Modells von Jahoda relativ gut erklären. Die drei Typen beschreiben zunächst lediglich die persönliche Einschätzung in Bezug auf eine Reintegration in den Arbeitsmarkt. Wie belastend diese Einschätzung letztlich auf das eigene Wohlbefinden wirkt, hängt sehr stark davon ab, inwiefern die Betroffenen in der Lage sind, die fünf Bedürfnisse durch Ersatzhandlungen zu befriedigen. Zwar geht Jahoda (im Gegensatz zu Warr, s. u.) in ihrem Modell nicht von einer hinreichenden Kompensationsmöglichkeit aus, die Beobachtungen unterschiedlicher Verhaltensmodelle und Belastungsgrade bei Kronauer und Kollegen, deutet jedoch stark darauf hin, dass eine Kompensation durch Ersatzhandlungen möglich ist.

In diesem Zusammenhang scheint der Umgang mit der Situation unter anderem leichter zu fallen, wenn die vorhandenen sozialen Kontakte weiterhin aufrecht erhalten oder auch neue Kontakte zu anderen Erwerbslosen geknüpft werden, wenn Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit (z. B. Ehrenamt, Hobbies) wahrgenommen werden oder wenn eine Nebentätigkeit im Minijob-Bereich aufgenommen wird. Während das soziale Umfeld in erster Linie dazu beitragen kann, den Mangel an Sozialkontakten ansatzweise zu kompensieren, dürfte besonders die Aufnahme einer Nebentätigkeit einen positiven Einfluss auf das Wohlbefinden haben, da sie gleich alle fünf Erfahrungsdimensionen abdeckt, wenn auch nicht im gleichen Umfang, wie eine Erwerbsarbeitsstelle in Vollzeit dies könnte. So zeigt sich auch in den Ergebnissen der Studie von Kronauer und Kollegen, dass bei denjenigen, die sich relativ gut mit ihrer Lage arrangieren können, die Nebentätigkeit häufig eine bedeutende Rolle einnimmt, diese aber zumeist nicht als gleichwertiger Ersatz für eine Vollzeitstelle angesehen wird.

Im Gegensatz zum Fünf-Faktoren-Modell von Jahoda gibt es aber auch andere Ansätze, die besonders die finanzielle Situation in den Mittelpunkt der negativen Einflüsse von

Erwerbslosigkeit rücken. Fryer (1986) geht in der von ihm entwickelten *Agency Restriction Theorie* zunächst von einem ganz anderen Menschenbild als Jahoda aus. Der Mensch sei in der Regel aktiv, autonom und intrinsisch motiviert. Dies widerspricht Jahoda insofern, als dass der Mensch im Fünf-Faktoren-Modell passiv den gegebenen Umständen unterworfen ist. Die Erwerbsarbeit liefert hier die Bedingungen, die er für eine zufriedenstellende Lebensführung benötigt und ohne diese Arbeit stellen sich früher oder später Deprivationserfahrungen ein. Dementsprechend liefert die Arbeit hier eher einen extrinsischen Motivationsanreiz, denn diese dient in erster Linie mehr oder minder bewusst dazu, die persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen, welche weitestgehend unabhängig vom Inhalt der Arbeit sowie von den eigenen Interessen und Zielen sind. Zudem wird die Auswirkung einer fehlenden Arbeit laut Fryer bei Jahoda generell zu negativ beschrieben. Positive Auswirkungen der Erwerbslosigkeit sind im Fünf-Faktoren-Modell hingegen nicht berücksichtigt (Fryer, 1986, S. 4).

Eine von Fryer und Payne durchgeführte Interviewstudie ergab jedoch, dass die von Jahoda beschriebenen positiven Auswirkungen der Arbeit, wie zum Beispiel die arbeitsorientierte Tagesstruktur, von den Befragten teilweise sogar eher als belastend empfunden werden, weil diese nicht nach den Bedürfnissen der Arbeitstätigen, sondern nach den Interessen der Arbeitgeber ausgerichtet sind (Fryer & Payne, 1984). Der Verlust des Arbeitsplatzes wirkt hingegen nicht per se negativ, sofern die Betroffenen proaktiv auf die Lage reagieren, indem sie zum Beispiel durch eine Intensivierung von Hobbies oder die Aufnahme von Nebentätigkeiten für einen Ausgleich sorgen. Allerdings umfasste die Studie lediglich elf Probanden, die speziell aufgrund ihrer erhöhten Resilienz gegenüber den negativen Auswirkungen der eingetretenen Erwerbslosigkeit ausgewählt wurden. Es ist daher davon auszugehen, dass die Studie kein repräsentatives Abbild der Erwerbslosen zeigt. Eher kann angenommen werden, dass Menschen, die trotz Erwerbslosigkeit eine aktive Lebensführung beibehalten, bereits in der voran gegangenen Arbeit ähnlich aktive Verhaltensmuster aufzeigten (Kieselbach, 1994, S. 240).

Negative Auswirkungen hat der Verlust des Arbeitsplatzes laut der Agency Restriction Theorie nur dann, wenn die Minderung des Einkommens zu einer deutlichen Einschränkung des alltäglichen Handlungsspielraums führt – und zwar auch über den rein finanziellen Aspekt hinaus. Entscheidend ist hier das Aktivitätsniveau. Haben die Erwerbslosen weiterhin den Handlungsspielraum, den zuvor praktizierten Aktivitätsgrad ihrer Lebensweise aufrechtzuerhalten (z. B. Sport, Hobbies, Kultur, Sozialkontakte, etc.), sind die Auswirkungen

der Arbeitslosigkeit nur gering. Führt der Einkommensverlust indes zu einer gezwungenen Einschränkung der Aktivitäten, kann dies als negativer Einfluss auf die Tagesstruktur, die Lebensordnung und die langfristige Planungssicherheit wahrgenommen werden, was wiederum zu Frustration führen kann. Dies trifft besonders dann zu, wenn die Zuversicht auf eine baldige Reintegration in den Arbeitsmarkt eher negativ ausgeprägt ist, wenn also ein hoher Unsicherheitsfaktor darüber besteht, wie lange die Einschnitte bezüglich der individuellen Lebensgestaltung noch Bestand haben werden (Fryer, 1986, S. 19).

Neben Modellen, die eine relativ stabile, eher personenabhängige Auswirkung der Arbeitslosigkeit postulieren, gibt es auch Modelle, die sich eher auf die Verarbeitungsprozesse der Erwerbslosen konzentrieren und sich dementsprechend besonders auf eine zeitliche Komponente im Erleben von Erwerbslosigkeit konzentrieren.

### 2.3.2 Prozess der Verarbeitung von Arbeitslosigkeit – arbeitslosigkeitsspezifische Ansätze

Bereits in der Marienthalstudie wurde davon ausgegangen, dass die vier „Typen“ in gewisser Hinsicht auch als zeitlich bedingte Phasen angesehen werden können, die sukzessive von den Subjekten durchlaufen werden. Auf dieser Erkenntnis aufbauend, entwickelten sich in den Folgejahren weitere Modelle, die davon ausgingen, dass personenabhängige Merkmale keine oder nur eine untergeordnete Rolle in der Verarbeitung der Arbeitslosigkeit spielen und der Zustand der Erwerbslosigkeit eher eine generelle, einheitliche Wirkung auf alle Betroffenen über die Zeit hinweg entfalte.

Eisenberg und Lazarsfeld entwickelten ein Modell, welches sich noch nahe an den Typen von Jahoda und Kollegen bewegt (Eisenberg & Lazarsfeld, 1938). Die Arbeitslosen durchlaufen hierbei vier Phasen:

1. *Schock:*

Mit dem Verlust des Arbeitsplatzes tritt zunächst ein Schock ein. Dieser kann vorübergehende Gefühle von Resignation und Verzweiflung bis hin zu einer apathischen Grundstimmung hervorrufen.

2. *Optimismus:*

Nachdem der erste Schock überwunden ist, fassen die Erwerbslosen jedoch neuen Mut. Der Zustand der Erwerbslosigkeit kann in den ersten Monaten sogar als befreiend empfunden werden. Die Zeit, in welcher der Verlust des Arbeitsplatzes zwar schon

sicher bevorsteht, das Arbeitsverhältnis aber noch nicht beendet ist, wird häufig als belastend empfunden. Diese Belastung entfällt, sobald der Übergang in die Erwerbslosigkeit (mit den dazugehörigen formellen Verfahren) vollends vollzogen wurde. Die Betroffenen sind optimistisch ob ihrer beruflichen Zukunft und bemühen sich um eine neue Arbeitsstelle.

3. *Resignation:*

Bleibt der Erfolg bei den Bemühungen um eine neue Arbeitsstelle aus, entwickelt sich nach spätestens sechs Monaten ein Gefühl der Angst, welches letztlich in eine anhaltende Resignation führt. Nicht selten wirkt sich dieses Gefühl auch auf die Psyche und das Verhalten der Betroffenen aus, so dass Spannungen im sozialen und familiären Umfeld zunehmen. Die Aussichten auf eine Wiedereingliederung in das Arbeitsleben sinken drastisch, wodurch auch die Bemühungen bei der Stellensuche entsprechend heruntergefahren werden.

4. *Fatalismus:*

Nach der zumeist sehr negativ erlebten dritten Phase beginnen sich die Betroffenen irgendwann mit ihrem Zustand zu arrangieren, so dass dieser nicht mehr als so belastend empfunden wird. Da in diesem Stadium weitestgehend gelernt wurde, wie man mit der Erwerbslosigkeit sowie mit den dazugehörigen Rahmenbedingungen zurechtkommt, die Betroffenen sich an die Lebensart gewöhnt haben und zudem keine Alternative mehr zu diesem Leben sehen, wird eine eigenständige Rückkehr in die Erwerbsarbeit nicht verfolgt.

(Eisenberg & Lazarsfeld, 1938, S. 378)

Das Vier-Phasen-Modell wurde in der nachfolgenden Forschung immer wieder aufgegriffen und angepasst. Die Grundstruktur, des einleitenden Schocks, des nachfolgenden Motivationsaufschwungs und den Phasen des allmählichen Verfalls blieben dabei meist als Grundgerüst bestehen (u. a. Harrison, 1976, Hilpert, 1981).

Andere Phasenmodelle setzen einen anderen Schwerpunkt. Bakke konzentrierte sich weniger auf die individuelle Wahrnehmung der Erwerbslosigkeit als auf die Auswirkungen auf die familiären Beziehungen (Bakke, 1940). Hierbei ging er von fünf Phasen aus, wobei diese sich auf das traditionelle Familienmodell der damaligen Zeit mit dem Vater als Alleinverdiener und Patriarchat der Familie beziehen:

### 1. *Momentane Stabilität*

In der ersten Phase entwickeln sich noch keine negativen Auswirkungen auf das familiäre Zusammenleben. Ganz im Gegenteil wächst die Familie durch die erhöhte gemeinsame Zeit noch enger zusammen und stärkt die soziale Bindung aneinander.

### 2. *Labiles Gleichgewicht*

Mit der Zeit gerät das Machtgefüge langsam ins Schwanken. Vor allem bei auftretenden finanziellen Schwierigkeiten nimmt die Autorität des Vaters ab, während andere Familienmitglieder mit einem Einkommen (Ehefrau, erwachsene Kinder) eine zunehmend bedeutsamere Rolle innerhalb der Familie einnehmen. Die Situation fördert (Rollen-)Konflikte zwischen den Familienmitgliedern, auch deshalb, weil die Last der Erwerbslosigkeit ungleich verteilt wird. Während älteren Kindern ein Verständnis der Lage und damit einhergehend ein zunehmender Verzicht abgefordert wird, sollen die Jüngsten möglichst wenig unter der Situation leiden. Häufig kommen Stigmatisierungen der Kinder im schulischen Umfeld hinzu. Die Beziehung des Vaters zu den Kindern und zur (Ehe-)Partnerin leiden häufig.

### 3. *Desorganisation*

Die Tendenzen aus der zweiten Phase intensivieren sich weiter. Der Vater verliert zunehmend an Autorität, während die Mutter die Kontrolle über finanzielle und pädagogische Belange übernimmt. Die (Ehe-)Partner machen sich gegenseitig für die problematische Lage verantwortlich und feinden sich häufiger aufgrund des Verhaltens des jeweils anderen (unzureichende Stellensuche, Haushaltsführung, finanzielle Ausgaben, etc.) an. Die Kindererziehung ist zunehmend autoritär geprägt. Ursprüngliche familiäre Routinen (z. B. gemeinsames Abendessen) werden kaum noch gepflegt und gemeinsame Unternehmungen werden zur Seltenheit. Der Vergleich zu „besseren Tagen“ bestimmt die Einstellung zur aktuellen Lebenslage.

### 4. *Vorläufige Anpassung*

Hat der Vater seinen schwindenden Machteinfluss innerhalb des familiären Gefüges sowie die Situation als Ganzes akzeptiert, können sich die Verhältnisse wieder stabilisieren. Die verantwortungsvollere Rolle der Mutter wird in der Folge von allen akzeptiert. Die finanzielle Situation der Familie verbessert sich, da die Familienmitglieder gelernt haben, ihr Leben dem Einkommen entsprechend einzuschränken, so dass die vorhandenen Mittel bedarfsgerechter investiert werden

können. Generell wächst die Familie wieder stärker zusammen und ist auch eher gewillt, die anderen Familienmitglieder nach außen hin zu verteidigen. Die positive Entwicklung kann noch verstärkt werden, wenn der Vater eine Tätigkeit (z. B. einen Minijob oder eine Arbeitsmaßnahme) aufnimmt.

##### 5. *Permanente Anpassung*

Die letzte Phase ist weitestgehend identisch mit der vorangegangenen, allerdings gewinnt die Wahrnehmung der Endgültigkeit der aktuellen Situation an Bedeutung. Vergleiche zum früheren Leben werden kaum noch gezogen. Stattdessen richtet sich der Blick eher auf zukünftige Probleme und Ereignisse.

(Bakke, 1940; zitiert nach Kieselbach & Offe, 1979, S. 63-64)

Obwohl das Modell auf einer Rollenverteilung beruht, die in der Gegenwart nur noch selten in dieser starken Ausprägung anzutreffen ist, kann wohl davon ausgegangen werden, dass die Beziehungen, Hierarchien und Rollenmodelle innerhalb der Familien durch den Verlust des Arbeitsplatzes und der damit verbundenen Umstellungen der Lebensführung erheblich beeinflusst werden. Auch wenn die bei Bakke gezeichnete Rollenmodelle innerhalb der Familie veraltet wirken, sind es auch weiterhin besonders die Männer, die ihre soziale Rolle in der Familie und in der Gesellschaft durch eine eintretende Erwerbslosigkeit erheblich bedroht sehen (s. u.).

Phasenmodelle wurden zwar in der Vergangenheit häufig als Erklärungsansatz in der Erwerbslosenforschung herangezogen und konnten zum Teil auch empirisch belegt werden, gerieten aber mit der Zeit zunehmend in Kritik, weil es ihnen an „*Differenziertheit und Präzision*“ mangelte (Baumann, 2009, S. 97). Die Auswirkungen der Erwerbslosigkeit wurden hierbei sehr stark generalisiert und individuelle Strategien im Umgang mit der Situation weitestgehend ausgeklammert, bzw. allein durch die Phase und damit durch die Verweildauer im Zustand der Erwerbslosigkeit erklärt.

### 2.3.3 Struktur der Arbeitslosigkeitserfahrung – allgemeine Ansätze

Neben den spezifischen Theorien über die Auswirkungen der Erwerbslosigkeit auf die Betroffenen sowie deren Wahrnehmung und Umgang mit der Situation werden in der Arbeitslosenforschung auch häufig Erklärungsmodelle herangezogen, die eher allgemeine

gesellschaftliche Prozesse und Strukturen beschreiben. Unter anderen können Rollenmodelle im Zusammenhang mit Erwerbslosigkeit einen Erklärungsansatz bieten.

In der Soziologie und Psychologie gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Theorien zu Rollenmodellen, wobei die Ansätze von Simmel (1908), Mead (1934), Parsons (1951) und Goffman (1956) wahrscheinlich zu den bekanntesten zählen. Alle Theorien haben gemein, dass das Individuum innerhalb seiner sozialen Umgebung eine ‚Rolle‘ einnimmt und aus dieser Rolle heraus in Kontakt mit seiner Umwelt tritt. Eine Person verfügt jedoch nicht nur über eine Rolle, sondern über eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen, die sie je nach Umwelt und Bezugsgruppe – also jenen Personen, mit denen das Individuum in Kontakt tritt – wechselt (u. a. Simmel, 1908. S. 212). Während man im Kontakt mit den eigenen Kindern die Elternrolle einnimmt, tritt man seinen Freunden in der Rolle des Freundes und dem Arbeitgeber in der Rolle des Angestellten gegenüber.

An die Rollen sind bestimmte Rollenerwartungen geknüpft (u. a. Dahrendorf 1963, S. 105), die weitestgehend durch die vorherrschenden Werte und Normen der Gesellschaft geprägt sind. Sowohl der Inhaber einer sozialen Rolle wie auch die Bezugsgruppen sind sich dieser Erwartungen in der Regel grundlegend bewusst, wobei sich Rollenerwartungen ggf. auch durch eine unterschiedliche kulturelle oder soziale Prägung unterscheiden können.

Ein nichterwartungskonformes Verhalten kann zu sozialen Sanktionen führen (z. B. soziale Meidung oder Klatsch und Tratsch). Da die meisten Menschen soziale Sanktionen meiden wollen, ist mit der jeweiligen Rolle ein bestimmtes Verhaltensmuster verknüpft, welches die Person in ihrer Handlungsfreiheit einschränkt. So verhält man sich für gewöhnlich bei der Arbeit im Büro anders als im privaten Freundeskreis. Die Rolle und die damit verbundenen Rollenerwartungen definieren die Stellung einer Person innerhalb seines sozialen Umfelds und bieten ihr einen gewissen Rahmen zur Selbstidentifikation. Man kann sich zum Beispiel mit der Rolle als Mutter oder Vater identifizieren und innerhalb (und außerhalb) der eigenen Familie besteht zumeist Einigkeit darüber, welche Aufgaben, Pflichten und Machtoptionen mit dieser Rolle verknüpft sind.

Der Verlust des Arbeitsplatzes kann die Rollenidentität einer Person zerrütten. Nicht nur geht die Berufsrolle, also die Rolle als „Angestellter“, „Kollege“ oder „Zugehöriger einer bestimmten Berufsgruppe“ verloren, was zu einem Identitätsverlust führen kann, auch werden die sozialen Beziehungen hierdurch belastet. Brinkmann (1976) fand in diesem Zusammenhang bei einer schriftlichen Befragung von 7024 Erwerblosen heraus, dass der



Verlust des Arbeitsplatzes Männer mittleren Alters deutlich schwerer psychisch belastet als Frauen oder sehr junge bzw. ältere erwerbsfähige Menschen; insbesondere traf dies auf verheiratete Männer zu (S. 399-402). Diesen Befund führte er auf den Verlust der traditionell männlichen Rolle als ‚Hauptverdiener‘ in der Familie zurück. Jüngere Männer hätten durch Ausbildungen oder Umschulungen die Möglichkeit eine Alternativrolle anzunehmen. Bei älteren Befragten bot sich die nahende Rolle als ‚Rentner‘ als alternatives Lebensmodell an. Frauen konnten hingegen die Rolle als ‚Zuverdienerin‘ in Teilzeitarbeit oder als ‚Mutter und Hausfrau‘ annehmen. Durch die Annahme einer Alternativrolle zur ‚Erwerbsperson‘ reduziert sich die psychische Belastung der Erwerbslosigkeit auf die Betroffenen deutlich (S. 402). Mit der Rolle des Mannes sind hingegen bestimmte soziale Erwartungen verknüpft, die durch den Verlust des Arbeitsplatzes nicht mehr erfüllt werden können und somit das Sozialgefüge innerhalb der Familie und des sozialen Umfelds durcheinanderbringen. Eine Alternativrolle bietet sich dem Mann häufig nicht, zumal auch die eigene Rollenvorstellung des Mannes traditionell stärker auf das Erwerbsleben fokussiert ist. Die männlichen Befragten gaben in Brinkmanns Studie nicht nur an, dass die Erwerbslosigkeit die familiären Beziehungen belastet, auch fiel es knapp der Hälfte der Befragten schwer, im Freundes- und Bekanntenkreis den Stellenverlust zu beichten (S. 407). Oftmals zogen sie sich sogar ein Stück weit aus ihrem sozialen Umfeld zurück, was Brinkmann mit der persönlich empfundenen Scham aufgrund der nicht erfüllten Erwartungen an die Rolle des Mannes sowie mit der befürchteten Stigmatisierung als ‚Arbeitsloser: begründet (Brinkmann, 1976, ebd.).

Die hier angesprochene Stigmatisierung spielt auch für sich genommen eine Rolle bei der Erklärung von Auswirkungen der Erwerbslosigkeit. Grundlegend kann der Begriff Stigma zunächst umrissen werden mit der Zuschreibung individueller Eigenschaften aufgrund von äußerlichen Merkmalen oder der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Goffman (1994) unterscheidet hierbei drei Arten von Stigmata:

1. *Abscheulichkeiten des Körpers* (abominations of the body):

Hierunter zählen alle äußerlichen Auffälligkeiten, die sich abseits der Norm bewegen. Neben körperlichen Behinderungen (z. B. fehlende Gliedmaßen), sichtbaren Krankheiten (z. B. Akne) oder Entstellungen (z. B. Brandnarben), können auch normabweichende Körpermodifikationen wie übermäßig viele Tattoos und Piercings hierzu gezählt werden.

2. *Individuelle Charakterfehler* (blemishes of individual character):

Hierunter sind alle normativen Abweichungen beim Denken, Fühlen und beim Verhalten sowie generell alternative Lebensführungen einzuordnen. Unter anderen können hierzu psychische Erkrankungen, abweichende sexuelle Orientierungen, Milieu- bzw. subkulturelle Zugehörigkeiten, Kriminalität, Arbeitslosigkeit, Obdachlosigkeit oder auch krankhafte Abhängigkeiten zählen.

3. *Sozialen Gruppenzugehörigkeit* (tribal stigma):

Hiermit sind vor allem die ethnische und religiöse Zugehörigkeit sowie die Nationalität einer Person gemeint.

(Goffman, 1994, S. 12)

Laut Goffman schließen die Menschen aufgrund des Aussehens einer anderen Person (z. B. Hautfarbe, Kleidung, Hygiene) und ihrer Verhaltensweise (z. B. Gesten, Tätigkeit, Artikulation) sofort auf deren Charaktereigenschaften und ihre Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie. Das Bild, das dabei entsteht, nennt Goffman die *virtuale soziale Identität*. Dieser Prozess geschieht beim Erstkontakt mit einer fremden Person umgehend, automatisiert und unbewusst. Mit der automatisierten Zuordnung zu einer sozialen Kategorie sind ebenfalls bestimmte Erwartungen an das zukünftige Verhalten der Person geknüpft. Stellt sich bei der weiteren Interaktion heraus, dass die *aktuale soziale Identität* der Person, also ihre tatsächliche Persönlichkeit und die damit verbundenen Eigenschaften und Verhaltensweisen, sich von dem Bild unterscheidet, welches aufgrund von stereotypen Zuschreibungen zuvor gebildet wurde, kommt es zu einer Diskrepanz zwischen dem Erwarteten und dem tatsächlich Sichtbaren (Goffman, 1994, S. 10). Wird diese Diskrepanz negativ bewertet, kann dies dazu führen, dass die entsprechende normativ abweichende Eigenschaft als persönlicher Makel oder als fehlerhaftes Verhalten angesehen und im schlimmsten Fall mit Diffamierung bestraft wird. Diese negativ behaftete Abweichung von virtueller und aktueller sozialer Identität nennt Goffman *Stigma* (ebd.). Tritt man zum Beispiel mit einem zunächst relativ „normal“ aussehenden, erwachsenen Menschen in Kontakt, geht man davon aus, dass dieser ein geregeltes Leben führt und einer Erwerbstätigkeit nachgeht. Stellt sich im Gesprächsverlauf heraus, dass die Person schon länger arbeitslos ist, stört dies das Bild, welches im Vorfeld gebildet wurde. Die Arbeitslosigkeit wird als fehlerhafte Eigenschaft wahrgenommen und zum Stigma, was wiederum den zukünftigen Umgang mit dieser Person (negativ) prägen kann. Ist sich eine stigmatisierte Person ihres Makels bewusst, kann sie versuchen, diesen zu verbergen,

um einer drohenden Diffamierung zu entgehen, wobei die Möglichkeit hierzu von der *Visibilität*, also der Auffälligkeit des Stigmas abhängt (S. 56). Während *individuelle Charakterfehler* (z. B. Arbeitslosigkeit) häufig noch gut verborgen werden können, ist dies bei *Abarten des Körpers* (z.B. fehlende Gliedmaßen) oder der *sozialen Gruppenzugehörigkeit* (z. B. Hautfarbe) zumeist nur sehr schwer möglich (Goffman, 1994).

Verbergung spielt besonders im Zusammenhang mit Erwerbslosigkeit eine Rolle. Der Versuch der Geheimhaltung der Erwerbslosigkeit kann sogar so weit gehen, dass Betroffene, um dem Stigma des ‚arbeits scheuen Sozialschmarotzers‘ zu entgehen, ihrem sozialen Umfeld ein normales Arbeitsleben vortäuschen, indem sie auch nach dem Verlust des Arbeitsplatzes, weiterhin jeden Morgen so tun, als würden sie sich auf den Weg zur Arbeit machen (Mückenberger, 1998, S. 113).

Laut Moser (1993) gibt es drei Bereiche, in denen es zur Stigmatisierung von Erwerbslosen kommt:

Zunächst wäre da die *Stigmatisierung durch das soziale Umfeld* (S. 332), welches bereits angesprochen wurde. In diesem herrschen häufig negative Vorstellungen über die Moral und Einstellung von Erwerbslosen. Häufig wird die Meinung vertreten, dass Erwerbslose selbstverschuldet oder gar freiwillig nicht am Arbeitsleben teilhaben. Dieser Annahme liegt die Vorstellung zugrunde, dass es genügend freie Stellen am Arbeitsmarkt gäbe, so dass niemand arbeitslos sein müsste, sofern die entsprechende Person die grundsätzliche Bereitschaft mitbringt, einer Erwerbsarbeit nachzugehen. Dementsprechend müssen erwerbslose Personen in der Vorstellung vieler erwerbsorientierter Menschen faul und arbeitsunwillig sein, denn anderenfalls wären sie nicht erwerbslos. Im alltäglichen Leben werden die Erwerbslosen häufig mit diesen Vorurteilen konfrontiert, was von ihnen oftmals als Belastung wahrgenommen wird. Gleichzeitig teilen aber auch viele der von Arbeitslosigkeit betroffenen die gesellschaftlichen Vorurteile in Bezug auf die Eigenschaften von Erwerbslosen, wenngleich auch häufig in abgeschwächter Form und nicht auf sich selbst bezogen. Sie selbst (und vielleicht noch nahe Bekannte) bilden in ihrem eigenen Weltbild stets die Ausnahme, während die anderen Erwerbslosen den Stereotyp entsprechen, der in der Mehrheitsgesellschaft über (Langzeit-)Erwerbslose vorliegt.

Weiterhin nennt Moser die Form der *institutionellen Stigmatisierung* (S. 333) durch das Sozialsystem. Dort, also in den Ämtern, werden die Erwerbslosen zumeist nicht als „Versicherte“ angesehen, die zu Erwerbszeiten in die Arbeitslosenversicherung einzahlten und

denen nach Verlust des Arbeitsplatzes eine soziale Absicherung dementsprechend nicht nur rechtlich, sondern auch moralisch zusteht. Stattdessen kommt die Behandlung in den Ämtern eher der eines „Almosenempfängers“ gleich. Dies beginnt schon mit der Beantragung von Sozialleistungen. Durch die Offenlegung der Vermögenswerte, aller Einkommensarten, der familiären Situation und vieler weiterer persönlicher Informationen, erhalten die Erwerbslosen a priori das Gefühl, von den Beamten (als Vertreter des Staats) pauschalisiert als potentielle Betrüger angesehen zu werden, welche die Leistungen eigentlich nicht nötig hätten und sich nur daran bereichern wollen. Weiterhin arbeiten die Behörden eher effizienz- statt personenorientiert. Das bedeutet, dass es das Ziel der Arbeitslosenvermittlung und der hier tätigen Sachbearbeiter ist, möglichst viele Erwerbslose so schnell wie möglich wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren, auch wenn die vermittelten Stellen nicht den Wünschen und Fähigkeiten der Klienten (heute „Kunden“ genannt) entsprechen. Der Erwerbslose wird vom Menschen zur bloßen Zahl in einer Statistik degradiert. Zudem kann die effizienzorientierte Vermittlungsstrategie dazu führen, dass Arbeitgeber zwar viele Vermittlungsvorschläge und (erzwungene) Bewerbungen von Erwerbslosen erhalten, in der Masse aber deutlich mehr ungeeignete als geeignete Kandidaten darunter sind.

Dies wiederum führt zum dritten Bereich: Der *Stigmatisierung Erwerbsloser am Arbeitsmarkt* (S. 333). Auch die Arbeitgeber, Personalplaner und sonstige Verantwortliche sind Teil der Erwerbsgesellschaft und unterliegen dadurch den in der Gesellschaft vorherrschenden Vorurteilen gegenüber Erwerbslosen. Dazu kommt noch, dass die an Effizienz orientierte Vermittlungsstrategie der Behörden (s. o.) zu negativen Erfahrungen in den Betrieben führen kann, welche die bereits bestehenden Vorurteile weiter festigen. Die Eignung von vermittelten Erwerbslosen scheint aus Sicht der Arbeitgeber häufiger nicht mit den Anforderungen des Betriebs übereinzustimmen, als es bei Bewerbern aus anderen Gruppen der Fall ist. Aufgrund der sich daraus ableitenden statistischen Annahme, dass Erwerbslose zumeist ohnehin ungeeignet für eine vakante Arbeitsstelle sind, werden die entsprechenden Bewerbungen bei der Auswahl laut Moser oft benachteiligt oder im schlimmsten Fall gar nicht erst berücksichtigt. Dieses zeit- und kostensparende Verfahren trifft auch vereinzelte andere soziale Gruppen (z. B. Geflüchtete, alleinerziehende Mütter) und wird *statistical screening* genannt. In diesem Zusammenhang verweist Moser auf die Segmentierungstheorien des Arbeitsmarktes, die vom Namen her schon andeuten, dass man entweder Teil des jeweiligen Arbeitssegments ist oder - im Falle von Erwerbslosen - außen vorsteht (Moser, 1993).

Die Stigmatisierungstheorie bietet nicht nur einen Ansatz zur Erklärung der negativen Auswirkung der Erwerbslosigkeit auf die Betroffenen, sondern thematisiert ebenfalls die sinkenden Chancen der Erwerbslosen bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt.

Einen an Jahodas Fünf-Faktoren-Modell orientierten Ansatz wählt Warr (1987; 2007) in seinem Vitamin-Modell. Wie der Name schon offenbart, zieht er hierbei eine Analogie zur Ernährungswissenschaft. Während der menschliche Körper Vitamine benötigt, um gesund zu bleiben, braucht der Geist das richtige Maß an bestimmten Kontextfaktoren:

1. *Verfügbarkeit ausreichender finanzieller Ressourcen*
2. *Physische Sicherheit*
3. *Selbstachtung und Anerkennung durch andere (in Bindung an die soziale Position)*
4. *Kontrolle der eigenen Lebensbedingungen*
5. *Entwicklung und Anwendung der eigenen Fähigkeiten*
6. *Aktivierende und motivierende Zielvorgaben*
7. *Abwechslung und neue Erfahrungen*
8. *Planbarkeit und Vorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse*
9. *Soziale Kontakte*

(Warr, 1987, S. 10)

Hierbei gelten die ersten drei Faktoren als *konstante Effekte*, bei denen es auch bei sehr hoher Ausprägung zu keiner Übersättigung kommen kann, wohl aber zu Mangelerscheinungen in Form von (vor allem psychischen) Erkrankungen, wenn Sättigung dieser Faktoren zu gering ausgeprägt ist. Die anderen Faktoren stellen *zusätzliche Dekrementierungseffekte* dar, die sowohl in zu hoher wie auch in zu niedriger Ausprägung schädlich auf das gesundheitliche Wohlbefinden wirken können (ebd.).

Neben den Ähnlichkeiten zum Fünf-Faktoren-Modell von Jahoda zeigt das Vitaminmodell auch Überschneidungen zur (erweiterten) Bedürfnispyramide von Maslow (1954; 1970), in der bereits die Bedürfnisse nach physischer Sicherheit, sozialen Kontakten, individueller Entfaltung (Anerkennung, Entwicklung der Fähigkeiten, Unabhängigkeit, etc.) sowie nach Selbstverwirklichung integriert sind. Im Gegensatz zu Maslow nimmt Warr jedoch neben der

Unterteilung zwischen konstanten und zusätzlichen Effekten keine hierarchische Abstufung der Faktoren vor, sondern stellt die Bedürfnisse gleichwertig nebeneinander. Die Ähnlichkeit zur Bedürfnispyramide deutet bereits den allgemeingültigeren Charakter des Vitamin-Modells im Vergleich zum arbeitsspezifischeren Fünf-Faktoren-Modell an.

Der größte Unterschied zu Jahoda liegt neben der fehlenden Trennung zwischen manifesten (bewussten) und latenten (weniger bewussten) Faktoren vor allem in der weniger starken Konzentration auf die Erwerbsarbeit und die damit verbundene Differenzierung zwischen Erwerbstätigen und Erwerbslosen. Zwar geht auch Jahoda davon aus, dass das Bedürfnis nach ihren fünf bzw. sechs Faktoren universal in jedem Menschen verankert sind, im Gegensatz zu Warr misst sie der Erwerbsarbeit jedoch eine generell hohe Bedeutung für die Bedürfnisbefriedigung bei und ignoriert die Bedeutung von Ersatzhandlungen fast völlig.

Warr geht hingegen davon aus, dass eine Arbeitsstelle nicht per se dazu geeignet sein muss, alle Bedürfnisse vollumfänglich zu befriedigen. Eine alltägliche, monotone Arbeit kann zum Beispiel kaum dazu beitragen, das Bedürfnis nach Abwechslung und neuen Erfahrungen zu decken. Jede Erwerbsarbeit hat somit ein bestimmtes Muster an Kontextbedingungen (Abwechslungsreichtum, Höhe des Gehalts, Planungssicherheit, etc.), die mal mehr und mal weniger stark ausgeprägt sein können. Dies führt auch zur Annahme, dass manche Arbeiten in diesem Kontext als ‚besser‘ angesehen können als andere, weil sie stärker den menschlichen Bedürfnissen entsprechen. Auf der anderen Seite muss die Erwerbslosigkeit nicht zwangsweise einen Mangel der Kontexterfahrungen hervorrufen. Bestimmte alternative Tätigkeiten, wie zum Beispiel ehrenamtliches Engagement, Vereinsmitgliedschaften, Hobbies oder ein Nebenerwerb können ebenfalls dazu beitragen, die Bedürfnisse zu befriedigen. Ob die Erwerbslosigkeit eine negative Auswirkung auf das Wohlbefinden eines Betroffenen hat, hängt somit stark von dessen Umgang mit der Situation sowie von weiteren situationsbezogenen Merkmalen ab.

Insgesamt ist festzustellen, dass bei Warr die Erwerbsarbeit nicht grundsätzlich förderlich für das Wohlbefinden ist und die Erwerbslosigkeit nicht automatisch zu einer Minderung des Wohlbefindens führt. Viel eher gibt es in Bezug auf das eigene Wohlbefinden sowohl positiv wie auch (partiell) negativ wirkende Erwerbsarbeit und es gibt einen förderlichen wie auch einen destruktiven Umgang mit Erwerbslosigkeit. Wie hart der Verlust des Arbeitsplatzes jemanden trifft, hängt somit davon ab, wie erfüllend die vorangegangene Arbeit

wahrgenommen wurde und wie gut die Erfüllung der grundlegenden Bedürfnisse durch andere Aktivitäten kompensiert werden kann.

Auch die Verhaltenspsychologie- bzw. -soziologie kann zur Erklärung der Auswirkungen von Erwerbslosigkeit herangezogen werden. Einen Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens bietet unter anderen die *Attributionstheorie*. Die Ursprünge dieser Theorie gehen auf Heider (1958) zurück, der die Begriffe *interne* und *externe Attribution* prägte. Demnach wird in der Alltagsvorstellung der Menschen das eigene Verhalten sowie das Verhalten anderer stets auf bestimmte Ursachen zurückgeführt. Diese Ursachen können entweder Eigenschaften der handelnden Person (Einstellungen, Fähigkeiten, Denkweisen, etc.) und damit intern veranlagt sein oder die Ursachen des Handelns liegen extern in der jeweiligen Situation, also außerhalb des Einflussbereichs des Subjektes. Im Alltag werde das menschliche Verhalten, so Heider, übermäßig häufig auf interne Faktoren attribuiert (Heider, 1958, S. 87-88).

Seligmann (1975) erweiterte das Modell von Heider später um die Kategorienpaare *stabil* und *variabel* sowie *spezifisch* und *generell*. „Stabil“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Eintreten des Ereignisausgangs unveränderbar ist, also zum Beispiel auch das Lernen für eine Prüfung die mangelnde Begabung nicht ausgleichen könnte. „Generell“ meint, dass der Ausgang nicht nur an den ganz spezifischen Umständen der Situation lag, sondern auch in allen ähnlichen Situationen auftritt.

Menschen neigen in der Regel zu bestimmten Attributionsmustern, führen die Gründe für einen Situationsausgang also – je nachdem ob dieser positiv oder negativ verlief – meistens auf ähnliche Faktoren zurück. Das Attributionsmuster eines Menschen bei eigenen Misserfolgen (und Erfolgen) hat dabei eine entscheidende Wirkung auf dessen Selbstwertempfinden und damit auch auf die psychische Gesundheit. Werden Misserfolge (z. B. der Verlust des Arbeitsplatzes) auf interne, stabile und generelle Faktoren zurückgeführt, hat dies zumeist negative Auswirkungen auf das emotionale Befinden und kann sogar zu Depressionen führen. In diesem Fall spricht Seligman von pessimistischen Attributionsstil. Beim optimistischen Attributionsstil werden Misserfolge hingegen eher auf externe, variable und spezifische Faktoren zurückgeführt. Ein solcher Attributionsstil geht einher mit einer erhöhten Resilienz in Bezug auf die Selbstwerterhaltung (Seligmann, 1990, S. 47-48). Es ist für die eigene Psyche also besser, davon auszugehen, dass der Arbeitsplatzverlust der wirtschaftlichen Lage geschuldet ist und es einen nur deswegen traf, weil man noch nicht so

lange im Betrieb war, als sich selbst zu sagen, dass man aufgrund der unzureichenden Arbeitsleistung entlassen wurde und es im nächsten Betrieb auch nicht anders laufen wird.

Ein ähnliches Modell wie Seligman entwickelte Weiner (1994). Neben kleineren Änderungen der Begrifflichkeiten (extern → external), unterscheidet Weiner nicht zwischen spezifischen und allgemeinen Situationsbedingungen, sondern führt stattdessen die Unterscheidung zwischen kontrollierbaren und unkontrollierbaren Bedingungen ein.

	internal		external	
	stabil	instabil	stabil	instabil
<b>unkontrollierbar</b>	Begabung	Situatives Konzentrationsvermögen	Aufgabenschwierigkeit	Glück oder Zufall
<b>kontrollierbar</b>	Wissen	Anstrengung	dauerhafte Ressourcen (z. B. Familie)	temporäre Ressourcen (z. B. Fremde)

Tabelle 3: Attributionsraster nach Weiner  
Quelle: Weiner, 1994, S. 347

Wie auch bei Seligmann liegt der Fokus bei Weiner darauf, welche affektiven Reaktionen die Attribuierung von Erfolgen und Misserfolgen auslösen. Die Emotionen, die ein Ereignis auslöst, beruhen dabei auf der persönlichen Bewertung drei unterschiedlichen Faktoren:

1. *Zielerreichung:*

Konnte das Ereignis nach der eigenen Bewertung zur persönlichen Zielerreichung beitragen, kann dies eine generelle Zufriedenheit hervorrufen. Konnten die zuvor gefassten Ziele mit dem Ereignis nicht erreicht werden, führt dies entsprechend zu einem generellen Gefühl der Enttäuschung. Die jeweilige Emotion, welche mit der Bewertung der Zielerreichung einhergeht, nennt Weiner die *ereignisabhängige Emotion*.

2. *Ursachenzuschreibung:*

Ein Ereignis wird nur dann weiter analysiert, wenn es überraschend, negativ oder in besonderer Weise wichtig war. Hierbei kommt es darauf an, ob der Ereignisausgang auf die eigenen *Fähigkeiten, Anstrengung, die Aufgabenschwierigkeit* oder auf *Zufall*



zurückgeführt wird. Ein auf die eigenen Fähigkeiten attribuerter Erfolg kann zum Beispiel ein Gefühl der Kompetenz auslösen, während ein zufällig empfundener Erfolg eher ein Gefühl der Überraschung hervorruft. Diese *attributionsabhängige Emotion* überlagert die ereignisabhängige Emotion, verdrängt oder ersetzt diese jedoch nicht.

### 3. Dimensionen der Ursachenzuschreibung

Im letzten Schritt werden die zugeschriebenen Ursachen weiter differenziert. Dabei wird die Ursache in drei Dimensionen *Lokalität*, *Stabilität* und *Kontrollierbarkeit* eingeordnet. Der Situationsausgang wird also dahingehend bewertet, ob die Ursache dafür internal oder external zu verorten ist, ob die Ursache beständig oder situationsabhängig ist und ob sich die Ursache des Ausgangs durch das eigene Handeln kontrollieren lässt oder nicht. Je nachdem, ob der Situationsausgang positiv oder negativ in Bezug auf die Zielerreichung bewertet wurde, kann die hierbei entstandene *dimensionale Emotion* unter anderen Stolz, Selbstwertverlust oder -steigerung, Hilflosigkeit oder Scham umfassen und ist ebenfalls als Ergänzung zum Emotionsbild zu verstehen.

(Weiner, 1994, S. 345-349)

In Bezug auf die emotionale Befindlichkeit eines Erwerbslosen ist es somit wichtig zu ergründen, welche Faktoren er für seine Situation verantwortlich macht. Eine interne, stabile Attribuierung ist nicht nur problematisch in Bezug auf die emotionale und psychische Gesundheit des Menschen, auch dürfte ein solches Attributionsmuster die Integration in den Arbeitsmarkt weiter erschweren, da hiermit Gefühle wie Hilflosigkeit, Scham und Selbstzweifel einhergehen. Allerdings können auch externe, situationsabhängige Attribuierungen für die Reintegration in den Arbeitsmarkt problematisch werden, wenn zum Beispiel der ausbleibende Erfolg bei der Stellensuche auf die unzureichende Vermittlungshilfe der Behörden attribuiert wird. Dies kann sich in Enttäuschung, Ärger und Wut äußern, was wiederum zu einer ablehnenden, bis hin zur feindseligen Haltung gegenüber der Arbeitsvermittlung (und deren Träger) führen kann.

Weiterhin stellt sich im Zusammenhang mit der Attribution das Problem der unterschiedlichen Ursachenzuschreibung. Während Erwerbslose zumeist ihre Situation auf externe Ursachen zurückführen, sehen Arbeitgeber die Erwerbslosen vor allem selbst in der Verantwortung für den Arbeitsplatzverlust und der anhaltenden Situation der Erwerbslosigkeit (Pelzmann, 2012, S. 105; 198). Auch die Mitarbeitenden der Arbeitsvermittlung attribuieren die Ursachen für

die Erwerbslosigkeit eher auf interne Faktoren der Betroffenen (Kirchler, 1984, S. 73; 1993, S. 93). Die Annahme, dass der Arbeitsplatzverlust und der ausbleibende Erfolg bei der Stellensuche selbstverschuldet sei, führt wiederum zur Stigmatisierung, da hiermit die Annahme einhergeht, die Betroffenen seien faul und wollen nicht arbeiten oder sie sind von ihren Fähigkeiten her nicht in der Lage eine Arbeitsstelle länger zu halten und wurden aus gutem Grund gekündigt. Da die Betroffenen die Ursachen aber eher extern verorten, kann dies schnell ein Gefühl der ungerechten Behandlung hervorrufen und die weitere Zusammenarbeit behindern.

Eine weitere Sichtweise ist die Betrachtung des Arbeitsplatzverlusts als *kritisches Lebensereignis*. Wenn von kritischen Lebensereignissen die Rede ist, sind häufig drastisch einschneidende Ereignisse, wie der Tod eines geliebten Menschen, Missbrauch oder Unfälle bzw. Krankheiten mit schweren gesundheitlichen Folgen gemeint.

Generell kann man aber alle Ereignisse als „kritische Lebensereignisse“ bezeichnen, die das bisher stabile Gefüge der Passung zwischen Mensch und Umwelt stören und damit einen Anpassungsprozess erzwingen sowie nachhaltige emotionale Reaktionen auslösen (Fillip & Aymanns, 2010, S. 31). Die emotionale Stabilität hängt in solchen Momenten vor allem mit dem Anpassungserfolg an die neue Lebenssituation zusammen. Je besser sich eine Person auf die neue Situation einstellen kann, desto gefestigter ist auch ihr affektiver Gemütszustand, während ein ausbleibender Anpassungserfolg zu Stress, emotionaler Belastungen und sogar zur Erkrankung führen kann. Das Ereignis kann somit als Stressauslöser verstanden werden. Es ist somit nicht das Ereignis (z. B. der Verlust des Arbeitsplatzes) an sich, welches eine negative Auswirkung auf das emotionale Befinden einer Person hat, sondern der jeweilige Umgang mit der Situation hat einen positiven oder negativen Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit. Der Umgang mit Stress wird im folgenden Unterkapitel (2.3.4) näher thematisiert.

#### 2.3.4 Prozess der Verarbeitung von Arbeitslosigkeit – allgemeine Ansätze

Im Zusammenhang mit der Betrachtung des Arbeitsplatzverlustes als kritisches Lebensereignis (s.o.) sind auch *Vulnerabilitäts-Stress-Coping-Modelle* (u. a. Zubin & Spring, 1977; Beesdo & Wittchen, 2011; Rey, 2011) zu nennen. Grundlage für die Theorie ist die Beobachtung, dass manche Menschen in der Folge eines einschneidenden Lebensereignisses erkranken, während

andere eine höhere Resilienz aufweisen und gesund bleiben. Zu beobachten war dies unter anderen bei ehemaligen Insassinnen eines Konzentrationslagers, von denen der größte Teil in Folge der traumatischen Erlebnisse auch noch Jahrzehnte später unter psychischen Erkrankungen litt. In einer Untersuchung wurde jedoch ebenfalls festgestellt, dass immerhin knapp ein Drittel der befragten Frauen keine erkennbaren Symptome aufwiesen (Antonovsky, 1997, S. 15). Diese Beobachtungen führten zur Annahme, dass manche Menschen anfälliger bzw. resilienter gegenüber negativen Folgen von kritischen Lebensereignissen sind. Das Ereignis selbst (z. B. der Verlust des Arbeitsplatzes) wird im Vulnerabilitäts-Stress-Coping-Modell jedoch nicht als eigenständiger negativer Einfluss angesehen, sondern es stellt lediglich einen Stressauslöser dar. Inwiefern der Stress verarbeitet werden kann, hängt von der Vulnerabilität, also der Anfälligkeit der jeweiligen Person ab. Diese wiederum lässt sich auf diverse andere Faktoren, wie genetische Komponenten, bereits gemachte Erfahrungen, das Selbstwertgefühl oder auch den sozialen Rückhalt zurückführen (Schneider, Wien, & Weber-Papen, 2017, S. 33-34).

Für die Verarbeitung von Stress gibt es – ebenso wie beim Erleben von Erwerbslosigkeit – verschiedene Ansätze, die jeweils auf unterschiedlichen Grundannahmen beruhen. Einige Ansätze postulieren einen eher generellen Ablauf der Stressbewältigung, in dem verschiedene Phasen durchlaufen werden müssen, bis die stressauslösende Situation bewältigt werden kann. Horowitz (1979) nennt hierbei verschiedene Stadien, die nacheinander durchlaufen werden: (1.) *Aufschrei*, (2.) *Verleugnung*, (3.) *intrusive Gedanken*, (4.) *Verarbeitung* und (5.) *Abschluss* (Horowitz, 1999, S. 5). Dieses Modell ähnelt stark den oben genannten Phasenmodellen der Arbeitslosigkeit, in denen nach dem Schock zumeist eine Phase der Zuversicht und Motivation folgt, welche in einen starken Abfall des subjektiven Wohlbefindens (Selbstwertverlust, Hoffnungslosigkeit, Passivität) übergeht und schließlich in einer dauerhaften Resignation im Umgang mit der Situation endet.

Schulz (2005) geht davon aus, dass *passive* und *aktive* Strategien zur Stressbewältigung herangezogen werden können (S. 228). Während die passiven Strategien oft eher als akute Abwehrmechanismen dienen, liegt die Funktion der aktiven Strategien vor allem in der nachhaltigen Verarbeitung und damit im Abbau der Stressoren. Als passive Strategie gilt zum Beispiel, eine Stressquelle schlicht zu meiden, während die aktive Strategie eine planvolle Beeinflussung der Stressquelle bedeuten kann. Verursacht zum Beispiel das Sprechen vor Kollegen und Vorgesetzten bei der Arbeit Stress, könnte man versuchen, Vorträge zu

umgehen, indem man sie an Kollegen delegiert (passiv). Die Situation an sich würde dabei aber bei erneutem Auftreten nicht an Bedrohlichkeit verlieren. Man könnte sich hingegen auch intensiv auf den Vortrag vorbereiten, Atemübungen zur Beruhigung erlernen, sich vorstellen, man spräche zu guten Freunden oder eine ähnliche (aktive) Strategien zur nachhaltigen Stressreduzierung anwenden, um die Bedrohlichkeit der Situation insgesamt zu mindern. Bei Schulz ist die Verarbeitung von situationsbedingtem Stress also sehr stark vom individuellen Umgang mit den Stressoren geprägt.

Begreift man den Verlust des Arbeitsplatzes als Stressauslöser und setzt den Umgang mit der Erwerbslosigkeit mit der Verarbeitung von Stress gleich, kann diese Herangehensweise besonders dabei helfen, wirksame Maßnahmen für das Coaching und beim Abbau von Vermittlungs- und Arbeitshemmnissen zu entwickeln.

Das transaktionale Stressmodell von Lazarus und Launier (1981; 1987) widmet sich der Frage, wann eine Situation überhaupt als stressauslösend wahrgenommen wird. Die Autoren gehen davon aus, dass der Mensch ständig den Reizen seiner Umwelt ausgesetzt ist und diese stets subjektiv bewertet, wobei diese Bewertung häufig eher unbewusst stattfindet. Die Bewertung umfasst zwei Ebenen. Auf der primären Bewertungsebene wird die Situation zunächst dahingehend einsortiert, ob sie *positiv*, *neutral* oder *negativ* auf das eigene Wohlbefinden wirkt. Ist die Wirkung positiv oder neutral, erfordert die Situation keine weitere Anpassung. Wird die Situation als negativ und damit als stressauslösend wahrgenommen, kann dies wiederum in drei Abstufungen unterteilt werden: Eine negative wirkende Situation kann als *herausfordernd*, *bedrohlich* und *schädigend* angesehen werden (Lazarus & Folkman, 1987, S. 145). Auf der sekundären Bewertungsebene wird analysiert, inwiefern die persönlichen Ressourcen ausreichen, um die Stresssituation zu bewältigen. Ressourcen können hierbei vielfältig sein und u. a. vorhandene Fähigkeiten, die eigene Physis und Psyche, das soziale Umfeld oder auch finanzielle Mittel umfassen. Beide Prozesse innerhalb der zweiten Phase geschehen zeitgleich und beeinflussen sich gegenseitig. So hängt die Bewertung, ob eine Situation als bedrohlich oder als herausfordernd angesehen wird, vor allem davon ab, ob die Ressourcen zur Bewältigung vorhanden und aktivierbar sind. Wird eine Situation als bedrohlich oder schädigend wahrgenommen und die Bewältigung kann nicht oder nur unter großer Unsicherheit stattfinden, führt dies zu einer Stressreaktion. Stressreaktionen können dabei sowohl emotionaler (z. B. Angst, Wut, Trauer), wie auch physischer (z. B. Hormonelle Regulierung, Krankheiten) Natur sein oder sich in Handlungen (z. B. Flucht, Meidung,

Passivität) äußern (S. 144).

Um die Situation zu bewältigen können die Betroffenen *Coping*-Strategien nutzen, die das Verhältnis von Belastung und Bewältigungsmöglichkeiten wieder in Einklang bringen sollen. Dabei kann zwischen *problemorientiertem Coping* und *emotionsbezogenem Coping* unterschieden werden, die Strategien können sich also entweder auf den Stressor selbst oder auf den emotionalen Umgang mit diesem konzentrieren. Die Strategien umfassen u. a. aktives Handeln, Informationssuche, psychisch-emotionale Aufarbeitung oder Veränderung des Stressors und können im Idealfall zu einer Rückkopplung inklusive Neubewertung der Situation führen (S. 147).

Stress entsteht also immer dann, wenn ein Ungleichgewicht zwischen der Belastung einer Situation und der Möglichkeit zur Bewältigung dieser Belastung besteht. Auf die Erwerbslosigkeit übertragen würde das bedeuten, dass diese dann als belastend wahrgenommen wird, wenn a) die Erwerbslosigkeit an sich negativ bewertet wird, also z. B. kein alternatives Lebensmodell in Frage kommt und b) die eigenen Möglichkeiten zur Bewältigung, also zur selbstständigen Reintegration in den Arbeitsmarkt oder zur zufriedenstellenden Anpassung an die neuen Lebensumstände, als ungenügend eingeschätzt werden.

Lazarus Modell geriet unter anderen in die Kritik, weil es die stressauslösenden Bedingungen nicht genügend berücksichtigt (Bamberg, Keller, Wohlerst & Zeh, 2006, S. 12). In der Folge wurden weitere, vor allem arbeitspsychologische Modelle entwickelt (u.a. Zapf & Semmer, 2004; Greif, 1991), die das transaktionale Stressmodell erweitern und den Stressoren und Ressourcen eine höhere Bedeutung beimessen. Bamberg und Kollegen (2006) unterscheiden zwischen *bedingungsbezogenen* und *personenbezogenen Belastungen* sowie zwischen *bedingungsbezogenen* und *personenbezogenen Ressourcen* (S. 14). „Bedingungsbezogen“ heißt in diesem Zusammenhang, dass die Stressoren oder auch Ressourcen aus der Situation heraus entstehen; so zum Beispiel, ob die Schwierigkeit einer Arbeitsaufgabe so eingeschätzt wird, dass sie kaum zu bewältigen ist (situationsbezogene Belastung), die Arbeitsbedingungen oder die Unterstützung durch Kollegen hingegen als arbeitsförderlich wahrgenommen werden (situationsbedingte Ressource). Bei den „personenbezogenen“ Belastungen und Ressourcen handelt es sich hingegen um Aspekte, die mit der eigenen Person in Verbindung stehen, also zum Beispiel eine hohe oder niedrige Motivation, die Fähigkeit zur Arbeitsorganisation, die eigene Fachkompetenz oder andere individuelle Faktoren. Kann die Belastung nicht durch die

vorhandenen Ressourcen bewältigt werden, führt dies, wie schon bei Lazarus, zu somatischen oder psychisch-emotionalen Folgen oder zu Verhaltensänderungen, wobei Bamberg und Kollegen noch weiter zwischen kurzfristigen und langfristigen Folgen differenzieren (Bamberg, Keller, Wohlerst & Zeh, 2006, S. 15).

Das Modell ist zwar speziell auf Arbeitsbelastung ausgelegt und nicht auf die Belastung der Erwerbslosigkeit, kann aber auch auf diese abstrahiert werden, sofern man die Situation der Erwerbslosigkeit und die damit verbundenen Aufgaben der Umstrukturierung der Lebensführung als Stressor betrachtet.

In Verbindung mit dem unter 2.3.3 genannten Attributionsansatz steht die *Theorie der erlernten Hilflosigkeit*. Die Theorie wurde in den 70er-Jahren von Seligman entwickelt und lässt sich auf behavioristische Tierversuche aus dem vorangegangenen Jahrzehnt zurückführen (Comer & Comer, 2017, S. 531-532). In der ursprünglichen Version des Experiments wurden Hunde in eine aus zwei verbundenen Kammern bestehende Box gesetzt. Durch den Boden der ersten Kammer wurden den Hunden schmerzhaft Stromstöße versetzt, denen sie entgehen konnten, wenn sie über eine Trennwand in die zweite Kammer sprangen. Während eine Gruppe von Hunden die Möglichkeit bekam, in die zweite Kammer zu springen, wurde die andere Gruppe in der ersten Kammer angeleint, so dass die Tiere den schmerzhaften Reizen nicht entgehen konnten. Im zweiten Teil des Experiments wurden die beiden Gruppen sowie eine dritte Kontrollgruppe, die zuvor kein Treatment erhielt, erneut der Versuchssituation ausgesetzt, allerdings nun mit dem Unterschied, dass alle Gruppen über die Trennwand springen und so den schmerzhaften Reiz vermeiden konnten. Während die beiden anderen Gruppen schon nach wenigen Stromstößen in die zweite Kammer sprangen, blieben die Hunde, welche zuvor angeleint waren, in der ersten Kammer sitzen und ließen die Schmerzen über sich ergehen, obwohl auch sie die Möglichkeit gehabt hätten, in die zweite Kammer zu flüchten. Die Hunde dieser Gruppe haben also gelernt, dass eine Gegenwehr aussichtslos ist und sie somit hilflos den äußeren, unkontrollierbaren Bedingungen ausgesetzt sind (Seligman, 2016, S. 20-22).

Die Ergebnisse des Experiments konnten in ähnlichen Versuchen auch für andere Tierarten sowie für menschliche Versuchsteilnehmer (hier mit unangenehmen akustischen Reizen und dem Bedienen eines Schalters zur Reizvermeidung) bestätigt werden. Aufbauend auf diesen Versuchen formulierte Seligman die Theorie der erlernten Hilflosigkeit. Demnach entwickeln Personen (und Tiere) nach der wiederholten Erfahrung, dass ein negativer Ereignisausgang

unabhängig vom eigenen Handeln eintritt, ein generelles Gefühl der Hilflosigkeit, welches auch auf Situationen übertragen wird, welche eigentlich kontrollierbar wären, subjektiv aber auf Grund der gemachten Erfahrungen als unkontrollierbar erscheinen. Die erlernte Hilflosigkeit zeigt sich dabei auf drei unterschiedlichen Ebenen (Seligman, 2016):

1. *Motivation:*

Da die Person erlernt hat, dass ihr Handeln keine positiven Konsequenzen hat, neigt sie zur Untätigkeit (Lethargie) oder zumindest zur geminderten Handlungs- und Leistungsbereitschaft (S. 20; 24-28).

2. *Kognition:*

Die angelernte Hilflosigkeit ist nur schwer revidierbar. Neue Denkweisen und Verhaltensmuster zu erlernen, die dem Gefühl der Hilflosigkeit entgegenstehen, ist nur bedingt möglich (S. 34-36).

3. *Emotion:*

Die empfundene Kontrolllosigkeit führt zu einem Gefühl des Ausgeliefertseins an die äußeren Umstände. Das Emotionsbild ist in diesem Zustand von Angst, Traurigkeit, Trostlosigkeit, Hoffnungslosigkeit und ähnlich destruktiven Gefühlen geprägt (S. 37-41).

Das Selbstwertgefühl leidet unter den motivationalen, kognitiven und emotionalen Empfindungen. Die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten sowie der generelle Wert der eigenen Person werden geringer eingeschätzt, als sie eigentlich sind. Seligman und Kollegen sahen in den Auswirkungen der erlernten Hilflosigkeit auch Parallelen zu Depressionserkrankungen, zum Beispiel im Hinblick auf die geminderte Aktivität und das negative Selbstbild, so dass sie zunächst davon ausgingen, dass die erlernte Hilflosigkeit als eine mögliche Ursache von Depressionen angesehen werden könne (Seligman, 1975, S. 79).

Es zeigte sich jedoch in weiteren Versuchen, dass der erlebte Kontrollverlust nicht immer zu depressiven Erscheinungen führt, so dass die Theorie der erlernten Hilflosigkeit in Anlehnung an die Attributionstheorie erweitert wurde (Seligman, Abramson, Semmel & von Baeyer, 1979). Demnach neigen Menschen nur dann zu einem anhaltenden Gefühl der Hilflosigkeit und zu Depressionen, wenn sie die Ursachen für den Kontrollverlust in sich selbst (internal) verorten, die Ursachen als unveränderbar (stabil) ansehen und den Ereignisausgang auf ähnliche Situationen (global/generell) abstrahieren. Eine solche Denkweise nennt man den *pessimistischen Attributionstil*. Während external, instabil und speziell attribuierte

Kontrollverluste lediglich zu kurzzeitig andauernden oder nur auf bestimmte Situationen begrenzten Gefühlen der Hilflosigkeit führen, manifestiert sich der pessimistische Attributionsstil in einem chronischen und generellen Hilflosigkeitsgefühl, welches zu depressiven Verhaltenstendenzen führt (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978, S. 245-247). Um den depressiven Tendenzen eines pessimistischen Attributionsstils entgegenzuwirken, wird in der klinischen Psychologie u. a. das Instrument des *Attributionstrainings* angewandt. Hierbei soll vor allem durch das Angebot neuer Informationen, ferner aber auch durch *Überredung*, also dem Versuch den Patienten von einem anderen Attributionsmuster zu überzeugen, Anreize geschaffen werden, den negativen Attributionsstil abzulegen und vergangene Misserfolge neu zu bewerten (Fösterling, 1985, S. 506-507).

Ein solches Training könnte auch in Bezug auf Langzeiterwerbslose wirksam sein, sofern sie ihre unerwünschten Lage als nicht kontrollierbar einschätzen, die Ursachen für die Hilflosigkeit bei sich selbst verorten und diese als zeitlich andauernd und generell empfinden.

Zum Abschluss dieses Unterkapitels sollen Phasierungstheorien betrachtet werden, die zwar nicht speziell auf das Erleben von Erwerbslosigkeit hin entwickelt wurden, die aber trotzdem dazu beitragen können, das Empfinden von Erwerbslosigkeit und die daraus resultierenden Folgen zu erklären. Da der Verlust des Arbeitsplatzes als Veränderung der Lebensumstände mit besonderer Tragweite angesehen werden kann, soll in diesem Zusammenhang das *Transition-Modell* von Hopson und Adams (1975) betrachtet werden. Die Grundannahme des Modells ist, dass einschneidende Lebensveränderungen bei biographischen Passagen (transitions) einen Einfluss auf das Selbstwertbewusstsein (self-esteem) haben. Demnach durchlaufen Menschen, die einen solchen Übergang vollziehen, sieben Phasen der Veränderung des Selbstwertbewusstseins, bis sie sich letztlich an die neuen Lebensumstände angepasst haben.



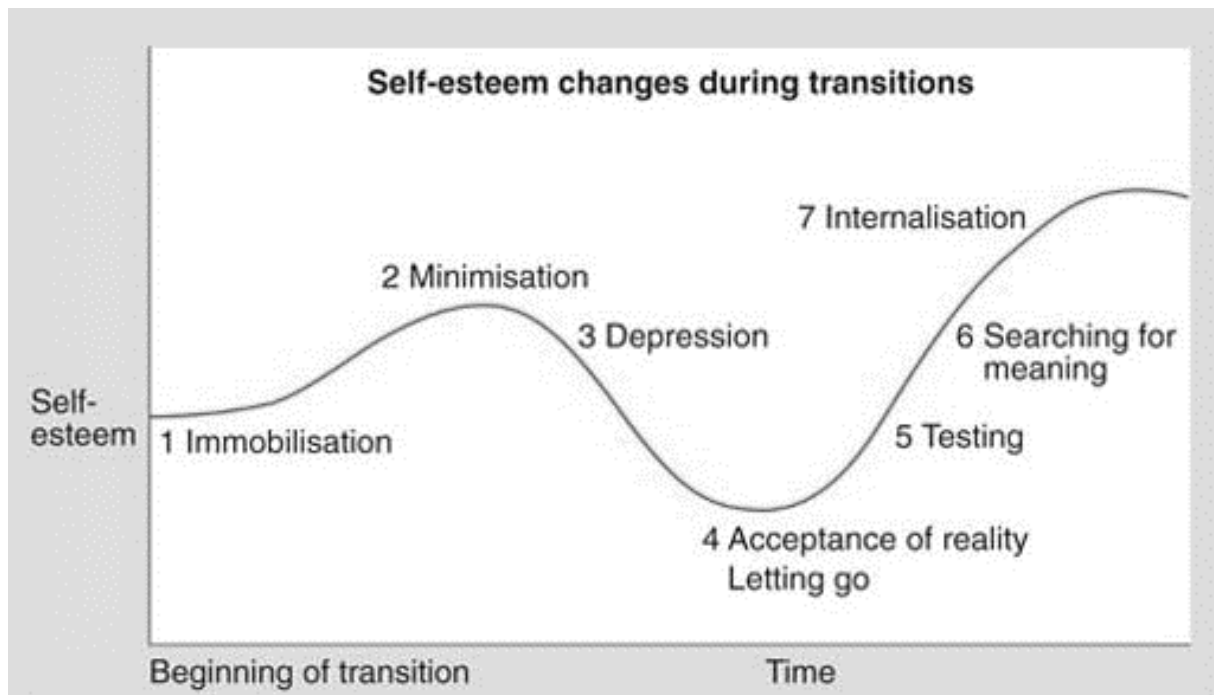


Abbildung 2: Transitionmodell (Hopson & Adams, 1975, S. 13)

Während der *Immobilisierungsphase* (1) tritt zunächst ein Gefühl der Überforderung auf, welches auch die empfundenen Handlungsoptionen einschränkt. Vor allem ist dies der Fall, wenn der Übergang mit negativen Erwartungen und Ungewissheit verknüpft ist. Das Selbstwertempfinden bewegt sich in dieser Phase auf einem mittleren Niveau.

Im Übergang zur *Minimierungsphase* (2) steigt das Selbstwertempfinden langsam an. Dies hängt jedoch nicht damit zusammen, dass eine Anpassung an die neuen Lebensumstände stattfindet, sondern weil im Gegenteil, das Ausmaß der Veränderung relativiert oder die Notwendigkeit der Veränderung generell bestritten wird. Es handelt sich hierbei also um eine Art Leugnungsphase. Vor allem ist diese Phase von Bedeutung, wenn die Umstellung als kaum oder nicht zu bewältigen empfunden wird.

Die *Depressionsphase* (3) bildet den Übergang zum persönlichen Tiefpunkt des Anpassungsprozesses. In ihr sinkt das Selbstwertempfinden drastisch ab. Nach der vorangegangenen Leugnung beginnen die Betroffenen sich nun der Lebensveränderung zu stellen und verzweifeln nicht selten an der Situation, was zu depressiven Denk- und Verhaltensmustern führen kann.

Beim Übergang von der vorangegangenen Phase zur *Akzeptanzphase* (4) ist das Selbstwertempfinden auf dem niedrigsten Niveau, steigt in der Folge aber genauso rasch

wieder an, wie es zuvor abgefallen ist. War die Gedanken- und Gefühlswelt zuvor noch stark an der Zeit vor dem Übergang (die ‚gute alte Zeit‘) ausgerichtet, wird die neue Situation nun als gegeben betrachtet und als neue Lebensrealität angenommen.

Da die Notwendigkeit der Veränderung nun akzeptiert wird, können in der *Testphase* (5) neue Verhaltensweisen entwickelt und erprobt werden, die das Zurechtfinden in der neuen Lebenssituation erleichtern sollen. Es handelt sich um eine Art Anpassungsphase, in der auch das Selbstwertempfinden weiter ansteigt.

In der *Reflexionsphase* (6) wird die neue Situation reflexiv betrachtet. Es stellen sich Fragen nach den Ursachen, Auswirkungen und Anforderungen der neuen Lebensumstände. Weiterhin steigt das Selbstwertempfinden an, die Kurve flacht aber etwas ab.

In der *Internalisierungsphase* (7) wird die neue Situation schließlich vollkommen verinnerlicht. Die Verhaltens- und Denkweisen sind nun auf den Umgang mit der neuen Lebenslage ausgerichtet. Sie gilt fortan als die normale, vorherrschende Realität, an der sich zukünftige Veränderungen messen müssen. Das Selbstwertbewusstsein pendelt sich auf einem ähnlichen Niveau wie vor dem Übergang ein  
(Hopson & Adams, 1975, S. 13 ff.).

Ein sehr ähnliches Modell entwickelte auch Kübler-Ross (1973) zur Erklärung psychischer Zustände bei Verlusten. Auch hier folgt auf einen Schock zunächst ein leichter emotionaler Anstieg, gefolgt von einem Abfall des emotionalen Wohlbefindens, der wiederum in eine Neuorientierung und Akzeptanz übergeht, mit dem sich auch das Wohlbefinden wieder auf ein Normalmaß steigert (S. 31 ff.).

Eine Erweiterung des Modells von Hopson und Adams nahm Viljoen-Terblanche vor, die zum einen zwischen positiv und negativ wahrgenommenen Veränderungen unterschied und zum anderen verschiedene mögliche Anpassungsausgänge integrierte.

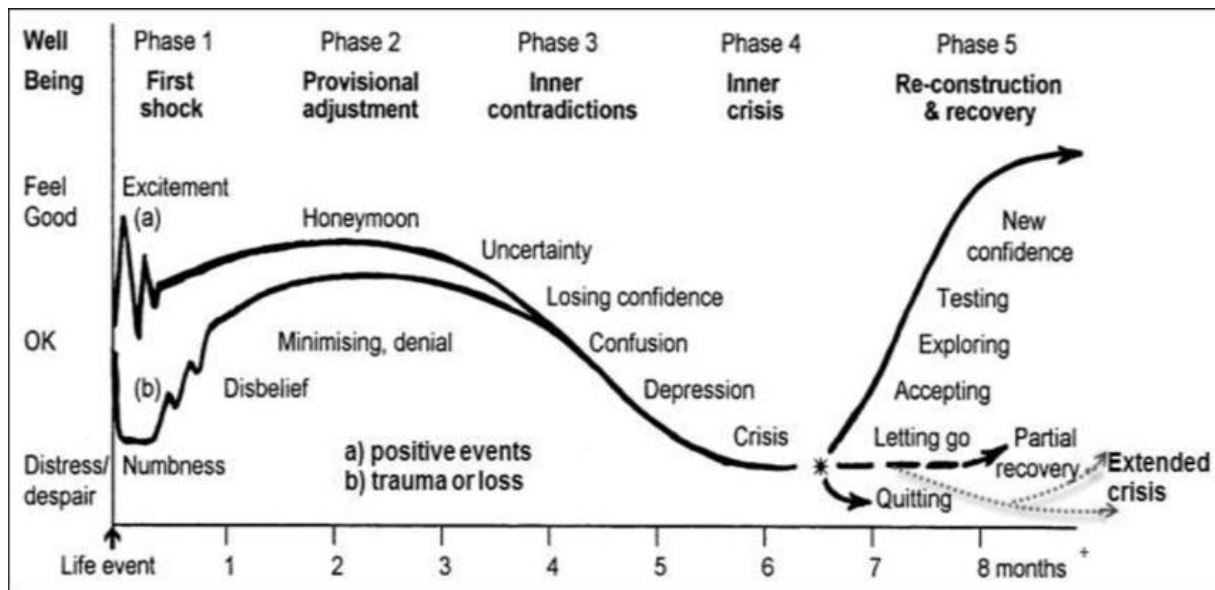


Abbildung 3: Erweitertes Transition-Modell (Viljoen-Terblanche, 2008, S. 80; adaptiert von Hopson & Adams, 1976)

Je nachdem, ob ein lebensveränderndes Ereignis zunächst positiv oder negativ wahrgenommen wird, führt dies entweder zu einer anfänglichen *Begeisterung* mit einem stark schwankenden Grad des Wohlbefindens oder zu einer *Benommenheit*, die ein Gefühl der Not und Verzweiflung auslöst. Während bei einem positiven Ereignis zunächst nur ein leichter Anstieg des Wohlbefindens über die Zeit stattfinden, kann bei einem negativen Ereignis der emotionale Zustand stark durch Verdrängung und Leugnung gesteigert werden, so dass sich hier der emotionale Zustand sogar vom zuvor negativen in den nun positiven Bereich verschiebt. Unabhängig davon, ob das Ereignis zunächst positiv oder negativ bewertet wurde, folgt ein Abfall des Wohlbefindens, in dessen Verlauf Zustände der *Unsicherheit*, des *Selbstsicherheitsverlusts*, der *Verwirrung* und der *Depressionen* durchlaufen werden. Am Ende dieser Phase stecken die Betroffenen tief in einer persönlichen *Krise* und damit an einem Scheideweg. Die Krise kann durch eine Anpassung an die neuen Lebensbedingungen überwunden werden. Der Weg hierhin erfordert das *Loslassen* vom Alten, die *Akzeptanz* der neuen Realität, die *Erkundung* der nun vorherrschenden Bedingungen, das *Erproben* veränderter Verhaltensweisen und die Schöpfung neuer *Zuversicht*. Möglich ist hingegen auch ein *Loslassen*, also eine Art Resignation, die entweder in einer *verlängerten Krise* oder in einer *partiellen Wiederherstellung* des Wohlbefindens münden kann. Bei letzterem Prozess steigt das Wohlbefinden zwar wieder leicht an, bleibt aber weit hinter dem Wert einer erfolgreichen Anpassung zurück. Der schlechtmöglichste Ausgang aus der Krise wäre hingegen das

*Aufgeben*, bei dem der emotionale Zustand dauerhaft leidet und das Empfinden fortan von Verzweiflung und Not geprägt ist (Viljoen-Terblanche, 2008, S. 80).

Die allgemeinen Phasenmodelle können sowohl zur Analyse der persönlichen Lage und zur Bestimmung des Unterstützungsbedarfs in der Erwerbslosigkeit herangezogen werden wie auch im Hinblick auf die Reintegration in den Arbeitsmarkt, welche ebenfalls eine einschneidende Lebensveränderung darstellt. Hierbei würde sich ein besonderer Unterstützungsbedarf direkt am Anfang der Arbeitsphase (Schockphase) sowie nach einem Zeitraum von drei bis sechs Monaten ergeben, indem die persönliche Unsicherheit zunimmt und letztlich zur Krise führen kann.

#### 2.4 Politische Maßnahmen zur (Re-)Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt

Im Abstand von etwa zehn Jahren erfährt das Thema Arbeitslosigkeit regelmäßig eine breite gesellschaftliche, politische und mediale Aufmerksamkeit und wird dabei nicht selten von einer medialen und politischen Debatte um die ‚Faulheit‘ oder ‚Arbeitsunwilligkeit‘ – also einem Selbstverschulden – der Betroffenen begleitet. Sowohl Mitte der 70er-Jahre, wie auch Anfang der 80er, 90er und 2000er-Jahre lässt sich dieses Phänomen beobachten (Oschmiansky, Kull, Schmid, 2001, S. 27). In den 2010ern blieb eine entsprechende Debatte im vergleichbaren Ausmaß hingegen aus, was maßgeblich an der verhältnismäßig guten konjunkturellen Entwicklung der Bundesrepublik während und nach der Bankenkrise im Vergleich zu anderen europäischen Staaten gelegen haben mag. Diese Vermutung lässt sich dadurch stützen, dass sich eine gewisse Regelmäßigkeit beim Aufkommen der vorangegangenen Debatten beobachten lässt. Diese wurden immer dann angestoßen, wenn 1. die Arbeitslosenzahlen in Deutschland aufgrund konjunktureller Schwächen relativ hoch waren, 2. die öffentliche Meinung gegenüber Arbeitslosen und besonders Langzeitarbeitslosen eher kritisch geprägt war und 3. wenn Bundestagswahlen nahe bevorstanden (Oschmiansky, Schmid & Kull, 2001, S. 8-9). Die Ansichten darüber, wie die Integration erwerbsloser Menschen in den Arbeitsmarkt am besten erreicht werden könnte, wandelten sich jedoch über die Zeit, so dass auch der Maßnahmenkatalog zur Reintegration der Erwerbslosen dem jeweils vorherrschenden politischen Reformdiskurs angepasst wurde. Während in den 70er und 80er Jahren nach Einführung des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG)

als Antwort auf die Rezession von 1969 überwiegend auf die Beschäftigung von Erwerbslosen am zweiten Arbeitsmarkt, in den so genannten Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), gesetzt wurde, kamen in den 90er-Jahren vermehrt Lohnkostenförderungsprogramme zum Einsatz, die dazu dienen sollten, Arbeitgebern einen Anreiz für die Beschäftigung von Langzeiterwerbslosen zu bieten und neue Stellen am ersten Arbeitsmarkt (anstatt am sozialen Arbeitsmarkt) für die Zielgruppe zu generieren (Wagner, 2007, S. 321). Im Zuge der Hartz-Reformen wandelte sich der grundlegende Ansatz erneut. Eine effizientere, zielgerichtetere Vermittlung in Verbindung mit einer erhöhten Konzessionsbereitschaft der Erwerbslosen (u. a. durch die Reduzierung der Sozialleistungen und die Sanktionierung ungewünschten Verhaltens) sollte zu einer Halbierung der Arbeitslosenzahlen führen. Neuere Ansätze – wie die der drei untersuchten Modellprojekte in Nordrheinwestfalen – kombinieren häufig verschiedene Ansätze miteinander und passen sie auf die gegebenen regionalen Situationen an. Zentraler Bestandteil ist hierbei häufig die „soziale Aktivierung“, durch die Langzeiterwerbslose und andere arbeitsmarktferne Gruppen Alltagskompetenzen trainieren sollen, um so auch ihre Integrationsfähigkeit in den ersten Arbeitsmarkt zu erhöhen (Freier, 2016, S. 14-15).

Seit dem Jahr 2004 sind die Ziele der Arbeitsförderung im Artikel 3, Paragraph 1 und 2 des Sozialgesetzbuches klar definiert:

*(1) Die Arbeitsförderung soll dem Entstehen von Arbeitslosigkeit entgegenwirken, die Dauer der Arbeitslosigkeit verkürzen und den Ausgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt unterstützen. Dabei ist insbesondere durch die Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit Langzeitarbeitslosigkeit zu vermeiden. Die Gleichstellung von Frauen und Männern ist als durchgängiges Prinzip der Arbeitsförderung zu verfolgen. Die Arbeitsförderung soll dazu beitragen, dass ein hoher Beschäftigungsstand erreicht und die Beschäftigungsstruktur ständig verbessert wird. Sie ist so auszurichten, dass sie der beschäftigungspolitischen Zielsetzung der Sozial-, Wirtschafts- und Finanzpolitik der Bundesregierung entspricht.*

*(2) Die Leistungen der Arbeitsförderung sollen insbesondere*

*1. die Transparenz auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt erhöhen, die berufliche und regionale Mobilität unterstützen und die zügige Besetzung offener Stellen ermöglichen,*

*2. die individuelle Beschäftigungsfähigkeit durch Erhalt und Ausbau von Fertigkeiten, Kenntnissen und Fähigkeiten fördern,*

*3. unterwertiger Beschäftigung entgegenwirken und*

*4. die berufliche Situation von Frauen verbessern, indem sie auf die Beseitigung bestehender Nachteile sowie auf die Überwindung eines geschlechtsspezifisch geprägten Ausbildungs- und Arbeitsmarktes hinwirken und Frauen mindestens entsprechend ihrem Anteil an den Arbeitslosen und ihrer relativen Betroffenheit von Arbeitslosigkeit gefördert werden.*

(SGB, Art. 3, § 1-2)

Wie sich in dieser allgemeinen Zieldefinition zeigt, werden verschiedenste Intentionen mit der konkreten Ausgestaltung der Arbeitseinstiegsförderung verfolgt. Einzelmaßnahmen, wie die drei untersuchten Modellprojekte, können daher nie ein Gesamtkonzept der Arbeitsförderung darstellen; sie sind eher als Bausteine zu betrachten, die einen Beitrag dazu leisten können, einzelne Teilziele der Arbeitsmarktpolitik zu verwirklichen. Obwohl diese neueren Arbeitsintegrationsprojekte meist als innovative Maßnahmen präsentiert werden, beruhen sie doch häufig auf einer Kombination von Maßnahmen, die bereits in der Vergangenheit erprobt wurden, aber zumindest als isolierte Einzelmaßnahmen nicht zum gewünschten Erfolg führten.

#### 2.4.1 Beschäftigung am zweiten Arbeitsmarkt

In den 70er und 80er-Jahren basierten die Bemühungen zur (Re-)Integration von Langzeiterwerbslosen in den Arbeitsmarkt überwiegend auf Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, also der zeitlich begrenzten, subventionierten Beschäftigung am zweiten Arbeitsmarkt (Seifert, 1988, S. 121). Der grundlegende Gedanke dabei ist, dass vor allem Problemgruppen auf diese Weise wieder an das Arbeitsleben herangeführt werden können, um die bei ihnen stark ausgeprägten Arbeitshemmnisse abzubauen und so eine anschließende Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt zu erleichtern. Die Lohnkosten einer ABM werden dabei entweder anteilig oder vollständig vom Maßnahmenträger übernommen, so dass die (sozialen) Arbeitgeber maximal einen Teil des Arbeitskosten tragen müssen. Im Gegensatz zur allgemeinen Arbeitsförderung handelt es sich

bei einer ABM um eine zusätzliche Arbeitsleistung, also eine Arbeit, die ohne entsprechende Förderung nicht oder erst zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt ausgeführt worden wäre. Dies ist insofern von Bedeutung, als dass durch die Ausübung von ABMs keine regulären Arbeitsplätze verdrängt werden sollen, weshalb auch die Aufgabenprofile dieser Tätigkeiten stark reguliert sind. Zudem sollen die ausgeführten Arbeiten einem gemeinnützigen Zweck und nicht nur betrieblichen Eigeninteressen dienen. Anbieter von ABMs sind daher häufig Tochtergesellschaften der Stadt bzw. der Kommunen oder gemeinnütziger Organisationen. Typische Arbeitsbereiche sind unter anderem die Pflege von öffentlichen Grünflächen und Friedhöfen, Hilfstätigkeiten in öffentlichen Einrichtungen wie Kindergärten, Altenheimen oder Sportstätten (z. B. als Küchenhilfe oder bei der Gebäudeinstandhaltung), soziale Dienstleistungen, welche keine abgeschlossene Ausbildung voraussetzen (z. B. Alltagsbegleitung) oder auch Unterstützungsarbeiten im Bürobereich. Im Zusammenhang von Arbeitsfördermaßnahmen spricht man auch häufig vom *zweiten* oder vom *sozialen Arbeitsmarkt*. Die Arbeit am ersten und zweiten Arbeitsmarkt unterscheidet sich vor allem dadurch, dass die Arbeitsstellen am sozialen Arbeitsmarkt zum einen ohne finanzielle Förderung schlicht nicht angeboten würden und zum anderen auch dadurch, dass die Arbeitsanforderungen (z. B. körperliche Leistung, Selbstständigkeit, Aufgabenkomplexität, etc.) häufig nicht den üblichen Erwartungen des ersten Arbeitsmarkts entsprechen. Die Grundidee der ABM's sieht keine dauerhafte Beschäftigung am zweiten Arbeitsmarkt vor, wengleich durchaus darüber diskutiert werden kann, ob im Angesicht der fortschreitenden Technisierung, in deren Zuge immer weniger Arbeitskräfte für eine immer weiter ansteigende Produktivität notwendig sind, die dauerhafte Etablierung eines zweiten oder gar dritten Arbeitsmarktes als „*last resort*“ zielführend wäre (Bosch, 2015, S. 7). Die dauerhafte Etablierung eines sozialen Arbeitsmarktes könnte durch die Schaffung eines Arbeitsangebotes für mittelfristig nicht Integrierbare dazu beitragen „*über kurz oder lang nicht den sozialen Frieden zu gefährden. Dieser ist nicht nur durch eine Ausgrenzung immer größerer Personenkreise [aus dem Arbeitsleben] gefährdet, sondern auch durch die zunehmende Zahlungsunfähigkeit öffentlicher Haushalte*“ (Göckler, 1998, S. 204).

Die Wirkung von ABM's in Hinblick auf eine langfristige Integration der Langzeiterwerbslosen in den ersten Arbeitsmarkt, also des eigentlichen Ziels der ABM's, ist nach derzeitigem Erkenntnisstand allerdings nicht generell nachweisbar und wird unter anderem dadurch konterkariert, dass die Teilnehmenden in der Zeit der geförderten Beschäftigung ihre

Bewerbungsbemühungen am ersten Arbeitsmarkt deutlich reduzieren – man spricht in diesem Zusammenhang auch von *Locking-in-Effekten* (Caliendo, Hujer & Thomsen, 2004, S. 18). Auch der angestrebte Brücken- oder Klebeeffekt zwischen dem sozialen und dem ersten Arbeitsmarkt kann leider nicht bestätigt werden. Hild (1995) stieß bei einem Vergleich verschiedener Befragungen von ABM-Absolventen immer wieder auf ähnliche Ergebnisse: Die Befragten berichteten häufig davon, dass die Aufgaben der Maßnahmen keinen direkten Bezug zu ihrer vorangegangenen Erwerbsarbeit aufwiesen und ihr vorhandenes Leistungs- und Erfahrungspotenzial nicht annähernd ausschöpften, was häufig im Laufe einer ABM zu zunehmender Frustration führte. Weiterhin schätzten die ABM-Absolventen ihre Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt nach der erfolgreichen Beendigung einer ABM nur unwesentlich besser ein und sie fühlten sich durch die Maßnahmen häufig nicht ausreichend für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit am ersten Arbeitsmarkt vorbereitet (S. 507-508). Zwar gibt es durchaus Befunde, die nahelegen, dass nur etwa ein Drittel aller Teilnehmer durch permanente Über- oder Unterforderung gar nicht von den Maßnahmen profitieren, allerdings ist auch bei denjenigen Teilnehmenden, welche die Wirkung als zielfördernd wahrnahmen, häufig nur ein kurzfristig positiver Effekt auf die Fähigkeiten und Erfahrungen der Teilnehmenden zu erkennen, welcher relativ schnell wieder abgebaut wird, sofern die jeweilige Maßnahme nicht in eine unmittelbare Anschlussbeschäftigung übergeht (Schiemann & Schuldt, 2005, S. 139-140).

Auch bei der objektiven Betrachtung der Integrationszahlen nach der Absolvierung einer AGH lässt sich feststellen, dass nur bestimmte Gruppen in speziellen Regionen von solchen Maßnahmen profitieren. Während die Arbeitsmaßnahmen seit der Jahrhundertwende in den neuen Bundesländern sogar signifikant negativ auf die Aufnahme einer Anschlussbeschäftigung wirkten, weisen in Westdeutschland zumindest Langzeiterwerbslose, die eine Beschäftigung im Bürobereich und Dienstleistungssektor (Männer), bzw. im sozialen Dienst (Frauen) anstreben, eine leicht erhöhte Integrationschance auf (Hujer & Thomsen, 2006, S. 340).

Aus einer ökonomischen Perspektive mag der Einsatz von Arbeitsmaßnahmen durchaus Sinn ergeben. Anstatt die Arbeitslosigkeit zu finanzieren, werden gemeinnützige Tätigkeiten vom Träger subventioniert und die Teilnehmenden werden im Zeitraum der Teilnahme in den offiziellen Statistiken nicht als „arbeitslos“ aufgeführt. Die Daten legen jedoch nahe, dass Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (heute „2€-Jobs“ genannt) in Bezug auf den



Integrationserfolg eher partiell auf bestimmte Subgruppen der Erwerbslosen und nur in einzelnen Arbeitsbereichen Wirksamkeit entfalten. Dies aber auch nur dann, wenn das Anforderungsniveau den Fähigkeiten der Teilnehmenden entspricht, deren berufliche Interessen berücksichtigt und eine Anschlussbeschäftigung in Aussicht stellt.

#### 2.4.2 Subventionierung der Beschäftigung Langzeitarbeitsloser

Vom Ende der 80er-Jahre bis in die 2000erJahre hinein spielten ABM's zwar weiterhin eine Rolle in der Arbeitsmarktpolitik, zusätzlich kamen aber auch vermehrt (Modell-)Projekte zum Einsatz, welche eine Lohnkostensubventionierung bei der Anstellung von Langzeitarbeitslosen am ersten Arbeitsmarkt vorsahen (Franck, 1990, S. 228). Die Projekte wurden nicht auf die Bedarfe der Erwerbslosen, sondern auf diejenigen der Arbeitgeber zugeschnitten – Diesen sollte ein Anreiz geboten werden, Langzeiterwerbslose zu beschäftigen. Dies erscheint deswegen sinnvoll, weil Arbeitgeber zum einen durch einen Lohnzuschuss eine höhere Bereitschaft zeigen sollten, auch langzeiterwerbslose Personen mit vergleichsweise ungünstigen Voraussetzungen einzustellen, zum anderen sollen die Langzeiterwerbslosen durch die konkrete Arbeitspraxis erwerben sowie Fähigkeiten, die sie nur unzureichend in schulisch angelegten Fortbildungsmaßnahmen oder anhand von unerschwelligen Beschäftigungen am sozialen Arbeitsmarkt erwerben könnten, auszubauen (Klodt, 1996, S. 9-10). Die Maßnahmen hatten also zum Ziel die Attraktivität der Langzeiterwerbslosen auf den Arbeitsmarkt auch über die Förderphase hinaus steigert.

Im Vergleich zwischen Unternehmen, die eine zeitlich begrenzte Lohnförderung bei der Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen erhielten und Unternehmen, die an keinem Projekt mit Lohnsubventionierung teilnahmen, lässt sich jedoch kein Unterschied in Bezug auf die langfristige Beschäftigung von Erwerbslosen feststellen (Hujer, Caliendo & Radic, 2002, S. 21). Subventionierte Beschäftigung in einem Betrieb führt also nur selten zu einer Übernahme über die Projektlaufzeit hinaus. Auch andere ähnlich gelagerte Modellprojekte, wie zum Beispiel das *Mainzer Modellprojekt*, bei dem die teilnehmenden Betriebe eine Kostenübernahme der Sozialabgaben bei der Einstellung eines Langzeitarbeitslosen im Niedriglohnbereich erhielten, verzeichneten nur geringe Effekte. Zum einen könnte der ausbleibende Erfolg an der für Arbeitgeber höheren Attraktivität parallellaufender Programme (z. B. ABM's) gelegen haben, zum anderen haben Simulationsstudien aber auch ergeben, dass eine einseitige Lohnsubventionierung niedrig bezahlter Tätigkeiten nur dann

zum Erfolg führen kann, wenn gleichzeitig auch die Bereitschaft der Erwerbslosen zur Besetzung der angebotenen Stellen erhöht wird (Buslei & Steiner, 2003, S. 106). Das Einkommen im Niedriglohnbereich liegt häufig kaum über den Einkünften der Arbeitslosenhilfe, bzw. des heutigen Arbeitslosengeld II. Die Schaffung neuer Stellen in diesem Segment führt damit nicht automatisch dazu, dass diese Stellen auch besetzt werden – zumindest nicht, solange den Erwerbslosen die Arbeit finanziell nicht wesentlich lukrativer als die Erwerbslosigkeit erscheint. Die Zielgruppe der Langzeiterwerbslosen ist von ihren Fähigkeiten und der formellen Eignung her aber häufig nicht dazu geeignet, besser bezahlte Stellen mit einem höheren Qualifikationsprofil zu besetzen, weswegen gerade der Niedriglohnbereich das höchste Beschäftigungspotential für diese Zielgruppe birgt.

Um einen Anreiz zur Beschäftigung im Niedriglohnbereich zu schaffen, wäre es daher auch denkbar, die Löhne auf Arbeitnehmerseite zu bezuschussen. Dies würde allerdings nur funktionieren, wenn gleichzeitig das Angebot an Arbeitsstellen wächst, was zum Beispiel über eine Senkung der Lohnkosten geschehen könnte. Um dies zu erreichen wäre unter anderem eine Absenkung der Mindestlöhne denkbar, was allerdings auf Gegenwehr der Gewerkschaften und Teile der Politik treffen würde, so dass eine solche Option nur schwer zu realisieren wäre (Peichl, Mitschke, Fuest & Schaefer, 2007, S. 17).

Um das volle Potenzial von Lohnsubventionierungen bei rigiden Löhnen auszuschöpfen, müssten daher sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer von der Bezuschussung profitieren. Wenn für eine der beiden Seiten das Arbeitsverhältnis unrentabel erscheint, wird es immer zu einem Ungleichgewicht zwischen Arbeitsplatzangebot und Arbeitsplatznachfrage kommen.

#### 2.4.3 Optimierung der Vermittlungsprozesse

In den späten 90ern bis in die 2000er Jahre hinein wurden weitere Konzepte getestet, die vor allem den Vermittlungsprozess adressierten. Die stetig wachsende Zahl an Langzeiterwerbslosen erschien im arbeitsmarktpolitischen Kontext immer problematischer, wodurch sich die Regierungen und die involvierten Akteure (z. B. Arbeitsämter) zum Handeln gezwungen sahen, was schließlich dazu führte, dass im Jahr 2001 das *Job-AQTIV-Gesetz* verabschiedet wurde. Neben anderen Zielen, wie z. B. der Gleichstellung der Geschlechter, sollte die Neuregelung der Arbeitsförderung vor allem dazu beitragen, die Zahl der Langzeitarbeitslosen zu reduzieren, indem Problemgruppen direkt beim Eintritt in die

Erwerbslosigkeit identifiziert und intensiv gefördert werden sollten (Andres, Articus, Weinkopf & Sperman, 2002, S. 9-10). Auf der anderen Seite wurde mit dem Job-AQTIV-Gesetz auch der Grundstein für die folgende ‚Agenda 2010‘ gelegt, durch die die Erwerbslosen selbst zu mehr Eigeninitiative und Kooperationsbereitschaft verpflichtet wurden. Die Rechte und Pflichten der Erwerbslosen sowie der betreuenden Behörden wurden fortan für jedem Arbeitslosenfall in der *Eingliederungsvereinbarung* rechtsverbindlich festgehalten.

Kernstück, der neuen Vermittlung war ein am *Profiling* orientiertes Konzept, welches darauf ausgelegt war, durch eine genaue Stärken- und Schwächenanalyse und individuelle Fallberatung Erwerbslose umgehend in Arbeit zu reintegrieren und so das Risiko von Langzeiterwerbslosigkeit direkt zu Beginn der Arbeitslosenphase zu minimieren (Rudolph & Müntnich, 2001, S. 531). Profiling meint in diesem Kontext: „*Jedes formelle Verfahren zur Hilfe bei der Entscheidungsfindung, wem, wann und welche Art von präventiver Unterstützung angeboten werden soll*“ (Rudolph, 2001, S. 49). Beim Profiling im klassischen Sinne kann man also von einem präventiven Ansatz sprechen, der das primäre Ziel verfolgt, den Neuzugang zur Langzeitarbeitslosigkeit zu reduzieren, wohingegen die Vermittlung der bereits vorhandenen Langzeitarbeitslosen weniger im Fokus steht. Der Ansatz macht insofern Sinn, als dass die Anzahl der Abgänge aus der Erwerbslosigkeit mit zunehmender Verweildauer immer weiter abnimmt und die unterbrechungsbereinigte Gesamtanzahl der Erwerbslosen stark von den Personen geprägt ist, die seit mindestens einem Jahr Arbeitslosengeld beziehen (Karr, 2002, S. 4). Der Begriff *Unterbrechung* meint im Kontext der Arbeitslosenstatistik nicht, dass die Menschen kurzweilig einer Erwerbsarbeit nachgegangen sind, denn die Aufnahme einer Arbeitstätigkeit sorgt bereits ab dem ersten Arbeitstag dafür, dass die entsprechende Person nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses als *Kurzzeitarbeitsloser* und nicht mehr als *Langzeitarbeitsloser* aufgeführt wird. Der Begriff *Unterbrechung* bedeutet lediglich, dass eine erwerbslose Person zum Beispiel auf Grund der Teilnahme einer verordneten Integrationsmaßnahme oder auch krankheitsbedingt vorübergehend keine Arbeit aufnehmen kann. Da der Abgang aus der Langzeitarbeitslosigkeit häufiger in eine vorübergehende Unterbrechung der Erwerbslosigkeit als in eine dauerhafte Integration in den ersten Arbeitsmarkt mündet (Spermann, 2014, S. 17), ist der tatsächliche Anteil an Langzeitarbeitslosen höher, als es in den offiziellen Statistiken den Anschein hat.

Inwieweit das Profiling dabei helfen kann, die Langzeitarbeitslosenzahlen dauerhaft zu reduzieren, ist allerdings nicht hinreichend untersucht. Zum einen stellt sich die Frage, ob die

intensivere Betreuung bestimmter Subgruppen von Erwerbslosen nicht nur zu einer bloßen Verschiebung der Abgänge anstatt zu einer Gesamtreduktion der Arbeitslosenzahlen führt; zum anderen ist – wie bereits dargelegt – die Ursache von Langzeiterwerbslosigkeit eher in den ungünstigen Voraussetzungen der Erwerbslosen sowie in der begrenzten Anzahl an geeigneten Arbeitsplätzen und den damit verbundenen notwendigen Selektionsentscheidungen der Arbeitgeber zu verorten. Das Problem liegt mithin weniger in unzureichender Vermittlungshilfe, so dass eine isolierte Intensivierung und ggf. Privatisierung der Vermittlungsprozesse nicht zum gewünschten Erfolg führen kann (Scherl, 2002, S. 587).

#### 2.4.4 Die ‚Agenda 2010‘ – Fördern und Fordern

Im Februar 2002 beauftragte die rot-grüne Bundesregierung eine Expertenkommission unter der Leitung von Peter Hartz mit der Ausarbeitung eines Konzepts zur Reformierung der deutschen Arbeitsmarkt- und Arbeitslosenpolitik. Der Bedarf einer umfangreichen Reform wurde zum einen durch die stetig wachsenden Arbeitslosenzahlen begründet, zum anderen spielten hierbei aber auch die im Januar 2002 bekanntgewordenen Probleme innerhalb der Administration der *Bundesanstalt für Arbeit* eine wichtige Rolle. Im Zuge des sogenannten *Vermittlungsskandals* wies der Bundesrechnungshof in einem Bericht darauf hin, dass es in den Vermittlungsstatistiken der Bundesanstalt für Arbeit zum Teil massive Unstimmigkeiten gäbe, was von den Medien in der Folge als Manipulationsversuch und als bewusste Schönung der Arbeitslosenstatistik gedeutet wurde (Schütz, 2008, S. 71). Im Zuge des Skandals geriet die Effektivität der Arbeitslosenvermittlung zunehmend in Kritik (Medienberichte der Wochenzeitschrift *Die Zeit* sprachen davon, dass zwischen 30 und 70 Prozent der statistisch aufgeführten Vermittlungen fingiert seien), so dass die Bundesregierung Anlass zur Umstrukturierung sah, um die sowohl Transparenz wie auch die Effizienz der Administration der Arbeitslosenvermittlung zu erhöhen.

Der ursprüngliche Auftrag der ‚Kommission für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt‘ (auch bekannt als ‚Hartz-Kommission‘) war es, Vorschläge zur effizienteren Gestaltung der Arbeitslosenvermittlung sowie zur Reorganisation der Arbeitsprozesse zu unterbreiten; im Zentrum der Überlegungen stand dabei die Abstimmung und Passung vorhandener Arbeitsplätze mit dem Profil der Erwerbslosen. Unter anderem durch Einflüsse verschiedener Akteure des Arbeitsmarktes setzte sich die Kommission jedoch im weiteren Verlauf selbst das Ziel, ein umfassendes Konzept für die Erreichung annähernder Vollbeschäftigung und damit

für eine Reform des gesamten Arbeitsmarktes vorzulegen (Weimar, 2004, S. 50).

Es entstand ein Maßnahmenpaket, das neben der Umstrukturierung der Verwaltung (Zusammenlegung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe) und der Behördenzuständigkeiten (Aufgabenbündelung beim *Jobcenter*), in erster Linie als „Dienstleistungs-Reform“ formuliert wurde und den Umgang mit den Erwerbslosen neu regulierte, ferner aber auch die Kooperation mit den Arbeitgebern ausbauen sollte (Hielscher & Ochs, 2009, S. 19). Zum einen wurden klare Regelungen formuliert, die das gewünschte Verhalten der Erwerbslosen definierten (z. B. in Bezug auf die Eigeninitiative oder auf die Zumutbarkeit einer Arbeitsstelle), zum anderen sah das Konzept aber auch vor, einen Anreiz für Betriebe zu schaffen, Arbeitslose und insbesondere Langzeitarbeitslose einzustellen (z. B. durch Beratungsangebote oder durch Gewährung zinsfreier Darlehen bei der Einstellung). Zudem sollte den Erwerbslosen der Einstieg in die Arbeit durch verschiedene Maßnahmen (z. B. durch das *AusbildungsZeitwertpapier* oder den Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten) erleichtert werden (Hartz et al., 2002, S. 25; 81).

Das Credo der Arbeitslosenvermittlung sollte fortan „*Fordern und Fördern*“ heißen (Heuer, Zimmermann & Klein, 2019, S. 3). Auf der Seite des *Forderns* sollten unerwünschte Verhaltensweisen der – nun als „*Jobcenter-Kunden*“ betitelten – Erwerbslosen sanktioniert werden, gleichzeitig sollte im Zuge des *Förderns* die Eignung und Passung der Kunden in Bezug auf den lokalen Stellenmarkt zum Beispiel durch Bildungsangebote oder Bewerbungstrainings optimiert werden.

Die Bundesregierung übernahm den Großteil der Vorschläge und setzte das Maßnahmenpaket etappenweise von Dezember 2002 (Hartz I) bis Januar 2005 (Hartz IV) um. Peter Hartz distanziert sich mittlerweile jedoch von der *Agenda 2010*. Das Hartz-IV-Konzept, so wie es umgesetzt wurde, sei vorrangig ein System „*mit dem die Arbeitslosen diszipliniert und bestraft werden*“ (Hartz & Kloepfer, 2007, S. 224) und entspreche nicht der ursprünglichen Idee, in der *Fördern* und *Fordern* gleichwertig nebeneinanderstehen sollten.

Die Idee der Arbeitslosenhilfe vor der Reform diene unter anderen auch dazu, den sozialen Lebensstandard der von Erwerbslosigkeit Betroffenen abzusichern und ihnen somit eine strategische Wartezeit zu ermöglichen, um keine unterwertigen Arbeits- und Lohnbedingungen annehmen zu müssen. Die *Agenda 2010* führte hingegen neoliberalistische Rahmenbedingungen ein, welche die Erwerbslosen mit drohenden Sanktionen und zügigeren Abfall des Leistungsniveaus unter Druck bei der Arbeitsaufnahme setzen sollten und in deren

Zusammenhang insbesondere der Niedriglohnsektor und die Leiharbeit massiv ausgebaut werden konnten (Bräuninger, Michaelis & Sode, 2013, S. 556). Der Gedanke hinter der Reduzierung der Sozialleistungen war die Theorie, dass Lohnersatzleistungen den Anreiz verringern, den Zustand der Arbeitslosigkeit zu verlassen und damit den Zustand der Arbeitslosigkeit zementieren (Sinn, Holzner, Meister, Ochel & Werding, 2002, S. 3). Trotz der seither insgesamt rückläufigen Entwicklung der Arbeitslosigkeit konnten vergleichende Untersuchungen jedoch nicht bestätigen, dass mit den Änderungen der Hartz-Reform die individuelle Verweildauer der Erwerbslosen im Leistungsbezug und damit auch das Risiko in die Langzeiterwerbslosigkeit abzurutschen, reduziert werden konnte (Fehr & Vobruba, 2011, S. 214).

Die tatsächliche Wirksamkeit der Leistungsreduzierungen kann somit zumindest angezweifelt werden. Immerhin lässt sich aber im Zuge der Reform eine erhöhte Konzessionsbereitschaft der Erwerbslosen hinsichtlich der Bereitschaft, auch unerwünschte Rahmenbedingungen (z. B. niedrigere Löhne oder weitere Arbeitswege) zu akzeptieren, feststellen. Diese lässt sich jedoch nicht ausschließlich auf das Maßnahmenpaket, sondern auch auf andere Faktoren wie etwa situative Arbeitsmarktbedingungen (z. B. auf die allgemeine Arbeitsmarktsituation oder steigende Reallöhne), auf Betriebsmerkmale (z. B. erwartetes Wachstum des Betriebs oder Betriebsgröße) sowie auf den jeweils anvisierten Berufszweig (vor allem im Dienstleistungsbereich) zurückführen (Rebien & Kettner, 2011, S. 222-223).

Insgesamt wird die Agenda 2010 in der Wissenschaft bis heute durchaus kontrovers diskutiert; so kommen Bäcker, Bosch und Weinkauf zu der Feststellung:

*„Auf der einen Seite sind durch neue Schwerpunktsetzungen sowie organisatorische Neuregelungen und personelle Aufstockung die Voraussetzungen für eine umfassende Förderung, Beratung und Vermittlung von Arbeitslosen, einschließlich der Bereitstellung kommunaler sozialer Dienstleistungen, deutlich verbessert worden. [...] Gerade die Zusammenführung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe in der Grundsicherung für Arbeitssuchende (SGB II) hat in dieser Hinsicht die Möglichkeiten koordinierter Angebote und Maßnahmen für Langzeitarbeitslose verbessert. Auf der anderen Seite jedoch basieren die Regelungen und eingesetzten Instrumente auf der zweifelhaften Annahme, dass man Beschäftigungszuwächse nur durch den Abbau von Schutzrechten, die Einschränkung der sozialen Absicherung bei Arbeitslosigkeit, die Verschärfung von Sanktionen und durch die Etablierung eines Niedriglohnsektors erreichen könne. Die*

*Aussage, (fast) jeder Arbeitsplatz ist besser als keiner (Streeck & Heinze, 2000, S. 35), steht paradigmatisch für dieses Leitbild“ (Bäcker, Bosch & Weinkauff, 2020, S. 116-117).*

Da keine Daten zu der hypothetischen Frage vorliegen, wie sich der Arbeitsmarkt ohne die Agenda 2010 entwickelt hätte, ist es rückblickend nur schwer möglich, die tatsächliche Auswirkung der Reform präzise einzuschätzen. Generell konnte zwar ein moderater Rückgang der Arbeitslosigkeit seit der Einführung der Hartz-Reformen beobachtet werden, dieser stagnierte jedoch ab dem Jahr 2008 weitgehend. Der Anteil der Langzeitarbeitslosigkeit erhöhte sich hingegen zunächst zwischen den Jahren 2005 und 2007 auf einen Gesamtanteil von 46,1 Prozent, fiel innerhalb der zwei folgenden Jahre aber wieder knapp unter das vorherige Niveau ab und stabilisierte sich seitdem im Bereich zwischen 33 und 35 Prozent. Die Wirkungen der Hartz-Reformen auf die Langzeitarbeitslosigkeit sind somit langfristig eher gering einzuschätzen.

#### 2.4.5 Kombinatorische Ansätze der Gegenwart

In der jüngeren Vergangenheit kamen bei der Integration von Langzeitarbeitslosen und speziellen Problemgruppen vor allem ganzheitliche Konzepte in Form von kleineren, lokalen Modellversuchen zum Einsatz, die sowohl die Erwerbslosen individualisiert beim Übergang in das Arbeitsleben unterstützen, gleichzeitig aber auch das Interesse für diese spezielle Gruppe auf der Arbeitgeberseite fördern sowie die Vermittlungsstrategien der BA-Administration optimieren sollten. Im Folgenden soll eine kleine Auswahl an Projekten übersichtsartig vorgestellt werden.

Im Jahr 2012 startete das Modellprojekt *Modellhafte Entwicklung eines sozialen Arbeitsmarktes Passiv-Aktiv-Tausch* in Baden-Württemberg', an dem 476 Erwerbslose mit einem Mindestbezug von drei Jahren und zumeist multiplen Vermittlungshemmnissen teilnahmen (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, 2016). Das Grundprinzip des Projekts war es, Arbeit, statt Arbeitslosigkeit zu finanzieren. Die Transferleistungen für die Arbeitslosigkeit sollten nicht die Betroffenen in Form von Arbeitslosengeld II ausgezahlt werden, stattdessen sollten diese Ressourcen in Form von Lohnzuschüssen für die Arbeitgeber investiert werden. Arbeitgeber erhielten bei der Einstellung eines Projektteilnehmenden einen Lohnausgleich von bis zu 75% des monatlichen Entgelts zuzüglich einer Pauschale von 400 Euro – und zwar über einen Förderzeitraum von bis zu zwei Jahren (S. 129). Die

Projektteilnehmenden wurden von geschultem sozialpädagogischem Personal eingehend vor Ort – also im Betrieb – betreut, wobei die Betreuung nicht optional, sondern obligatorischer Bestandteil der Betreuungsvereinbarung war. Die Aufnahme von Arbeitgebern und Erwerbslosen in das Projekt erfolgte über aktive Werbung, strukturierte Auswahlverfahren und Matching-Prozesse, bei denen sowohl Arbeitgeber wie auch die Teilnehmenden ihre Wünsche äußern konnten (S. 34-36).

Generell kann das Projekt als durchaus erfolgreich angesehen werden. Von den 476 Teilnehmenden konnten 344 in eine Erwerbsarbeit vermittelt werden und etwa 22% davon waren auch nach Auslauf der Förderphase weiterhin sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Bei der zeitgleich untersuchten Kontrollgruppe lag die Beschäftigungsrate bei 12% und damit zehn Prozentpunkte niedriger. Zwar monierten die Arbeitgeber oftmals Leistungsdefizite bei den Projektteilnehmenden, sie waren aber in der Gesamtbilanz – vor allem aufgrund der finanziellen Zuschüsse sowie der pädagogischen Begleitung – größtenteils zufrieden. Auch wenn nicht wenige Teilnehmende die pädagogische Unterstützung zunächst kritisch sahen oder ihr gar ablehnend gegenüberstanden, gab der Großteil aller Befragten retrospektiv an, dass diese ihnen bei der Integration geholfen habe. Die Fördersumme des Projekts lag insgesamt zwischen 11,8 und 13,5 Millionen Euro. Die Einsparungen und Steuereinnahmen durch die Vermittlung der 344 Teilnehmenden belief sich während der Projektlaufzeit auf 9,8 Millionen Euro, so dass die tatsächlichen Gesamtkosten des Projekts auf 2,0 bis 3,7 Millionen Euro geschätzt werden können. Die langfristigen Einsparungen durch die erhöhte Vermittlungsquote sind bei dieser Berechnung jedoch noch nicht integriert. Bleiben die 22 Prozent der Vermittelten auch nach dem Projekt über einem Zeitraum von drei bis sechs Jahren vollbeschäftigt, könnte das Projekt sogar als kostenneutral angesehen werden (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik, 2016, S. 131-132).

Ein weiteres Modellprojekt ist *Perspektiven in Betrieben*, welches 2013 in Rheinland-Pfalz, im Saarland und in Nordrhein-Westfalen realisiert wurde. Dabei wurden 40 teilnehmende Langzeiterwerbslose mit problematischen Charakteristika (Krankheit, fehlende Berufsabschlüsse, u. ä.) an Betriebe vermittelt. Die teilnehmenden Jobcenter sollten hierfür regional abgestimmte Vermittlungskonzepte entwickeln, Arbeitgeber gezielt ansprechen und diese über die Unterstützungsmöglichkeiten bei der Anstellung eines Langzeiterwerbslosen aufklären. Auch die Erwerbslosen erhielten eine individualisierte, beratende und fallorientierte Unterstützung, um mögliche Problemstellungen vor und während der



Arbeitsaufnahme abbauen zu können. Von den 40 Teilnehmenden konnten 38 an einen Betrieb vermittelt werden (Wursthorn, 2014, o. S.). Der Erfolg dieses Projektes erscheint vor allem dahingehend überraschend, da finanzielle Förderungen über die bereits bestehenden Möglichkeiten der Jobcentren nicht vorgesehen waren. Die hohe Vermittlungsquote muss daher primär auf die intensivierete Beratungsleistung der Vermittlungsstelle zurückgeführt werden, welche sich sowohl an Arbeitgeber wie auch an die Zielgruppe der Langzeiterwerbslosen richtete. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass das Projekt nur einen sehr kleinen, selektiv zusammengestellten Teilnehmerkreis umfasste und zudem zum aktuellen Zeitpunkt noch keine wissenschaftliche Abschlussevaluation vorliegt.

In Schleswig-Holstein starteten zum 1. Januar 2015 gleich sechs weitere, durch den *Europäischen Sozialfonds (ESF)* geförderte arbeitsmarktpolitische Projekte in den Regionen Flensburg, Nordfriesland, Lübeck, Schleswig, Itzehoe sowie eines in Kooperation der Landkreise Kiel, Neumünster und Pinneberg (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein, 2015, o. S.). Im Projekt *Job-Redaktion* wurden Langzeiterwerbslose zunächst in offenen Redaktionskonferenzen dabei angeleitet, klare Ziele zu entwickeln und mögliche Arbeitshemmnisse abzubauen. In einer zweiten Phase nahmen die Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen der Kooperationsbetriebe und externen Weiterbildungsträger teil. Das Projekt *Power* bot den Erwerbslosen ein spezielles, nach dem Baukastensystem konzipiertes Schulungsprogramm, welches besonders Alleinerziehende und Berufsrückkehrerinnen ansprechen sollte. Das Projekt *Subways: Neue Wege* richtete sich an die gleiche Zielgruppe, verfolgte aber einen anderen Ansatz. Durch ein intensives fallorientiertes Einzelcoaching sollten die Teilnehmerinnen Arbeitshemmnisse abbauen, bei den Bewerbungsverfahren unterstützt und beim Berufseinstieg begleitet werden. Im Projekt *InWIA* arbeitete die Stadt mit Arbeitgebern zusammen, um die Langzeiterwerbslosen innerhalb der teilnehmenden Betriebe gezielt für Tätigkeiten im Bereich Empfang (z. B. Hotel oder Tourismus) und im Einzelhandel vorzubereiten. Auch hier wurde den Projektteilnehmenden ein unterstützender Jobcoach während der Arbeitsphase zur Seite gestellt. Das Projekt *Neustart* sollte ‚Späteinsteigern‘ im Alter zwischen 25 und 45 Jahren die Möglichkeit geben, über ein Unterstützungsnetzwerk und niedrigschwellige Qualifizierungsmaßnahmen Berufe in der Gesundheits-, Pflege-, Sozial- und Dienstleistungsbranche kennenzulernen, zu erproben und (Teil-) Qualifikationen in diesen Berufen zu erwerben. Das Projekt *ELMA* richtete sich an Migrierte und bot diesen nach einer

eingehenden Stärken- und Schwächenanalyse die Möglichkeit, an Sprachkursen, Bewerbungstrainings oder beruflichen Qualifikationsprogrammen sowie verschiedenen Praktika teilzunehmen.

Obwohl keine Abschlussberichte vorliegen, denen die evaluierten Vermittlungszahlen zu entnehmen sind, wurden in der Folge des individuellen Erfolgs der Einzelprojekte weitere Modellprojekte konzipiert und in mehreren Wellen umgesetzt. Im Zeitraum zwischen 2014 und 2016 sollten in Schleswig-Holstein insgesamt 27 Projekte zur langfristigen Integration von verschiedenen Erwerbslosengruppen in den Arbeitsmarkt realisiert werden. Für das Jahr 2017 waren weitere Investitionen in Höhe von 4,7 Millionen Euro für anschließende Modellprojekte vorgesehen (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein, 2016, o. S.).

Eine Vielzahl weiterer regionaler Projekte richtete sich an spezielle Gruppen unter den Erwerbslosen, so zum Beispiel an Teilnehmende von gesundheitlichen Maßnahmen der Rehabilitation (Suchterkrankte, Geflüchtete, Jugendliche ohne Schulabschluss, Ältere oder Alleinerziehende). Die meisten dieser Konzepte setzten vor allem auf eine Aktivierung der Erwerbslosen, also auf die Steigerung der Integrationsfähigkeit.

#### 2.4.6 Wirkung der Ansätze

Kluve (2013) verglich drei internationale Metastudien zur Wirkung der verschiedenen Ansätze zur Integration von Langzeiterwerbslosen, wobei er zwischen vier übergeordneten Integrationsstrategien unterschied: 1. Unterstützende Leistungen bei der Arbeitssuche (Vermittlung), 2. Fortbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen, 3. Förderung der Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt und 4. Beschäftigung am zweiten bzw. sozialen Arbeitsmarkt. In der folgenden Abbildung sind zunächst die vorausgehenden theoretischen Überlegungen des Autors dazu aufgeführt, auf welche Weise die Einzelmaßnahmen wirken sollten. Diese wurden im weiteren Verlauf mit den Ergebnissen der untersuchten Studien verglichen.

	(i) Unterstützung bei der Arbeitssuche	(ii) Fortbildungs- und Qualifikati- onsmaßnahmen	(iii) Förderung der Beschäftigung im privaten Sektor	(iv) Beschäftigung im öffentlichen Sektor
Kosten	Niedrig	Mittel / Hoch	Hoch	Hoch
Zu erwartende kurz- fristige Effekte	Positiv	Negativ	Positiv	(Positiv)
Langfristige Effekte (bester Fall)	Positiv Klein	Positiv (Groß)	Positiv Klein	Null
Langfristige Effekte (schlechtester Fall)	Negativ Klein	Negativ Klein	Negativ	Negativ Groß
Wahrscheinlichkeit negativer indirekter Effekte	Mittel	Niedrig	Hoch	Hoch
Geeignete Konjunkturlage	Jede; Ausbau in Rezession	Jede; Ausbau in Rezession	Jede	Rezession

Abbildung 4: Erwartete Wirkung von Integrationsstrategien (Kluve, 2013, S. 35)

Die Analysen der drei Metastudien bestätigten die im Vorfeld getroffenen Annahmen weitestgehend: Die Unterstützung bei der Arbeitssuche erwies sich als relativ kostengünstig und insbesondere kurzfristig als sehr wirksam. Fortbildungs- und Qualifikationsmaßnahmen zeigten sich hingegen besonders auf langfristige Sicht als effektive Konzepte für die Integration von Langzeitarbeitslosen. Die Subventionierung von Arbeitsstellen am ersten Arbeitsmarkt weist zwar ebenfalls sowohl kurzfristig wie auch langfristig positive Effekte auf, allerdings werden in den herangezogenen Studien selten negative indirekte Effekte, wie etwa Mitnahmeeffekte seitens der Arbeitgeber oder die Verdrängung regulärer Arbeitsplätze statistisch erfasst, so dass hierzu keine evidenzbasierte Aussage getroffen werden kann. Bei der Beschäftigung am sozialen Arbeitsmarkt ließen sich hingegen sowohl kurz- wie auch langfristig negative Effekte bei der Reduzierung der Langzeitarbeitslosenzahlen nachweisen. Weiterhin ließ sich feststellen, dass junge Erwerbslose (bis 25 Jahren) von allen Maßnahmen weniger profitieren als ältere, was vermutlich mit den im direkten Vergleich schlechteren Voraussetzungen dieser Gruppe (Mentalitäten, Schulabbruch, mangelnde Arbeitserfahrung, etc.) zusammenhängt.

Zusammenfassend stellt Kluve dar, dass 1. die Unterstützung bei der Arbeitssuche aufgrund des kurzfristigen Erfolgs und der Kosteneffizienz sowie 2. die langfristig wirksamen Fort- und

Weiterbildungsmaßnahmen die wichtigsten Instrumente zur Bekämpfung von Langzeitarbeitslosigkeit darstellen. Die Beschäftigungssubventionierung am ersten Arbeitsmarkt sei hingegen eher für besonders benachteiligte Gruppen unter den Erwerbslosen geeignet, welche auf andere Weise nur schwer integrierbar seien. Die Beschäftigung am zweiten Arbeitsmarkt sei hingegen aus Effizienzgründen nicht zu rechtfertigen und stelle eher ein Instrument dar, mit welchem den eigentlich ‚Nichtvermittelbaren‘ zumindest eine rudimentäre Form sozialer Teilhabe ermöglicht werden könne. Vor allem eigne sich dieses Instrument jedoch, um aufgrund nachvollziehbarer politischer Interessen die offizielle (Langzeit-)Arbeitslosenzahl rechnerisch kleinzuhalten (Kluve, 2013, S. 31).

Bosch (2015) stellt in der Betrachtung neuerer Projekte zur Integration von Langzeiterwerbslosen fest, dass die eingesetzten Instrumente, wie z. B. Betriebsakquise, Coaching oder intensivierete Vermittlungsbemühungen, zwar generell als positiv einzuschätzen sind, merkt aber auch an, dass derartige Maßnahmen auf weite Sicht das gesellschaftliche Problem der Langzeiterwerbslosigkeit nicht lösen können. Hierfür bedürfte es vor allem einer Ausweitung von Bildungsangeboten. Er begründet dies mit dem Verweis auf die Firmenstrukturen am (segmentierten) ersten Arbeitsmarkt. Dieser besteht aus dem „*internen Segment*“ der dienstältesten Kernbelegschaft, dem „*beruflichen Segment*“, also den Mitarbeitern mit beruflich passender Qualifikation und meist kürzerer Betriebszugehörigkeitsdauer, sowie aus dem „*unstrukturierten Arbeitssegment*“, welches vorwiegend einfache Arbeiten ohne besonderen Qualifikationsanspruch umfasst (S. 7-8). Da die reguläre Arbeitsvermittlung der Jobcenter und auch die Vermittlung in den von ihm betrachteten Projekten insbesondere eine möglichst schnelle Vermittlung der Langzeiterwerbslosen anstreben und sich vorwiegend auf diejenigen Langzeiterwerbslosen mit den vergleichsweise höchsten kurzfristigen Integrationschancen konzentrieren sowie häufig nur eine Vermittlung in den unstrukturierten Arbeitsmarkt realisieren, blieb hier regelmäßig wenig Raum für die Zielgruppe der Schwervermittelbaren ohne Berufsausbildung, denn diese Gruppe wird so im Konkurrenzkampf vom ‚unstrukturierten Arbeitssegment‘ verdrängt. Als Gegenkonzept schlägt Bosch vor, diejenigen Langzeiterwerbslosen, die zwar eine Berufsausbildung absolvierten, über die Zeit der Langzeiterwerbslosigkeit aber an fachlichen und sozialen Kompetenzen einbüßten, gezielt in Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung einzubinden, um die Betroffenen wieder im ursprünglichen oder zumindest in einem fachverwandten Berufsfeld einsetzen zu können. Ebenso sollten diejenigen

Erwerbslosen die trotz fehlender Berufsausbildung als arbeitsmarktnah bzw. besonders integrationsfähig eingestuft werden, die Möglichkeit auf eine berufliche Qualifizierung erhalten. Mit der Beschäftigung dieser beiden Gruppen im ‚beruflichen Segment‘ könnten die einfachen Arbeitstätigkeiten im ‚unstrukturierten Segment‘ von denjenigen ausgeführt werden, die aktuell als schwer vermittelbar gelten (Bosch, 2015, S. 9-10). Dabei handele es sich, so Bosch, nicht einmal um ein neuartiges und innovatives Konzept. Tatsächlich bestand bis zum Jahr 1975 die Möglichkeit, für Erwerbslose und auch für (Noch-)Erwerbstätige unabhängig von deren Beitragsjahren in der Arbeitslosenversicherung an geförderten Maßnahmen zur Fort- und Weiterbildung teilzunehmen (Bosch, 2019, S. 14-15). Bis zu 87,5 Prozent des vorherigen Nettogehalts konnten hierbei als staatliches *Unterhaltsgeld* bezogen werden. Sogar akademische Ausbildungen waren vom Förderprogramm nicht ausgeschlossen. Diese Art der Förderung sollte (Langzeit-)Arbeitslosen sowohl die Rückkehr in den Arbeitsmarkt erleichtern wie auch die Zunahme der Erwerbslosenquote reduzieren. Durch das Förderkonzept sollte unterwertige Beschäftigung vermieden und beruflicher Aufstieg ermöglicht werden. In den Jahren 1976 bis 2002 wurde die Förderhöhe sowie der förderungsberechtigte Personenkreis und die Auswahl an Fördermaßnahmen immer weiter eingeschränkt. Mit den Hartz-Reformen wurde schließlich der Fokus der beruflichen Bildungsförderung auf staatlich ausgewählte und angeordnete Maßnahmen gelegt, deren Inhalte für die Integration der Erwerbslosen von den zuständigen Behörden als sinnvoll erachtet wurden. Die Ausgleichszahlungen wurden nicht höher als die Grundsicherung (Hartz IV) angesetzt und Ansprüche auf Arbeitslosengeld konnten durch die Teilnahme an geförderten Weiterbildungsmaßnahmen nicht mehr erworben werden. Finanziell sollte es für Langzeiterwerbslose nicht länger attraktiver sein, an einer arbeitsbezogenen Fortbildung teilzunehmen, anstatt eine direkte Aufnahme einer Arbeitstätigkeit anzustreben. Trotz der massiven Kürzungen wurde die positive Wirkung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen jedoch weder politisch noch wissenschaftlich angezweifelt: Nach Bosch handelte es sich bei der Reformation vor allem um eine rein wirtschaftliche Entscheidung (Bosch, 2019, S, 15).

Spermann (2014) stellt in einer Betrachtung verschiedener Einzelstudien und Projektevaluationen heraus, dass Lohnzuschüsse an Arbeitgeber bei der Einstellung eines Langzeitarbeitslosen, Aktivierungs- und Vermittlungsgutscheine, Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen innerhalb eines (privaten) Betriebs sowie die Gründungsförderung generell als wirksame Instrumente bei der Integration von Erwerbslosen angesehen werden

können. Weiterhin stellt er auf Grundlage der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse ein übergreifendes 5-Säulen-Modell vor, welches seines Erachtens dazu geeignet wäre, die Langzeitarbeitslosigkeit langfristig zu reduzieren (Spermann, 2014, S. 15-20):

*1. Prävention zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit*

Ein bedeutender Faktor in Bezug auf die Langzeitarbeitslosigkeit findet sich am Übergang an der ersten Schwelle, da das Risiko, von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen zu sein, ohne abgeschlossene Berufsausbildung drastisch ansteigt. Vor allem hier sollten entsprechende Maßnahmen angeboten werden, um die Suche nach einer Ausbildungsstelle stärker zu unterstützen. Auch ist das duale Ausbildungssystem in der klassischen Form nicht für jeden gleichermaßen geeignet. Prüfungsangst, Lerndefizite, Motivationsmangel oder andere hinderliche Umstände können das Abbruchrisiko beträchtlich erhöhen. Alternative Modelle, wie zum Beispiel ein Stufenmodell zum Erwerb von Teilqualifikationen, könnte dieses Risiko minimieren. Auch sollten Kinder von Langzeiterwerbslosen besondere Unterstützung (z. B. in Form von Sprach- und Bewerbungskursen) erhalten, da Studien gezeigt haben, dass diese Gruppe ein signifikant höheres Risiko aufweist, keine Berufsausbildung abzuschließen und nach der Schulzeit von Langzeiterwerbslosigkeit betroffen zu sein (S. 15-16).

*2. Den Zufluss von Kurzeitarbeitslosigkeit in Langzeitarbeitslosigkeit reduzieren*

Bei der Minderung des Zuflusses handelt es sich ebenfalls um eine präventive Strategie. Da die Höhe der Zu- und Abgangsraten bei den Langzeitarbeitslosen in der jüngeren Vergangenheit auf einem ähnlichen Niveau verharrte, blieb auch die Gesamtanzahl der Langzeiterwerbslosen relativ konstant (Sperrriegeleffekt). Bei gleichbleibenden Abgangsraten würde demnach einer Senkung der Zugangsraten eine Gesamtreduzierung der Langzeitarbeitslosenzahlen bedeuten. Hierfür sollten besonders die Kompetenzdiagnostik der Arbeitsvermittler gestärkt und die Vermittlungsprozesse sukzessiv optimiert werden, so dass die Chance erhöht wird, Kurzeitarbeitslose innerhalb der ersten zwölf Monate erfolgreich zurück in Arbeit zu vermitteln. Konzepte wie zum Beispiel die Vorgabe von Vermittlungsquoten, die von einzelnen Mitarbeitenden oder vom Jobcenter insgesamt zu erfüllen sind, erwiesen sich hingegen in der Vergangenheit eher als kontraproduktiv (S. 16-17).

### 3. *Den Abgang von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt fördern*

Die Abgangsraten bei den Langzeitarbeitslosen liegen weit unter denen der Kurzzeitarbeitslosen, wobei der Anteil derjenigen, die den Langzeitbezug verlassen, weil sie eine Arbeitsstelle aufnehmen, deutlich geringer ist, als der Anteil derjenigen, die in eine dauerhafte Arbeitsunfähigkeit bzw. in die Verrentung übergehen oder auch vorübergehend krankheitsbedingt aus der Statistik ausscheiden. Kurz gesagt: Die tatsächliche Anzahl an Langzeitarbeitslosen, die den Weg zurück in den ersten Arbeitsmarkt finden, ist sehr gering und müsste deutlich erhöht werden. Eine effizientere Vermittlung, Coaching und Bewerbungstrainings sowie zeitliche befristete Lohnzuschüsse für Arbeitnehmer könnten dazu beitragen, mehr Langzeitbeziehende zurück in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Auch vorübergehende Prämien an Arbeitnehmer bei der Aufnahme einer niedrigbezahlten Arbeit oder ein Einstiegsgeld bei der Gründung eines selbstständigen Unternehmens könnten positiv wirken (S. 17-18).

### 4. *Den Abgang von Langzeitarbeitslosen in Qualifizierungsmaßnahmen fördern*

Defizite bei den formellen Qualifikationen sind für Langzeiterwerbslose häufig ein Problem bei der Arbeitssuche. Qualifikationsprogramme haben laut Spermann in der Vergangenheit bereits überzeugen können, beschränkten sich aber überwiegend auf Berufsabschlüsse. Auch spezielle Fähigkeiten werden vermehrt auf dem Arbeitsmarkt gesucht. Förderprogramme bei besonders gefragten Hard- und Softskills sollten daher ergänzend zu beruflichen Qualifizierungsprogrammen angeboten werden. Die beruflichen Qualifikationen könnten hingen so umstrukturiert werden, dass die Erwerbslosen stufenweise Teilzertifikate erwerben können, um die Abbruchquoten zu reduzieren und Teilerfolge zu ermöglichen. Dabei sollten auch die vorhandenen technischen Möglichkeiten, wie zum Beispiel E-Learning-Formate stärker als bisher für Fortbildungszwecke genutzt werden (S. 18-19).

### 5. *Arbeitsmarktferne Langzeitarbeitslose aktivieren*

Die in der Vergangenheit zumeist isolierten umgesetzten Instrumente zur Reintegration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt (ABMs, Subventionierung von Arbeitgebern, Intensivierung der Vermittlungsanstrengungen) sind Spermann zufolge nur sehr bedingt dazu geeignet, arbeitsmarktferne Erwerbslose zu erreichen. Für diese bräuchte es eine längerfristig angelegte Begleitung durch

pädagogisch geschultes Personal und die Vereinbarung von Zwischenzielen, welche nicht unmittelbar auf die Aufnahme einer Arbeitsstelle, sondern viel mehr auf eine vorgelagerte Integration in das gesellschaftliche Leben ausgelegt sind. Problematiken wie zum Beispiel Schulden, psychische Erkrankungen, Drogenabhängigkeiten oder familiäre Probleme können für die Betroffenen eine so große Hürde darstellen, dass die umgehende Aufnahme einer regelmäßigen Arbeitstätigkeit unmöglich erscheint. Die Aufgabe der Betreuenden müsste es deshalb zunächst sein, die Menschen darin zu unterstützen, diese Problematik insoweit aufzuarbeiten, dass überhaupt erst eine nachhaltige Arbeitsfähigkeit hergestellt werden kann. Zwischenschritte, um dieses Ziel zu erreichen können zum Beispiel die Vermittlung an die Drogen und Schuldnerberatungen, die Ermutigung zur sozialen Teilhabe, die Motivation zur sportlichen Betätigung, die Bestärkung in der Pflege sozialer Kontakte (Freunde, Familie, Bekannte) oder auch die Organisation von Kinderbetreuung sein. Erst im Anschluss kann die Heranführung an den Arbeitsmarkt beginnen. Diese sollte in den meisten Fällen aber auch nicht über eine umgehende Vermittlung in Arbeit erfolgen, sondern in einem vorsichtigen Näherungsprozess schrittweise vollzogen werden. Nach einer Stärken-, Schwächen- und Interessenanalyse könnten hier zunächst Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Trainingsprogramme (z. B. Softskills) oder Praktika infrage kommen. Erst wenn sichergestellt ist, dass die Arbeitsfähigkeit langfristig wiederhergestellt wurde, kann auch eine Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt erfolgen. Diese sollte aber die persönliche Situation der Betroffenen berücksichtigen, also auf die Findung einer passenden, anstatt einer beliebigen verfügbaren Arbeitsstelle ausgerichtet sein. Eine solche Strategie würde allerdings auch eine intensive, individualisierte Fallbetreuung voraussetzen, welche entsprechend kostenintensiv wäre (S. 19-20).

Die Unterstützung beim Abbau von Vermittlungs- und Arbeitshemmnissen vor und während der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit hat sich bereits vielfach als erfolgsversprechender Ansatz bei der Integration von Langzeiterwerbslosen erwiesen, wobei die Möglichkeiten einer solchen Unterstützung durchaus vielfältig sind und unter anderen arbeitsbegleitende Coaching-Programme (u. a. Bauer, Fertig & Fuchs, 2016, S. 1-2), die Intensivierung und Individualisierung der Arbeitslosenbetreuung (u. a. Hofmann, Krug, Sowa, Theuer, & Wolf, 2010, S. 2) oder auch Programme zur emotionalen und psychischen Stabilisierung von



Langzeiterwerbslosen (u. a. Schmidt & Mußlick, 2016, S. 239-241) umfassen können. Auch bei Maßnahmen zur abschlussorientierten Fort- und Weiterbildung besteht weitestgehend wissenschaftliche Evidenz zur langfristigen Wirksamkeit. Neben der Förderung der regionalen Mobilität der Arbeitslosen, könne diese vor allem dazu geeignet sein, das Problem des Mismatchings, also die Diskrepanz zwischen Anforderungsprofilen der offenen Arbeitsangebote und den Qualifikationen der (Langzeit-)Erwerbslosen, zu reduzieren (Bauer & Gartner, 2014, S. 5).

Weiterhin weisen neuere Untersuchungen darauf hin, dass die Herstellung des Erstkontakts zwischen Erwerbslosen und potenziellen Arbeitgebern ein wichtiger und wirksamer Bestandteil einer effektiven Vermittlungsstrategie sein kann (Hirsland, Kerschbaumer, Küsters & Trappmann, 2019, S. 10; Bookmann et al., 2017, S. 98; Kawohl, Bärtsch & Vierin, 2015, S. 37). Schwierigkeiten beim Verfassen einer schriftlichen Bewerbung, lückenhafte Lebensläufe, lange Phasen der Arbeitslosigkeit und ungünstige persönliche Voraussetzungen bewirken oftmals, dass die Langzeiterwerbslosen von vornherein bei der Bewerberauswahl nicht berücksichtigt werden. Vor allem können ein hohes Alter, eine zeitintensive Kinderbetreuung, fehlende Qualifikationen, gesundheitliche Einschränkungen oder eine hohe Dauer der Arbeitslosigkeit als hinderlich für den Berufseinstieg bzw. Wiedereinstieg angesehen werden, zumal verschiedene Merkmale nicht selten in Kombination auftreten, zum Beispiel ein hohes Alter in Verbindung mit gesundheitlichen Einschränkungen (Achatz & Trappmann, 2011, S. 28-30). Mit der Herstellung eines unmittelbaren Kontakts erhalten die Erwerbslosen die Möglichkeit, sich persönlich im Betrieb vorzustellen und so den schriftlichen Bewerbungsprozess zu umgehen. Je formalisierter die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen sind und je größer die Anzahl an eingehenden Bewerbungen ausfällt, desto mehr Gewicht erhält die schriftliche Bewerbung bei der Auswahl und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, mit ungünstigen Personenmerkmalen, lückenhaften Erwerbsbiografien und unprofessionellen wirkenden Bewerbungsanschreiben nicht berücksichtigt zu werden. Hierdurch rücken insbesondere kleinere und mittelständische Betriebe, die häufig noch informelle Wege zur Rekrutierung von Angestellten nutzen, in das Blickfeld einer direkten Kontaktvermittlung (Eichmann & Eibl, 2018, S. 9-10).

Die Aufgabe der individuellen Begleitung in einem Integrationsprojekt muss es sein, den Schwervermittelbaren dabei zu helfen, ihre Selbstwirksamkeitserwartungen zu stabilisieren und ihnen Auswege aufzeigen, wie sie diese Vermittlungs- und Arbeitshemmnisse entweder

abbauen können (z. B. Schuldenproblematiken) oder zumindest, wie sie damit zielgerichteter umgehen können (z. B. gesundheitliche Einschränkungen). Wenn die vorhandenen Problematiken auf ein annehmbares Maß reduziert sind, erscheint eine langfristige Integration möglich.

### 3. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit evaluierten Modellprojekte zur Integration Langzeitarbeitsloser

In Hinblick auf die anhaltend hohen Langzeitarbeitslosenzahlen forderte das nordrhein-westfälische Landesministerium für Arbeit, Integration und Soziales die Kommunen im Januar 2017 vier Städte dazu auf, Konzepte für Projekte zur Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt auszuarbeiten. Im späteren Verlauf wurde einer weiteren Stadt als ebenfalls stark betroffene Region die Teilnahme ermöglicht. Von den fünf Städten konnte jedoch nur ein Konzept direkt die nötigen Anforderungen erfüllen und bereits im Juli 2017 umgesetzt werden. Die anderen Kommunen mussten ihre Entwürfe zunächst überarbeiten und erneut einreichen. Drei Projekte starteten im Januar 2018, eines im Februar 2018. Die Laufzeit umfasste 24 (Projektstadt A und B) bzw. 23 (Projektstadt C) Monate.

Die ursprünglich kalkulierten Kosten wurden während des Projektverlaufs reduziert und die angestrebten Integrationszahlen angepasst. Dies hing vor allem mit dem im Januar 2019 bundesweit in Kraft getretenen Teilhabechancengesetz (§ 16i, SGB II) zusammen, welches in direkte Konkurrenz zu den Modellprojekten trat und eine ähnliche Programmatik mit allerdings deutlich besserer finanzieller Ausstattung verfolgte.

Die von der Universität Duisburg-Essen begleiteten Modellprojekte mussten die ursprünglich angesetzten Ausgaben um 40,86% (Stadt A), um 41,61% (Stadt B), bzw. um 64,41% (Stadt C) reduzieren. Während die angestrebte Integrationszahl in Projektstadt A nur leicht von 100 auf 82 absank, verringerten die Projektstädte B und C die Zielteilnehmeranzahl jeweils um etwa die Hälfte (Projektstadt B: 250/130; Projektstadt C: 260/118).

Inhaltlich waren alle drei Projekte sehr ähnlich konzipiert. In jedem Projekt sollten Langzeitarbeitslose mit einer Mindestbezugsdauer von vier Jahren in ein gefördertes Arbeitsverhältnis am ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden. Die Arbeitgeber erhielten hierfür bis zum Ende der Projektlaufzeit einen anteiligen Lohnzuschuss von bis zu 50 Prozent des

monatlichen Entgelts. Den Erwerbslosen wurden in allen Projekten begleitende Personen zur Seite gestellt, die sie beim Abbau von Arbeitshemmnissen sowie bei der Integration in das Arbeitsleben unterstützen sollten.

Trotzdem gab es auch Unterschiede innerhalb der einzelnen Projekte. In Projektstadt A sollten die Langzeiterwerbslosen zum Beispiel vor der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt ihre Integrationsfähigkeit durch eine vorangehende, zeitlich begrenzte Tätigkeit am sozialen Arbeitsmarkt (2-Euro-Job) unter Beweis stellen. In Projektstadt C wurde die sozialpädagogische Betreuung von externen Jobcoaches organisiert, während in Projektstadt A und B Mitarbeiter des Projekts bzw. des Jobcenters für diese Aufgabe zuständig waren. Während in Projektstadt B und C der Fokus der Betreuung auf der Arbeitsbegleitung und – damit verbunden – auch auf Betriebsbesuchen lag, wurde das „Coaching“ in Projektstadt A vor allem als Vorbereitung auf die Arbeitsaufnahme interpretiert und die anschließende Begleitung sehr individuell nach Bedürfnislage abgestimmt.

In den folgenden Kapiteln sollen der Projektaufbau der drei Kommunen näher dargestellt und die Ergebnisse der Projektevaluationen berichtet werden.

### 3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der drei Modellprojekte

Die drei Modellprojekte richteten sich an Langzeitarbeitslose mit einer Bezugsdauer von mindestens vier Jahren. Die Teilnehmenden sollten in allen Projekten als mittel- bis langfristig in den Arbeitsmarkt integrierbar gelten, die Aufnahme von Extremfällen war somit in allen Projekten von vornherein ausgeschlossen. Ziel war es, diese Menschen dauerhaft, also auch über die Projektlaufzeit hinaus, in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. In der Grundstruktur umfassten alle Projekte eine Arbeitgeberakquise, Vorbereitungsgespräche mit den Teilnehmenden, eine Vermittlungshilfe, ein arbeitsbegleitendes Coaching sowie die finanzielle Förderung der aufnehmenden Arbeitgeber während der Projektlaufzeit zuzüglich einer Übernahmeprämie bei der Verlängerung des Arbeitsverhältnisses über den Förderzeitraum hinaus. Auch die ressourcenorientierte Fallarbeit galt in allen drei Projekten als grundlegendes Prinzip für die Vorbereitungsgespräche sowie auch für das arbeitsbegleitende Coaching.

In der konkreten Umsetzung unterschieden sich die Projekte jedoch teils recht stark voneinander. Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

	<b>Modellprojekt 1 Projektstadt A</b>	<b>Modellprojekt 2 Projektstadt B</b>	<b>Modellprojekt 3 Projektstadt C</b>
<b>Ziel</b>	dauerhafte Integration von Langzeitleistungsbeziehern		
<b>Laufzeit</b>	<b>01.01.18 - 31.12.19</b>	<b>01.07.2018 - 31.12.19</b>	<b>01.01.2018 - 31.12.19</b>
<b>Zielgruppe</b>	mind. 4 Jahre Leistungsbezug		
<b>konzeptionelle Inhalte</b>	<p>Phase 1: <b>Feststellungs- und Erprobungsphase</b> Vorbereitungsgespräche und Teilnahme an einer Arbeitsmaßnahme (Dauer der ABM max. 3 Monate). Parallel zur ABM Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt.</p> <p>Phase 2: <b>Beschäftigungsphase</b> Gefördertes Arbeitsverhältnis am ersten Arbeitsmarkt</p> <p>Phase 3: <b>Vermittlungsphase</b> Anschließende Vermittlung, falls keine Übernahme in Phase 2 erfolgte.</p>	<p>Handlungsfeld 1: <b>Kommunales Vergabemanagement</b> Zielgruppenbeschäftigung als Vergabekriterium</p> <p>Handlungsfeld 2: <b>Akquise von Beschäftigungssegmenten für die Zielgruppe</b> Ansprache an Unternehmen &amp; Akquise von Stellenangeboten</p> <p>Handlungsfeld 3: <b>Entwicklung von neuen Arbeitsmärkten für Langzeitarbeitslose</b> Beratung von Betrieben % Job-Carving</p> <p>Handlungsfeld 4: <b>Coaching und Unternehmensberatung</b> Vorbereitung und Begleitung der Teilnehmenden und Unternehmen</p>	<p>Handlungsfeld 1: <b>Teilnehmvorbereitung und Coaching während der Beschäftigung</b> Aufbaugespräche und Coaching im Betrieb</p> <p>Handlungsfeld 2: <b>Akquise von Beschäftigungssegmenten für die Zielgruppe</b> Ansprache an Unternehmen &amp; Akquise von Stellenangeboten</p> <p>Handlungsfeld 3: <b>Entwicklung von neuen Arbeitsmärkten für Langzeitarbeitslose</b> Beratung von Betrieben &amp; Job-Carving</p> <p>Handlungsfeld 4: <b>Kommunales Vergabemanagement</b> Zielgruppenbeschäftigung als Vergabekriterium</p>
<b>Prämie AG</b>	<p>Unbürokratische <b>Lohnkostenpauschale</b> von bis zu 900€ monatlich oder <b>Lohnkostenzuschuss</b> in Höhe von bis zu 50% des berücksichtigungsfähigen Bruttolohns</p> <p><b>Übernahmeprämie</b> bei <b>Befristung</b>: 1500€ oder <b>Übernahmeprämie</b> bei <b>Entfristung</b>: 3000€</p>	<p><b>Lohnkostenzuschuss</b> in Höhe von bis zu 50% des berücksichtigungsfähigen Bruttolohns</p> <p>monatliche <b>Aufwandspuschale</b>: 100€ (für Betriebe)</p> <p><b>Anschlussprämie</b> bei <b>Befristung</b>: 3000€ oder <b>Anschlussprämie</b> bei <b>Entfristung</b>: 5000€</p>	<p><b>Lohnkostenzuschuss</b> in Höhe von bis zu 50% des berücksichtigungsfähigen Bruttolohns</p> <p>monatliche <b>Motivationspauschale</b>: 100 € (für Betriebe)</p> <p><b>Anschlussprämie</b> bei <b>Befristung</b>: 2000€ oder <b>Anschlussprämie</b> bei <b>Entfristung</b>: 3000€</p>
<b>JobCenter (Rolle)</b>	<p><b>Operative Leitung</b> (Vermittlung, Vorbereitung, ABM-Zuteilung &amp; Coaching)</p> <p>Organisatorische Leitung beim Amt für Soziales und Wohnen</p>	<p><b>Organisatorische Leitung und konzeptionelle Umsetzung</b></p> <p>Neue organisatorische Einheit des JCs bündelt alle Aktivitäten des Projekts außer das Coaching.</p>	<p><b>Organisatorische Leitung und konzeptionelle Umsetzung</b></p> <p>Neue organisatorische Einheit des JCs bündelt alle Aktivitäten des Projekts</p>

<b>Integrationsfachkräfte bzw. Vermittlung</b>	<b>Vermittler</b> unter der Leitung des Jobcenters  Bündelung der Aufgaben in jeweils einer Betreuungsperson: Vorbereitung, Beratung, Vermittlung, Coaching  Vorbereitungsgespräche mit den Teilnehmenden.  Vermittlung der Teilnehmenden	<b>Bewerbungsorientierte Vermittler</b> des Jobcenters  Vorbereitungsgespräche mit den Teilnehmenden.  Vermittlung der Teilnehmenden  Steuerung: Kontaktherstellung zwischen Coaches und Teilnehmenden  Koordination Handlungsfeld 3	<b>Integrationsfachkräfte</b> des Jobcenters  Vermittlungszentrierte Gespräche mit den Teilnehmenden.  Vermittlung der Teilnehmenden  Auswahl der Teilnehmenden in enger Zusammenarbeit mit den Bezirksstellen
<b>Arbeitgeberberater/ Betriebsakquisiteur</b>	<b>Betriebsakquisiteur</b> Von einem privaten Akteur aus der Wirtschaftsförderung  Ansprache/Akquise der Unternehmen  Beratung Unternehmen bzgl. Job-Carving  Kooperation mit der Vermittlung zwecks Matching (TN & Stellen)  Fallbezogene Arbeitgeberberatung nur bei Bedarf/Rückfrage	<b>Arbeitgeberberater</b> des Jobcenters  Ansprache/Akquise der Unternehmen  Aktiver Kontakt und (Fall-) Beratung der Betriebe  Ggf. Kooperation mit den Coaches zur Abstimmung des Coachings auf das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes  Kooperation mit der Vermittlung zwecks Matching (TN & Stellen)	<b>Betriebsakquisiteur</b> des Jobcenters  Ansprache/Akquise der Unternehmen  Kooperation mit der Vermittlung zwecks Matching (TN & Stellen)  Zusammenarbeit mit Vermittlungsservice des JC (Nutzung des Stellen-Pools)  Fallbezogene Arbeitgeberberatung nur bei Bedarf/Rückfrage
<b>Jobcoach</b>	<b>Jobcoaches</b> des Jobcenters  Freiwillige Coachingangebote während der Beschäftigung  Häufigkeit des Coachings individuell abgestimmt  In Sonderfällen fallbezogene Arbeitnehmerberatung	<b>Jobcoaches</b> von privaten Bildungsträger  Freiwillige Coachingangebote während der Beschäftigung  Regelmäßige Betriebsbesuche während der Arbeitsphase  Häufigkeit des Coachings individuell abgestimmt	<b>Jobcoaches</b> des Jobcenters  Vorbereitungsgespräche mit den Teilnehmenden.  Verpflichtendes Coachingangebot während der Beschäftigung  Regelmäßige Betriebsbesuche während der Arbeitsphase  Häufigkeit des Coachings zunächst nach vorgegebenen Intervallen.

<b>Besonderheiten</b>	Umfangreiche Vorbereitungsphase  Verpflichtende Teilnahme an einer vorgeschalteten Arbeitsmaßnahme (ABM)  Externe Arbeitgeberakquise  Vorbereitung, Coaching und Vermittlung durch dieselben Personen  <b>Dezentrale Organisationsstruktur</b> unter Einbezug verschiedener Projektpartner (Jobcenter, Amt für S. u. W., Hauptamt, Rechtsamt, privater Akteur im Bereich Wirtschaftsförderung)  Schwerpunkt/Fokus: <b>Teilnehmende: Vorbereitung auf die Erwerbsarbeit</b>	Starke Verquickung von Coaching und Arbeitgeberberatung  Arbeitgeberberatung als fester Bestandteil  Externes Coachingangebot  Vorbereitung und Vermittlung durch dieselben Personen; Coaching getrennt.  <b>Duale Organisationsstruktur</b> 1. AG-Beratung, Vermittlung & Vorbereitung (Jobcenter) 2. Coaching (privater Bildungsträger)  Schwerpunkt/Fokus: <b>Teilnehmende und Arbeitgeber: arbeitsbegleitende/s Beratung/Coaching</b>	Verpflichtendes Coaching während der Arbeitsphase  Festes Betreuungskontingent mit Schwerpunkt auf dem ersten 3 Monaten nach der Arbeitsaufnahme  Vorbereitung und Coaching durch dieselben Personen; Vermittlung getrennt.  <b>Zentrale Organisationsstruktur</b> Organisationseinheit des Jobcenters bündelt alle Aufgaben  Schwerpunkt/Fokus: <b>Teilnehmende: arbeitsbegleitendes Coaching</b>
-----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabelle 4: Projektgegenüberstellung (eigene Darstellung)

Die Unterschiede der Projekte ergeben sich vorwiegend aus den jeweiligen Schwerpunkten: Das Modellprojekt 1 setzte besonders auf eine intensive Vorbereitungsphase, um die Integrationsfähigkeit der Teilnehmenden zu erhöhen. Die Vorbereitungsphase umfasste ausschließlich in Projektstadt A auch die (verpflichtende) Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit. Das Betreuungskontingent nach der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt wurde hingegen relativ niedrig gehalten, indem eine Betreuung nur auf Wunsch der jeweiligen Teilnehmenden stattfand und zumeist keine Betriebsbesuche umfasste. Ziel dieser Strategie war es, die Autonomie der Teilnehmenden zu fördern und sie somit auf die Zeit nach der Projektteilnahme vorzubereiten.

Nur in Projektstadt B wurde besonderer Wert auf den engen Einbezug der Arbeitgeber gelegt. Die Betriebe wurden begleitend in kontinuierlichen Abständen zu ihren Erfahrungen befragt und konnten das Coaching der Teilnehmenden aktiv mitgestalten, indem sie den Coaches „Hausaufgaben“ für die Betreuung mitgaben. Hierdurch sollte eine stärkere Förderung der Teilnehmenden in Hinblick auf die im Betrieb vorherrschenden Arbeitsanforderungen ermöglicht werden, wodurch die Wahrscheinlichkeit für eine Übernahme erhöht werden

sollte. Betriebsbesuche waren in Projektstadt B ein integraler Bestandteil und wurden sowohl für die Kommunikation mit den Teilnehmenden wie auch mit den Arbeitgebern genutzt. Die Vorbereitung wurde hingegen relativ knappgehalten und umfasste nur Beratungs- und Vermittlungsgespräche, jedoch keine umfängliche Erprobungsphase wie in Projektstadt A. Teilnehmende, die innerhalb von drei Monaten nicht vermittelt werden konnten, schieden aus dem Projekt aus, damit weitere Interessenten nachrücken konnten.

Das Modellprojekt der Projektstadt C beschränkte sich in der Vorbereitungsphase ebenfalls auf Vorbereitungs- und Vermittlungsgespräche. In diesem Projekt lag der Schwerpunkt insbesondere auf dem arbeitsbegleitenden Coaching der Teilnehmenden, welches im Gegensatz zu den anderen Modellprojekten als verpflichtend galt. Dieses umfasste regelmäßige Betriebsbesuche innerhalb der ersten drei Monate und konnte auch nach dieser Zeit mit individueller Anpassung fortgesetzt werden. Während der zunächst wöchentlichen Betriebsbesuche zogen sich Coaches und Teilnehmende zumeist aus dem Arbeitsablauf zurück und sprachen zum Beispiel über bestehende Arbeitsanforderungen oder über private Problemstellungen. Auch wenn die im Schnitt 60 Minuten umfassenden Gespräche oftmals im Pausenraum, im hauseigenen Café oder im Außenbereich des Betriebsgeländes geführt wurden, galten sie als anzurechnende Arbeitszeit.

Die Höhe der Lohnkostenförderung und Übernahmeprämien unterschied sich zum Teil recht stark. So erhielten zum Beispiel Arbeitgeber in Projektstadt B bei der Übernahme eines Projektteilnehmenden in ein anschließendes befristetes Arbeitsverhältnis einen Pauschalbetrag von 3000€ und damit eine doppelt so hohe Prämie wie die Arbeitgeber in Projektstadt A. Die Lohnförderung umfasste in allen drei Projektstädten bis zu 50 Prozent des zu zahlenden Entgelts, in den Projektstädten B und C wurden jedoch zusätzlich noch 100€ monatlich als Ausgleich für den bürokratischen Mehraufwand ausgezahlt. In Projektstadt A gab es hingegen die Möglichkeit, anstatt einer anteiligen Lohnförderung eine Lohnpauschale in Höhe von 900€ im Monat zu beantragen, welche keinen weiteren bürokratischen Aufwand erzeugte, sich in der Höhe aber eher an der regulären Förderung im gesetzlichen Mindestlohnbereich orientierte. Für Arbeitgeber, die Projektteilnehmende über der Mindestlohngrenze beschäftigten, war der Pauschalbetrag somit im Vergleich zur Anteiligen Lohnübernahme wenig lukrativ. Eine finanzielle Förderung für die Teilnehmenden war indes in keinem der drei Projekte vorgesehen. Die Coaches bzw. Vermittler berieten die Teilnehmenden jedoch in Bezug auf die Beantragung von öffentlich zugänglichen

Unterstützungsleistungen der Jobcentren, welche unter andren die Anschaffung von Arbeitskleidung, die Bezuschussung von Fahrtkosten oder die Ausstellung von Darlehen zur Überbrückung des ersten Arbeitsmonats umfassen können.

Auch organisatorisch unterschieden sich die Projekte recht stark voneinander. In Projektstadt A waren viele Projektpartner in der Planung und Durchführung des Projekts involviert, ohne dass diese zentral in einem Gebäudekomplex untergebracht waren. In Projektstadt B war vor allem das Jobcenter für die Umsetzung des Projekts verantwortlich, lediglich das Coaching wurde von einem externen Akteur im Bereich der Erwachsenenbildung durchgeführt. In Projektstadt C wurde eine Organisationseinheit gebildet, die alle Projektaufgaben bündelte und zentral in einer Einrichtung räumlich untergebracht war.

Die genaue Umsetzung der Projekte sowie die Ergebnisse der einzelnen Projektevaluationen soll im Folgenden dargestellt werden.

### 3.2 Modellprojekt zur Integration von Langzeitarbeitslosen der Projektstadt A

Das Modellprojekt der Projektstadt A war im Gegensatz zu den anderen begleiteten Projekten in der Organisation verhältnismäßig breit aufgestellt. Es wurde von der Stadt als Projektträger sowie vom Jobcenter und von einem privaten Akteur aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung als Projektpartner geplant und umgesetzt. Zudem waren das Hauptamt und das Rechtsamt der Stadt für die geplante Novellierung der öffentlichen Projektvergabeverfahren einbezogen. Erwerbslose, die seit mindestens vier Jahren Leistungen nach SGB-II beziehen, durften auf freiwilliger Basis am Projekt teilnehmen.

Ziel des Projekts war es, Menschen, die von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind, durch umfassende Unterstützungsmaßnahmen langfristig in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Für die nachhaltige Integration der teilnehmenden Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt wurde eine mehrstufige Maßnahme zur Förderung der Zielgruppe entwickelt. Durch niedrigschwellige Tätigkeiten (Arbeitsgelegenheiten, 2-Euro-Jobs) im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses bei der Stadt, den zugehörigen Konzerntöchtern oder anderen öffentlichen Trägern, sollten die Teilnehmenden auf den Arbeitsalltag vorbereitet und mögliche Vermittlungshemmnisse abgebaut werden. Weiterhin wurden interessierte Arbeitgeber akquiriert, die dazu bereit waren, befristete Arbeitsverhältnisse für die



entsprechende Zielgruppe anzubieten. Hierfür konnten die Arbeitgeber einen Lohnkostenzuschuss von 50% des Bruttolohns als Ausgleich für die verminderte Leistung der Arbeitnehmer sowie eine Prämie von 1500€ bei der Übernahme in ein befristetes Arbeitsverhältnis, bzw. 3000€ bei einer entfristeten Beschäftigung über die Förderphase hinaus erhalten. Die teilnehmenden Arbeitslosen wurden zudem durch Coaches umfassend betreut, wodurch vor allem Vermittlungs- oder Leistungshemmnisse im privaten Bereich abgebaut werden sollten. Im Gegensatz zu den anderen beiden Projekten wurde keine strikte Trennung, von Vermittlung, Vorbereitung auf das Arbeitsleben und arbeitsbegleitendes Coaching vorgenommen. Stattdessen wurde den Teilnehmenden eine Person zugeordnet, die sie beginnend bei Projekteintritt über die vorgeschaltete Arbeitsmaßnahme und die anschließende Vermittlung bis hin zur letztlich angestrebten Übernahme im Betrieb umfassend in allen arbeitsrelevanten Belangen betreute. Ebenfalls unterschied sich das Modellprojekt der Stadt A in der Organisation der Arbeitgeberakquise, die maßgeblich vom externen Akteur im Bereich der Wirtschaftsförderung umgesetzt und vom Jobcenter unterstützt wurde.

Da sich das Projekt an Langzeitarbeitslose mit einem Leistungsbezug nach SGB II von mindestens vier Jahren richtete, war zu berücksichtigen, dass die Projektteilnehmenden durch die lange Dauer der Erwerbslosigkeit eine Vielzahl an Vermittlungshemmnissen aufweisen würden, welche mit der Entwöhnung vom Erwerbsleben einhergehen. Unter diesen Umständen musste davon ausgegangen werden, dass eine relevante Teilnehmerzahl nicht ad hoc den Anforderungen einer regulären Beschäftigung gerecht werden könne und die intensive Vorbereitung auf den ersten Arbeitsmarkt einen wesentlichen Bestandteil einer nachhaltigen Vermittlungsstrategie darstellen müsse. Aus diesem Grund legte das Modellprojekt einen verhältnismäßig starken Fokus auf die Vorbereitungsphase, wodurch allerdings die Betreuungskapazitäten bei der Arbeitsbegleitung durch die begrenzte personelle Situation etwas in den Hintergrund traten und sich vor allem am kommunizierten Betreuungsbedarf der Teilnehmenden orientierten.

Die Unterstützung der teilnehmenden Langzeitarbeitslosen umfasste dabei drei Phasen, die letztendlich in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt einmünden sollten: 1. die Feststellungs- und Erprobungsphase, 2. die Beschäftigungsphase und 3. die Vermittlungsphase.

## 1. Die Feststellungs- & Erprobungsphase

Die Feststellungs- und Erprobungsphase sollte eine sensible Heranführung der Teilnehmenden an ein geregeltes Arbeitsleben ermöglichen. Viele von ihnen konnten aus diversen Gründen (vor allem wegen gesundheitlicher Einschränkungen oder der Berufsentfremdung aufgrund langer Erwerbslosigkeit) nicht mehr in ihrem einstmals erlernten Berufsfeld tätig werden. Die Feststellungs- und Erprobungsphase diente dazu, den Teilnehmenden eine Möglichkeit zu bieten, verschiedene alternative Tätigkeitsfelder zu erproben und in einem geschützten Raum mit reduzierter Stundenzahl wieder vorsichtig an die tägliche Erwerbsarbeit gewöhnt zu werden. Weiterhin sollte diese Phase auch dazu beitragen, die Stärken, Schwächen sowie die individuellen Interessen der Teilnehmenden zu identifizieren, um so eine passgenaue Vermittlung und eine gezielte Unterstützung bei der Aufarbeitung von Vermittlungshemmnissen gewährleisten zu können.

Innerhalb dieser Phase war die bis zu drei Monate andauernde Beschäftigung in einer Arbeitsgelegenheit mit Mehraufwandsentschädigung (§ 16d, SGB II) vorgesehen. Der Arbeitsumfang sollte etwa 30 Wochenstunden umfassen. Die Restrukturierung des Lebensrhythmus und die Gewöhnung an die arbeitsmarkttypischen Rahmenbedingungen sollten im Vordergrund dieser Beschäftigung stehen. Die Teilnehmenden erhielten hierdurch zudem die Chance, potenziell interessante Berufs- und Arbeitsfelder kennenzulernen, grundlegende Arbeitsprozesse zu erproben sowie vermittlungsförderliche Arbeitserfahrung im entsprechenden Bereich zu sammeln. Es wurde daher angestrebt, die Berufswünsche der Teilnehmenden bei der Vermittlung in eine AGH bestmöglich zu berücksichtigen, da diese Stelle im Optimalfall bereits als erster Schritt in den regulären Arbeitsmarkt dienen konnte.

Die Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit galt in der ursprünglichen Planung als obligatorischer Bestandteil der Vorbereitung, da durch sie der Nachweis einer mittelbaren Integrationsfähigkeit erbracht werden sollte. Es war daher vorgesehen, dass nur diejenigen in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden sollten, die zuvor während der Projektteilnahme eine Arbeitsgelegenheit erfolgreich durchliefen und eine positive Rückmeldung vom AGH-Träger erhielten. In der tatsächlichen Umsetzung wurde von dieser strikten Regelung unter bestimmten Umständen abgewichen. Teilnehmende, die ihre Arbeitsfähigkeit anderweitig unter Beweis stellen konnten, zum Beispiel, indem sie bereits vor Projekteintritt einer kontinuierlichen Nebenbeschäftigung nachgingen, konnten auf eigenen Wunsch die

Beschäftigung in einer Arbeitsmaßnahme ablehnen und direkt in die Berufsvermittlung übergehen.

Unterstützt wurde die Erprobungsphase durch ein flankierendes Coaching, welches in Form von regelmäßigen Beratungsgesprächen umgesetzt wurde. Zunächst sollten innerhalb dieser Gespräche über die Rahmenbedingungen des Projekts, wie zum Beispiel über den Aspekt der Freiwilligkeit oder die generelle Projektstruktur, aufgeklärt und mögliche Vorbehalte gegenüber der Projektteilnahme abgebaut werden. Im weiteren Verlauf sollte das Coaching dazu beitragen, die Kunden in ihrer persönlichen Entwicklung zu unterstützen und mögliche Vermittlungs- und Arbeitshemmnisse abzubauen. Die Hemmnisse konnten dabei unmittelbar auf die Arbeit bezogen sein und Aspekte wie das Auftreten gegenüber dem Arbeitgeber, geminderte Leistungsfähigkeit oder auch persönliche Einstellungen betreffen. Andererseits konnten auch Problemstellungen aus dem privaten Leben einen negativen Einfluss auf die Arbeit und Vermittlung aufweisen; daher war es wichtig, gleichsam auch augenscheinlich arbeitsferne Aspekte, wie zum Beispiel den Umgang mit Schulden oder mit gesundheitlichen Problemen, die Organisation von Kinderbetreuung oder die Umstrukturierung des Lebensalltags in das Coaching einzubeziehen. Auch sollten innerhalb des vorbereitenden Coachings umfangreiche Bewerberprofile erstellt werden, um so die Vermittlung beim Übergang von der ersten in die zweite Phase zu unterstützen. Die Vermittlung sollte bereits parallel zur Beschäftigung in der AGH vorangetrieben werden, um einen möglichst nahtlosen Übergang vom zweiten in den ersten Arbeitsmarkt zu vollziehen.

## 2. Beschäftigungsphase

In der Beschäftigungsphase wurden die Teilnehmenden in ein gefördertes sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis auf dem ersten Arbeitsmarkt vermittelt. Potenzielle Arbeitgeber konnten hierbei sowohl privatwirtschaftliche Unternehmen wie auch städtische Tochtergesellschaften sein. Da davon auszugehen war, dass die Teilnehmenden trotz der Vorbereitungsphase nicht umgehend die volle Arbeitsleistung erbringen können, wurden die Unternehmen mit bis zu 50% Lohnkostenzuschuss oder wahlweise einer Lohnkostenpauschale von 900€ unterstützt. Dass die Förderung als Leistungsausgleich angedacht war, wurde den Arbeitgebern bereits beim Erstgespräch kommuniziert. Das auf diese Weise zustande gekommene Arbeitsverhältnis sollte im Idealfall nach Ablauf der zweiten

Phase in eine ungeforderte Beschäftigung überführt werden, wofür die Arbeitgeber eine Prämie von 1500€ (befristet), bzw. 3000€ (unbefristet) erhielten.

Auch in der zweiten Projektphase wurden die Teilnehmenden durch das Coaching begleitet und gefördert. Das fallorientierte Coachingangebot wurde in dieser Phase vom Umfang her an die Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst. Die Teilnehmenden entschieden dabei selbst über das Ausmaß, die Art und die Intensität der Unterstützungsleistungen. Als Leitlinie galt hierbei lediglich, dass die Coaches die Teilnehmenden monatlich (zumeist telefonisch) kontaktieren und den vorhandenen Unterstützungsbedarf ermitteln sollten. Je nach Nachfrage konnte das arbeitsbegleitende Coaching auf diese Weise mehrere Gespräche in einer Woche umfassen oder auch keinen weiteren Kontakt bis zum nächsten monatlichen Anruf erfordern. Das Coachings war weniger eine vollumfängliche Betreuung der Teilnehmenden konzipiert, sondern sollte eher eine allmähliche Loslösung von der Inanspruchnahme der projekthärenten Unterstützungsangebote fördern; Ziel war somit die Stärkung eines weitgehend selbstständigen Problemmanagements, welches eine langfristige Integration – auch über die Förderzeit hinaus – ermöglichen sollte. Dementsprechend verfolgte das Coaching einen ressourcenorientierten Ansatz mit dem Fokus auf Lösungen anstatt auf die vorhandenen Problemstellungen. Hierdurch sollten die Teilnehmenden nach und nach die Fähigkeit aufbauen, selbstständig Lösungsstrategien für ihre individuellen Problemlagen zu entwickeln.

Weiterhin fungierten die Coaches auch als Ansprechpartner für die Arbeitgeber bei möglichen Problemen mit den Teilnehmenden im Betrieb. Arbeitgeber konnten sich bei Gesprächsbedarf wahlweise an den Jobakquisiteur richten (sofern die Arbeitsstelle nicht anderweitig erschlossen wurde) oder sich direkt an die Coaches wenden. Diese konnten dann in besonders schwerwiegenden Fällen intervenieren. Ein unmittelbarer Zuschnitt des Coachings auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes war jedoch nicht vorgesehen, so dass die Rückmeldungen der Arbeitgeber an die Coaches eher einen informativen Charakter besaßen.

### 3. Vermittlungsphase

Der Eintritt in die Vermittlungsphase fand nur dann statt, wenn das Arbeitsverhältnis der zweiten Phase nicht in einer Übernahme in ein ungefordertes Arbeitsverhältnis mündete. Alternativ zum Übergang in die dritte Phase konnte jedoch auch eine Wiederholung der

geförderten Beschäftigung (Phase 2) erfolgen, sofern dies in der vorhandenen Restlaufzeit des Projekts noch realisierbar war. Zum Ende der Laufzeit traten zudem auch alle verbleibenden Teilnehmenden, bei denen keine Vermittlung innerhalb der Projektlaufzeit erfolgte, in die dritte Phase ein.

In dieser Phase sollen die Teilnehmenden entweder in ein ungefördertes Arbeitsverhältnis am ersten Arbeitsmarkt vermittelt oder zumindest im Rahmen des Coachings darauf vorbereitet werden, selbstständig eine Arbeitsstelle zu suchen. In diesem Rahmen wurden zum Beispiel Suchstrategien weiterentwickelt, die Bewerbungsunterlagen überarbeitet oder auch ein angemessenes Auftreten im Kontext von Vorstellungsgesprächen eingeübt. Der Verbleib in der dritten Phase war auf drei Monate beschränkt. Die entsprechenden Vermittlungsbemühungen sollten so früh wie möglich beginnen und konnten bereits parallel zur Beschäftigung in Phase 2 anlaufen, sobald absehbar wurde, dass die Beschäftigung im Betrieb mit Auslauf der Förderung enden würde. Kam es innerhalb der Vermittlungsphase nicht zu einer erfolgreichen Vermittlung, so sollte sich der zukünftige Bewerbungsprozess für die Teilnehmenden trotzdem weniger problematisch gestalten, da innerhalb der verschiedenen Phasen die Bewerbungsunterlagen aufgearbeitet, die Eignung für eine Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt durch die Arbeitsphasen nachgewiesen, mögliche Arbeitshemmnisse abgebaut sowie die Kompetenzen und das Selbstkonzept der Teilnehmenden gestärkt werden sollten.

Angestrebt war im Projekt ebenfalls eine Neuausrichtung des kommunalen Auftragswesens, so dass die Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen als Vergabekriterium deutlich stärker als bisher Berücksichtigung finden sollte. Dieses konnte allerdings durch die verkürzte Projektlaufzeit und aufgrund der hohen rechtlichen Hürden nicht rechtzeitig umgesetzt werden.

### 3.3 Modellprojekt zur Integration von Langzeitarbeitslosen der Projektstadt B

Am 01.01.2018 wurden die vom Land Nordrhein-Westfalen bewilligten Mittel für das Projekt freigegeben, so dass die Stellenbesetzung und aktive Arbeit zu diesem Zeitpunkt aufgenommen werden konnten. Um die teilnehmenden Erwerbslosen, die sich mindestens seit vier Jahren im Leistungsbezug befinden mussten, in den Arbeitsmarkt zu integrieren, stand vor allem eine exakte Stärken-und-Schwächen-Analyse und ein intensives Coaching

während der Arbeitsphase im Vordergrund. Arbeitgeber, die bereit waren, die teilnehmenden Langzeiterwerbslosen auf eine durch das Projekt anteilig geförderte Stelle einzustellen, wurden für das Projekt aktiv akquiriert.

Durch die vorhandenen Integrationshemmnisse der Teilnehmenden gestalteten sich die Vermittlung sowie die Arbeitsaufnahme oft schwierig. Das Profiling, also die systematische Auswahl der Projektteilnehmenden in Hinblick auf deren eingeschätzte Vermittlungsfähigkeit, sowie die am Pool der Teilnehmer ausgerichtete Arbeitgeberakquise sollten eine möglichst ziel- und passgenaue Vermittlung der Projektteilnehmenden ermöglichen. Das Beruf coaching sollte dazu beitragen, den Berufseinstieg für die Vermittelten zu erleichtern und mögliche Integrationshemmnisse vor und während der Arbeit abzubauen. Im Optimalfall sollten die Teilnehmenden im aufnehmenden Betrieb im Sinne eines Klebeeffektes auch über die Förderdauer hinaus beschäftigt bleiben. Sollte dies nicht möglich sein, so würde sich zumindest die Integrationsfähigkeit und damit einhergehend auch die Chance auf eine anschließende Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt erhöhen.

Sowohl die generelle Projektteilnahme wie auch die Auswahl des Arbeitsplatzes erfolgte für die Teilnehmenden auf freiwilliger Basis. Die Freiwilligkeit wurde als notwendiger Bestandteil des Projekts angesehen, da hierdurch nicht nur eine Vorselektion in Hinsicht auf die Eigeninitiative und Motivation der Erwerbslosen herbeigeführt werden sollte. Auch ist davon auszugehen, dass die Freiwilligkeit die Integrations- und Kooperationsbereitschaft positiv beeinflussen und den individuellen Erfolg somit steigern konnte.

Das besondere Kennzeichen des Modells der Projektstadt B bestand darin, dass die Arbeitgeber in das Coaching der Teilnehmenden integriert wurden sowie eine umfangreiche Beratung erhielten. Eine engmaschige Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Arbeitgeberberatern, bewerbungsorientierten Vermittlern und Jobcoaches sollte dazu beitragen, die Interessen aller Beteiligten ausreichend zu berücksichtigen und das Coaching-Konzept auf die Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes abzustimmen.

Die Auswahl der Kunden erfolgte in erster Linie über die reguläre Betreuung des Jobcenters. Seitens des Projekts wurde ein Raster erarbeitet, mit dessen Hilfe die Sachbearbeiter geeignete Kandidaten für eine Projektteilnahme vorschlagen konnten. Die Grundvoraussetzung war dabei eine Mindestleistungsbezugsdauer von vier Jahren. Weiterhin sollten die Interessenten ein gewisses Maß an Eigeninitiative vorweisen, freiwillig am Projekt teilnehmen wollen und eine mittelfristig positive Integrationsprognose aufweisen. Letzteres

bedeutet, dass zwar Vermittlungshemmnisse bei den möglichen Kandidaten vorliegen konnten, diese aber nicht so gravierend und multipel sein sollten, dass eine Integration über die relativ kurze Projektlaufzeit und mit den begrenzten vorhandenen Mitteln aussichtslos erschien. Erwerbslose, die in dieses Raster passten, sollten von ihren Sachbearbeitern auf das Projekt aufmerksam gemacht und bei Interesse weitergeleitet werden. Nach einer großangelegten Informationsveranstaltung, in der die Projektstrukturen erklärt wurden, konnten sich die Interessierten in den vorläufigen Teilnehmerpool aufnehmen lassen. Die Auswahl der tatsächlichen Teilnehmenden wurde von den bewerbungsorientierten Vermittlern in Abstimmung mit den Arbeitgeberberatern/Akquisiteuren vorgenommen, so dass auch die Bedürfnisse der bereits akquirierten Arbeitgeber bei der Auswahl der Teilnehmenden Berücksichtigung fanden.

Die Teilnehmenden wurden regelmäßig zu Beratungsgesprächen bei den bewerbungsorientierten Vermittlern eingeladen. Hierbei stand die berufliche Vermittlung im Vordergrund, aber auch Arbeitshemmnisse aus dem privaten Lebensbereich konnten in den Gesprächen thematisiert werden. Für private Probleme wurden zudem offene Sprechstunden angeboten, zu denen alle Teilnehmenden auch ohne Termin erscheinen konnten. Gelang innerhalb von drei Monaten kein Vermittlungsversuch und wurde die Erfolgchance auf eine baldige Vermittlung als zu gering eingeschätzt, mussten die Teilnehmenden das Projekt wieder verlassen. Die Strategie sollte sicherstellen, dass möglichst viele Erwerbslose trotz der begrenzten personellen Kapazitäten eine Chance zur Projektteilnahme erhielten und eine möglichst hohe Anzahl an Vermittlungen umgesetzt werden konnte.

Nach der Aufnahme einer Arbeit wurde jedem Teilnehmenden ein von dem involvierten, privaten Bildungsträger durchgeführtes und vom Jobcenter koordiniertes arbeitsbegleitendes Coaching angeboten. Die Teilnahme an den Coaching-Maßnahmen beruhte auf Freiwilligkeit und erforderte die Zustimmung der Teilnehmenden. Da es sich bei dem Projektpartner um einen externen Träger aus der Privatwirtschaft handelte, durften die Daten der Teilnehmenden in Hinblick auf die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) ohne eine schriftliche Einverständniserklärung der Dateneigentümer nicht vom Jobcenter weitergegeben werden, so dass die Einwilligung der Teilnehmenden bereits für die Kontaktaufnahme der externen Coaches unumgänglich war.

Das Coaching umfasste die Krisenintervention und Abbruchprävention im Beruf, die Hilfe bei behördlichen Angelegenheiten sowie die Beratung in privaten Problemlagen. Private

Probleme konnten zum Beispiel Schuldenprobleme, familiäre Krisen, Unstimmigkeiten mit dem Vermieter, gesundheitliche Beschwerden oder auch die Suche nach Betreuungsplätzen umfassen. Dabei wurde eine enge Anbindung des Coachings an das JobCenter angestrebt; zum Beispiel regelmäßig dann, wenn es um die fristgerechte Stellung von Anträgen auf Förderleistungen ging. Die involvierte Arbeitsgruppe innerhalb des Jobcenters verfügte zudem bereits über breit gefächerte Netzwerke, die zum Beispiel karitative Einrichtungen, Betreuungsdienste oder Schuldnerberatungen umfassen, welche für den Abbau von Vermittlungs- und Arbeitshemmnissen herangezogen werden konnten.

Innerhalb eines ersten Beratungsgesprächs zwischen Projektteilnehmenden und Jobcoaches, welches so zeitnahe wie möglich nach der Arbeitsvermittlung und möglichst noch vor der Aufnahme der Arbeitstätigkeit erfolgen sollte, wurden Zielvereinbarungen getroffen, die die weitere Zusammenarbeit strukturieren sollten. Weitere Termine sowie die Art der Hilfestellung wurden individuell, je nach Bedarf des Teilnehmenden in diesem Rahmen festgelegt.

Ab diesem Zeitpunkt konnten die Teilnehmenden ihre zuständigen Betreuenden jederzeit auf verschiedenen Wegen (Telefon, E-Mail, Online-Messenger) kontaktieren. Dies hatte den Vorteil, dass flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden reagiert werden konnte und nach der Arbeitsaufnahme keine Abwesenheitszeiten durch feste Termine mit dem Jobcoaches entstanden. Erfolgte keine eigenständige Rückmeldung der Teilnehmenden, suchten die Coaches von sich aus den Kontakt und erfragten den jeweils bestehenden Coachingbedarf. Das Coaching basierte auf einem ressourcenorientierten Ansatz. Das bedeutet, dass weniger die Probleme, als die möglichen Handlungsalternativen und Auswege aus der Krise im Mittelpunkt des Unterstützungsangebotes standen. Zudem ist das Aufzeigen der eigenen Stärken und Interessen sowie die Motivationsförderung, Selbstwertstärkung sowie die Förderung der Eigeninitiative ein zentraler Bestandteil des Coachings gewesen. Eine wertschätzende Grundhaltung mit Teilnehmerzentrierung sollte der Kern dieses Beratungs- und Förderungskonzepts sein. Der Mensch mit seinen ganz individuellen Problemen, Bedürfnissen, aber auch mit seinen Stärken und Wünschen stand im Mittelpunkt des Coachingprozesses. Die betreute Person sollte sich als Mensch anerkannt und wertgeschätzt fühlen, um sich für das Coaching öffnen zu können. Zudem wurde Wert daraufgelegt, dass die Coachingprozesse transparent gemacht wurden, damit die grundlegende Coaching-Struktur und deren Sinnhaftigkeit jederzeit für die Betreuten nachvollziehbar waren. Dokumentiert



wurde die Arbeit mit den Kunden durch regelmäßige Entwicklungsprotokolle sowie einer abschließenden Verlaufsanamnese.

Auch wenn die pädagogische Arbeit mit den Teilnehmenden im Vordergrund des Coachings stand, erhielten die Arbeitgeber ebenfalls die Kontaktdaten des zuständigen Coaches, so dass auch sie sich bei Bedarf mit ihm in Verbindung setzen konnten. Je nach Möglichkeit versuchten die Coaches die Betriebe und Arbeitgeber vor Ort kennenzulernen, so dass die im Betrieb vorherrschenden Voraussetzungen und Arbeitsbedingen bekannt waren und aktiv in die Coaching-Prozesse mit einbezogen werden konnten. Als Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer konnten die Coaches bei Problemen herangezogen werden, die zum Beispiel Themen wie Pünktlichkeit, Arbeitsleistung, krankheitsbedingte Fehlzeiten oder Mentalitäten umfassten. In erster Linie verstanden sich die Coaches jedoch als Betreuende der Teilnehmenden, so dass deren Entwicklung stets im Mittelpunkt stand. Arbeitgeberinteressen konnten dementsprechend nur dann in das Coaching einbezogen werden, wenn diese die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden nicht konterkarierten. Für gewöhnlich wendeten sich die Arbeitgeber jedoch an die Arbeitgeberberater, die für sie die ersten Ansprechpersonen darstellten und die zumeist auch den Erstkontakt mit den Betrieben aufnahmen. Sie sollten die Arbeitgeber zum Umgang mit den Projektteilnehmenden, zu weiteren Fördermöglichkeiten (z. B. die Finanzierung eines Führerscheins), zu Übernahmeperspektiven und zu sonstigen arbeitsbezogenen Anliegen beraten. Zu Beginn des Arbeitsverhältnisses wurde versucht, ein Gespräch im Betrieb zu vereinbaren, an welchem Arbeitgeber, Projektteilnehmende, Coaches und Arbeitgeberberater teilnehmen sollten, um die jeweiligen Zuständigkeiten zu klären und um die unterschiedlichen Erwartungshaltungen klar zu kommunizieren. Ähnlich wie die Jobcoaches bei den Teilnehmenden, so erkundigten sich auch die Arbeitgeberberater regelmäßig bei den Ansprechpersonen in den Betrieben über den aktuellen Stand und über den möglichen oder notwendigen Unterstützungsbedarf. Bei arbeitsbedingten Problemen mit den eingestellten Projektteilnehmenden konnten sich die Arbeitgeber ebenfalls an die Arbeitgeberberater wenden. Diese setzten sich wiederum mit den Jobcoaches in Verbindung, die dann ihrerseits ihre Betreuten auf das genannte Problem ansprachen. Auf diese Weise sollten Interessenkonflikte der Projektmitarbeitenden vermieden werden. Während die Coaches also die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Teilnehmenden kannten, standen die Arbeitgeberberater den Arbeitgebern und deren Interessen näher. Im Austausch zwischen

Coaches und Arbeitnehmerberatern sollten im Optimalfall ein Kompromiss gefunden werden, der die Wünsche und Bedürfnisse aller beteiligten Parteien berücksichtigte.

Die Arbeitgeber erhielten bei der Aufnahme eines Langzeiterwerbslosen aus dem Projekt einen Lohnkostenzuschuss von 50% des zu zahlenden Bruttolohns. Weiterhin wurde der bürokratische Mehraufwand in den Betrieben mit einer Pauschale von monatlich 100€ abgegolten. Bei der Übernahme der Teilnehmenden in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis wurde den Arbeitgebern eine Prämie von 3000€ ausbezahlt, bei einem unbefristeten Arbeitsvertrag erhielten die Arbeitgeber sogar einmalig 5000€. Während die Lohnzuschüsse in allen drei Projekten weitestgehend identisch gestaltet waren, bot die Projektstadt B damit die höchsten Prämien bei einer Übernahme über die Projektlaufzeit hinaus.

### 3.4 Modellprojekt zur Integration von Langzeitarbeitslosen der Projektstadt C

Das vom Land Nordrhein-Westfalen geförderte Modellprojekt wurde vom Jobcenter der Region in Zusammenarbeit mit weiteren hauseigenen Organisationseinheiten und in Absprache mit weiteren arbeitsmarktnahen Akteuren durchgeführt. Hierfür wurde eine neue Organisationseinheit ins Leben gerufen, die alle Aufgaben des Modellprojekts bündeln sollte. Auch räumlich wurde ein spezieller Arbeitstrakt für die Arbeitsgruppe eingerichtet, so dass die Kommunikationswege zwischen den einzelnen Fachbereichen des Projekts kurzgehalten werden konnten. Die zentrale Organisationsstruktur ist ein bedeutendes Alleinstellungsmerkmal des Modellprojekts der Projektstadt C im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Projektansätzen.

Ziel des Projekts war auch hier die Integration von Langzeiterwerbslosen mit einer Bezugsdauer von mindestens vier Jahren nach SGB-II. Hierfür sollten den Arbeitgebern finanzielle Anreize zur Beschäftigung von Langzeiterwerbslosen geboten werden. Auf der anderen Seite erhielten aber auch die Teilnehmenden Unterstützung bei der Aufarbeitung von Vermittlungshemmnissen, bei der Vermittlung einer Arbeitsstelle sowie ein umfassendes Coachingangebot nach der Arbeitsaufnahme.

Im Gegensatz zu den anderen Projekten war die Teilnahme am Coaching-Programm im Projekt job:plus verpflichtend und umfasste ein zunächst vorgegebenes Betreuungsraster mit mehreren Betriebsbesuchen, welches im späteren Verlauf auf den jeweiligen Unterstützungsbedarf der Teilnehmenden angepasst werden konnte.

Die Teilnahme am Projekt erfolgte auf freiwilliger Basis. Interessierte Langzeiterwerbslose, die die Teilnahmebedingung erfüllten, konnten sich über einen Service des Jobcenters oder bei ihrem persönlichen Sachbearbeiter in das Auswahlverfahren aufnehmen lassen. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgte über die beteiligten Integrationsfachkräfte, welche verschiedene Gesichtspunkte, wie zum Beispiel die eingeschätzten Vermittlungsaussichten, das Alter der Teilnehmenden oder deren gesundheitlichen Zustand als Auswahlkriterien heranzogen. Als grundlegendes Profil galt die negative Prognose für eine unmittelbare Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt bei gleichzeitig erkennbarer Perspektive auf eine mittel- bis langfristige Integration.

In Erstgesprächen mit den Integrationsfachkräften wurden die Wünsche und Interessen sowie die Fähigkeiten und Zugangsvoraussetzungen der Teilnehmenden ermittelt, um eine möglichst passgenaue Vermittlung zu ermöglichen, bzw. um die Arbeitgeberakquise auf die Wünsche der Kunden anzupassen. Ebenfalls wurde im Rahmen der Erstgespräche bereits angestrebt, die Teilnehmenden dabei zu unterstützen, vermittlungs- und arbeitshemmende Problematiken abzubauen, zum Beispiel indem sie zu sportlichen Aktivitäten oder zu Pflege ihrer sozialen Kontakte animiert wurden.

Entsprechend dem Teilnehmer-Pool sollten Betriebe für die Beschäftigung der teilnehmenden Langzeiterwerbslosen akquiriert werden. Für die Teilnahme am Projekt erhielten die Arbeitgeber einen Lohnkostenzuschuss von bis zu 50 Prozent des Arbeitsentgelts. Dies konnte maximal 23 Monate, nicht aber über die Projektlaufzeit hinaus (Ende am 31.12.2019) ausgezahlt werden. Darüber hinaus konnten die Arbeitgeber bei der Übernahme des Beschäftigten aus der geförderten Beschäftigung in ein ungefördertes Arbeitsverhältnis eine Übernahmeprämie von 2000€ (befristeter Arbeitsvertrag), bzw. 3000€ (unbefristeter Arbeitsvertrag) erhalten. Die Betriebe konnten weiterhin während der geförderten Arbeitsphase eine Motivationsprämie von bis zu 100€ im Monat erhalten, welche den zusätzlichen Verwaltungsaufwand kompensieren sollte.

Für die Vermittlung bauten die Arbeitgeberakquisiteure den Erstkontakt zwischen den Kunden und den Arbeitgebern auf, so dass die Teilnehmenden den herkömmlichen schriftlichen Bewerbungsprozess umgehen konnten und lediglich einen aktuellen Lebenslauf zur Bewerbung benötigten. Zeigte ein Arbeitgeber Interesse an der Beschäftigung eines von den Akquisiteuren vorgeschlagenen Projektteilnehmenden, wurde ein Vorstellungsgespräch vereinbart, an welchem die Akquisiteure auf Wunsch ebenfalls teilnehmen konnten.

Kam es im Anschluss zu einem Vertragsabschluss, wurden die Jobcoaches aktiv. Sie führten mit den Teilnehmenden berufsvorbereitende Gespräche, um mögliche Fragen bezüglich des Übergangs (z. B. Finanzierung des ersten Monats, Ummeldung von Versicherungen, etc.) zu klären und um mögliche Hemmnisse für die Arbeitsaufnahme (z. B. fehlende Kinderbetreuung, Schuldenproblematiken) abzubauen.

Möglichst umgehend nach der Arbeitsaufnahme wurde ein betriebliches Erstgespräch mit den Teilnehmenden, den Arbeitgebern, den Coaches und nach Möglichkeit auch mit den Betriebsakquisiteuren durchgeführt, in deren Verlauf alle Fragen zum weiteren Procedere geklärt und mögliche Missverständnisse in Bezug auf die Aufgaben und Inhalte des Coachings ausgeräumt werden konnten. Das Coaching sah in der Folge einen wöchentlichen Besuch der Coaches am Arbeitsplatz während der ersten drei Monate vor. Hierbei sollten sowohl die Arbeitshemmnisse aus dem privaten Bereich (z. B. Schuldenprobleme) wie auch arbeitsbezogene Problemstellungen (z. B. Leistungsanforderungen) besprochen werden. Bestand bei den Teilnehmenden über die drei Monate hinaus Bedarf für ein weiteres Coaching, konnte dieses theoretisch sogar bis zum Projektende oder der Überführung in ein ungefördertes Arbeitsverhältnis bedarfsangepasst fortgesetzt werden. Das Coaching im Betrieb umfasste in der Regel zwischen 30 Minuten und einer Stunde und wurde als Arbeitszeit angerechnet.

Die Arbeitgeber wurden ebenfalls monatlich zu ihren Erfahrungen mit den aus dem Projekt Angestellten befragt. Sie hatten jedoch keinen unmittelbaren Einfluss auf die Inhalte des Coachings; so konnten sie zum Beispiel nicht verlangen, dass die Coaches die Teilnehmenden in einer berufsrelevanten Fähigkeit (z. B. kundenorientierte Kommunikation) trainieren.

Weiterhin wurde die Nutzung anderer Instrumente in der Konzeption des Projekts diskutiert, wie zum Beispiel die Implementation eines umfassenden Jobcarvings oder die Novellierung des öffentlichen Projektvergabewesens mit dem Ziel, die Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen als Vergabekriterium zu installieren. Diese Ideen konnten jedoch nicht oder nicht vollends innerhalb der relevanten Vermittlungszeit umgesetzt werden.

## 4. Empirische Untersuchung

Im nachfolgenden Teil soll zunächst die Forschungsabsicht erklärt und die Methodik dargelegt werden. Grundlage für die Forschung bilden die im Rahmen einer Evaluation erhobenen Daten der drei Modellprojekte aus Nordrhein-Westfalen.

### 4.1 Forschungsziel und Erkenntnisinteresse

Die ursprüngliche Idee für die Forschungsarbeit sah vor, drei in etwa gleichgroße Datensätze mit überwiegend identisch verwendeten Items gegenüberzustellen, so dass die jeweilige Einschätzung aller Beteiligten zur Wirkung der teils recht unterschiedlich ausgestalteten Projektmechanismen im direkten Vergleich zueinander betrachtet werden kann. Aufgrund der unterschiedlichen Mitwirkung der Projektleitungen und ausführenden Organe bei der Datenerhebung sowie durch deren individuelle Wünsche bei der Gestaltung der Erhebungsinstrumente lässt sich ein methodisch sauberer Vergleich der Projekte miteinander im Nachhinein jedoch nicht mehr realisieren.

Dennoch soll grundlegend an diesem vergleichenden Forschungskonzept festgehalten werden. Im Zentrum des Interesses stehen weiterhin die Projektmechanismen, wie zum Beispiel die Vorbereitung der Teilnehmenden auf das Arbeitsleben einschließlich der Aufarbeitung von Arbeits- und Vermittlungshemmnissen, das arbeitsbegleitende Coaching oder die individualisierte Vermittlungshilfe. Die Wahrnehmung der Wirkung dieser Mechanismen aus Sicht der Teilnehmenden, der Arbeitgeber und der im Projekt arbeitenden Experten – also der Projektleitungen, Coaches, Vermittler, Akquisiteure und anderer relevanter Personen – wird anhand der unterschiedlichen Daten aufgeführt und besprochen. Ein direkter Vergleich zwischen den Projekten ist jedoch vor dem Hintergrund der Datenlage nur bedingt möglich und kann insoweit nur auf einer Interpretationsebene mit höherem Abstraktionsgrad erfolgen.

Für die Analysen werden quantitative Daten aus schriftlichen Befragungen der Teilnehmenden sowie qualitative Daten aus den Interviews mit den Experten und Arbeitgebern herangezogen. Im Modellprojekt der Stadt A wurden zudem noch Interviews mit Teilnehmenden geführt, die vor allem dafür genutzt werden können, die quantitativen Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung besser zu verstehen. Die Analysen sollen Aufschluss darüber geben, welche Mechanismen als essenziell, als hilfreich aber als nicht zwingend notwendig oder als

wirkungslos, im schlimmsten Fall sogar kontraproduktiv eingeschätzt werden können. Hieraus lässt sich dann ableiten, inwiefern die Projekte den Gesamtzielen der Arbeitsmarktpolitik entsprechen, welcher Optimierungsbedarf besteht und ob, bzw. inwiefern die Modellprojekte dazu geeignet sind, in das Regelinstrumentarium der Arbeitsvermittlung integriert zu werden.

#### 4.2 Forschungsdesign

Das Design aller drei Einzelerhebungen entspricht dem Mixed-Methods-Ansatz (Gläser-Zikuda et al., 2012). Dabei wurden nicht nur quantitative und qualitative Instrumente unabhängig voneinander eingesetzt, sondern zeitlich und inhaltlich so variiert, dass die vorläufigen Auswertungsergebnisse etwa der Erhebung A Einfluss auf die Gestaltung des jeweils nachfolgenden Instruments B haben konnten. Als Beispiel ließe sich hier die besonders hohe Selbsteinschätzung der Teilnehmenden innerhalb der ersten Fragebogenerhebung nennen. Dieser Befund wurde in den Interviews aufgenommen, indem Arbeitgeber gezielt befragt wurden, wie sie als Außenstehende die Kunden bezüglich ihrer Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit und anderer Aspekte einschätzten. Die Selbst- und Fremdeinschätzung ging dabei zum Teil stark auseinander. Umgekehrt ergab sich in den Teilnehmendeninterviews der Projektstadt A, dass die Befragten zumeist nur sehr rudimentär zwischen Vorbereitung, Vermittlung und Coaching unterscheiden konnten und pauschal alle im Projekt involvierten Mitarbeitenden dem Jobcenter zuordneten. In der Formulierung der Fragebögen wurde in der Folge stärker darauf geachtet, Begrifflichkeiten klar voneinander abzugrenzen und ggf. um kurze Beschreibungen der zu bewertenden Inhalte zu ergänzen. Sollten die Teilnehmenden zum Beispiel dem Coaching eine Schulnote geben, wurde der Begriff Coaching mit den Worten „Unterstützung bei Arbeitsfragen, Anträgen und privaten Problemen“ näher spezifiziert und so von der Vermittlung und anderen Unterstützungsleistungen abgegrenzt.

Die Abfolge der Einzelerhebung war in allen drei Projekten ähnlich strukturiert. Den Teilnehmenden wurden kurz nach Projekteintritt der erste schriftliche Fragebogen (Stadt A) bzw. die Zugangsdaten zur Onlinebefragung (Stadt B und Stadt C) übergeben. Diesen sollten sie selbstständig ausfüllen und ggf. beim folgenden Beratungstermin wieder mitbringen. Der zweite Fragebogen folgte kurz nach der Aufnahme einer geförderten Arbeitstätigkeit im Projekt. Die Gestaltung der Fragebögen fand in enger Kooperation mit den Vertragspartnern statt und orientierte sich in erste Linie an den vereinbarten Zielsetzungen der Evaluation. Zwischen der zweiten und dritten Teilnehmendenbefragung wurden die

Arbeitgeberinterviews durchgeführt. Kurz vor Abschluss der Arbeitsphase bzw. bei Austritt aus dem Projekt wurde die dritte und letzte schriftliche Kundenbefragung ausgegeben. In Projektstadt B bestand eine Besonderheit darin, dass nicht die Teilnehmenden selbst, sondern die Berufsvermittler die Fragebögen für diejenigen ausfüllten, die ohne Vermittlung vorzeitig aus dem Projekt ausschieden. Die Experteninterviews mit den Mitarbeitenden der Projekte sollten nach Möglichkeit erst am Ende der gesamten Erhebungsphase durchgeführt werden, da die Projektmitarbeitenden nicht nur die Erfolge und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Kunden schildern sollten, der Schwerpunkt dieser Befragung lag vor allem auch bei der retrospektiven Bewertung der organisatorischen Abläufe im Projekt, der Kooperation zwischen den einzelnen Arbeitsbereichen sowie in der Benennung von Schwachstellen und Stärken bezüglich der Planung und Umsetzung der Projekte. Der zeitliche Ablauf der Befragung ließ sich jedoch nicht immer wie ursprünglich geplant realisieren, da insbesondere die Gruppeninterviews mit den Projektmitarbeitenden teilweise schwer zu koordinieren waren und dementsprechend der bestmögliche Termin, den die Experten offerieren konnten, in Anspruch genommen wurde. Einige Expertengespräche wurden somit bereits simultan zu den Arbeitgeberinterviews durchgeführt. Die Interviews mit den Teilnehmenden, die nur in der Projektstadt A Teil der Vereinbarung waren und vom Auftraggeber koordiniert wurden, verliefen parallel zu den Arbeitgeberinterviews.

Die Arbeitgeberinterviews wurden als Einzelinterviews konzipiert und dauerten zumeist ca. 45 Minuten. In besonderen Fällen konnten die Interviews auch in Kleingruppen erfolgen. Dies war zum Beispiel immer dann sinnvoll, wenn die Betriebsleitung in größeren Unternehmen mit den Projektteilnehmenden selbst kaum in Kontakt stand. In solchen Fällen erwies es sich als zielführend, sowohl die Betriebsleitung, welche die Teilnahme am Projekt initiierte, wie auch die Bereichsleitung, unter deren Regie die Teilnehmenden ihre Arbeit verrichteten, zu dem Gespräch zu bitten. Die Experteninterviews waren als Gruppeninterview mit drei bis vier Teilnehmenden angelegt, konnten aber auch mit weniger Probanden durchgeführt werden. Insbesondere in Projektstadt A waren die Arbeitsgruppen dabei so klein, dass die Gespräche zumeist nur mit zwei Experten oder sogar als Einzelgespräch erfolgen mussten. Für die Befragung der Kunden wurde in den Projektstädten B und C zu Zwecken der Vereinfachung eine Online-Befragung konzipiert, an der die Teilnehmenden entweder direkt im JobCenter oder auch von zu Hause aus teilnehmen konnten. Die Zugangscodes erhielten die Teilnehmenden von ihren betreuenden Projektmitarbeitern, so dass sichergestellt werden

konnte, dass die Befragung zum vorgesehenen Zeitpunkt stattfand. In Projektstadt A wünschten die Auftraggeber stattdessen eine herkömmliche Befragung im Pen-and-Paper-Verfahren, welche von den Coaches an die Teilnehmenden ausgegeben und wieder eingesammelt wurde. Die Fragebögen sollten nach Möglichkeit alle Projektteilnehmenden beantworten. Dies konnte jedoch in keinem der drei Projekte realisiert werden, da die Erhebung auf Freiwilligkeit basierte und somit niemand zur Teilnahme verpflichtet werden konnte. Es oblag den Vermittlern bzw. den Coaches, die Teilnehmenden auf die Befragung aufmerksam zu machen und sie für die Teilnahme zu gewinnen. Da dies in den drei Städten mit durchaus unterschiedlicher Intensität erfolgte, erreichte nur das Projekt der Projektstadt B einen zufriedenstellenden Rücklauf, während die Befragung in Projektstadt C nach der zweiten Erhebungswelle komplett eingestellt wurde. Die Experteninterviews mit den Projektmitarbeitenden sollten ebenfalls mit allen Vertretern des jeweiligen Aufgabenbereichs geführt werden, was weitestgehend gelungen ist. Für die Arbeitgeberinterviews wurden die teilnehmenden Arbeitgeber vom jeweiligen Jobcenter kontaktiert und um die Mitarbeit an der Evaluation gebeten. Die Kontaktdaten derjenigen Arbeitgeber, die Bereitschaft signalisierten und ihr Einverständnis zur Datenweitergabe aussprachen, wurden an die Evaluationsdurchführenden weitergegeben, so dass bilateral Termine für die Befragung im jeweiligen Betrieb ausgemacht werden konnten. Bei der Arbeitgeberbefragung handelt es sich somit weder um eine Zufallsstichprobe noch um eine Vollerhebung, weshalb die Frage der Repräsentativität der Daten aus den Arbeitgeberinterviews mindestens kritisch zu bewerten ist.

Die quantitativen Befragungen fanden absolut anonymisiert statt, die Mitarbeiter, die die Zugangscodes für die computergestützte Befragung ausgaben, hatten keinen Zugriff auf die Rohdaten. Die Mitarbeiter der Universität Duisburg-Essen erhielten keinen Einblick in die personenbezogenen Daten der Jobcentren. Eine Zuordnung der Fragebogendaten zu den Personen war daher von keiner Seite möglich. In Projektstadt A wurden die Projektmitarbeitenden angewiesen, die in festverschließbaren Umschlägen aufbewahrten Fragebögen nicht zu öffnen, sondern im verschlossenen Zustand zu übergeben, so dass auch hier die Anonymität gewahrt werden konnte. Alle Interviews wurden ebenfalls unter der Zusage geführt, dass die daraus entstehenden Daten vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form veröffentlicht werden.



### 4.3 Erhebungsinstrumente

Die quantitativen Erhebungsinstrumente waren im Detail sehr unterschiedlich, in der grundlegenden Struktur jedoch ähnlich gestaltet. Es wurden in den Fragebögen überwiegend geschlossene Items genutzt, die zumeist durch eine vierstufige Zustimmungsskala (Likert-Skala) mit den Antwortausprägungen „stimme gar nicht zu“ (1), „stimme eher nicht zu“ (2), „stimme eher zu“ (3) und „stimme voll zu“ (4) beantwortet werden sollten. Gelegentlich wurden auch dichotome Item-Kategorien mit den Antwortmöglichkeiten „Ja“ und „Nein“ genutzt, zum Beispiel, wenn es um die Nutzung von Angeboten ging. Deutlich seltener kamen offene Frageformate zum Einsatz, vor allem dann, wenn das Antwortverhalten nicht zuverlässig vorkategorisiert werden konnte; dies war etwa der Fall bei den Erwartungen an das Projekt oder auch bei den Abbruchursachen.

Im ersten Fragebogen (T1) sollte es insbesondere um die Erwerbsbiografie sowie die Voraussetzungen der Teilnehmenden gehen. Hier wurden unter anderen die Dauer der Erwerbslosigkeit, die eigenen wahrgenommenen Vermittlungs- und Arbeitshemmnisse, eine Selbsteinschätzung in Bezug auf die Schlüsselkompetenzen *Zuverlässigkeit*, *Motivation*, *Teamfähigkeit*, *Sozialkompetenz* und *Belastbarkeit*, die Bereitschaften bezüglich verschiedener Rahmenbedingungen potenzieller Arbeitsstellen, die zurückliegenden Bewerbungsbemühungen, die bisherige Teilnahme an verschiedenen Jobcentermaßnahmen oder auch soziodemografische Daten, wie das Alter oder der Familienstand abgefragt. Die Selbsteinschätzung der Schlüsselkompetenzen wurde nicht nur in diesem, sondern in allen drei Projekten zu jedem Erhebungszeitpunkt erfasst, um gegebenenfalls eine Veränderung nachzuweisen. Weiterhin sollten die Teilnehmenden ihre Erwartungen an das Projekt skizzieren und eine erste Bewertung der ihnen bis dahin bekannt gewordene Strukturen (z. B. der Vermittlung) vornehmen. In Projektstadt A kamen zudem noch Fragen zu den Arbeitsgelegenheiten hinzu, sofern die Befragten diese bereits angetreten hatten. In allen Projekten sollte der bisherige Projektverlauf abschließend mit einer Schulnote von 1 bis 6 bewertet werden.

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt (T2) unterschieden sich die Fragebögen durch die unterschiedlichen Projektkonzeptionen und Erhebungsinteressen etwas stärker. Hier sollten vor allem die bis dahin genutzten Projektmechanismen bewertet sowie ggf. die Rahmenbedingungen für die aufgenommene Arbeitstätigkeit beschrieben werden.

In Projektstadt A wurden zunächst vertiefende Fragen zum vorbereitenden Coaching gestellt,

wobei der Interessenschwerpunkt darauf lag, ob und in welchem Umfang dieses bei der bei der Vorbereitung auf das Arbeitsleben geholfen hat. Beispielhaft sind hier Items zu nennen, wie: „Durch das Coaching kann ich meinen Alltag besser regeln“ oder „Das Coaching hilft mir neue Verhaltensweisen zu erlernen und hinderliches Verhalten abzubauen“. Im Anschluss wurden Daten zum aktuellen Arbeitsverhältnis und zur Auswirkung des Arbeitsverhältnisses auf das eigene Leben erhoben. Abgeschlossen wurde der Fragebogen mit der Bewertung der einzelnen Teilbereiche in Schulnoten. Hierunter fielen unter anderem die Vermittlung, die Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit, das Coaching sowie eine Bewertung des Projekts insgesamt.

In Projektstadt B begann der Fragebogen mit einer Abfrage von Häufigkeiten in Bezug auf die Inanspruchnahme verschiedener Projektangebote, wie zum Beispiel die Nutzung der offenen Sprechstunden. Im Folgenden bewerteten die Befragten die projektspezifischen Angebote. Items zu der Angebotsbewertung waren zum Beispiel: „Das Angebot der offenen Sprechstunden finde ich hilfreich“ oder „Die Vermittlungsgespräche finden in einer für mich angenehmen Atmosphäre statt“. Frei eintragen sollten die Befragten danach, wie viele Stellen ihnen im Projektverlauf bisher angeboten wurden, zu wie vielen Vorstellungsgesprächen sie bis dato eingeladen wurden und welche weitere Unterstützung sie sich wünschen würden (offenes Item). Auch dieser Fragebogen endete mit der Benotung des Projekts.

In Projektstadt C stand zunächst das begonnene Arbeitsverhältnis im zentralen Interesse der Befragung. Hierzu wurden unter anderen die Rahmendaten (z.B. Umfang, Befristung), die Vorerfahrung der Teilnehmenden im Berufsfeld, die Passung zur Ausbildung und die Arbeitsbedingungen jeweils über nominale, dichotome Items erfasst. Der nachfolgende Hauptteil des Fragebogens beschäftigte sich mit dem Coaching. Über verschiedene Item-Batterien wurden die Rahmenbedingungen des Coachings (z. B. „Die Ziele des Coachings wurden für mich nachvollziehbar verdeutlicht“), die Zusammenarbeit mit dem Coach (z. B. „Die Beziehung zu meinem Coach ist durch Offenheit gekennzeichnet“), die personenbezogenen Auswirkungen des Coachings (z. B. „Meine eigenen Stärken und Ressourcen werden durch das Coaching von mir bewusster wahrgenommen“), die Zielerreichung des Coachings (z. B. „Durch das Coaching konnte ich Vermittlungshemmnisse abbauen“) sowie die übergreifende Bewertung des Coachings (z. B. „Mit dem bisherigen Verlauf des Coachings bin ich zufrieden“) abgefragt. In zwei offenen Items sollten die Teilnehmenden zudem beantworten, inwiefern das Coaching zu Veränderungen bei ihnen

geführt hat und welche Wünsche sie im weiteren Verlauf an das Projekt richten. Wie bei den anderen Fragebögen sollte dem Projekt abschließend eine Schulnote gegeben werden.

Die Fragebögen zum dritten Erhebungszeitpunkt gestalteten sich so unterschiedlich, dass ein direkter Vergleich leider nicht möglich ist. Gemeinsam haben sie jedoch, dass grundlegend eine Doppelbefragung geplant war, die zum einen Daten der erfolgreich Vermittelten (T3a) und zum anderen die Angaben der Projektausscheidenden ohne Vermittlungserfolg (T3b) erfassen sollte. In Projektstadt A wurden sowohl für T3a wie auch für T3b Projektteilnehmende für die schriftliche Befragung gewonnen. In Projektstadt B erhielten nur die erfolgreich aus dem Projekt Ausgeschiedenen den Fragebogen zum dritten Erhebungszeitpunkt. Für diejenigen, die das Projekt ohne Vermittlung vorzeitig verlassen mussten, füllten die zuständigen Berufsvermittler einen schriftlichen Fragebogen aus, in dem die Abbruchgründe aufgeführt werden sollten. In Projektstadt C war eine Teilnehmendenbefragung ähnlich wie in Projektstadt A geplant, wurde von den Projektverantwortlichen jedoch abgebrochen, so dass hier keine Daten für die dritte Erhebungswelle zur Verfügung stehen. Auf eine detaillierte Darstellung der Fragebögen zum Teilprojekt der Projektstadt C wird daher an dieser Stelle verzichtet.

Der in Projektstadt A eingesetzte Fragebogen für die erfolgreich Vermittelten (T3a) begann zunächst mit einem Frageblock über die Auswirkungen der Arbeitstätigkeit auf die eigene Person. Dabei sollten sowohl positive Aspekte (z. B.: „Arbeit zu haben, gibt mir ein Gefühl von Sicherheit“), aber auch negative Konsequenzen (z. B.: „Ich vermisse die freie Zeit, die ich ohne Arbeit hatte“) durch die Fragen abgedeckt werden. Die Inhalte der Items leiteten sich dabei stark aus den Auswertungen der Teilnehmendeninterviews ab. Nach einem Item-Block zur Qualität der Betreuung folgten Fragen zur persönlichen Entwicklung. Letztere bezogen sich sowohl auf Fertigkeiten im Zusammenhang mit dem Arbeitsleben (z. B.: „Ich kann mich positiver gegenüber Arbeitgebern darstellen“) wie auch in der Organisation des Privatlebens (z. B.: „Ich habe jetzt wieder mehr Kontakt zu anderen Menschen“). Nach zwei offenen Fragen zu den verwirklichten Zielen im Projekt und weiteren gewünschten Unterstützungsleistungen folgte eine dichotome Item-Batterie mit zusätzlich gewünschten Fortbildungsmöglichkeiten, die unter anderem den PKW-Führerschein, Softskill-Trainings oder auch zertifizierte Berufsqualifikationen umfasste. Am Ende des Fragebogens sollten die Teilbereiche sowie das Projekt insgesamt erneut in Schulnoten bewertet werden.

Der Fragebogen für die ohne Vermittlung Ausgeschiedenen (T3b) musste auf Wunsch der

Auftraggeber in Projektstadt A dahingehend abgeändert werden, dass alle standardisierten Items, die suggerieren könnten, dass die Teilnehmenden selbst für den ausbleibenden Erfolg verantwortlich seien, aus der Befragung herausgenommen werden mussten. Nach den einführenden Fragen zur Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit, dem Angebot an Arbeitsstellen im Projekt und einem offenen Item zu gewünschten zusätzlichen Unterstützungsleistungen, sollte ursprünglich eine umfassende Fragebatterie zu den Ursachen des ausbleibenden Erfolgs aufgeführt werden. Hier hätten auf Grundlage der Aussagen aus den Arbeitgeber- und Experteninterviews unter anderen auch „mangelnde Eigeninitiative“, „geringe Arbeitsmotivation“ oder „unpassendes Auftreten gegenüber Arbeitgebern“ abgefragt werden sollen, dies erschien den Projektverantwortlichen jedoch zu unsensibel. Letztendlich blieben nur die Items „keine geeigneten Stellen verfügbar“, „die Stellen entsprachen nicht dem Berufswunsch“, „zu hohe Belastung durch die Arbeit“, „Wechsel in eine andere Maßnahme“, „Annahme einer Arbeitsstelle außerhalb des Projekts“ sowie ein offenes Item, in welches sonstige Gründe eingetragen werden konnten, übrig. Als Kompromiss wurde nachfolgend noch ein offenes Item mit dem Wortlaut: „Was hätten Sie persönlich tun können, um Ihre Chancen auf ein festes Arbeitsverhältnis zu erhöhen?“ in den Fragebogen integriert. Den Abschluss dieses Fragebogens bildeten die auch in der Befragung T3a genutzten Item-Blöcke zur persönlichen Entwicklung und zur Bewertung der einzelnen Projektmechanismen.

In Projektstadt B wurden im Fragebogen für die erfolgreich Vermittelten zunächst Daten bezüglich der aufgenommenen Arbeitstätigkeit erfasst. Nach grundlegenden Angaben zur Befristung, der Passung zur Berufsausbildung oder dem Stellenumfang wurde auch die Bereitschaftsabfrage aus dem ersten Fragebogen (T1) hier in abgewandelter Form erneut aufgefasst. Wurde bei Projektantritt zum Beispiel gefragt, ob die Teilnehmenden dazu bereit wären, auch am Wochenende oder zum Mindestlohn zu arbeiten, wurde im Fragebogen T3a gefragt, ob die durch das Projekt vermittelte Arbeitstätigkeit Wochenenddienste umfasst oder im Mindestlohnbereich anzusiedeln ist. Im nächsten Teil schloss sich ein Fragenkomplex an, in dem die Teilnehmenden die Betreuung und deren Auswirkungen bewerten sollten. Items in diesem Zusammenhang waren zum Beispiel „die Häufigkeit der Betreuungstermine hat zum Erreichen der Ziele geführt.“, „das Projekt hat meine persönliche Zufriedenheit gesteigert“ oder auch „meine persönlichen Wünsche und Bedürfnisse wurden im Projekt miteinbezogen“. Des Weiteren kamen drei offene Items zum Einsatz, indem die Faktoren für den Erfolg sowie

mögliche Einstellungsänderungen und Verbesserungsmöglichkeiten für das Projekt eingetragen werden konnten. Abschließend sollte über ein Einzelitem angegeben werden, ob das arbeitsbegleitende Coaching zum Projekterfolg beigetragen hat und welche Schulnote das Projekt insgesamt verdient hätte.

Im Fragebogen T3b für die Betreuenden, die für die vorzeitigen Abbrecher verantwortlich waren, wurde zunächst die Teilnahmedauer sowie die geschätzte Anzahl an Bewerbungen und Teilnahmen an Bewerbungsgesprächen erfasst. Danach wurde eine Reihe an vorgegebenen Abbruchursachen genannt, bei denen die Vermittler angeben sollten, ob der jeweilige Aspekt auf den Teilnehmenden zutraf oder nicht. Mehrere Nennungen waren hier möglich, da sich im Forschungsverlauf zeigte, dass es kaum möglich ist, den individuellen Projekterfolg oder -misserfolg eines Teilnehmenden an einzelnen Faktoren festzumachen. So traten zum Beispiel ein hohes Alter und gesundheitliche Einschränkungen als vermittlungerschwerende Umstände häufig in Kombination miteinander auf. Vorgegeben waren hier neben dem Alter und dem gesundheitlichen Zustand zum Beispiel auch fehlende Abschlüsse, Einschränkungen durch Mutterschaft, Sprachdefizite, fehlende Berufserfahrung, Mangel geeigneter Arbeitsstellen aber auch die mangelnde Zusammenarbeit mit dem Jobcenter, Konflikte mit (potenziellen) Arbeitgebern oder das persönliche Auftreten und der Habitus im Kontext von Bewerbungsgesprächen. In einem weiteren offenen Item konnten die Gründe zudem näher erläutert werden.

Die qualitativen Erhebungsmethoden umfassten (1) Interviews mit Kunden, die sich zum Erhebungszeitpunkt noch in der Vermittlung befanden, (2) mit Kunden, die sich in einem sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnis befanden, (3) mit Arbeitgebern, die mindestens einen Projektteilnehmenden beschäftigten oder im Vorfeld beschäftigt haben sowie (4) mit den einzelnen Akteuren des Projekts, d. h.: den (4a) Vermittlern, (4b) den Coaches, (4c) den Betriebsakquisiteuren, (4d) der Projektadministration und (4e) weiteren Akteuren, die in das Projekt involviert waren. In Projektstadt A fiel zudem im weiteren Forschungsverlauf der Entschluss, auch (5) die Kunden, welche ein bestehendes Arbeitsverhältnis vorzeitig abbrechen und damit aus dem Projekt ausschieden, durch ein kurzes Telefoninterview zu ihren Erfahrungen zu befragen. Diese Erhebung wurde durch die Mitarbeitenden des Jobcenters anhand eines von der Universität Duisburg-Essen entwickelten, standardisierten Interviewplans durchgeführt. Um den zeitlichen Aufwand für die ehemals Teilnehmenden und auch für die ohnehin schon ausgelasteten

Projektmitarbeitenden möglichst gering zu halten, umfasste das Telefoninterview lediglich fünf Hauptfragen, z. T. mit optionalen Vertiefungsfragen. Diese Fragen bezogen sich auf die persönlichen Erfahrungen im Projekt, auf mögliches Verbesserungspotential, auf das eigene Verhalten innerhalb der Projektlaufzeit, auf mögliche Veränderungen im Alltagsleben durch die Teilnahme am Projekt sowie auf die weiteren Pläne für die berufliche Zukunft. Die ausgeschiedenen Teilnehmenden zeigten jedoch so wenig Teilnahmebereitschaft, dass sowohl die Anzahl (n = 2) wie auch die inhaltliche Qualität der Interviews zu gering ausfielen, um die daraus resultierten Daten sinnvoll in die Auswertung einzubeziehen.

Die Interviews wurden von geschultem Personal der Universität Duisburg-Essen durchgeführt und waren in Form von semi-strukturierten Leitfadeninterviews angelegt (Misoch, 2014, S. 65). Das heißt, dass eine grundlegende Struktur des Gesprächs vorgegeben war, von der aber bei Bedarf abgewichen werden konnte. Diese Art der Interviewführung hat den Vorteil, dass einzelne Bereiche weiter als ursprünglich vorgesehen vertieft werden können und, dass die Reihenfolge und Formulierung der Fragen bzw. Erzählaufforderungen an die Ausführungen der Interviewten angepasst werden können, so dass das Gespräch möglichst natürlich wirkt und das Antwortverhalten der Befragten dadurch weniger invasiv gelenkt wird (Döring & Bortz, 2016, S. 358). Die Interviewstruktur war bei allen Interviews prinzipiell gleich aufgebaut und folgte der klassischen Struktur von Einleitung, Warm-Up, Hauptteil und Ausklang (Reinders, 2005, S. 91-92). Während in der Einleitung zunächst eine Vorstellung der Personen und ein gegenseitiges Kennenlernen im Mittelpunkt stand, wurde im Warm-Up bereits thematisch zum Untersuchungsgegenstand übergeleitet. Der Hauptteil umfasste die forschungsrelevanten Fragen und im Abschluss erhielten die Befragten die Gelegenheit sich nochmals frei zum Interviewverlauf oder zu thematischen Aspekten zu äußern. Der Hauptteil war dabei in verschiedene thematische Blöcke mit Erzählimpulsen und untergeordneten optionalen Vertiefungsfragen geclustert (Helfferich, 2011, S. 182-189). Innerhalb des Warm-Ups sollten zunächst alle Befragten davon berichten, wie sie vom Projekt erfahren haben und was sie dazu bewog, daran teilzunehmen. Bei Arbeitgebern und Mitarbeitern im Projekt wurden im einleitenden Teil zudem noch deren Position und Aufgaben innerhalb des Betriebs, bzw. der Organisation abgefragt. Der Hauptteil widmete sich den individuellen Erfahrungen innerhalb Projekts. Die einzelnen Teilbereiche der Projektstruktur (Vermittlung, Coaching, Arbeitgeberakquise, administrative Prozesse) wurden dabei in den jeweiligen Themenblöcken separat behandelt. Im Abschlussteil sollte das Projekt rückblickend bewertet werden; eigene

Gedanken, die im Interview nicht explizit abgefragt wurden, konnten zudem an dieser Stelle geäußert werden. Die Fragen wurden dabei so gestellt, dass sie das Gespräch bewusst in Richtung des eigentlichen Forschungsinteresses lenkten, ließen den Befragten dabei aber genug Raum, um innerhalb der vorgegebenen Themenbereiche frei zu antworten: *„So offen und flexibel – mit der Generierung monologischer Passagen – wie möglich, so strukturiert wie aufgrund des Forschungsinteresses notwendig“* (Helfferich, 2011, S. 181).

Die ausschließlich in Projektstadt A durchgeführten Interviews mit den Teilnehmenden, die sich zum Befragungszeitpunkt noch in der Vermittlung befanden, umfassten fünf Frageblöcke. Der Einstieg erfolgte über die Frage, wie die Befragten vom Projekt erfahren haben und was sie dazu bewog, am Projekt teilzunehmen. Es folgte ein Themenblock zur Beschäftigung in der Arbeitsgelegenheit, zur Zufriedenheit mit der Maßnahme und inwiefern die Arbeit in der AGH sie dabei unterstützte, eine Tätigkeit am ersten Arbeitsmarkt aufzunehmen. Sollten die Befragten zum Erhebungszeitpunkt noch an keiner Arbeitsgelegenheit teilgenommen haben, wurde stattdessen gefragt, inwiefern der Wunsch besteht, an einer Arbeitsmaßnahme teilzunehmen, welche Vorteile sich die Teilnehmenden davon versprechen oder warum sie die Teilnahme ablehnen. Es schlossen sich jeweils ein Frageblock zum Coaching und einer zur Arbeitsvermittlung an, in denen gefragt wurde, inwiefern der jeweilige Arbeitsbereich sie bei der Aufnahme einer Tätigkeit am ersten Arbeitsmarkt unterstütze. Hierbei wurde auch thematisiert, inwiefern sich Auswirkungen im privaten Lebensbereich erkennen ließen und wie sich die Beziehung zu den Betreuenden gestaltet. Im sechsten und letzten Frageblock sollten die Befragten das Projekt bewerten und konnten mögliche Verbesserungsvorschläge äußern.

Der Interviewleitfaden für die Teilnehmenden, die zum Befragungszeitpunkt bereits in ein Arbeitsverhältnis vermittelt werden konnten, wurde dem Projektverlauf entsprechend angepasst. Der Frageblock zur Beschäftigung in einer Arbeitsgelegenheit wurde auf das Nötigste, nämlich mit Blick auf die Vorbereitung einer Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt, gekürzt. Dafür wurde ein sechster Frageblock mit Fragen zum aktuellen Beschäftigungsverhältnis ergänzt. Hierbei wurde unter anderem die Findung des Arbeitsplatzes, die Zufriedenheit mit diesem, die zu verrichtenden Tätigkeiten, mögliche Schwierigkeiten bei der Arbeit oder beim Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Kunden sowie die zukünftige Berufsperspektive thematisiert.

Die Arbeitgeberinterviews war deutlich umfangreicher als die Kundeninterviews und umfassten insgesamt acht Frageblöcke. Das Interview begann mit der Erfragung einiger allgemeiner Betriebsdaten, wie Betriebsgröße, Spürbarkeit des Fachkräftemangels und Beschäftigungsart. Zum jeweiligen Modellprojekt wurde mit der Frage übergeleitet, inwiefern die Gruppe der Langzeitarbeitslosen eine potentielle Quelle für neue Arbeitskräfte darstellen kann. Im Weiteren wurden die Motivationsgründe für die Teilnahme am Projekt sowie das Zustandekommen des Kontakts erfragt. Im dritten Frageblock schlossen sich Fragen nach den notwendigen Voraussetzungen und Kompetenzen an, die ein potenzieller Bewerber vorweisen sollte. Hieraus wurde übergeleitet zu den Erfahrungen, die die Arbeitgeber mit den eingestellten Mitarbeitern aus dem Projekt gemacht haben. Je nachdem, ob diese Erfahrungen eher positiv oder eher negativ waren, folgte ein Frageblock zu den Ursachen des erfolgreichen bzw. problematischen Individualverlaufs. Die nächsten drei Frageblöcke beschäftigten sich mit dem Kooperationsverhältnis zwischen dem Arbeitgeber und der Vermittlung, dem Coaching sowie der bürokratischen Abwicklung der Förderungsmaßnahmen. Auch dieses Interview endete mit einer Bewertung des Projekts sowie mit Vorschlägen zur Verbesserung, bzw. zur Optimierung zukünftiger Projekte.

Die Interviews mit den Projektmitarbeitenden (Experten) folgten alle derselben Grundstruktur, wurden aber im Hauptteil an die unterschiedlichen Aufgabestellungen der jeweiligen Akteure angepasst. Lediglich die beiden in Projektstadt A durchgeführten Interviews mit dem Haupt- und Rechtsamt bilden hier die Ausnahme. Diese waren klar darauf fokussiert, die Probleme und Hindernisse sowie die möglichen Potenziale bei der Novellierung der öffentlichen Projektvergabeverfahren näher zu beleuchten. Die anderen Experteninterviews behandelten im Schnitt sechs übergeordnete Themengebiete. Zu Beginn wurden die Interviewten nach ihrem beruflichen Werdegang befragt; so etwa, in welchen Bereichen sie vorher tätig waren, wie sie in das Projekt kamen und welche Kompetenzen und Vorerfahrungen grundsätzlich hilfreich sind, um die jeweilige Berufsaufgabe zielführend auszufüllen. Im Anschluss folgten Fragen zum Kontakt zwischen den anderen Akteuren bzw. Arbeitsbereichen im Projekt. Hierbei handelte es sich noch nicht um die allgemeine Zusammenarbeit, sondern um eine Beschreibung der Kommunikationsstrukturen sowie um eine Verortung der eigenen Position innerhalb dieser Strukturen. Die Zusammenarbeit mit den Zielgruppen und anderen projektinternen Arbeitsbereichen, also zum Beispiel zwischen den Coaches und den Teilnehmenden oder zwischen den Vermittlern und den



Betriebsakquisiteuren, wurden in den nächsten Frageblöcken nochmals vertieft behandelt. Hier wurde zum Beispiel gefragt, welche Schwierigkeiten im Projektverlauf aufgetreten sind, was besonders wichtig bei der (Zusammen-)Arbeit war oder welche individuellen Erfolgs- und Misserfolgsgeschichten besonders im Gedächtnis blieben. Wie auch in den anderen Interviews beendeten Fragen nach der Gesamtbewertung des Projekts und möglichen Optimierungsmöglichkeiten das Gespräch.

#### 4.4 Stichprobenbeschreibung

Die Gesamtstichprobe setzt sich aus drei einzelnen Substichproben zusammen. Für jedes Modellprojekt liegt ein eigener Datensatz vor, welcher quantitative und qualitative Daten umfasst. Die Konzeption der Erhebungen wurde mit dem jeweiligen Auftraggeber eng abgestimmt, wodurch in den drei Projektstädten ein jeweils anderer Fokus gesetzt wurde: Während in Projektstadt B die Evaluation überwiegend auf Grundlage der quantitativen Daten stattfand, legten die Auftraggeber in Projektstadt A mehr Wert auf eine umfangreiche qualitative Datenerhebung. Für die Fragebogenerhebungen waren die jeweiligen Jobcenter, bzw. die Jobcoaches und Berufsvermittler verantwortlich. Der *Lehrstuhl für Berufspädagogik und Berufsbildungsforschung* der Universität Duisburg-Essen entwickelte die Instrumente im Vorfeld und stellte sie den jeweiligen Erhebungsverantwortlichen zur Verfügung. Da sich die Akteure aus Projektstadt A und Projektstadt B für unterschiedliche Schwerpunkte entschieden und das Jobcenter der Projektstadt C außerdem im späteren Verlauf nur noch bedingt bei der Datengewinnung mitwirkte, liegen für die Projekte drei recht unterschiedliche Datensammlungen vor.

<b>Datenlage</b>	<b>Projektstadt A</b>	<b>Projektstadt B</b>	<b>Projektstadt C</b>
<i>Fragebogen T1 (Projekteintritt)</i>	<b>62</b>	<b>183</b>	<b>51</b>
<i>Fragebogen T2 (Arbeitsaufnahme)</i>	<b>19</b>	<b>101</b>	<b>21</b>
<i>Fragebogen T3a (Arbeitsabschluss)</i>	<b>17</b>	<b>65</b>	<b>0</b>
<i>Fragebogen T3b (Abbruch/Projektende)</i>	<b>17</b>	<b>140</b>	<b>0</b>
<i>Einzelinterviews: Arbeitgeber</i>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<i>Gruppeninterviews: Experten</i>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<i>Einzelinterviews: Teilnehmende</i>	<b>21</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Tabelle 5: Darstellung des Erhebungsrücklaufs (eigene Darstellung)

Konnten in Projektstadt A mit 62 Probanden zum ersten Erhebungszeitpunkt noch hinreichend viele Teilnehmende für die schriftliche Befragung gewonnen werden, brach die Teilnehmeranzahl zum zweiten Erhebungszeitpunkt mit 19 Teilnehmenden drastisch ein. Zum dritten Erhebungszeitpunkt konnten die Daten von 17 Personen mit erfolgreichem Projektabschluss und 17 ohne Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt per Fragebogen erhoben werden. Der quantitative Datensatz ist in Projektstadt A daher nur bedingt geeignet, um verallgemeinerbare Ergebnisse daraus zu ziehen. Dafür konnten im Modellprojekt der Projektstadt A deutlich mehr Interviews realisiert werden. Es wurden 10 Arbeitgeber zu ihren Erfahrungen befragt und fünf Experteninterviews wurden geführt. Ferner wurden ausschließlich in Projektstadt A Teilnehmendeninterviews geführt, wobei sieben Befragte zum Erhebungszeitpunkt bereits am ersten Arbeitsmarkt tätig waren, wohingegen bei 14 Teilnehmenden eine Vermittlung noch nicht gelungen war.

In Projektstadt B durchliefen planungskonform wesentlich mehr Teilnehmende die Vermittlungsphase als in Projektstadt A oder C. Dementsprechend ist es auch nicht verwunderlich, dass die Erstbefragung mit 183 Probanden hier mit Abstand am höchsten ausfiel. Auch der Rücklauf für die zweite Erhebungswelle ließ sich mit 101 Befragten ein zufriedenstellender Rücklauf verzeichnen. An der dritten Erhebungszeitpunkt nahmen 65 Probanden teil, die erfolgreich vermittelt werden konnten. Zudem konnten die Berufsvermittler zu den Abbruchgründen von 140 vorzeitig aus dem Projekt ausgeschiedenen Teilnehmenden befragt werden. Mit sechs Arbeitgeber- und drei Experteninterviews wurde der Aufwand für die Erhebung qualitativer Daten im Vergleich zu Projektstadt A hingegen relativ geringgehalten.

In Projektstadt C waren die Projektverantwortlichen zunächst noch an der Datengewinnung interessiert und konnten 51 Probanden für die Teilnahme an der ersten schriftlichen Befragung gewinnen. In den Gesprächen mit den Coaches ergab sich jedoch, dass sie es teilweise als kontraproduktiv empfanden, in der Phase, in der es zunächst darum ging, ein tiefgreifendes Vertrauensverhältnis zu den Betreuten aufzubauen, diese im gleichen Zuge zur Teilnahme an der Befragung zu drängen. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt kam lediglich ein Rücklauf von 21 Fragebögen zustande, wobei diese auch erst gegen Ende der Projektlaufzeit bei der Universität eingingen. An der Durchführung der dritten Befragungswelle signalisierten die Auftraggeber wenig Interesse. Dies war der Ursache geschuldet, dass das Projekt in Projektstadt C sehr viel schneller als in den anderen Projektstädten abgewickelt werden

konnte und dementsprechend auch der Personalschlüssel zum Ende der Projektlaufzeit auf das nötigste reduziert wurde. Erschwerend hinzu kam, dass die Teilnehmenden zum Befragungszeitpunkt schon vielfach ausgeschieden waren – ob mit oder ohne Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt – und so nur noch schwer für die dritte schriftliche Befragung erreichbar waren. Auch konnte nur ein Experteninterview mit den Jobcoaches, nicht jedoch mit den Vermittlern und Arbeitgeberakquisiteuren oder der Projektleitung vereinbart werden. Den Mitarbeitern der Universität wurden seitens des Jobcenters die Kontaktdaten von fünf Arbeitgebern übermittelt, wovon sich immerhin drei bereiterklärten, an der Interviewbefragung teilzunehmen.

Weder bei den Interviews noch bei der quantitativen Erhebung kann von einer Zufallsstichprobe ausgegangen werden. Die Coaches bzw. Vermittler in den Projekten machten die Teilnehmenden auf die Befragung aufmerksam und sollten deren Wichtigkeit hervorheben. Die Teilnahme an der Befragung erfolgte freiwillig, wodurch eine Verzerrung durch Selbstselektionsprozesse nicht auszuschließen ist. Für die Interviews kontaktierten die Projektmitarbeitenden Arbeitgeber, von denen sie annahmen, dass diese bereit sein könnten, an der Befragung teilzunehmen. Mit deren Einverständnis wurden ihre Kontaktdaten an die Universität weitergeleitet, woraufhin versucht wurde, einen Interviewtermin festzulegen. Bei den meisten funktionierte dies auch. Es lässt sich hierbei jedoch nicht mit Sicherheit ausschließen, dass in den Projekten eher wohlgesonnene Arbeitgeber von den Projektmitarbeitenden ausgewählt wurden, um insgesamt einen positiveren Eindruck in Hinblick auf den Projekterfolg zu vermitteln. Da es aber vor allem in Projektstadt A und C auch Arbeitgeber gab, die sich sehr kritisch äußerten, ist anzunehmen, dass die Verantwortlichen darum bemüht waren, eine repräsentative Auswahl an Arbeitgebern zusammenzustellen.

Die Auswahlverfahren wurden gewählt, um die Einhaltung der europäischen Datenschutzrichtlinie zu garantieren, gleichzeitig aber auch, um den Erhebungsaufwand angesichts der begrenzten zeitlichen und personellen Ressourcen so gering wie möglich zu halten und trotzdem einen hinreichend großen Stichprobenumfang zu generieren. Bei der Übertragung der Datengewinnungsprozesse auf die Projektebene war jedoch zu beobachten, dass der Erfolg sehr stark davon abhing, welche Relevanz die Projektleitungen und die ausführenden Mitarbeitenden der wissenschaftlichen Begleitforschung einräumten.

## 4.5 Auswertungsmethoden

Aufgrund der problematischen Datenlage muss für die Analyse überwiegend auf deskriptive Auswertungsverfahren zur Beschreibung von Verteilungscharakteristika zurückgegriffen werden, da für die zuverlässige Anwendung von inferenzstatistischen Methoden bestimmte Grundvoraussetzungen, wie zum Beispiel eine hinreichende Stichprobengröße oder die Berechnungen auf Grundlage einer Standardnormalverteilung, vorliegen müssen (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 180-181). Dies kann jedoch anhand der vorliegenden Daten zumeist nicht eingehalten werden, so dass ein statistisch abgesicherter Rückschluss auf die Grundgesamtheit nur selten möglich ist. Inferenzstatistische Verfahren, wie T-Tests oder Chi-Quadrat-Tests kommen dennoch vereinzelt zum Einsatz, sind aber mit entsprechender Vorsicht zu interpretieren.

Die Auswertung der Arbeitgeberinterviews erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Hierfür wurde im Vorfeld zur Erhebung ein Kategoriensystem entwickelt, anhand dessen die wörtlich transkribierten Interviews auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin untersucht werden konnten. Folgendes Beispiel erläutert das Vorgehen:

Im Interview wurden die Arbeitgeber danach gefragt, was sie dazu bewog, am Projekt teilzunehmen. Auf Basis der vorangegangenen Planungsgespräche mit den Experten wurden deduktiv Kategorien gebildet, denen alle Antworten der Arbeitgeber zugeordnet werden konnten. Die Kategorien waren (1) ein Gefühl der sozialen Verantwortung, (2) gute Erfahrungen mit ähnlichen Projekten, (3) eine generell enge Kooperation mit dem Jobcenter, (4) finanzielle Anreize durch den Lohnkostenzuschuss und die Übernahmeprämie, (5) die Suche nach geeignetem Personal für vakante Stellen oder (6) andere Gründe, die nicht durch die fünf zuvor genannten Kategorien abgedeckt werden. Antwortete ein Arbeitgeber nun, dass er gesellschaftlich abgeschriebenen Menschen eine Chance geben möchte, wieder in das Arbeitsleben einzutreten und ihre Lebenssituation zu verbessern, wurde dies beispielsweise der Kategorie ‚Soziale Verantwortung‘ zugeordnet. Bei der Nennung mehrerer Gründe wurden die Antworten entsprechend auch mehreren Kategorien zugeordnet. Zudem wurden Kategorien für das Antwortverhalten auf einige Fragen induktiv, also erst im Zuge der Analyse gebildet. Dies war etwa der Fall bei der Frage nach möglichen Optimierungsmöglichkeiten. Das Antwortverhalten mit vorher gebildeten Kategorien umfassend abzudecken war bei dieser Frage kaum möglich, weshalb die Antworten erst im Nachhinein übergeordneten

Themen wie zum Beispiel ‚Verbesserung des Coachingkonzepts‘ oder ‚Bildungsangebote für Kunden‘ zugeordnet wurden.

#### 4.6 Zentrale Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden sollen die zentralen Untersuchungsergebnisse vorgestellt werden. Diese umfassen die Bewertung der Projektmechanismen aus Sicht der der Teilnehmenden, der Arbeitgeber und der Projektmitarbeitenden. Weitere relevante Untersuchungsergebnisse, die zwar nicht unmittelbar im Forschungsinteresse stehen, aber indirekt dabei helfen können, die Frage nach der Wirksamkeit der Instrumente zu beantworten, werden im nachfolgenden Kapitel aufgeführt.

##### 4.6.1 Freiwilligkeit

Die Freiwilligkeit bei der Projektteilnahme sowie bei der Auswahl der Arbeitsstellen war in allen drei Projekten ein charakteristisches Merkmal. In Projektstadt A und B konnten die Teilnehmenden zudem selbst darüber entscheiden, ob und in welchem Umfang sie gecoacht werden wollten. Diese Freiwilligkeit gab es in Projektstadt C nicht. Hier erklärten sich die Teilnehmenden bei Projekteintritt automatisch dazu bereit, vor und während der Arbeitsausübung am Coachingprogramm, welches auch Betriebsbesuche umfasste, teilzunehmen.

**Projektstadt A:** Zur Bewertung der Freiwilligkeit lassen sich in Projektstadt A zunächst die quantitativen Daten heranziehen. Die Teilnehmenden sollten hierbei spezifische Merkmale des Projekts in Schulnoten bewerten. Die Freiwilligkeit des Projekts bewerteten die Teilnehmenden zum zweiten Erhebungszeitpunkt, also kurz nach der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt, mit einer Note von 1,94 (gut). Zum dritten Erhebungszeitpunkt, kurz vor Abschluss der jeweiligen Projektlaufzeit, verbesserte sich diese Bewertung noch einmal, wobei sich die Mittelwerte derjenigen, die erfolgreich vermittelt werden konnten ( $M = 1,53$ ) und derjenigen, die das Projekt ohne eine Vermittlung verließen ( $M = 1,76$ ), leicht voneinander unterschieden. Weiterhin wurden die Teilnehmenden zum dritten Erhebungszeitpunkt mit einer vierstufigen Likert-Skala (4 = stimme voll und ganz zu) dazu befragt, ob die freie Wahl

der Arbeitsstelle für sie entlastend gewirkt habe. Mit einem Mittelwert von 3,14 stimmten die Befragten im Schnitt deutlich zu, dass die Möglichkeit Arbeitsstellen sanktionslos abzulehnen Druck von Ihnen genommen habe und dass sie nun generell mit einem besseren Gefühl zum Jobcenter gingen (M = 3,44). In Projektstadt A wurden zudem Interviews mit Teilnehmenden geführt, in denen die Freiwilligkeit zwar nicht fester Bestandteil des Leitfadens war, dennoch in 5 von 21 Interviews zur Sprache kam. Dabei wurde die Freiwilligkeit grundsätzlich positiv gewertet und zum Teil in direkten Kontrast zur regulären Vermittlung des Jobcenters gesetzt. Das folgende Zitat einer Teilnehmenden ist hierfür exemplarisch: *„Das war ja auch immer ein entspanntes Sitzen, weil ich nie diesen Druck hatte nach dem Motto, wenn ich jetzt wieder was ablehne [...], wenn ich da jetzt nicht teilnehme, da ist dieses Kopfkino, da ist dieser Druck [bei der regulären Arbeitslosenvermittlung]: Ich muss da jetzt teilnehmen, ich muss jetzt, ich muss jetzt einspringen, sonst bekomme ich eine Sanktion“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmer in Vermittlung 5, 31.07.2019, S. 6). Die Freiwilligkeit habe dieser Teilnehmerin zufolge die Atmosphäre in der Zusammenarbeit mit den Vermittlern sehr positiv beeinflusst und auch der geringere psychische Druck wird hier noch einmal hervorgehoben. Weiterhin äußerten sich andere Teilnehmende darüber, dass die Freiheit der Stellenauswahl motivierend bei der Arbeitsausübung wirkte.

Auch die Arbeitgeber in Projektstadt A äußerten sich in den Interviews überwiegend positiv zur Freiwilligkeit. Von zehn Arbeitgebern sahen sechs eindeutige Vorteile in der Freiwilligkeit und für drei davon war diese sogar einer der Hauptgründe für die Teilnahme am Projekt. Meist wurde hierbei eine positive Verknüpfung zur erwarteten Motivation und Arbeitsleistung der Teilnehmenden gezogen: *„Das war in dem Bewerbungsgespräch schon ganz deutlich. Also, es sprang schon aus der Bewerbung heraus, sozusagen, aus der schriftlichen Bewerbung. Und das war dann in dem Gespräch auch ganz deutlich [...], dass sie ganz engagiert ist und von sich aus auch das wollte“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 3, 23.07.2019, S. 5). Für drei Arbeitgeber spielte die Freiwilligkeit hingegen keine Rolle. Einer davon meinte, die Freiwilligkeit sage nicht unbedingt etwas über die Arbeitsleistung aus und weitere zwei Arbeitgeber machten so schlechte Erfahrungen mit ihren Teilnehmenden, dass sie bezweifelten, ob diese sich tatsächlich freiwillig auf die Arbeitsstelle beworben hatten. Die Freiwilligkeit bei der Inanspruchnahme des Coachings wurde hingegen bei besonders problematischen Fällen etwas kritisiert. Hier hätte eine Pflichtunterstützung manche Abbrüche möglicherweise verhindern können.

Aus Sicht der Experten war die Freiwilligkeit ebenfalls ein wichtiger Faktor für den Projekterfolg. Die freie Stellenauswahl habe ihrer Ansicht nach entlastend auf die Teilnehmenden gewirkt: *„Und da man sich freiwillig entscheiden kann und erst mal gucken kann und nicht muss, ist das ganz was anderes. Als das man sagt, du musst dich da jetzt bewerben“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 18). Die Coaches bzw. Vermittler stellten zudem heraus, dass Freiwilligkeit bei der Projektteilnahme erst die Etablierung einer gemeinsamen Vertrauensebene ermöglichte und dass diese notwendig war, um anfängliche Widerstände bei der Betreuung abzubauen: *„Es gibt ja auch die klassischen Verweigerer [...], wo man wirklich merkt – der Wendepunkt, wenn man sagt: Sie müssen nicht, Sie können jederzeit gehen. Aha-Effekt. Überraschung. Also man merkt schon. Und da ist ja schon ganz viel gewonnen. Das sind teilweise Leute, die kommen dann auch. Weil dieser Druck raus ist“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 20). Für die Betriebsakquise war die Freiwilligkeit der Teilnehmenden ein Argument, welches bei Arbeitgebern (neben anderen Argumenten) häufig einen guten Effekt für deren Rekrutierung erzielte. Lediglich die Projektleitung äußerte sich etwas zurückhaltender. Zwar sahen auch sie die Freiwilligkeit als wichtig und hilfreich an, relativierten aber gleichzeitig die damit verbundene positive Selektion in Bezug auf die Motivation und Eigeninitiative der Teilnehmenden: *„In dem Zusammenhang von ‚Premiumkunden‘ zu sprechen, wäre dann doch etwas weit hergeholt, weil man muss nach wie vor berücksichtigen, um welche Zielgruppe es sich handelt und auch bei diesen Freiwilligen war dann doch mindestens ein Drittel dabei, die gesagt haben, ich meld‘ mich mal und gucke was passiert“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 12). Aber auch die Experten gaben zu, dass die Freiwilligkeit bei der Inanspruchnahme des Coachings unter Umständen zu Problemen führen kann. Die Coaches brachten das Problem auf einen einfachen Punkt: *„Wo ich nichts weiß, ist nicht meine Baustelle“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 40).

**Projektstadt B:** In Projektstadt B wurden die Teilnehmenden innerhalb der Fragebögen nicht unmittelbar zur Wirkung der Freiwilligkeit befragt. Eine Itematterie zur allgemeinen Betreuung im Projekt gibt aber zumindest Hinweise darauf, wie die Freiwilligkeit in der Tendenz bewertet wird. Die Teilnehmenden sollten hier anhand einer Zustimmungsskala mit vier Ausprägungen verschiedenen Aussagen zustimmen (volle Zustimmung = 4; tendenzielle Zustimmung = 3) oder diese ablehnen (tendenzielle Ablehnung = 2; volle Ablehnung = 1). Mit

einem Mittelwert von 3,15 gaben die Teilnehmenden an, dass die Stellenauswahl mit ihnen abgestimmt wurde und auch die von ihnen kommunizierten Wünsche (M = 3,07) sowie mögliche Einschränkungen (M = 3,18) bei der Auswahl berücksichtigt wurden. Neben anderen Faktoren bewirkte die Freiheit bei der Auswahl der Arbeitsstellen eine generelle Zufriedenheit mit der Betreuung (M = 2,96), die von den meisten Teilnehmenden besser als die reguläre Betreuung im Jobcenter angesehen wurde (M = 3,20). Hierbei stimmten 79,2% aller Befragten der Aussage „voll und ganz“ oder zumindest „eher“ zu und nur lediglich 19 von 92 Befragten lehnten diese Aussage „voll und ganz“ (n = 7) oder „eher“ (n = 12) ab. Wie stark sich die Freiwilligkeit auf die Gesamtzufriedenheit auswirkt, kann jedoch anhand der Daten nicht gesichert nachvollzogen werden.

Für die Arbeitgeber war die Freiwilligkeit zumeist ein entscheidender Faktor für die Teilnahme. Von fünf interviewten Arbeitgebern gingen vier davon aus, dass sich die Freiwilligkeit positiv auf die Motivation und Leistung der Teilnehmenden auswirkte: *„Die Freiwilligkeit bei den beiden Mitarbeitern, die wir jetzt aufgenommen haben, ist definitiv Grundvoraussetzung und zeigt sich auch in der Motivation“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 3). Diese Arbeitgeber nannten die Freiwilligkeit auch als einen bedeutenden Aspekt für ihre Teilnahme am Projekt. Lediglich einem Arbeitgeber war zum Zeitpunkt der Befragung *„gar nicht bekannt“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 4, 11.07.2019, S. 2), dass die Teilnehmenden sich freiwillig für das Projekt melden und die Arbeitsstelle auswählen können, ihm war das aber auch nicht weiter wichtig. Er wollte lediglich geeignetes Personal für seine vakanten Stellen finden – unabhängig davon, wie diese für das Projekt ausgewählt wurden.

Die Experten in Projektstadt B wurden nicht unmittelbar zur Freiwilligkeit befragt, liefern aber einige Hinweise zur Wirkungsweise. Im Projekt wurde die Rekrutierung der Teilnehmenden hauptsächlich über die regulären Sachbearbeiter des Jobcenters vorangetrieben. Ob diese die Teilnehmenden nur informierten oder mit Nachdruck von der Teilnahme am Projekt überzeugten, wurde von den Experten teilweise in Frage gestellt: *„Sonst wurde einfach alles da reingehauen. Da wurde gar nicht geguckt: Ach, der geht mir eh schon lange auf die Nerven, den packen wir mal [in das Projekt]“* (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 17). Dementsprechend kann auch nicht von einer überaus positiven Selektion der Teilnehmenden in Projektstadt B gesprochen werden, was sich zum einen durch die hohe Quote der Projektausscheidenden zeigte, zum anderen ergab aber auch die schriftliche



Befragung der Vermittler, dass die mangelnde Eigeninitiative und Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit mit den Kunden häufige Gründe für einen vorzeitigen Abbruch darstellten (siehe 4.7.5). Auf der anderen Seite war aber auch oftmals ein sehr hohes Engagement bei den Teilnehmenden zu erkennen, welches sogar einige Arbeitgeber beeindruckt hat: *„Es gibt auch einige [Arbeitgeber], die gesagt haben, die [Projektteilnehmenden] arbeiten besser und bringen Sachen mit tatsächlich, die andere so nicht haben. Die bringen neuen Wind ins Unternehmen. [...] Bei den Leuten, die reinkommen, die sind loyal, die sind dankbarer“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 27). Ob solche Verläufe auch durch die Freiwilligkeit bei der Teilnahme und die freie Auswahl der potenziellen Arbeitsstellen begünstigt wurden, deutet sich zwar an, kann letzten Endes jedoch nicht nachvollzogen werden.

**Projektstadt C:** Auch in Projektstadt C gab es in den Fragebögen keine direkte Nachfrage in Bezug auf die Freiwilligkeit. Hier war der Fragebogen zum zweiten Erhebungszeitpunkt ausschließlich auf das begonnene Arbeitsverhältnis und das Coaching ausgerichtet, so dass auch die Zufriedenheit mit der Vermittlung keinen Anhaltspunkt zur Bewertung der Freiwilligkeit geben kann. Die Frage, wie die Teilnehmenden in Projektstadt C die Freiwilligkeit bewerteten, kann somit nicht beantwortet werden.

Von den drei interviewten Arbeitgebern sagten alle aus, dass die Freiwilligkeit der Teilnehmenden sehr wichtig für sie gewesen sei und ein Argument für die Einstellung der vormals Langzeiterwerbslosen darstellte. Auch hier verbanden die Arbeitgeber die Freiwilligkeit kausal mit der Motivation und Arbeitsleistung: *„Die Freiwilligkeit ist die Basis für Motivation und Vertrauen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 2, 25.11.2019, S. 7).

Es fand in Projektstadt C nur ein Experteninterview mit den Jobcoaches statt. Dementsprechend stand auch das Coaching im Vordergrund des Interviews und es wurde nicht unmittelbar nach den Auswirkungen der Freiwilligkeit gefragt. Die Experten äußerten sich aber trotzdem sehr positiv in Bezug auf die Motivation der meisten Projektteilnehmenden: *„[...] wo vielleicht so die Leistungsfähigkeit und so die Kraft noch nicht wieder so da ist. Aber der Wille umso mehr“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 20). Dies deutet darauf hin, dass die Freiwilligkeit der Projektteilnahme eine positive Vorselektion begünstigte. Es habe zwar auch in wenigen Fällen unmotivierte Teilnehmende gegeben, diese seien aber meist relativ schnell wieder aus dem Projekt

ausgeschiedenen, ohne vermittelt zu werden. Weiterhin wird der verpflichtende Charakter (also die fehlende Freiwilligkeit) bei der Teilnahme am Coaching positiv hervorgehoben, hierzu später (4.6.7) mehr.

#### 4.6.2 Vorbereitung und Abbau von Arbeitshemmnissen

In allen drei Projekten wurden bereits vor der Vermittlung mehrere Gespräche mit den Teilnehmenden geführt, in denen Hemmnisse in Bezug auf die Vermittlungs- und Arbeitsfähigkeit abgebaut sowie das Selbstwertgefühl gestärkt werden sollten. In Projektstadt A beinhaltete die Vorbereitungsphase außerdem noch die vorübergehende Beschäftigung in einer Arbeitsgelegenheit (2€-Job), die im folgenden Punkt aber noch gesondert behandelt wird.

Projektstadt A: Im Modellprojekt der Projektstadt A zeigte sich vor allem in den Interviews, dass die Teilnehmenden nicht klar zwischen „Vorbereitung“ und „Coaching“ differenzieren konnten, was auch dadurch begünstigt wurde, dass beides durch dieselbe betreuende Person erfolgte. In der schriftlichen Befragung wurde nicht zuletzt deshalb immer der Begriff „Coaching“ verwendet. Da es zum ersten Befragungszeitpunkt noch zu keiner Arbeitsbegleitung kommen konnte, beziehen sich die Antworten der Teilnehmenden hier trotzdem klar auf das „vorbereitende“ Coaching. Auch hier wurden wieder Zustimmungsskalen mit Werten von 1 bis 4 genutzt. Die Teilnehmenden stimmten im Schnitt sehr deutlich zu, dass das vorbereitende Coaching sie bei der anvisierten Arbeitsaufnahme unterstützte (M = 3,49) und generell positiv auf ihre berufliche Zukunft wirkte (M = 3,46). Zudem fand es in einer angenehmen Atmosphäre statt (M = 3,51), half den Teilnehmenden ihre eigenen Stärken zu erkennen (M = 3,27) und motivierte sie in Bezug auf die bevorstehende Arbeitsaufnahme (M = 3,26). Insgesamt bewerteten die Befragten das vorbereitende Coaching mit einer Schulnote von 1,69, was einer 2+ entspricht. Innerhalb der Interviews wurden lediglich die 14 Teilnehmenden, die sich noch in der Vermittlung befanden, nach dem vorbereitenden Coaching befragt. Die Hälfte davon (n = 7) gab an ein vollumfängliches Coaching, also sowohl in Bezug auf arbeitsrelevante Fragen wie auch in behördlichen und privaten Angelegenheiten bekommen zu haben. Vier sagten aus, nur im behördlichen oder privaten Bereich Unterstützung angefordert zu haben und drei holten gar keine Unterstützung durch die Coaches ein. Bei der Frage nach dem vorhandenen

Unterstützungsbedarf ergab sich ein recht heterogenes Bild. Während drei angaben, dass sie gar keine Unterstützung benötigten, meinten ebenfalls drei, dass sie in allen Belangen gefördert werden müssten, weil die Erwerbslosigkeit mittlerweile das Leben zu stark bestimmte: *„Wenn man arbeitslos ist, dann sagt man einfach für sich so: Ich hab Zeit, ich putz in Ruhe. Schellt einer an, ich mach nicht auf. Sie [die Tochter] ist auch zu Hause, sie kann auch aufmachen“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 13, 31.07.2019, S. 3). Die meisten (n = 7) meinten jedoch, dass das vorbereitende Coaching generell sinnvoll wäre, dass sie aber Unterstützung nur in ganz spezifischen oder situativen Angelegenheiten benötigten, nicht aber generell und vor allem nicht in Hinblick auf die angestrebte Arbeitstätigkeit. Die meisten waren davon überzeugt, dass sie keinerlei Probleme bei der Ausübung einer Erwerbstätigkeit hätten: *„Ich bin noch halbwegs in der Lage mich [bei der Arbeit] selbst zu coachen“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 12, 31.07.2019, S. 5). Für die Beratung im Zusammenhang mit behördlichen Angelegenheiten (z. B. bei der Bereitstellung und Bearbeitung von Anträgen) wurde das Coaching hingegen gerne genutzt.

Die Arbeitgeber konnten die Maßnahmen der Vorbereitung nicht beurteilen, weil sie in diesen Prozess nicht involviert waren. Sie wurden jedoch dazu befragt, inwiefern sie die Kandidaten, die sie kennenlernten, als ausreichend vorbereitet für den ersten Arbeitsmarkt empfanden. Dabei wurden ausdrücklich auch die Projektteilnehmenden einbezogen, die sie vielleicht in Bewerbungsgesprächen oder anderweitig kennenlernten, bei denen es aber zu keinem Arbeitsverhältnis kam. Hier zeigten sich die Arbeitgeber sehr gespalten. Während vier meinten, die Teilnehmenden seien bestens vorbereitet gewesen und man habe ihnen bei der Arbeitsaufnahme kaum anmerken können, wie lange sie schon arbeitslos waren, sahen drei noch große Schwierigkeiten bei den Teilnehmenden: *„Wir haben [...] festgestellt, dass die meisten der Mitarbeiter in diesem Teilnehmerstatus verbleiben. Das heißt, an Zuverlässigkeit, an Soft Skills und so weiter, nicht das mitbringen, was man sich für den Standardarbeitgeber wünscht und vorstellt“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 1, 12.07.2019, S. 17). Wie auch in diesem Beispiel, war es besonders diese Mentalität, die bei einigen Arbeitgebern negativ auffiel und sich in Verhaltensweisen wie Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit oder auch mangelnder Flexibilität widerspiegelte. Konkret sagte ein Arbeitgeber, dass die Teilnehmenden nicht umgehend von der Rolle des ALG-Empfängers auf die des „normalen“ Arbeitnehmers wechseln konnten, wodurch sich einige problematische

Verhaltensmuster zeigten. Als Beispiel nannte er, dass die Mitarbeitenden aus dem Projekt nicht bereit waren, auch nur wenige Minuten über die im Arbeitsvertrag festgeschriebene Arbeitszeit hinaus im Betrieb zu bleiben, um noch ihren Arbeitsplatz aufzuräumen. Dies mussten dann häufig die festangestellten Kollegen für sie übernehmen, während die Projektteilnehmenden großen Wert darauf legten, nicht den Bus zu verpassen, der alle 20 Minuten abfuhr.

Den Experten zufolge war eine Vorbereitung zunächst schon deswegen nötig, weil viele Teilnehmende mit einem sehr niedrigen Selbstwertgefühl in das Projekt eintraten: *„Wenn ich einen frage: Was machen sie denn gut? Und mir sagt einer: Nichts! Dann habe ich eine ganz andere Aufgabe“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.19, S. 13). Hier offenbarte sich die erste *„Baustelle (ebd.)“*, wobei vor allem der respektvolle Umgang sowie das Aufzeigen von persönlichen Stärken dazu verhalf, ein besseres Selbstbild zu vermitteln. Weiterhin ergaben sich ganz typische Probleme, die über alle Teilnehmenden hinweg immer wieder auftauchten: *„Jeden Morgen pünktlich aufstehen, die Motivation der Kunden regelmäßig auch dabei zu sein, Vertrauen zu fassen, [...] auch ihre Wünsche klar zu äußern, [...] dann erstmal gucken, was ist da auch realisierbar, und ja, manchmal ist das auch ein bisschen so zurückholen in die Realität, also Nettolöhne so von 2,8 [Tausend Euro] in [der Projektstadt] find ich schwierig“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.19, S. 2). Vor allem aber stellte der Schritt aus der Arbeitslosigkeit für viele ein (gefühltes) Risiko dar, denn die Arbeitslosigkeit war bei ihnen mittlerweile zum „normalen“ Lebensalltag geworden und die Arbeitswelt stellte etwas weitestgehend Unbekanntes dar: *„Sich auf was Neues einzulassen, das ist bei ganz ganz vielen [schwierig]. Man ist [in der Arbeitslosigkeit] im Gewohnten, man kennt seine Aufgaben, man hat seinen Rahmen, man weiß, es passiert nichts und alles andere läuft“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches, 10.09.19, S. 3). Dieses Gefühl beruhte besonders darauf, dass häufig das nötige Wissen fehlte, um den Übergang von sich heraus meistern zu können. Hierbei war die Unterstützung besonders wichtig: *„Da sind ganz viele Unwissenheiten. Viele haben dann auch einfach Angst, dass dann plötzlich was wegfällt. Dann gibt’s ja auch noch diese ganzen anderen Vergünstigungen, sei es GEZ-Befreiung oder das Stadtticket. [...] Also, dass man da einfach ganz viel vorweg dreht, um eben die Angst, die Unsicherheiten [zu mindern]“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.19, S. 3). Die intensive

Vorbereitung auf die Arbeitsaufnahme sehen daher alle Projektmitarbeitenden als essenziell für eine langfristige Integration an.

**Projektstadt B:** In Projektstadt B gab es neben den regulären Vermittlungsgesprächen, in denen auch Themen aus dem privaten Leben angesprochen werden konnten, vor allem die offenen Sprechstunden, die zur vorgeschalteten Klärung privater und behördlicher Problemstellungen dienen sollten. Zu festen wöchentlichen Zeiten konnten die Teilnehmenden im Gebäude des Jobcenters auch ohne Termin zu den Sprechstunden erscheinen und mögliche auftretende Probleme gleich welcher Art mit den Betreuenden besprechen. Von den Teilnehmenden, die an der schriftlichen Befragung teilnahmen, gaben 84 Prozent (n = 79) an, das Angebot der offenen Sprechstunden regelmäßig genutzt zu haben. Mit einem Mittelwert von 3,00 auf einer vierstufigen Zustimmungsskala gaben die Befragten zudem an, dass sie die offenen Sprechstunden im Schnitt als relativ hilfreich empfanden. Von den fünf interviewten Arbeitgebern gaben zwei an, dass die Mitarbeitenden aus dem Projekt zwar anfangs leichte Schwierigkeiten bei der Integration hatten, diese aber sehr schnell abgestellt werden konnten. Beide betonten dabei das „gemeinsame“ Angehen der Probleme, also die direkte Ansprache und die Hilfestellung bei der Problemlösung durch die Arbeitgeber: *„Wir haben ganz, ganz viele unterschiedliche Charaktere [...], manchmal auch kleine Hürden, die wir aber auch zusammen in Angriff nehmen dürfen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 9). Generell machten sie sehr gute Erfahrungen und allen Projektteilnehmenden gelang es recht schnell sich in die Betriebe zu integrieren. Die anderen drei Arbeitgeber sahen die Teilnehmenden zwar nicht als völlig unvorbereitet an, stellten jedoch fest, dass die Vorbereitung nicht ausreichte, um die bestehenden Defizite effizient abzubauen, so dass sich zum Einstellungszeitpunkt noch eklatante Unterschiede im Vergleich zu weniger arbeitsmarktfernen Bewerbern feststellen ließen: *„Da merkt man [...], dass die Zielgruppe schon speziell ist und vielleicht jetzt bei größeren Arbeitgebern wie Siemens und Thyssen jetzt eher nicht die Chance hätte“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 5). Neben kleineren Problemen mit der Pünktlichkeit oder der geforderten Arbeitsleistung gaben zwei Arbeitgeber vor allem an, dass es an Selbstständigkeit mangle und man ihnen nur kleinschrittige Aufgaben zutrauen konnte: *„Also es sind im Moment noch einfache Aufgaben, die [der Mitarbeiter] übernimmt. Sobald es dann so ein bisschen mehr Verantwortung ist, [...] da kann man auch schnell durcheinanderkommen. Und das würde ich [ihm] an der Stelle noch nicht zutrauen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B,

Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 9).

Auch die Experten in Projektstadt B berichteten zunächst über das mangelnde Selbstbewusstsein der Projektteilnehmenden, welches zunächst aufgewertet werden musste: *„Ein Großteil der Kunden hat einfach sehr wenig Selbstwertgefühl. Die müssen erst aufgebaut werden. [...] Das dauert eine Zeit, bis man überhaupt über Arbeit sprechen kann. Die kommen schon gebückt rein, sind total unsicher, wollen nichts falsch machen“* (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 9). Aber auch Probleme aus dem privaten Bereich machten einen großen Teil der Vorarbeit aus: *„Also die alltäglichen Geschichten, die vielen Kunden jetzt aufgrund der langen Arbeitslosigkeit einfach so wichtig auch erscheinen und auch teilweise auch echt sind. Aber die nehmen so viel Raum ein, dass man da erst mal Raum schaffen muss, um den Weg zur Arbeit [freizumachen]“* (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 4). Hierbei ist anzumerken, dass die Experten nicht allen Problemen die gleiche Bedeutung beimaßen wie die Betroffenen. Dennoch erschwerten diese Thematiken die Arbeitsaufnahme und mussten zunächst angegangen werden. Teilweise fehlten jedoch die psychologischen und pädagogischen Kenntnisse zur Aufarbeitung der Probleme, weswegen sich die Betreuenden des Jobcenters (nicht jedoch die Jobcoaches der Projektstadt C, die aus dem privaten Bildungssektor kamen und zumeist im pädagogischen Bereich geschult waren) eine vorangehende Weiterbildung in diesen Bereichen gewünscht hätten. Die Coaches, die erste nach der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags tätig wurden, bemühten sich zwar die Teilnehmenden so gut es ging bei der Bewältigung aller relevanten Probleme zu unterstützen, kamen aber letztlich zum Schluss, dass die Vorbereitung im Projekt nicht optimal war: *„Wo wir uns immer wünschen würden, wir hätten so ein vorlaufendes Coaching, damit wir was aufbauen können, was dann trägt, wenn es ernst wird“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 26).

**Projektstadt C:** In Projektstadt C fanden im Vorfeld zur Vermittlung bereits vorbereitende Gespräche statt. Die intensive Arbeit an den bestehenden Arbeitshemmnissen begann aber erst mit der Vermittlung und der damit einhergehenden Zuschaltung der Jobcoaches. Da im Fragebogen nicht weiter differenziert wurde zwischen dem „vorbereitenden“ und dem „arbeitsbegleitenden“ Coaching, können keine Aussagen darüber getroffen werden, in welchem Umfang eine Vorbereitung stattfand und als wie hilfreich dieses von den Teilnehmenden empfunden wurde.

In den drei Arbeitgeberinterviews kamen drei völlig unterschiedliche Meinungen bezüglich der

Eignung der Teilnehmenden zu Tage. Der erste war überzeugt davon, dass die Vorbereitungsphase bei der Integration geholfen habe: *„Ja, Sie war gut vorbereitet. Diese Eingewöhnungsphase war schon ganz wichtig“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 1, 13.11.2019, S. 5). Der zweite meinte hingegen, die Teilnehmenden seien zwar nicht optimal auf die Arbeit am ersten Arbeitsmarkt vorbereitet gewesen, konnten dieses Defizit aber durch ihre hohe Motivation zumindest annähernd ausgleichen, so dass die Leistung insgesamt als akzeptabel angesehen werden konnte: *„Die Vorbereitung war nicht so wirklich spürbar, aber man merkt, dass sie arbeiten wollen und deshalb eignen sie sich“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 2, 25.11.2019, S. 3). Der dritte Arbeitgeber war relativ unzufrieden mit der Eignung. Er erhielt viele Vorschläge vom Jobcenter, wovon er die meisten von vornherein ablehnte: *„Mit 95% der vorgeschlagenen Teilnehmer können wir nichts anfangen und das tun wir uns dann nicht an“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 10). Hierbei muss aber berücksichtigt werden, dass er die meisten Interessenten bereits aufgrund ihres Lebenslaufes als „ungeeignet“ einstufte und nur wenige die Gelegenheit erhielten, sich persönlich vorzustellen. In allen drei Betrieben konnte zunächst festgestellt werden, dass die Projektteilnehmenden mit einer sehr hohen Motivation in das Arbeitsleben starteten und zum Anfang der Arbeitsphase – wenn überhaupt - nur kleine Probleme auftraten. In einem Fall kam es nach vier Monaten aber zu privaten Problemen, einem drastischen Motivationsabfall und letztlich zur Kündigung. Hier wird deutlich, dass Probleme aus dem privaten Bereich, die im Vorfeld nicht richtig aufgearbeitet wurden, auch verschleppt werden können und erst später in Erscheinung treten. Auch sah einer der drei Arbeitgeber ein Problem in der Eigenverantwortung und Auffassungsgabe der Teilnehmenden: *„Der Trick ist, dass man sehr kleinschrittige und einfache Arbeitsanweisungen gibt. [...] Wir können solchen Leuten keine zwei Arbeitsaufträge gleichzeitig geben. [...] Jetzt sagen wir, jetzt gehst du dahin und machst das und dann kommst du wieder“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 7). Zuvor wurde mehrmals versucht, den ehemals Langzeiterwerbslosen einen Tagesplan auszuhändigen, wie ihn auch alle anderen Mitarbeitenden erhielten. Es stellte sich aber heraus, dass die selbstständige Einteilung von Arbeitszeiten und Aufgaben zu überfordernd war, so dass nach einigen Fehlversuchen dazu übergegangen wurde, nur noch kleine Teilaufgaben zu stellen. Diese Herangehensweise ermöglichte dann auch eine weitestgehend erfolgreiche Zusammenarbeit, bildet aus Sicht des Arbeitgebers aber keine gute Voraussetzung für eine langfristige

Beschäftigung.

Die Coaches kamen erst dann zum Einsatz, wenn bereits eine Arbeitsstelle vermittelt, die Arbeit im Idealfall aber noch nicht angetreten wurde, so dass die vorbereitenden Gespräche erst wenige Tage oder Wochen vor dem Arbeitsbeginn erfolgen konnten. Zwar wurden durch die Vermittler bereits vorbereitende Gespräche geführt, diese waren aber auf vor allem die Arbeitsvermittlung konzentriert und behandelten private Anliegen nur peripher, so dass die Teilnehmenden bei Arbeits- und Coachingbeginn zumeist noch viele Probleme zu bewältigen hatten. Vor allem bestand Gesprächsbedarf bei Themen aus dem privaten Bereich sowie bei der Abwicklung von behördlichen Angelegenheiten: *„Abwicklung von Arbeitslosengeld II, Übergang und Darlehen,“ „Wohngeldantrag, Kindergeldzuschuss,“ „eventuell Jugendamt, Unterhaltsvorschusskasse, Schuldnerberatung, Insolvenzberatung“* oder auch *„Suchtberatung“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 10). Um diese Probleme angehen zu können, musste aber zunächst einmal ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, was einige Zeit in Anspruch nahm: *„Ich weiß das klingt unprofessionell, wenn ich das sage, ich sage das trotzdem, wenn ich das mit der Beziehungsebene hinkriege, [...] dann ist die Wahl des Werkzeugs [gemeint ist die Coachingmethode] fast zweitrangig, weil die Ebene stimmt“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 22). Auch wenn das „vorbereitende“ Coaching erst kurz vor dem Arbeitsantritt begann und sich in einigen Fällen zeigte, dass die Teilnehmenden noch nicht optimal auf die Arbeitswelt vorbereitet waren, bewerteten die Experten das Konzept als sinnvoll und äußerten nicht explizit den Wunsch nach einer intensiveren Vorbereitungsphase.

#### 4.6.3 Arbeitsgelegenheiten und Probearbeit

Die Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit war nur im Modellprojekt der Projektstadt A vorgesehen. In allen Projekten konnten jedoch Probearbeiten über mehrere Tage vereinbart werden, bei der Arbeitgeber und Arbeitnehmer einen ersten Eindruck übereinander gewinnen konnten.

Projektstadt A: In Projektstadt A wurden die Arbeitsgelegenheiten im ersten Fragebogen thematisiert. Es befanden sich zum Befragungszeitpunkt 24 der insgesamt 62 Befragten in einer in einer laufenden AGH. Viele hatten die AGH im Projekt bereits abgeschlossen und einige hatten auch bereits im Vorfeld zur Projektteilnahme an einer Arbeitsgelegenheiten



teilgenommen, sodass sie nicht zwingend eine weitere innerhalb der Projektlaufzeit absolvieren mussten. 54,8 Prozent ( $n = 23$ ) gaben an, dass die in der AGH ausgeübte Tätigkeit ihrem Berufswunsch entsprach und 45,2 Prozenten ( $n = 19$ ) verneinten dies. Auf der angewandten vierstufigen Zustimmungsskala signalisierten die Befragten im Schnitt eine generelle Zufriedenheit mit den AGHs. Diese habe demnach ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt gesteigert ( $M = 3,13$ ), ihr soziales Leben positiv beeinflusst ( $M = 3,19$ ), ihre allgemeine Arbeitsbereitschaft erhöht ( $M = 2,98$ ), dabei geholfen den Lebensalltag zu strukturieren ( $M = 3,17$ ) und sie habe ihnen eine regelmäßige Beschäftigung geboten ( $M = 3,33$ ). In Schulnoten bewerteten die Teilnehmenden die Arbeitsgelegenheit mit einer 2,30 (T2) bzw. mit einer 2,20 (T3). Bei der näheren Betrachtung lassen sich jedoch große Unterschiede zwischen denjenigen feststellen, bei denen die AGH dem persönlichen Berufswunsch entsprach und denen, bei denen dieses nicht zutraf. Erstere bewerteten die Arbeitsgelegenheit über alle Items hinweg deutlich besser. Dies ist zum Teil nachvollziehbar, in einigen Punkten aber auch fragwürdig. So lässt sich durchaus plausibel begründen, warum die subjektiv wahrgenommenen Chancen auf dem Arbeitsmarkt bei einer Tätigkeit im angestrebten Beruf steigen ( $M_1 = 3,30$ ;  $M_2 = 2,82$ ) oder sich die allgemeine Arbeitsbereitschaft erhöht ( $M_1 = 3,26$ ;  $M_2 = 2,67$ ). Dass die Ausübung einer AGH abseits des Arbeitswunsches aber die sozialen Kontakte weniger fördert ( $M_1 = 3,43$ ;  $M_2 = 2,88$ ), den Tagesablauf nicht gleichsam strukturiert ( $M_1 = 3,43$ ;  $M_2 = 2,88$ ) und nicht einmal im gleichen Rahmen die Regelmäßigkeit einer Arbeitstätigkeit bieten kann ( $M_1 = 3,61$ ;  $M_2 = 3,07$ ), lässt eher eine generell niedrigere Zufriedenheit der Teilnehmenden vermuten, die sich auf die Bewertung aller Einzelaspekte niederschlägt. Mit  $p$ -Werten zwischen 0,009 und 0,041 im gruppenvergleichenden T-Test weisen hierbei alle Gruppenunterschiede eine statistische Signifikanz auf. Die Aussagen aus dem Teilnehmenden-Interviews bestätigen, dass die Qualität der AGHs eine entscheidende Auswirkung auf die empfundene Wirksamkeit aufweisen. Hier zeigt sich aber gemeinhin auch eine deutlich kritischere Haltung als in den quantitativen Daten. Von den 14 Interviewten, die noch nicht vermittelt wurden, gaben lediglich sechs an, derzeit an einer AGH teilzunehmen oder diese bereits abgeschlossen zu haben und nur zwei waren der Meinung, dass ihnen diese bei der angestrebten Arbeitsaufnahme helfe. Die meisten ( $n = 9$ ) waren der festen Überzeugung, dass sie auch ohne diese vorgeschaltete Maßnahme bereit wären, einer geregelten Arbeitstätigkeit nachzugehen. Auf der anderen Seite sahen sie aber auch häufig Vorteile in der AGH, die nicht im Sinne der Vorbereitung standen: „*Ich habe meine 252€ und*

*kann mir da irgendwas leisten und häng nicht den ganzen Tag in der Bude rum. Da fällt mir die Decke auf den Kopf*“ (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 5, 29.07.2019, S. 2). Hier wurden besonders die (eher überschaubare) Einkommenssteigerung, die Tätigkeit als Mittel gegen die Monotonie und Langeweile sowie die dabei entstehenden Sozialkontakte genannt. Es wurde deutlich, dass die Befragten die AGH zumeist nicht als notwendige Vorbereitung, wohl aber als willkommene Überbrückungsmaßnahme bis zur eigentlichen Berufsvermittlung ansahen. Einige – ausschließlich Frauen – hatten sogar Freude an der Tätigkeit und würden diese auch gerne längerfristig ausüben: *„Mein Mann meinte: Ach, was machst du denn für 2 Euro so ein Palaver? Ich sag so, von mir aus brauchen die mir gar kein Geld geben, weil das war so schön da“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 11, 31.07.2019, S. 4). Nur eine einzige befragte Person lehnte das Konzept als Ganzes ab: *„Das ist für mich Müll“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 2, 29.07.2019, S. 7). Drei von denen, die eine Maßnahme absolvierten, kritisierten aber auch spezifische Bedingungen im Zusammenhang mit der Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen oder den Arbeitsinhalten: *„Der [Chef] hat einen ja kaum begrüßt. Die behandeln dich wirklich, wenn du vom 2€-Job kommst, [als wärst du] asozial“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 12, 31.07.2019, S. 10). Generell scheinen die Arbeitsgelegenheiten unter vielen Langzeiterwerbslosen einen eher zweifelhaften Ruf zu genießen: *„Also da habe ich von vielen gehört, die sagen wirklich nach dem Motto, ihr seid billige Sklaven“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 5, 29.07.2019, S. 7). Bei den acht Interviewten, die bereits vermittelt wurden, zeigte sich ein noch eindeutiges Bild. Lediglich zwei davon absolvierten eine Arbeitsgelegenheit, während alle andere umgehend in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden konnten. Ausnahmslos alle meinten, eine Heranführung an das Arbeitsleben hätten sie nicht nötig gehabt. Eine der beiden Personen, die eine AGH absolvierten, bemängelte zudem das geringe Anforderungsprofil der Beschäftigung: *„Das darf ich nicht und das darf ich nicht und das darf ich nicht. Das verstehe ich nicht. Wenn man möchte, dass die Leute in Arbeit kommen, dann muss man den Leuten doch auch die Chance geben sich zu beweisen“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 7, 14.08.2019, S. 3). In dieser Gruppe lehnten zwei das Konzept völlig ab und begründeten dies unter anderen mit dem Wunsch, unmittelbar in reguläre Arbeit zu kommen und nicht durch solche Maßnahmen unnötig ‚hingehalten‘ zu werden: *„Ich will vernünftige Arbeit haben und*

*nicht da rumrennen für ein paar Stündchen und trotzdem noch die ARGE im Nacken hängen haben. Das ist das schlimmste was es gibt“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Arbeit 5, 12.08.2019, S. 4). Auf der anderen Seite sollte erhalten die beiden, die an einer AGH teilnahmen, über die Maßnahme eine geförderte Anschlussbeschäftigung im selben Betrieb. Diese Teilnehmenden äußerten sich auch entsprechend positiv: *„Man kriegt da Berufserfahrung. Ist ja egal ob man da nur einen Euro bekommt. [...] Das muss man dann so sehen wie ein Praktikum, wo man auch umsonst arbeiten geht, um dieses Berufsfeld kennenzulernen. So habe ich das gesehen“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 4, 02.08.2019, S. 5). Generell kann man also festhalten, dass die Teilnehmenden im Schnitt die AGH befürworteten, wenn auch die wenigsten die Vorbereitung auf den Arbeitsalltag in den Mittelpunkt rückten und die Rahmenbedingungen des jeweiligen Arbeitsplatzes deren Bewertung nicht unerheblich beeinflussten.

Die Arbeitgeber hatten nur selten einen Einblick in die AGHs und konnten dementsprechend auch keine Aussagen darüber treffen, inwiefern diese positiv gewirkt hat. Zwei der interviewten Arbeitgeber boten aber sowohl geförderte Arbeitsverhältnisse wie auch Arbeitsgelegenheiten an, wodurch sie zu diesem Thema auch näher befragt werden konnten. Beide betonten, dass das Konzept generell sinnvoll sei, damit die Teilnehmenden das Arbeitsfeld und der Arbeitgeber die Teilnehmenden kennenlernen könnten: *„Die können sich beweisen, die können schauen, passt das zu mir? Ja, die Aufgaben sind einfach anders und da kann sowohl der Teilnehmer, wie auch wir schauen, passt das“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 9, 14.08.2019, S. 7). Diese Arbeitgeber machten auch generell gute Erfahrungen mit ihren Projektteilnehmenden, da sie sich die besten aus den AGHs auswählen und diese übernehmen konnten. Weiterhin gaben beide an, dass sich bei den geeigneteren Teilnehmenden über AGH-Laufzeit hinweg zumeist eine positive Entwicklung in der Arbeitsleistung und in anderen relevanten Bereichen zeigte, während bei manchen die AGH noch zu früh kam und nicht die gewünschten Erfolge erzielen konnte: *„Man sieht, manche entwickeln sich. Am Anfang fiel es dann zum Beispiel noch schwer den Wecker zu stellen und bei manchen klappt es einfach nicht“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 9, 14.08.2019, S. 10). Nach Angaben der Arbeitgeber half die AGH also zum einen den Teilnehmenden in ihrer Entwicklung zu unterstützen, zum anderen konnten die Arbeitgeber aber auch in einer Vorauswahl die ‚Spreu vom Weizen trennen‘ und die wenigen vakanten Stellen so an diejenigen vergeben, bei denen positive Aussichten auf eine langfristige

Integration bestand. Einer der beiden merkte aber auch kritisch an, dass der Übergang von einer Arbeitsgelegenheit in den ersten Arbeitsmarkt noch nicht optimal konzipiert ist. Dieser Arbeitgeber bot zwar viele AGH-Stellen an, konnte aber nur sehr wenige Teilnehmende (2 Personen) in eine geförderte Beschäftigung übernehmen. Bei vielen der „2€-Jobber“ zeigte sich am Ende der AGH-Laufzeit ein deutlicher Motivationsabfall, was der Arbeitgeber damit begründete, dass es bei ihnen während der AGH-Laufzeit nicht gelungen sei, eine Vermittlung und damit auch eine Perspektive auf eine dauerhafte Beschäftigung herzustellen. Diese Perspektivlosigkeit führte in diesen Fällen, so der Arbeitgeber weiter, zu Enttäuschung und Frustration. Daher sah er auch das Übergangsmanagement zwischen der AGH und der geförderten Beschäftigung als Verbesserungspotenzial für das Projekt an. Dieses sollte deutlich „flüssiger“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 1, 12.07.2019, S. 17) gestaltet werden.

Die Experten machten nicht viele Angaben zur Arbeitsgelegenheit. Innerhalb des aufbauenden Coachings sei dies jedoch hilfreich gewesen, wobei es auch auf die Art und Weise der Betrachtung ankam. Die Coaches legten Daher Wert darauf, weniger den gesetzlichen Charakter dieser Arbeitsstellen als die Erfolge innerhalb der Tätigkeit in den Mittelpunkt der Gespräche zu rücken: *„Das ist schon wichtig. Wo wir dann sagen, erzählen sie was sie da machen, ihre Aufgaben, sagen sie nicht ‚Zweieurojob‘, sagen sie wofür sie da verantwortlich sind“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 46). Im Gespräch mit der Projektleitung ergab sich jedoch auch der Verdacht, dass die eine oder andere Arbeitsgelegenheit nicht ausschließlich im Hinblick auf ihre Integrationspotenziale, sondern auch aus politisch-strategischen Gründen in das Projekt aufgenommen und beibehalten wurde. Durch die ex-post veranlassten Kürzungen der Projektmittel seitens des Landes mussten alle Modellprojekte angepasst und inhaltlich verschlankt werden. In Projektstadt A sei es *„ein Kampf“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 8) gewesen, die AGH als konzeptionellen Projektbestandteil durchzusetzen – nicht nur, weil man von deren Wirksamkeit überzeugt gewesen sei, sondern auch deshalb, weil es sich hierbei um das Alleinstellungsmerkmal des Modellprojektes der Projektstadt A handelte, welches so in keinen der vier anderen Projekte vorgesehen war. Trotz solcher hintergründigen Interessen waren die Experten auch am Ende der Projektlaufzeit von dem Konzept überzeugt, räumten aber auch ein, dass die anfänglich geplante Pflichtteilnahme nicht immer zielführend war. Rückblickend wurde festgestellt, dass *„wenn man gesehen hat,*

[...] okay, passt, kann man riskieren“ (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 18) und auch das Interesse eines Arbeitgebers auf eine unmittelbare Einstellung bestand, es wenig Sinn machte, auf eine vorherige Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit zu insistieren.

**Projektstadt B und C:** In den Projektstädten B und C gab es jeweils nur die Möglichkeit, einige Tage Probearbeit bei einem Arbeitgeber am ersten Arbeitsmarkt zu absolvieren. Dies war aber kein integraler Bestandteil der jeweiligen Konzepte, so dass die Probearbeit nicht weiter in den Befragungen thematisiert wurde. Die Experten in Projektstadt B erwähnten in den Interviews aber aus sich heraus, dass sowohl Arbeitgeber wie auch Projektteilnehmende dieses Angebot gerne nutzten, um zunächst den Betrieb bzw. die Projektteilnehmenden kennenzulernen und erst danach über den Abschluss eines Arbeitsvertrages zu entscheiden. Insbesondere für Teilnehmende, die in ihren alten Beruf nicht mehr arbeiten können und sich deshalb umorientieren mussten, sei die Probearbeit hilfreich gewesen, um abschätzen zu können, ob der gewählte Arbeitsbereich zu ihnen passe.

#### 4.6.4 Arbeitgeberakquise

Die Arbeitgeberakquise (Kaltakquise) war ein fester Bestandteil in allen drei Projekten, der sich lediglich in der Organisation leicht unterschied. Während die Akquise in den Projektstädten B und C zentral vom Jobcenter bzw. von der entsprechenden Arbeitsgruppe innerhalb des Jobcenters gesteuert wurde, verfolgte man in Projektstadt A eine andere Strategie und lagerte die Arbeitgeberakquise an ein extern beauftragtes Unternehmen aus. Da die Teilnehmenden in keinem der drei Modellprojekte Einblick in die Arbeitgeberakquise erhielten, wurde diese auch weder in den Fragebögen noch in den Teilnehmendeninterviews thematisiert.

**Projektstadt A:** Wie weiter oben bereits beschrieben, wurden die Arbeitgeberbefragungen in Projektstadt A durch das Jobcenter koordiniert. Diese kontaktierten von ihnen ausgewählte Arbeitgeber und erfragten, ob diese für ein Interview bereit wären. Da das Jobcenter selbst neben dem speziell für diese Aufgabe beauftragten privaten Wirtschaftsunternehmen auch Stellen akquirierte, wurden vermutlich eher die über das Jobcenter akquirierten Arbeitgeber angefragt. Dies führt zur kuriosen Situation, dass von allen zehn interviewten Arbeitgebern lediglich einer über die reguläre Jobakquise des dafür beauftragten Unternehmens in das

Projekt kam. Die Mehrheit der Arbeitgeber (n = 7) erfuhr durch das Jobcenter von der Maßnahme. Dies konnte auf unterschiedlichen Wegen stattfinden. Unternehmen, die in der Vergangenheit bereits mehrfach an Projekten des Jobcenters teilnahmen, standen mit diesem in stetigem Kontakt und wurden von ihren Kontaktpersonen auf das Projekt aufmerksam gemacht: *„Also ich arbeite schon ziemlich lange mit dem Jobcenter zusammen, aber im anderen Bereich [...]. Da arbeitet eine Dame vom Jobcenter, die mir den Hinweis gegeben hatte. Und daraufhin sind wir dann auf die Personen gekommen, die beim Jobcenter das Ganze [Projekt] steuert“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 7, 02.08.2019, S. 4). Neben der Nutzung bereits bestehender Netzwerke machte sich das Jobcenter aber auch die hauseigene Stellenbörse zu Nutze, indem passende Arbeitgeber, die eine Stellenanzeige über das Jobcenter aufgaben, kontaktiert wurden: *„Ich habe das Jobcenter angesprochen. Und da haben wir ja besprochen, wie die Anzeige aussieht, die über das Jobcenter verteilt wird. So, das sollte ja eingestellt werden. Und daraufhin hat sich dann irgendwann auch die entsprechende Case Managerin [der Projektteilnehmenden] gemeldet“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 3, 23.07.2019, S. 3). Eine andere Möglichkeit der Akquise lief über die Teilnehmenden selbst. Diese mussten sich nicht auf die Vermittlung im Projekt verlassen, sondern konnten auch selbstständig nach Stellen suchen, was in einem Fall zum Erfolg führte: *„Der hatte sich hier beworben und hat gesagt: Wenn ihr möchtet, ich bin so einem Projekt angeschlossen, da könnt ihr gefördert werden“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 2, 23.07.2019, S. 9). In einem anderen Fall arbeitete der Projektteilnehmende bereits länger auf 450€-Basis im Betrieb und ließ den Arbeitgeber über seine Vermittlerin anfragen, ob mit der finanziellen Förderung eine Aufstockung auf Vollzeit umsetzbar wäre. Keiner der befragten Arbeitgeber äußerte sich in irgendeiner Form negativ über die Akquise, zum Beispiel, dass er sich mehr Informationen oder ähnliches gewünscht hätte. Allerdings wurde auch von fast allen Arbeitgebern angemerkt, dass sie abseits der direkten Kontaktaufnahme an keiner Stelle von der Maßnahme erfahren haben. Eine wirksame Außendarstellung des Projekts im Sinne von Werbung gab es aus Sicht der Arbeitgeber nicht. Ein Arbeitgeber regte daher auch an, herkömmliche Medien oder innovativere Strategien zur Gewinnung von weiteren Arbeitgebern zu nutzen: *„Zeitung wäre natürlich auch nicht schlecht, aber man kommt mindestens einmal im Monat mit dem Steuerberater zusammen, und der bekommt firmliche Dinge mit, auch wenn es um Mitarbeiterprobleme geht. Und wenn er dann in der hintersten Schublade weiß, oh, Moment, da ist doch was für euch, kennt ihr eigentlich*

*das und das, informiert euch mal, fragt mal, vielleicht haben die zurzeit welche da“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 2, 23.07.2019, S. 17).

Bei den Experten im Projekt ergab sich das Bild, dass die Arbeitgeberakquise zwar im Großen und Ganzen funktioniert hat, die einzelnen Arbeitsbereiche aber nicht gut aufeinander abgestimmt waren. Dies fing schon damit an, dass die Arbeitgeberakquise bereits einen Monat vor der Teilnehmendenauswahl begann, was zu organisatorischen Schwierigkeiten führte. Während die Teilnehmenden zunächst mit Vorbereitungsgesprächen und der Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit vorsichtig an den ersten Arbeitsmarkt herangeführt werden sollten, brauchten die akquirierten Arbeitgeber umgehend Personal für ihre vakanten Stellen: *„Es wurden Arbeitgeber akquiriert und es wurde dann der Teilnehmerpool aufgebaut. Und es ist natürlich, man hat dann die Arbeitgeber, ich habe Stellen, die Leute sind aber nicht so weit“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 18). Die Akquise selbst lief relativ unterschiedlich. Das Jobcenter nutzte seine Netzwerke, wodurch sich relativ einfach neue Stellen erschließen ließen: *„Wir hatten ja auch ein Heimspiel, dadurch dass wir einige Arbeitgeber ja auch schon aus dem ISF/LZA [vorangegangene Projekte] kannten. Die riefen dann auch teilweise an, ich brauche mal wieder Leute, habt ihr noch welche. ISF ist vorbei, aber wir haben da noch andere. Ist egal, kommen sie mal vorbei. Bringen sie mal mit, so nach dem Motto. Ein bisschen Heimspiel ist schon von Vorteil“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 26). Während sich die Unternehmen, die regelmäßig mit dem Jobcenter kooperieren, auf Anfrage zumeist direkt interessiert zeigten, verlangte es bei der Suche in der freien Privatwirtschaft schon mehr Überzeugungskraft, nicht zuletzt, weil die Betriebsakquise hier häufig auf Vorurteile gegenüber der Zielgruppe stieß: *„Langzeitarbeitslosigkeit, grade wenn man das Wort dann verwendet, da gehen direkt die Alarmglocken bei vielen [Arbeitgebern] dann an. Die haben da keine Lust zu. Die haben das schon mal gehört. Nee woll'n wa nich“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 10)! Auch waren die Anforderungen vieler Arbeitgeber in der Privatwirtschaft nicht mit dem Bewerberprofil des Teilnehmerpools im Projekt kompatibel, vor allem, weil die formale Eignung (z. B. eine passende Berufsausbildung und Weiterbildungen) für diese Gruppe an Arbeitgebern eine wichtige Rolle einnahm: *„Manche Unternehmen hatten zu hohe Ansprüche, wo ich dann von vorherin gesagt habe, boah, es wird sehr sehr schwierig Ihnen da Leute zu vermitteln“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 11). Am ehesten konnte man daher Erfolge in

Berufsbranchen erzielen, in denen ein genereller Bewerbermangel vorherrscht und die Ansprüche entsprechend flexibel angesetzt werden müssen: *„Der Mangel an Arbeitskräften mag das ein oder andere Unternehmen dazu bewegen auch mal einen Leistungsgeminderten zu nehmen“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 14). Auf der anderen Seite wirkten die verschiedenen Mechanismen im Projekt aber auch überzeugend auf viele Arbeitgeber, so dass diese trotz anfänglicher Skepsis noch von einer Teilnahme überzeugt werden konnten: *„Man hatte natürlich ganz gute Argumente dadurch, dass die Bewerber freiwillig im Projekt waren, was schon mal sehr sehr gut, dass sie vorqualifiziert sind, das waren so Argumente, damit konnte man Vertrauen gewinnen“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 11). In den Interviews ergab sich der Eindruck, dass das Jobcenter über seine Netzwerke den Großteil der Stellen erschlossen hat, während die Arbeitgeberakquise eher zusätzliche Arbeitsplätze sicherte, die nicht in unmittelbarer Reichweite des Jobcenters lagen. Diese waren aber zumindest aus Sicht der Vermittler nicht immer für die Zielgruppe geeignet, weil sie entweder ein zu hohes (formales) Anforderungsniveau aufwiesen oder nicht in unmittelbarer Nähe zum Wohnort der Teilnehmenden lagen. Nach Ansicht der Mitarbeitenden des Jobcenters war hierfür unter anderen die mangelnde Ortskenntnis des Betriebsakquisiteurs sowie die nicht vorhandene Erfahrung mit der Zielgruppe entscheidende Faktoren für die teils unglückliche Zusammenarbeit: *„Da ist jemand, der kommt nicht aus [der Projektstadt], der kennt unsere Kunden nicht, der kennt die [regionale] Art und Weise vielleicht auch nicht ganz so. Der weiß auch nicht, dass unsere Kunden Schwierigkeiten haben nach Düsseldorf zu kommen oder nach Düsseldorf-Wittlaer, auch wenn das hier in der Nähe ist. Aber unsere Kunden haben in der Regel kein verlässliches Auto, wo ich jeden Tag mit losknattern kann“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 26). Der Akquisiteur selbst bestätigte dieses Problem, dass er kaum Kontakt zu den Teilnehmenden gehabt habe und seine Suche daher an den schriftlichen Profilen ausrichten musste. Während die Vermittler im Jobcenter also die Suche eher nach persönlicher Eignung, geäußerten Wünschen und vorhandenen Fähigkeiten der Teilnehmenden ausrichten konnten, basierte die Suche der Jobakquise primär auf ‚harten Fakten‘, wie eine vorhandene Berufsausbildung der Teilnehmenden oder die gemeinhin als hinnehmbar geltende Entfernung der Arbeitsstelle zum Wohnort (Pendelstrecke). Dabei wurde jedoch wenig Rücksicht darauf genommen, dass die Zielgruppe doch ‚sehr speziell‘ sei und man Voraussetzungen, die man bei anderen Bewerbern als



selbstverständlich erachten würde, hier stärker hinterfragen muss: *„Es ist halt nicht das, was man sonst in der Personalabteilung hat [...], sondern doch mehr oder weniger diejenigen die nicht so viel Glück mit der Ausbildung und mit dem Leben hatten und ja. Das sind deswegen keine schlechteren Menschen, aber man sollte schon wissen, [...] dass das nicht alles Selbstständige waren, die vorher studiert haben und irgendwie dummerweise durch irgendwelche Leute die nicht gezahlt haben zu uns gekommen sind“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 44).

Die Experten bestätigten zudem, dass die Außendarstellung hinter den ursprünglichen Plänen zurückgeblieben ist. Ein umfassendes Konzept zur öffentlichen Bewerbung des Projekts bei den Arbeitgebern habe es nicht gegeben, wäre aber sinnvoll gewesen: *„Also ein Konzept, wie es [die Werbung und Außendarstellung] gestaltet werden könnte, gab es in dem Fall nicht. Im ersten Jahr muss man einfach sagen, was ja auch ein wichtiger Bestandteil ist, da hat es aufgrund der Personalressourcen einfach gehapert“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 27). Es lässt sich letztendlich festhalten, dass die Arbeitgeberakquise aus Sicht der Experten insofern angemessen war, als dass die angestrebte Anzahl der Vermittlungen realisiert werden konnte und zudem noch am Ende der Projektlaufzeit sogar noch Stellenangebote an die entsprechende Stelle des Jobcenters weitergeleitet werden konnten. Von der Organisation her gab es jedoch - nicht zuletzt durch die dezentrale Arbeitsstruktur - einige Schwierigkeiten, so dass insgesamt das volle Potenzial nicht ausgeschöpft werden konnte.

**Projektstadt B:** Von den fünf interviewten Arbeitgebern in Projektstadt B gaben drei an, durch die Mitarbeitenden des Jobcenters kontaktiert und so auf das Projekt aufmerksam gemacht worden zu sein: *„Wir waren 2017 bei einer Infoveranstaltung über die Kollegen bei der Arbeitsagentur geladen. Und hatten durch Zufall relativ wenig Teilnehmer an dem besagten Tag und hatten dann die [Mitarbeiterin aus dem Projekt] kennengelernt, die uns ganz viele Möglichkeiten an die Hand gab und sagte, Mensch, ihr seid jetzt schon so lange auch Ausbildungsbetrieb, könnt ihr euch mehrere Möglichkeiten vorstellen, da wirklich auch andere Projekte zu betreuen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 3)? Bei den interviewten Betrieben, die über das Jobcenter bzw. die projektgebundene Arbeitseinheit innerhalb des Jobcenters kontaktiert wurden, herrschte bereits im Vorfeld ein stetiger Austausch mit dem Jobcenter der Projektstadt B. Ein weiterer Arbeitgeber erfuhr durch einen Bewerber durch das Projekt. Dieser stellte sich nach der Schaltung einer Anzeige

direkt im Betrieb vor, bewarb sich auf die ausgeschriebene Stelle und berichtete in diesem Zusammenhang über die Fördermöglichkeiten. Der letzte Arbeitgeber fragte von sich aus gezielt beim Jobcenter nach bestehenden Fördermöglichkeiten und wurde dort zum Projekt weitergeleitet: *„Ich kannte so etwas in der Richtung aus Dortmund. Und ich habe bei der Arbeitsagentur, habe ich einfach gezielt danach gefragt. Weil ich in der Vergangenheit positive Erfahrungen damit gemacht habe“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 4, 11.07.2019, S. 2). Auch hier machte keiner der Arbeitgeber irgendwelche negativen Anmerkungen zur Akquise und der damit verbundenen Erstinformation, aber – ebenso wie in Projektstadt A – nahm auch keiner der Befragten wahr, dass auf irgendeine andere Weise (z. B. Zeitung, Internet) für die Teilnahme am Projekt geworben wurde: *„Man müsste natürlich noch ein bisschen breiter treten. Wir haben es ja nur davon erfahren durch einen Mitarbeiter“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 17).

Die Mitarbeitenden gaben an, dass die Akquisestrategie eine Mischung aus der Nutzung bereits bestehender Netzwerke und einer Kaltakquise bestand: *„Also es ist zum Teil eine Kaltakquise. Zum Teil ist es auch so, dass Arbeitgeber über das Jobcenter an uns kommen, weil wir schon als Jobcenter bekannt sind und dort entsprechend über uns noch mal [das Projekt] platziert wird“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 4). Neben der Nutzung der Kontakte und der Stellenbörse des Jobcenters wurden aber auch aktuelle Jobportale im Internet und andere Quellen zur Stellengewinnung genutzt. Sobald die AG-Berater auf Stellenausschreibungen aufmerksam wurden, die für die Zielgruppe relevant sein konnten, nahmen sie Kontakt zum jeweiligen Arbeitgeber auf. Zudem traten auch immer wieder Erwerbslose an das Projekt heran, die sich selbstständig beworben haben und über das Projekt gefördert werden wollten. Entgegen der Angaben der Arbeitgeber berichteten die Experten von Zeitungsartikeln, die zum Projekt geschaltet wurden. Sehr positiv wirkte im Laufe der Zeit aber auch, dass viele Arbeitgeber gute Erfahrungen mit dem Projekt machten und sich dieses auf informellen Wegen weiterverbreitete: *„Ja, es gab ja auch Zeitungsartikel über [das Projekt]. Dann gab es ja immer diese Hotline-Nummer, darüber sind auch viele Arbeitgeber zu uns gekommen. Aber auch, muss man auch dazu sagen, einfach dass die Arbeitgeber untereinander sich unterhalten. Und wenn die gut bedient worden sind, ist das so ein Selbstläufer“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 4). Letztendlich wurden über das Projekt so viele Stellen akquiriert, dass es gar nicht genug geeignete Teilnehmende gab, um diese besetzen zu können. Die Arbeitgeberakquise

funktionierte aus Sicht der Experten also bestens, wohingegen die schleppende Vermittlung der Langzeiterwerbslosen aus der regulären Betreuung des Jobcenters an das Projekt eine noch höhere Vermittlungsquote konterkarierte „*Das ist auch so ein Problem gewesen, dass wir mehr Stellen haben und noch keine Kunden. Wir hatten keinen [geeigneten] Zulauf*“ (AG-Berater, Experteninterview Projektstadt B, 24.05.2019). Zwar gaben die Mitarbeitenden an, dass „*wenn man dem [Arbeitgeber] vorher ein paar Gute, richtig Gute vermittelt hat, [...] auch mal eine Graupe da unterbringen*“ (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 9) konnte, dies setzte aber zunächst voraus, dass die ersten Personalvorschläge aus dem Projekt relativ passgenau sein mussten, damit der Arbeitgeber auch langfristig an der Teilnahme interessiert blieb und im späteren Verlauf auch den einen oder anderen Kandidaten akzeptierte, dessen Integrationschancen etwas risikoreicher prognostiziert wurden. Die Mitarbeiterfluktuation zu Beginn der Projektlaufzeit habe die Abstimmung zwischen Vermittlung und Arbeitgeberakquise zusätzlich etwas erschwert, hierzu im späteren Verlauf mehr. Generell wurde die Zusammenarbeit zwischen der Vermittlung und Arbeitgeberakquise jedoch als sehr effizient beschrieben: „*[Die Zusammenarbeit ist] Super! Weil sonst hätten wir nicht solche Erfolge schon erzielen können*“ (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 18).

**Projektstadt C:** In Projektstadt C wurden alle drei interviewten Arbeitgeber durch das Jobcenter auf das Projekt *job:plus* aufmerksam gemacht. Einer von Ihnen kooperierte bereits in der Vergangenheit mehrmals mit dem Jobcenter: „*Wir hatten vor zwei Jahren schon einmal einen Maler über job:plus beschäftigt*“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 2). Deutlich wird an diesem Zitat vor allem, dass Arbeitgeber häufig wenig Unterschiede zwischen einzelnen Modellprojekten machen, sondern lediglich die Rahmenbedingungen (z. B. die Lohnförderung) betrachtet, weswegen hier das vorangegangene Projekt ebenfalls als *job:plus* bezeichnet wird, obwohl dieses zum Befragungszeitpunkt noch keine zwei Jahre lief und er sich somit auf ein anderes Projekt bezogen haben muss. Ebenso wenig wird ein Unterschied zwischen dem Projekt als eigenständige Organisationseinheit und dem Arbeitsamt als tragende Dachorganisation gemacht, so dass die Kontaktaufnahme grundsätzlich dem Jobcenter zugeschrieben wird: „*Das Amt ist auf mich zugekommen*“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 1, 13.11.2019, S. 1). Zwei Arbeitgeber hatten zuvor noch nicht viel mit dem Arbeitsamt zu tun und wurden demnach kaltakquiert. Keiner der drei Arbeitgeber äußerte sich in irgendeiner

Art und Weise negativ über den Erstkontakt oder die Akquise, gaben aber auch weiter nichts dazu an, so dass davon ausgegangen werden kann, dass sie zumindest nicht unzufrieden damit waren.

Da von den Experten nur die Jobcoaches befragt wurden, konnten nicht viele Informationen zur eigentlichen Arbeit der Betriebsakquise aus dem Interview entnommen werden, wohl aber zur Zusammenarbeit mit dieser: *„Jeder weiß seine Aufgabe, die er hat und dann muss man halt kooperieren [...] und das klappt auch immer“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 27). Besonders im späteren Projektverlauf, als alle Organisationseinheiten zentral in einer Einrichtung untergebracht wurden, lief die Zusammenarbeit zwischen Coaches und Akquisition reibungslos. Auch bei den Erstgesprächen mit den Arbeitgebern wurde angestrebt, nach Möglichkeit die Betriebsakquisiteure einzubeziehen: *„Betriebsakquisiteure, Coach, Arbeitgeber und Teilnehmer. Das war eigentlich eine ideale Sache, dann wurde das von allen Seiten schnell abgeklopft, nochmal die Rahmenbedingungen geklärt, das war eigentlich eine wunderbare Sache“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 27). Zwar kann anhand der finalen Vermittlungszahlen, welche im geplanten Bereich liegen, gesagt werden, dass die Akquise den Ansprüchen gerecht wurde, wie gut die Akquise auf den Teilnehmerpool abgestimmt war und ob die Zusammenarbeit zwischen der Vermittlung und der Akquise genauso effizient verlief wie mit den Coaches, kann aus den vorliegenden Daten jedoch nicht ermittelt werden.

#### 4.6.5 Lohnzuschüsse und Prämien

In allen drei Projekten gab es sowohl Zuschüsse beim Lohn wie auch Prämien bei der Übernahme eines Projektteilnehmenden über die Förderdauer hinaus. Die Höhe der Lohnkostenzuschüsse war in allen Projekten in etwa gleich hoch und betrug bis zu 50 Prozent des Bruttolohns. Im Modellprojekt der Projektstadt A konnte wahlweise auch eine Lohnkostenpauschale von monatlich 900€ ausgezahlt werden, wodurch Arbeitgeber den administrativen Aufwand geringhalten konnten. Diese Möglichkeit gab es in den Projektstädten B und C zwar nicht, hier erhielten die Arbeitgeber aber zusätzlich 100€ im Monat, um den Mehraufwand in der Buchhaltung zu kompensieren. Die Übernahmeprämien unterschieden sich in ihrer Höhe teils sehr deutlich voneinander. Während die Arbeitgeber bei der Übernahme eines Projektteilnehmenden in ein anschließendes befristetes Arbeitsverhältnis in Projektstadt A 1500€ und in Projektstadt C 2000€ erhielten, waren es in

Projektstadt B 3000€. Für die Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis erhielten die Arbeitnehmer in Projektstadt A und C je 3000€ und in Projektstadt B 5000€.

Da die Kunden keinen Einblick in die betriebliche Personalplanung hatten und damit die Wirksamkeit der Zuschüsse und Prämien nur erahnen konnten, wurde dies auch weder in den Fragebögen noch in den Interviews thematisiert. Lediglich in einem Teilnehmendeninterview in Projektstadt A griff die Befragte von sich aus dieses Thema auf und bemerkte kritisch, dass die Förderung bzw. die Prämie den Wert ihrer eigenen Arbeit mindere, weil dieser nicht mehr das ausschlaggebende Kriterium bei einer Einstellung bzw. bei der Übernahme sei: *„Ich möchte eigentlich eingestellt werden, weil man mit meiner Leistung zufrieden ist und nicht, weil dieses Projekt existiert, wo der Arbeitgeber noch eine Förderung bekommt“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 7, 14.08.2019, S. 8).

**Projektstadt A:** Von den zehn interviewten Arbeitgebern in Projektstadt B befürworteten acht das Prinzip der finanziellen Förderung grundlegend. Fünf davon gaben an, dass der Lohnkostenzuschuss eine entscheidende Rolle in der Entscheidungsfindung spielte: *„Dadurch, dass man einen Teil gefördert bekommt, klar es ist immer auch ein Zuschuss, und wir können damit natürlich auch über Bedarf oder über unser Stellensoll auch besetzen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 9, 14.08.2019, S. 7). Insbesondere bei öffentlichen Trägern werden die Stellen häufig nach einem bestimmten Personalschlüssel besetzt (z. B. eine halbe Stelle pro 50 Bewohner im Altenheim). Hier erlaubte es der Lohnkostenzuschuss, die Stellen aufzustocken oder teils sogar erst zu schaffen. Für drei Arbeitgeber stand die Förderung zwar nicht im Fokus bei der Einstellung, wurde aber zumeist dankend angenommen. Eine Arbeitgeberin nutzte die Ersparnis beim Lohn zum Beispiel, um den Angestellten aus dem Projekt berufliche Fördermaßnahmen zu ermöglichen: *„Auch mit dem Geld find ich toll, weil dadurch kann ich mehr ermöglichen. Ich benutze das direkt für die ganzen Fortbildungen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 4, 24.07.2019, S. 5). Lediglich zwei der zehn Arbeitgeber sahen in der Förderung keinen Mehrwert für ihren Betrieb und äußerten sich diesbezüglich sogar eher kritisch: *„Der Aufwand, der dafür betrieben wird, steht natürlich in keinem Nutzen. [...] Den Antrag vorher zu stellen, dann alles zu machen und dann kommt derjenige doch nicht. Oder er kommt, arbeitet dann drei, vier Wochen und sagt, nein, ich will doch nicht. Und das ganze Antragsprozedere schreiben, mailen, faxen, ausfüllen und das ist mit so viel Kosten verbunden. Auch Personalkosten“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 6, 29.07.2019, S. 7). Beide Arbeitgeber machten aber auch eher

negative Erfahrungen mit ihren Angestellten, wobei ein Arbeitgeber die Förderung sogar als eine von mehreren Ursachen für den negativen Verlauf identifizierte: *„Dann fängt er hier [nach einer vorangegangenen Teilzeitbeschäftigung] an und patsch, ein anderer Mensch. Der denkt auch ich bin doof oder was. Nur weil der eine Förderung bekommt, dass mir das dann egal ist, ob der Arbeiten kommt oder nicht. Nutzt mir ja nichts, wenn ich eine Förderung krieg und mir fehlt ein Mann“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 8, 12.08.2019, S. 4). Der Projektteilnehmende sah demzufolge in der Förderung einen Grund zur privilegierten Behandlung, insofern, als dass er sich häufiger Fehlzeiten oder auch eine geringere Arbeitsleistung als seine Kollegen erlauben konnte, weil er den Betrieb schließlich weniger kostete. Der Lohnkostenzuschuss rentierte sich allerdings, so der Arbeitgeber weiter, nur dann, wenn man sich auf die jeweiligen Arbeitnehmer auch verlassen könne, weil ansonsten innerbetriebliche Probleme auftreten (z. B. Mehrarbeit/Überstunden für die Kollegen), die durch die Förderung nicht kompensiert werden könnten. Insgesamt stand für die befragten Arbeitgeber die Suche nach vakantem Personal (n = 8) im Vordergrund, während die finanzielle Förderung (n = 5) zwar auch häufig positiv benannt, aber selten als ausschlaggebendes Kriterium hervorgehoben wurde. Weiterhin gaben jeweils vier Arbeitgeber an, aus sozialer Verantwortung heraus, aufgrund der allgemeinen Firmenphilosophie oder im Hinblick auf positiven Erfahrungen aus früheren (Arbeitslosen-)Projekten am Modellprojekt der Projektstadt A teilgenommen zu haben. Weitere Gründe, wie zum Beispiel eine biografische Nähe des Arbeitgebers zur Zielgruppe oder eine erwünschte Vorbildfunktion eines Reintegrierten auf andere arbeitsmarktferne Personen, waren eher situativ und wurden nur in Einzelfällen genannt.

Die Experten in Projektstadt A maßen der Förderung einen höheren Wert bei als die Arbeitgeber. Diese würden die Bedeutung des Lohnkostenzuschusses im Interview sowie auch in den Gesprächen mit den Projektmitarbeitenden häufig künstlich kleinreden: *„Das [der Lohnkostenzuschuss ein ausschlaggebendes Teilnahmeargument war], haben die wenigsten gesagt, also offen gesagt, aber das ist natürlich ein nettes Zubrot“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 13). Trotzdem führte die Förderung nicht automatisch zu mehr Einstellungen. Grundvoraussetzung für die Teilnahme eines Arbeitgebers war zunächst, dass die Betriebe nach Personal suchten, welches durch den Teilnehmerpool des Projekts abgedeckt werden konnte: *„Die meisten [Arbeitgeber] haben gesagt, ich brauche fähige Kräfte“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019,

S. 13). Die Zuschüsse konnten demnach einen Anreiz für die Auswahl einer Projektteilnehmenden für eine vakante Stelle sein, haben aber selten dazu geführt, dass neue Stellen geschaffen, bzw. über die notwendige Kapazität hinaus besetzt wurden.

**Projektstadt B:** In Projektstadt B maßen die Arbeitgeber dem Lohnkostenzuschuss und der Übernahmeprämie noch weniger Bedeutung bei als in Projektstadt A. Lediglich einer der fünf interviewten Arbeitgeber gab an, dass die finanzielle Förderung einen essenziellen Teilnahmegrund darstellte: *„Also ich glaube, ohne Lohnkostenzuschuss hätten wir das Projekt gar nicht gemacht“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 2, 28.08.2019, S. 6). Ein Arbeitgeber berichtete davon, dass die Teilnahme an solchen Projekten stets von der obersten Betriebsleitung abgesegnet werden müsse und dass die finanzielle Förderung dabei geholfen habe, die Leitung zu überzeugen: *„Wenn ich dann sage, es wird gefördert, ist das immer noch mal ein Argument zu sagen, Gut dann machen wir das“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 4). Alle anderen Arbeitgeber maßen der Förderung nur eine sehr untergeordnete Rolle bei: *„Wir hätten den Mann auch so genommen, ohne [Zuschuss]. [Es ist] ein schönes Bonbon oben drauf“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 5). Im Gegensatz zu Projektstadt A gab es in Projektstadt B aber auch keinen Arbeitgeber, der die Förderung in irgendeiner Form kritisch betrachtete. Auch wenn diese nach Angaben der drei Arbeitgeber bei der Teilnahme und Einstellung keine maßgebliche Rolle spielte, befürworteten sie das Konzept und nannten die Förderung ein „Bonbon“ oder „Goodie“, welches dankend angenommen wurde. Nach den Teilnahmegründen gefragt, gaben drei an, dass es ihnen in erster Linie darum ging geeignetes Personal zu finden. Ebenfalls drei nannten die soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft als einen wichtigen Teilnahmegrund und zwei machten bereits in der Vergangenheit gute Erfahrungen mit ähnlichen Projekten. In dem Betrieb, in dem der Lohnkostenzuschuss als ein Hauptargument angeführt wurde, sollten in einem Umstrukturierungsprozess ältere Mitarbeiter, die selbst nicht mehr so hart körperlich arbeiten konnten, zu Gruppenleitern weiterentwickelt werden und die Arbeitsgruppen, welche ausschließlich aus ehemals Langzeiterwerbslosen und anderen arbeitsmarktfernen Personen bestanden, bei der Arbeit anleiten.

Aus der Sicht der Experten habe die finanzielle Förderung zwar einige Arbeitgeber von der Teilnahme überzeugen können, allerdings waren auch sie überrascht, dass andere Interessen mehr im Vordergrund bei der Akquise standen. In den meisten Fällen sei es den Arbeitgebern wichtiger gewesen, eine passende Arbeitskraft zu finden, als finanziell gefördert zu werden:

„Da ist die Förderung zweitrangig. [...] Hauptsache, die haben jemanden, der morgens da ist und dann auch [tatsächlich] da ist“ (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 14). Die Förderung könne die anfängliche mangelnde Eignung vieler Teilnehmenden nicht aufwiegen: „Das Geld wirkt wesentlich weniger als ich vermutet hätte. [...] Der [Arbeitgeber] nimmt das dankbar an, aber darüber wird nicht geredet. Er ist an einer guten Arbeitskraft interessiert“ (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 28). Der Lohnkostenzuschuss war nicht nur als finanzieller Anreiz bei der Betriebsakquise gedacht, sondern auch als Ausgleich für eine geminderte Arbeitsleistung, da davon auszugehen war, dass sich die Teilnehmenden nach der langen Phase der Erwerbslosigkeit zunächst wieder in das Arbeitsleben eingewöhnen müssen und nicht von Beginn an volle Leistung erbringen können. Obwohl dies auch sehr deutlich kommuniziert wurde, veranlasste dies die Arbeitgeber oftmals nicht dazu, ihre Leistungserwartungen an die besondere Situation der Zielgruppe anzupassen: „Der Arbeitgeber hat dieselben Leistungsanforderungen, sieht die Finanzierung nicht als Minderleistungsausgleich an“ (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 28).

**Projektstadt C:** Die drei Arbeitgeber in Projektstadt C unterschieden sich in ihren Angaben zur Bedeutung der Förderung recht stark voneinander. Einer der drei Betriebe war ein sozialer Träger und gab an, dass die Stellen ohne Förderung nicht hätten finanziert werden können: „Der Betrieb lebt von den geförderten Maßnahmen und die Zahlungen sind zuverlässig“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 2, 25.11.2019, S. 3). Ein weiterer stellte die Förderung zwar nicht als Teilnahmegrund heraus, gab aber an, dass diese schon notwendig gewesen sei, um die geminderte Leistung der Projektteilnehmenden auszugleichen und dabei half, über die ein oder andere Unzulänglichkeit hinwegzusehen: „Ohne den Zuschuss hätte man sich eher von einigen Projektteilnehmern getrennt“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 4). Der dritte argumentierte, ähnlich wie auch einige Arbeitgeber in Projektstadt A und B, damit, dass die Personalentscheidung im Vordergrund stand und die finanzielle Förderung eher einen zusätzlichen Anreiz ausmache, der die Entscheidung aber nicht maßgeblich beeinflusste: „Der finanzielle Anreiz ist natürlich da. [...] Ich hätte Sie aber auch eingestellt, wenn das so nicht geklappt hätte“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 1, 13.11.2019, S. 4). Auch in Projektstadt C gaben mit jeweils zwei der drei Arbeitgeber die Mehrzahl der Befragten an, dass die Einstellung geeigneten Personals sowie die soziale Verantwortung im Vordergrund bei der Teilnahmeentscheidung stand. Einer



machte zudem bereits in der Vergangenheit positive Erfahrungen mit ähnlichen Projekten. Die interviewten Coaches in Projektstadt C konnten nicht genau sagen, inwiefern die Förderung bei der Akquise von Arbeitgebern geholfen hat. In ihren Gesprächen mit den Teilnehmenden stellten sie jedoch fest, dass die Prämie zwar einerseits positiv wirkte und den Arbeitgebern einen Anreiz zur Beschäftigung bot, andererseits aber auch in manchen Fällen verhinderte, dass eine unmittelbare unbefristete Anstellung erfolgte, weil die Prämie erst nach der Übernahme aus der Förderzeit erfolgte: *„Dadurch, dass es nach einer Weiterbeschäftigung die Möglichkeit einer Prämie gab, wurden viele Arbeitgeber hellhörig und haben nicht unbefristet eingestellt. Und das, muss ich leider sagen, hat vielen Menschen im Grunde es versaut, direkt einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu bekommen“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 28). So kam es sogar dazu, dass in vereinzelt Fällen bereits mündliche Zusagen über eine entfristete Beschäftigung zwischen Erwerbslosen und Arbeitgeber bestanden, der Arbeitgeber aber im weiteren Verlauf von den Fördermöglichkeiten des Projekts erfuhr und danach auf einer geförderten, befristeten Beschäftigung im Rahmen von job:plus bestand. Die Coaches hätten es daher auch als hilfreich empfunden, wenn der Lohnzuschuss und die Prämie auch bei einer sofortigen Eistellung eines Langzeiterwerbslosen in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis hätten ausbezahlt werden können: *„Das ist null Sicherheit. Sie [die Teilnehmenden] müssen sich melden. Sie müssen sich bei der Agentur für Arbeit drei Monate vorher melden. Das habe ich auch in jedem Gespräch meinen Teilnehmern gesagt und alleine das ist schon ein Damoklesschwert, was man einigen Menschen hätte ersparen können, wenn die Firmen von vornherein unbefristet hätten einstellen können und dann trotzdem eine Prämie hätte gezahlt werden können nach einer gewissen Zeit“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 28). Inwiefern die Prämie tatsächlich zu mehr Übernahmen in ungeforderte Arbeitsverhältnisse geführt hat, konnten die Coaches zum Interviewzeitpunkt noch nicht realistisch einschätzen: *„Ob jetzt wirklich die Prämie so ausschlaggebend ist oder ob da die Firma jetzt sagt: Nein, kann ich mir allerdings trotzdem nicht leisten, ist zwar ein guter Mitarbeiter, aber ich habe mir das mal durchgerechnet. Das können die uns jetzt definitiv noch gar nicht sagen“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 29).

#### 4.6.6 Vermittlungshilfe

Die unmittelbare Vermittlung der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt war in allen drei Projekten ein maßgeblicher Bestandteil des jeweiligen Gesamtkonzepts. Auch die spezifische Ausgestaltung innerhalb der Projekte unterschied sich in diesem Punkt kaum. In allen Modellprojekten sollten innerhalb der Vermittlungsgespräche zunächst die Interessen und Fähigkeiten der Teilnehmenden identifiziert und bei Bedarf die Bewerbungsunterlagen aufgearbeitet werden. Im zweiten Schritt sollte ein unmittelbarer Kontakt zu potentiellen Arbeitgebern hergestellt werden, so dass die Projektteilnehmenden erst in das Gespräch mit diesen gingen und erst im Nachhinein die schriftlichen Bewerbungsunterlagen weiterleiteten.

**Projektstadt A:** In Projektstadt A waren die Vermittlung und das vorbereitende Coaching nicht klar voneinander abgegrenzt und erfolgte durch dieselben Personen, teils auch simultan während der Sitzungen. Zum ersten Erhebungszeitpunkt liegen daher keine Daten vor, die losgelöst vom Coaching, klar auf die Vermittlung bezogen werden können. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt (kurz nach Antritt eines Arbeitsverhältnisses) wurden die Teilnehmenden jedoch auf einer vierstufigen Likert-Skala danach gefragt, welche Umstände oder Personen sie bei der Findung einer Arbeitsstelle unterstützten. Mit einem Mittelwert von 2,85 (theoretische Mitte bei 2,5) stimmten die Befragten zu, dass die Vermittlungshilfe tendenziell hilfreich gewesen sei, allerdings nicht so hilfreich wie das Coaching ( $M = 3,19$ ). Weiterhin wurden die Teilnehmenden gefragt, welche Maßnahmen der Vermittlung dazu beigetragen haben, dass es zu einer Anstellung kam. Von 19 Befragten gaben acht (42,1%) an, dass die Stellenvorschläge der Vermittler zum Erfolg beigetragen haben. Sechs (31,6%) meinten, dass die Herstellung des Erstkontakts den Bewerbungserfolg positiv beeinflusst habe. Ebenfalls sechs empfanden die Unterstützung bei der Erstellung ihrer Bewerbungsunterlagen als hilfreich. Die Begleitung während des gesamten Bewerbungsprozesses empfanden nur drei (15,8%) als maßgeblich für den persönlichen Erfolg.

Es entsteht der Eindruck, dass die Vermittlung einigen schon geholfen habe, jedoch viele Teilnehmende auch unabhängig von dieser eine Arbeitsstelle fanden oder zumindest davon ausgingen, dass sie auch aus eigenen Kräften heraus eine Arbeitsstelle gefunden hätten. Dies kann aber auch dem geringen Stichprobenumfang geschuldet sein, der nicht als repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Projektteilnehmenden angesehen werden kann. In Schulnoten bewerteten die Teilnehmenden die Bewerbungshilfe und Arbeitsvermittlung zum zweiten Erhebungszeitpunkt mit einer Durchschnittsnote von 2,06 ( $n = 16$ ) und zum dritten

Erhebungszeitpunkt mit einer 1,88 (n = 16) durchaus positiv. In den Teilnehmendeninterviews gaben acht der 14 interviewten Teilnehmenden, die sich zum Befragungszeitpunkt noch in der Vermittlung befanden, an, dass sie generell recht zufrieden mit ihrer Betreuung sein. Fünf weitere hoben sogar explizit hervor, dass die Vermittlungshilfe im Projekt deutlich besser als in der regulären Arbeitsvermittlung des Jobcenter gewesen sei: *„Die bemühen sich, die kümmern sich, die interessieren sich auch für die Person und nicht nur für irgendwelche Statistiken, die sie erfüllt kriegen müssen“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 14, 31.07.2019, S. 3). Für die reguläre Arbeitsvermittlung des Jobcenters hatten nur die wenigsten gute Worte übrig. Hier war in nahezu allen Aussagen (mit einer Ausnahme) eine gewisse Frustration und Ablehnung herauszuhören: *„Die gehen gar nicht auf die Menschen ein. Die sagen zu mir: Ja, wohin, in welche Richtung willst du hin? Und wenn ich in 8 Jahren [Bezug] sage, Lagerarbeiten ist nichts für mich, [...] das und das will ich machen und du kommst mir aber [immer wieder] mit einer anderen Arbeit, dass ich dann irgendwann mal sag so, ja dann leck mich doch! Die bemühen sich gar nicht um mich“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 5, 29.07.2019, S. 4). In der Betreuung des Modellprojekts wurde hingegen vor allem die individuelle Behandlung und Berücksichtigung der jeweiligen Lebenssituationen und persönlichen Wünsche immer wieder positiv hervorgehoben. Selbst wenn bis dato bei den Befragten noch keine Vermittlung glückte, gab keine der interviewten Personen den Arbeitsvermittlern im Projekt die Schuld dafür, sondern betonten stets, dass diese sehr bemüht sein und es an anderen Dingen (z. B. an gesundheitlichen Einschränkungen oder am Mangel geeigneter Stellen) scheiterte. Lediglich eine Interviewte zeigte sich zum Teil unzufrieden mit der Vermittlung, weil sie zunächst an einer Arbeitsgelegenheit teilnehmen sollte, was sie prinzipiell ablehnte. Die sieben Teilnehmenden, die sich bereits in einem Arbeitsverhältnis befanden, äußerten sich ausschließlich positiv über die Vermittlung. Häufig waren die Teilnehmenden zum Eintrittszeitpunkt in Hinblick auf den ausbleibenden Bewerbungserfolg bereits völlig entmutigt gewesen: *„Ich hab‘ immer so viele Bewerbungen geschrieben [...] und da kamen immer viele Absagen zurück“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 6, 14.08.2019, S. 4). Auch in dieser Gruppe wurde die vorangegangene reguläre Vermittlung des Jobcenters zumeist kritisiert, da sie häufig den Eindruck erweckte, nicht individuell auf die Arbeitssuchenden und ihre Situationen zugeschnitten zu sein: *„Da kriegt man irgendwas, z.B. hochqualifiziert. Das bin ich ja gar nicht. Dann liest du das da und du*

*schämst dich, dort anzurufen oder dich zu bewerben“ (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 4, 02.08.2019, S. 16). Im Projekt war die Betreuung hingegen stark auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden zugeschnitten, so dass die Vermittlungshilfe in den sieben Fällen auch relativ zügig zum Erfolg führte und die Effizienz in manchen Fällen sogar die Teilnehmenden selbst völlig überraschte: „Sie glauben es nicht, es war für mich wie Lotto. Ich saß da, ich habe gar nicht damit erwartet, ich habe gedacht jetzt schreibst du wieder Bewerbungen und die sagen dir da und da kannst du dich bewerben. Nein, da haben dann direkt gesagt, wo wollen Sie denn. So und so, ich habe gesagt. [...] Ja und dann, der Herr hat dann gesagt, ok wir haben hier eine Stelle frei. Und dann hat er sofort angerufen und hat gesagt wir können schon sofort los, wenn Sie Zeit haben. Ich sage, wie bitte, echt? Ja! Wir sind dann sofort hier hin“ (Teilnehmende in Arbeit 4, Teilnehmendeninterview Projektstadt A, 02.08.2019, S. 4). Da die Vermittlungshilfe in diesen sieben Fällen zum gewünschten Erfolg führte, ist es aber auch wenig überraschend, dass sich die Befragten durchweg positiv äußerten.*

Von den zehn befragten Arbeitgebern waren sieben mit der Vermittlung voll und ganz zufrieden und hatten nichts Negatives zu berichten. Bei den meisten Arbeitgebern ergab sich über die Projektlaufzeit hinweg wiederholt Arbeitskräftebedarf, so dass sich eine funktionierende Vermittlungsstruktur zwischen der Vermittlungsabteilung des Projekts und dem jeweiligen Arbeitgeber herausbildete: *„Der [Vermittler] sorgt dafür, dass sich potenzielle Bewerber bei uns bewerben, wenn wir Stellenausschreibungen haben und die Bewerber gehen dann mit ein ins Auswahlverfahren“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 5, 25.07.2019, S. 3). Zwei Arbeitgeber sahen einen leichten Verbesserungsbedarf in der Vermittlung. Sie machten zwar überwiegend positive Erfahrungen mit den Projektteilnehmenden, hatten aber auch vereinzelt Bewerber oder Mitarbeiter aus dem Projekt, die gänzlich ungeeignet waren. Hier wurde zum einen angemerkt, dass nicht alle Vermittelten schon bereit für den ersten Arbeitsmarkt gewesen seien und auch die Passung zu den Betrieben nicht immer optimal war. Dies könne man, so schlug eine Arbeitgeberin vor, verhindern, indem die Vermittler alle Betriebe persönlich besuchen, um die Mitarbeitenden, die Arbeitsaufgaben und die innerbetrieblichen Strukturen kennenzulernen. Sie berichtete in diesem Zusammenhang davon, dass der erste Vermittler, der den Betrieb tatsächlich besuchte, im späteren Verlauf aber aus dem Projekt ausschied, besser geeignete Teilnehmende vermittelte als die nachfolgenden Vermittler: „Die anderen, [Vermittler] die*

*kenn ich nicht, die wissen aber auch nicht wirklich wie ich arbeite. Da waren dann, glaube ich, auch die anderen, die Querschläger, dazwischen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 4, 24.07.2019, S. 6). Lediglich eine Arbeitgeberin war völlig unzufrieden mit der Vermittlung. Diese bekam ausschließlich jüngere Teilnehmende (um die 30 Jahre) ohne Berufsabschluss und nennenswerte Arbeitserfahrung vermittelt. In allen Fällen kam es zu einem vorzeitigen Vertragsabbruch, so dass der Arbeitgeber nach eigenen Angaben in Zukunft wohl nicht mehr an ähnlichen Projekten teilnehmen wird. Die Zufriedenheit der Arbeitgeber mit der Vermittlung hängt demnach stark mit der tatsächlichen Integrationsfähigkeit der Vermittelten zusammen, weniger mit den dahintersteckenden Arbeitsstrukturen.

Experten: Für die Experten stellte die Vermittlungshilfe einen entscheidenden Faktor für den Projekterfolg dar. Die meisten der Teilnehmenden erhalten, so die Experten, aufgrund ihrer lückenhaften Erwerbsbiografie und den Schwächen bei Bewerbungsgestaltung (Rechtschreib- und Grammatikfehler, unpassende Fotos, unvollständige Lebensläufe, etc.) nur selten die Gelegenheit, überhaupt im Betrieb vorstellig werden zu können. *„Was wir versuchen [ist], dass sich die Arbeitgeber die Leute angucken, dass sie nicht nach dem Lebenslauf gehen. Da habe ich vielleicht einen, der ist Mitte 30, da hab ich zwei abgebrochene Ausbildungen, zwei Mal eine Woche Helfertätigkeit irgendwo. Natürlich, im normalen Bewerbungsverfahren, dann ist vielleicht die Bewerbung auch nicht so schön, sind noch ein paar Fehler drin, dann landet der doch sofort an der Seite, kriegt gar nicht die Chance, sich überhaupt vorzustellen“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 15). Die Vermittler stellten hierfür einen direkten Kontakt zwischen Arbeitgeber und Teilnehmenden her, womit das schriftliche Bewerbungsverfahren umgangen werden konnte. Trotz dieser Unterstützung bleibt es weiterhin für die Langzeiterwerbslosen schwierig, sich gegen Konkurrenz mit ansprechenderen Erwerbsbiografien durchzusetzen. So zieht eine Expertin Parallelen zu ihrer vorangegangenen Zeit als Personalplanerin und berichtet von einem Fall, in dem ein ungeeigneter Bewerber die ausgeschriebene Stelle bekam, nur weil der Konkurrent aus der Langzeitarbeitslosigkeit kam: *„Der andere Mensch wäre [für die Arbeit] besser gewesen. Aber der war arbeitslos und der andere hat sich wegbeworben. Also nimmt man doch nicht den der schon lange arbeitslos ist. Da haben viele Leute einfach kein Verständnis für, dass es Schicksale gibt, die nicht so einfach sind“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 16). Dass die Vermittlung von derselben Person vorgenommen wurde, die auch das vorbereitende bzw. arbeitsbegleitende Coaching durchführte und zum Teil auch noch

Arbeitsstellen akquirierte, wurde von den ausführenden Personen selbst sehr positiv wahrgenommen: *„So lernen die uns kennen, merken dass alles freiwillig ist und das ist auch super. Aber auch da war [...] ein ganz, ganz enges Verhältnis und wir wussten auch viel vom Arbeitgeber, was der Arbeitgeber will, wie da der Ton ist. [...] Wir kamen alle so aus dem gleichen Haus und kannten alle auch schon unsere Kunden. Weil jemand der unsere Kunden nicht kennt und auch nicht weiß was auf ihn zukommt, der geht mit falschen Augen durchs Leben“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 17). Dadurch, dass man die Stärken und Schwächen, die Lebenslage und Wünsche der Kunden bereits aus der Vorbereitungsphase kannte, auf der anderen Seite aber auch die Arbeitgeber hatte, die man aus vorangegangenen Kooperationen mit dem Jobcenter ebenfalls gut einschätzen konnte, gelang es, das Risiko auf beiden Seiten zu minimieren. Einerseits wurden keine Stellen vermittelt, deren Ansprüche zu hoch für die Teilnehmenden waren, andererseits wurden aber auch nur Teilnehmende an Arbeitgeber vermittelt, bei denen die Betreuenden am Ende der Vorbereitungsphase eine positive Prognose bezüglich der Integrationsfähigkeit erstellten. Man könne dies zwar auch, so die Experten, auf mehrere Schultern verteilen, dann sei es jedoch umso wichtiger, dass die Arbeitsgruppen gut miteinander vernetzt seien und sich fortwährend austauschen. Trotzdem konnten Abbrüche nicht verhindert werden. Dies lag vor allem daran, dass auch versucht wurde eher problembehaftete Projektteilnehmende zu vermitteln, während diese in den anderen Projekten schneller aus den Projekten „rausrotierten“.

**Projektstadt B:** In Projektstadt B wurde die Vermittlung zum zweiten Erhebungszeitpunkt ausführlich thematisiert. Hierbei wurde eine Fragebatterie aus 13 Items mit jeweils vier Zustimmungswerten genutzt (1 = stimme gar nicht zu / 2 = stimme eher nicht zu / 3 = stimme eher zu / 4 = stimme voll und ganz zu). Mit Werten zwischen 2,96 und 3,47 bewerteten die Teilnehmenden (n = 87- 93) alle Aspekte der Vermittlung positiv. Besonders hervor heben sich dabei die gute Erreichbarkeit der Vermittler (M = 3,47), die angenehme Gesprächsatmosphäre (M = 3,27) und die Berücksichtigung der persönlichen Einschränkungen (M = 3,18). Tendenziell immer noch positiv, aber etwas weniger stark ausgeprägt wird die Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche (M = 2,97), die Stellenauswahl (M = 2,82) sowie die Zufriedenheit mit der Vermittlungshilfe insgesamt (M = 2,96) eingeschätzt. Über alle Items hinweg bewerteten die Teilnehmenden (n = 80) die Vermittlung mit einem Durchschnittswert von 3,10, was in etwa der Ausprägung „stimme eher zu“ entspricht.

Die Arbeitgeber bewerteten die Vermittlung zum Teil sehr positiv, äußerten aber auch stellenweise leichte Kritik. Zwei der fünf Befragten waren rundum zufrieden mit dem Ablauf und den zu ihnen vermittelten Erwerbslosen: *„Das ist ein Geben und Nehmen auf sehr, sehr hohem Niveau. Wir sind auch immer ganz, ganz nah im Austausch“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 12). Dies waren auch die Betriebe, die bereits in der Vergangenheit gut mit dem Jobcenter zusammenarbeiteten und dementsprechend bereits auf ein funktionierendes Kooperationsverhältnis aufbauen konnten. Die anderen drei sahen jeweils leichten Optimierungsbedarf. Einem, der einen hohen Bedarf an Arbeitskräften hatte, ging die Vermittlung nicht schnell genug und er hätte sich gewünscht, dass die Bewerberrunden mit mehr Teilnehmenden in kürzerer Zeit durchgeführt würden. Zwei kritisierten, dass bei der Vermittlung zu viel Wert auf die formale Qualifikation gelegt wurde, die Passung zum Betrieb und die Eignung für die jeweiligen Arbeitsaufgaben aber nur eine sehr untergeordnete Rolle spielten. In einem genannten Beispiel wurde ein älterer Projektteilnehmer mit physischen Einschränkungen für eine körperlich anstrengende Arbeit im Baugewerbe vorgeschlagen: *„Da hat der [Vermittler] nur gelesen, Baugewerbe schon mal gearbeitet, [...] das behaupte ich jetzt einfach, aber hat sich das Profil von dem Menschen gar nicht angeguckt“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 15). Auch im Bürowesen kam es zu ähnlichen Fällen: *„Licht und Schatten. Also ich glaube der Filter wurde bei formeller Voraussetzung gezogen. Aber jetzt nicht bei: Passt in die Bildung [hat also die erforderlichen Kenntnisse und kognitive Fähigkeiten]“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 4). In der Tendenz kann man zwar schon von einer positiven Bewertung sprechen, allerdings mit deutlichen Einschränkungen, was die zeitliche Effizienz und vor allem Passgenauigkeit der Vermittlungen betrifft.

Die Experten in Projektstadt B hielten das Konzept der Bewerbungshilfe für einen wichtigen Baustein im Gesamtkonzept. Dies nahm den Teilnehmenden viel Arbeit und Druck ab und erhöhte ihre Chancen auf eine Einladung zum Kennenlerngespräch: *„Und ganz positiv [...] ist, dass der Kunde keine Bewerbung mehr schreiben muss. Der muss ja nichts mehr vorlegen. Er muss ja nichts mehr schreiben, braucht nur einen aktuellen Lebenslauf und wir bewerben ihn dann“* (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 22). Genau an diesem Punkt, habe es nach Ansicht der Experten vorher oftmals in der Arbeitslosenvermittlung gehapert: *„Ich glaube gar nicht, dass so viele nicht [arbeiten] wollen. Ich glaube, dass die jahrelang einfach gar nicht richtig angefasst worden sind. Und vielleicht das Matching gar*

*nicht da war. Dass nicht mal über den Tellerrand hinausgeguckt wurde auch vor Ort. Also, wenn ich in [die Akte von] manchen Kunden reingucke und sehe, da gibt es noch nicht mal einen aktuellen Lebenslauf, dann frage ich mich ganz ehrlich gesagt, was haben die Kollegen [im Jobcenter] vorher mit denen gemacht“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 23)? Hierbei mussten die Teilnehmenden nicht zwangsweise auf den vorhandenen Stellenpool des Projekts zurückgreifen, sondern konnten auch selbstständig Stellenangebote herausuchen und sie den Vermittlern zur Herstellung des Erstkontakts vorlegen. Mit dem projekteigenen Flyer hatten die Teilnehmenden zudem die Möglichkeit, auf die Herstellung des Erstkontakts zu verzichten und konnten stattdessen auch den Arbeitgeber selbstständig über die Fördermöglichkeiten im Projekt aufklären: *„Und es gibt natürlich Arbeitgeberflyer, den wir unseren Kunden geben und er kann dann bei Arbeitgebern, die er kennt, sagen, hier, knüpfe da Kontakt“* (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 22). Das Konzept habe insgesamt dazu beigetragen, die Wege zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu „verkürzen“, womit gemeint ist, dass der traditionelle Weg des schriftlichen Bewerbungsverfahrens hierdurch umgangen werden konnte und Arbeitgeber und Projektteilnehmende nach Möglichkeit direkt in ein Vorstellungsgespräch vermittelt wurden. Während viele aufgrund ihrer Erwerbsbiografie im herkömmlichen Bewerbungsprozedere nahezu chancenlos waren, konnten die Teilnehmenden im Direktkontakt häufig eher von sich überzeugen, vor allem auch auf menschlicher Ebene: *„Da haben wir auch echt manche schon vermittelt, wo wir erst gedacht haben: Oh Gott, den kriegst du nie los. Nie! Ja, und dann hat das auf einmal geklappt, einfach weil der Chef vielleicht das gleiche Hobby hatte oder was auch immer. Ja, also banale Dinge, wo man sagt: Hat ja eigentlich damit gar nichts damit zu tun. Nein, aber dann haben die sich darüber unterhalten und [...] fanden sich sympathisch und dann hat es funktioniert“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 10). Generell wird die Vermittlungshilfe als zentraler Erfolgsfaktor angesehen und die Umsetzung als sehr gelungen empfunden.

**Projektstadt C:** Auch in Projektstadt C wurde zum ersten Erhebungszeitpunkt (kurz nach Projekteintritt) die Vermittlung noch nicht thematisiert. Im zweiten Fragebogen standen das Coaching sowie der kürzlich angetretene Beruf im Vordergrund der Befragung. Die Vermittlung sollte im dritten Fragebogen noch retrospektiv betrachtet werden. Da es in der dritten Welle aber keinen Rücklauf gab, liegen keine Daten dazu vor, wie die Kunden die Vermittlungshilfe bewerteten.



Die Arbeitgeber bewerteten die Vermittlung recht unterschiedlich. Zwei der drei Befragten waren zufrieden mit den vermittelten Projektteilnehmenden und sahen keinen Anlass zur Veränderung der Vermittlungskonzepts. Die Abläufe funktionierten hier flüssig: *„Das Jobcenter hat die Leute an unseren Betrieb vermittelt“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 2, 24.11.2019, S. 3) und der Kontakt entsprach ihren Wünschen: *„Es herrschte reger Kontakt“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 1, 13.11.2019, S. 4). Der dritte Arbeitgeber war hingegen völlig unzufrieden mit den Vermittlungsvorschlägen: *„Wir haben durch die Vermittlung viele Vorschläge bekommen, die nicht akzeptabel waren“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 25.11.2019, S. 3). Diese „nicht akzeptablen“ Vorschläge bildeten aus Sicht des Arbeitgebers die deutliche Mehrzahl, so dass er sich aus einer Vielzahl völlig ungeeigneter Bewerber die wenigen herausuchen musste, die aus seiner Sicht für die ausgeschriebenen Stellen in Frage kamen. Dies kostete ihn unnötig Zeit und Mühe, so dass er sich gewünscht hätte, dass bereits bei der Vorauswahl wesentlich mehr Gewicht auf die Wünsche und Ansprüche des Arbeitgebers gelegt wird, wobei hier zu sagen ist, dass diese im entsprechenden Betrieb verhältnismäßig hoch waren und nur schwer durch den Teilnehmendenpool abgedeckt werden konnten.

Die Coaches wurden in Projektstadt C erst einbezogen, wenn eine Vermittlung bereits stattgefunden hatte. Sie konnten sich daher nicht dazu äußern, wie effizient die Vermittlung tatsächlich verlief und wo sich Potenziale und Hürden für zukünftige Projekte ergaben.

#### 4.6.7 Arbeitsbegleitendes Coaching

Zum arbeitsbegleitenden Coaching liegen am meisten Daten vor, weil dies in allen drei Projekten als elementares Kernelement angesehen wurde und die jeweilige Projektleitung daher besonders an der Wirkung des Coachings interessiert war. In Projektstadt A erfolgte das arbeitsbegleitende Coaching durch die Arbeitsvermittler des Projekts und basierte auf rein freiwilliger Basis. Betriebsbesuche waren, ebenso wie der Einbezug der Arbeitgeber in den Coachingprozess, hier nicht vorgesehen. In Projektstadt B wurde das Coaching extern organisiert und die Teilnahme war ebenfalls freiwillig, wurde den Teilnehmenden aber empfohlen. Die Coaches besuchten regelmäßig die Betriebe, hielten Rücksprache mit den Arbeitgebern und stimmten die Coachinginhalte mit diesen ab. In Projektstadt C wurde das Coaching intern vom Personal des Jobcenters bzw. der dafür gegründeten Arbeitseinheit durchgeführt. Eine dreimonatige Teilnahme am Coachingprogramm war verpflichtend und

konnte danach auf freiwilliger Basis verlängert werden. Das Coaching konzentrierte sich hier auf die Kunden und zog Gespräche mit Arbeitgebern eher als Informationsquelle mit ein, Coachinginhalte wurden aber nicht mit ihnen abgestimmt.

**Projektstadt A:** Die Kunden wurden in einer sechsteiligen Itembatterie zu ihrer Beziehung mit den Coaches und in einer zwölf Items umfassenden Batterie zu der Wirkung der Coaches befragt. Sie sollten hierbei jeweils auf einer vierstufigen Skala den Aussagen zustimmen oder diese ablehnen. Die Beziehung zum Coach wird dabei mit Mittelwerten zwischen 3,32 und 3,74 und einem Gesamtskalenwert von 3,54 ( $n = 19$ ) überaus positiv bewertet. Insbesondere die Kenntnis des Coaches über die individuelle Situation der Teilnehmenden ( $M = 3,74$ ) und das vertrauensvolle Verhältnis ( $M = 3,63$ ) stechen hierbei hervor. Aber auch die Mittelwerte für die angenehme Atmosphäre ( $M = 3,53$ ), die Regelklarheit ( $M = 3,53$ ), die gemeinsame Absprache der Inhalte ( $M = 3,53$ ) und die Zieltransparenz ( $M = 3,32$ ) liegen relativ nahe am theoretischen Maximalwert. Die Coachinginhalte und deren Wirkung werden hingegen mit einem Gesamtskalenmittelwert von 2,84 nicht ganz so positiv bewertet. Höhere Werte erreichen hier die Aussagen, dass das Coaching von langfristigem Nutzen sei ( $M = 3,22$ ), bei der Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten helfe ( $M = 3,26$ ), hilfreich im gesamten Bewerbungsprozess gewesen sei ( $M = 3,16$ ) und unterstützend bei Problemen in Bezug auf die Beschäftigung wirke ( $M = 3,11$ ). Dies sind alles eher arbeitsbezogene Themengebiete. Sieht man sich hingegen die Items an, die eher die Wirkung des Coachings auf das private Leben der Teilnehmenden thematisieren, liegen hier die Werte nur knapp oberhalb der theoretischen Mitte von 2,5 – also nur noch im tendenziellen Zustimmungsbereich. Hierunter fallen zum Beispiel der Abbau von hinderlichen Verhaltensweisen ( $M = 2,59$ ), die Motivationssteigerung in Bezug auf die Arbeit ( $M = 2,63$ ), die Erhöhung des Selbstwertgefühls ( $M = 2,63$ ) oder auch die Hilfe bei der Strukturierung des Alltags ( $M = 2,65$ ). Hierzu sollte jedoch auch gesagt werden, dass die niedrigen Werte Folge einer generellen Selbstüberschätzung der Projektteilnehmenden sein können. Bereits zum ersten Erhebungszeitpunkt, also noch am Anfang des vorbereiteten Coachings, wählten nahezu alle Teilnehmenden auf einer vierstufigen Skala zur Einschätzung ihrer Schlüsselkompetenzen die maximal positive Ausprägung, zum Beispiel bei der eigenen Motivation ( $M = 3,70$ ) oder der generellen Zuverlässigkeit ( $M = 3,84$ ). Die niedrigen Werte bei der Auswirkung des Coachings auf das private Leben und persönliche Eigenschaften kann somit daraus resultieren, dass die Befragten keinen Änderungsbedarf im Zusammenhang mit der eigenen Person sahen. Die

überaus positive Bewertung des Coachings mit den Schulnoten 1,67 (T2) und 1,53 (T3) bestätigt diese Annahme. Selbst diejenigen, die ohne eine Arbeitsvermittlung aus dem Projekt ausschieden, bewerteten das Coaching noch im Durchschnitt mit der Schulnote 2,0. Auch die Interviews unterstützen den Eindruck der positiven Selbsteinschätzung. So gaben zum Beispiel fünf von 14 Teilnehmenden, die noch nicht vermittelt werden konnten, explizit an, dass sie keine Hilfe bei der Regulierung ihres Tagesablaufs bräuchten: *„Ob ich jetzt Arbeit habe oder nicht, da hab ich trotzdem einen geregelten Arbeitsablauf. Weil ich schaff mir selber den geregelten Arbeitsablauf. Und ich hab auch so dann zu tun. Dann verteilt sich das halt so“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 3, 29.07.2019, S. 4). Von den sieben Interviewten, die sich zum Befragungszeitpunkt in einem Arbeitsverhältnis befanden, gaben vier an, keine Probleme im Arbeitsleben zu haben, bei denen die Jobcoaches unterstützen könnten. Die anderen drei sprachen zwar Probleme im Arbeitsalltag an, nannten aber auch nur Themen, bei denen die Coaches nur sehr bedingt Beihilfe leisten konnten. Hierunter vielen zum Beispiel die Anstrengung der körperlichen Arbeit, Defizite beim Umgang mit der verwendeten Software oder der Stress durch die arbeitsnotwendige Nutzung des PKWs auf den stark befahrenen Straßen des Ruhrgebiets. Alle sieben gaben weiter an, in regelmäßigen Abständen telefonisch von den Jobcoaches kontaktiert und nach dem aktuellen Befinden und möglichen Unterstützungsbedarf befragt zu werden: *„Jeden Monat hat sie mich angerufen. Hat gefragt, wie es mir geht, ob es mir noch da gefällt, ob ich alles schaffe, wo ich Schwierigkeit habe“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 6, 14.08.2019, S. 6). Allerdings sagten auch vier aus, überhaupt keinen Bedarf zu haben und mögliche Probleme auf der Arbeit lieber selbstständig zu klären. Für sie war die selbstständige Problembewältigung ein Bestandteil der eigenen Autonomie, während die Hilfe durch die Coaches als eine Art der Betreuung betrachtet wurde, die erwachsene Menschen nicht nötig haben. Zwei sagten, sie würden die Coaches zwar tendenziell einbeziehen, wenn sich Probleme bei der Arbeit ergeben würden, diese lägen aber derzeit nicht vor. Nur eine Person nutzte das Coachingangebot nach eigenen Angaben ausgiebig. Trotzdem waren sich alle einig, dass es gut sei, dass es dieses Angebot gäbe. Selbst, wenn man nicht vorhabe dieses zu nutzen, sei es beruhigend zu wissen, dass es im Notfall immer jemanden gäbe, an den man sich wenden könne.

Die zehn Arbeitgeber bewerteten das Coaching hingegen relativ schlecht. Neun von ihnen gaben an, dass für sie kein Coaching erkennbar gewesen wäre: *„Da haben wir festgestellt, dass*

*die Jobcoaches tatsächlich wenig präsent waren und auch wenig Kontakt zu uns als Arbeitgeber aufgenommen haben. In der Anfangsphase waren sie mal da, aber danach [nicht mehr]“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 1, 12.07.2019, S. 11). Dies führte aber nicht automatisch zu einer schlechten Bewertung des Coachings. Drei gaben an, dass sie sich ein Coaching im Betrieb überhaupt nicht wünschten und dementsprechend zufrieden damit waren, dass das Coaching eher losgelöst von der alltäglichen Arbeit lief: „Wenn es da Schwierigkeiten gegeben hätte, dann hätte ich da durchaus angerufen, mich gemeldet, aber solange wir das händeln können, ist das vollkommen ok“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 7, 02.08.2019, S. 10). Dies waren allerdings auch die Arbeitgeber, die mit ihren Projektteilnehmenden im Schnitt sehr zufrieden waren. Zwei weitere Arbeitgeber argumentierten ähnlich, hätten sich aber doch einen stärkeren Einbezug gewünscht, zumindest in der Form, dass sie regelmäßig kontaktiert werden, um auch ihre Sicht abzufragen. Die anderen fünf Arbeitgeber waren alle sehr unzufrieden mit der Art des Coachings. Dieses habe nicht ihren Vorstellungen eines „Jobcoachings“ entsprochen, wobei vor allem der fehlende Einbezug der Arbeitgeber und teils auch die ausbleibenden Betriebsbesuche bemängelt wurden: „Normalerweise kenne ich das auch, wenn einer vom Jobcenter kommt, dass die ihn begleiten. Zum Beispiel, dass die sich mit mir in Verbindung setzen, [...] fragen, wie reagiert er, wie agiert er, können wir unterstützen, dass er bleibt oder nicht“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 2, 23.07.2019, S. 5). In besonders problematischen Fällen habe es zudem kein Krisenmanagement gegeben, zumindest war dieses für die Arbeitgeber nicht ersichtlich: „Das ganze soziale Umfeld, das wirkt sich natürlich auch auf die Arbeit aus und dann geht das Theater erst richtig los. Und dann bin ich [als Arbeitgeber] wieder außen vor. Und dann find ich persönlich, ist das viel interessanter, wenn dann einer vom Jobcenter da ist und diese sozialen Angelegenheiten übernimmt und sagt, hm, das können wir besser. Arbeitstechnisch ich und im Sozialen die dann“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 2, 23.07.2019, S. 2). Tatsächlich berichtete kein einziger Arbeitgeber, bei dem ein Teilnehmender das Arbeitsverhältnis abbrach oder gekündigt wurde, dass die Coaches interveniert hätten und versuchten, den Abbruch abzuwenden. Im Gegenteil gab es sogar vereinzelt Fälle, in dem seitens des Arbeitgebers eine Intervention gewünscht war, diese aber seitens der Betreuenden nicht aufgenommen wurde: „Da hätten doch alle Alarmglocken gehen müssen und da hätte sich doch jemand hier melden müssen. Das hätte ich zumindest erwartet, dass man nochmal darüber sprechen kann, warum scheitert das jetzt“*

(Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 3, 23.07.2019, S. 10). In diesem speziellen Fall suchte der Arbeitgeber sogar ein abschließendes Gespräch mit allen Beteiligten, um die Gründe der Kündigung zu erörtern und den zukünftigen Weg der Teilnehmerin zu besprechen. Im Arbeitsalltag ließ sich hier erkennen, dass die Stärken der Teilnehmerin in einem ganz anderen Bereich als im vermittelten Beruf lägen, wodurch ein Gespräch mit allen Beteiligten den zukünftigen Vermittlungserfolg hätte positiv beeinflussen können. Nach Angaben des Arbeitgebers kam seitens der Coaches jedoch keine Reaktion auf die Gesprächsanfrage.

Zum Zeitpunkt der Experteninterviews war die Befragung der Arbeitgeber bereits weitestgehend abgeschlossen, so dass die Coaches direkt auf dieses Thema angesprochen werden konnten. Diese meinten hierzu, dass eine engmaschige Begleitung der Teilnehmenden mit Betriebsbesuchen, so wie es in den Projektstädten B und C umgesetzt wurde, nur in den seltensten Fällen gewünscht sei: *„Die meisten [Teilnehmenden] wollen das gar nicht. [...] Erstens mal fühlen die sich dann kontrolliert unter den Umständen und die Außenwirkung ist ja immer so, guck mal, da kommt eine die kontrolliert, ob Du auch wirklich arbeitest. [...] Das ist auch vielen Kunden unangenehm. Die wollen das lieber auf neutralem Boden“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 11).

Weiterhin beriefen sie sich auf das Vertrauensverhältnis zwischen den Teilnehmenden und den Coaches, welches durch einen zu starken Einbezug der Arbeitgeber in die Coachingprozesse gestört würde. Sie sahen sich primär als Coaches der Kunden und nicht als Arbeitgeberbetreuer: *„Die Anliegen der Arbeitgeber sind ja nicht immer Pro-Kunde-Anliegen. Ich sag mal, ich bin ja schon Pro-Kunde. [...] Klar kann der [Arbeitgeber] sich melden, wenn er Fragen hat, allgemeine Fragen. Nur das sind ja auch zwei verschiedene Erwartungshaltungen [zwischen Arbeitgeber und Kunden]“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 38). Oftmals hatten die Arbeitgeber nicht einmal die Kontaktdaten der Coaches, sofern die Akquise nicht durch sie selbst erfolgte: *„Also die Arbeitgeber kriegen ja in der Form, wenn die Kunden jetzt nicht die Visitenkarten von uns aushändigen oder so, weiß ich gar nicht ob die unbedingt unsere Kontakte kriegen“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 38). Wenn die Coaches trotzdem Informationen von den Arbeitgebern erhielten, ließen sie diese zwar in das Coaching einfließen, gaben dem Arbeitgeber aber keine Rückmeldung dazu, wodurch sich bei manchen der Eindruck festigen konnte, dass überhaupt kein Coaching stattgefunden habe: *„Wir haben auch schon zurück gespiegelt gekriegt, also entweder vom Arbeitgeber oder über*

*den Betriebsakquisiteur, dass der Kunde keine Motivation zeigte. Dann fragen wir [den Teilnehmenden] natürlich schon, was war da, klar. Aber das sagen wir dann nicht dem Arbeitgeber“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 41). Auch auf Leitungsebene äußerte man sich rückblickend kritisch im Hinblick auf die Unzufriedenheit der Arbeitgeber und merkte an, dass wohl nicht deutlich genug kommuniziert wurde, welche Aufgaben die Jobcoaches im Projekt übernehmen sollten und was nicht in ihren Aufgabenbereich lag: *„Wir erörtern ja den Kunden ganz klar: Was macht ein Jobcoach. Und das müsste man vielleicht bei den Arbeitgebern auch, damit da keine falschen Erwartungshaltungen aufkommen“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 27). Abseits des Arbeitgebereinbezugs bewerteten die Experten das Coaching hingegen recht positiv. Durch den relativ geringen Betreuungsschlüssel von 60 Personen war es den Coaches möglich, umgehend auf aufkommende Probleme zu reagieren, was aus ihrer Sicht essenziell zum Gelingen des Coachings beitrug: *„Das ist das Wichtigste, dass man da [bei akuten Problemen] Zeit hat. Wenn man da sagt, also ich kann Ihnen in eineinhalb Wochen einen Termin anbieten, dann hat man verloren. Damit ist dem Kunden nicht geholfen. Das kennt er [aus der regulären Arbeitslosenbetreuung]“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 36). Durch die freie Handlungskompetenz der Coaches konnten diese den Betreuungsaufwand bedarfsgerecht an die Teilnehmenden anpassen: *„Da schauen wir immer auch, was haben wir vorher noch an Baustellen da. Also ich meine, wenn ich jemandem erst mal beibringen muss, wie ich jetzt die Wasserhähne bediene, die Zähne putze und meine Wäsche pflege, dann sehe ich den natürlich des Öfteren. Wenn ich aber jemanden habe, der einfach schon eine Ausstrahlung hat, der sich artikulieren kann, der zu meinen Terminen pünktlich kommt, dem kann ich die Zügel lockerer lassen“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 12). Es wurde aber auch deutlich, dass nicht alle Probleme während der Vorbereitung abgebaut werden konnten und sich teilweise in die Arbeitsphase mit hineinzogen: *„Ja, dann ist die [schwierige] Phase wieder da, wenn die Arbeit aufgenommen wird. Die wirkt relativ solide, so zwei Wochen lang, und dann geht es da aber auch runter. Dann fragt man mal wie geht es ihnen, haben sie irgendwelche Probleme. Na gut, wenn dann natürlich die Schuldenproblematik um die Ecke guckt und die vorher nichts davon gesagt haben, dann hat man da auch nochmal viel Arbeit“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 9). Generell erwies sich die Freiwilligkeit bei der Inanspruchnahme des

Coachings und die mangelnde Mitteilungsbereitschaft einer Teilnehmenden als Schwierigkeit: *„Ich sehe auch nicht wie der Kunde da vor Ort ist. Ich sehe den Kunden hier, wie er hier ist [...]. Aber wo ich nichts weiß, ist nicht meine Baustelle“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 40). Das Coaching kann also nur dann erfolgreich sein, wenn die Teilnehmenden bei auftretenden Problemen die Coaches auch aktiv einbeziehen. Dies geschieht aber häufig nicht. Vor allem diejenigen, die eine Unterstützung am nötigsten hätten, kontaktieren die Coaches nicht oder erst zu spät, so dass diese auch nicht mehr gezielt eingreifen können. Doch auch angesichts dieser Problematik halten die Experten das Modell des freiwilligen, bedarfsorientierten Coachings für geeignet: *„Das Coaching ist das A und O. Man kann die nicht von heute auf morgen in den ersten Arbeitsmarkt [schmeißen], weil die sind lange raus, sie sind lange aus einer Struktur raus und benötigen da wirklich engmaschige Begleitung. Nicht jeder, aber einige. Einige wollen das auch, einige lehnen das ab“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 16). Ein verpflichtendes Coaching mit Betriebsbesuchen wäre zwar in manchen Einzelfällen zielführender gewesen, dafür würden wiederum andere Probleme, wie zum Beispiel die angesprochene Stigmatisierung am Arbeitsplatz aufgeworfen.

**Projektstadt B:** In Projektstadt B wurde das Coaching in den Fragebögen weniger intensiv thematisiert als in den anderen Projektstädten. Während in Projektstadt A und C die Zufriedenheit mit dem Coaching vor allem zum zweiten Erhebungszeitpunkt abgefragt wurde, stand in Projektstadt B die Vermittlung im Vordergrund. Zum dritten Erhebungszeitpunkt wurde die gefühlte Wirkung „des Projekts“ abgefragt, wobei hier besonders die Inhalte des Coachings in den Einzelitems thematisiert wurden, ohne jedoch das Wort „Coaching“ explizit zu verwenden. Auf diese Vorgehensweise wurde sich geeinigt, da davon ausgegangen wurde, dass die einzelnen Elemente des Projekts stark ineinandergreifen und dass es für die Befragten schwierig sei, genau zwischen den Auswirkungen der einzelnen Projektmaßnahmen (Vermittlung, Coaching, Vorbereitung) zu differenzieren. Auch für diese Itematterie wurde eine vierstufige Zustimmungsskala genutzt und auch hier fiel die Bewertung relativ positiv aus. Die 63 Befragten stimmten vor allem der Aussage zu, dass das Coaching (bzw. das Projekt) sie dabei unterstützte, ihre Stärken im Arbeitsalltag mehr einzubringen (M = 3,37). Auch gelang es dem Projekt, ihre persönliche Zufriedenheit zu steigern (M = 3,17), ihre Selbstsicherheit im Arbeitsalltag zu steigern (M = 3,06) und ihnen ein besseres Gefühl der gesellschaftlichen Akzeptanz zu vermitteln (M = 3,05), wobei letzteres vermutlich eher mit der Vermittlung der

Arbeitsstelle und weniger mit dem Coaching zusammenhängt. Weniger stark ausgeprägt aber immer noch im positiven Bereich liegen die Zustimmungswerte der Aussagen, dass das Projekt dazu beigetragen habe, die individuellen Stärken und Ressourcen bewusster zu machen (M = 2,94) und veränderte Rahmenbedingungen (z. B. Mindestlohn, langer Arbeitsweg, Schichtarbeit) zu akzeptieren (M = 2,76). Über alle Items hinweg bewerteten die Teilnehmenden die Auswirkungen des Projekts auf ihr (Arbeits-)Leben mit einem Mittelwert von 3,06. Weiterhin gaben von den 63 Befragten 50 (79,4%) an, freiwillig am Coachingprogramm teilzunehmen. Lediglich 13 (20,6%) lehnten ein arbeitsbegleitendes Coaching ab. Diejenigen, die am Coachingprogramm teilnahmen (n = 48), stimmten mit einem Mittelwert von 3,04 auf einer vierstufigen Likert-Skala im Schnitt recht deutlich zu, dass das arbeitsbegleitende Coaching zum Erfolg des Projekts beigetragen habe.

Von den fünf interviewten Arbeitgebern waren im Grunde alle mit dem Coachingansatz im Projekt zufrieden. Lediglich einer wurde nicht genau darüber aufgeklärt, was genau die Inhalte des Coachings waren, befürwortete aber klar eine Förderung im Sinne der allgemeinen Arbeitstauglichkeit: *„Erstens weiß ich gar nicht, was gefördert worden ist. Ist das jetzt die Bewerbung, die gefördert worden ist oder das Leben während der Arbeit? Wenn es nur das Arbeitsleben ist, nach dem Motto: Seid pünktlich da und ordentlich angezogen und, und, und. Dann sage ich ganz klar: Ja! [...] Aber da sind sie sehr positiv beide bei uns aufgeschlagen. Was natürlich das Arbeiten selbst anbelangt, wenn das gefördert worden ist. Das Fachliche. Dann ist es natürlich schwerer zu definieren“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 7).

Dadurch, dass er die Teilnehmenden weder vor Arbeitsantritt kannte noch über die genauen Inhalte des Coachings informiert wurde, sah sich der Arbeitgeber nicht dazu in der Lage, beurteilen zu können, wie sehr das Coaching den Angestellten tatsächlich geholfen habe. Die anderen Arbeitgeber hoben verschiedene Aspekte des Coachings besonders hervor. Einer nannte das Coaching einen wichtigen Stabilitätsfaktor für die Teilnehmenden: *„Für die Betroffenen selber ist das ja auch ein ganz guter Anker. So habe ich es zumindest wahrgenommen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 2, 28.06.2019, S. 5). Ein weiterer bezog sich vor allem auf die Hilfe im privaten Bereich, die seiner Meinung nach einen wichtigen Bestandteil des Coachings ausmachen müsse: *„Dass man so diese ganze Behördengänge und das Leben so ein bisschen aufräumt, das finde ich sehr gut. Es ist wichtig,*



*sonst machen wir das nämlich öfters“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 12).*

Dieser Betrieb nahm auch in der Vergangenheit an ähnlichen Projekten Teil und ist der Zielgruppe generell nicht abgeneigt. Nach eigenen Angaben sind private und behördliche Angelegenheiten aber immer wieder Probleme, die auftauchen. Daher sah man im Betrieb bei vorangegangenen Fällen, in denen keine Coaches involviert waren, die Notwendigkeit, die Betroffenen selbst aktiv in privaten Angelegenheiten zu unterstützen. Dies führte nach eigenen Angaben auch oftmals zu einer langfristigen Integration. Die Unterstützung über die Arbeitstätigkeit hinaus sei jedoch in vielen Betrieben keine Selbstverständlichkeit, so dass ein Coachingkonzept bei der Integration von Langzeitarbeitslosen in den Augen des Arbeitgebers sehr sinnvoll erscheint. Ein weiterer Arbeitgeber hob zudem die Intensität der Betreuung sowie die gute Kooperationsebene zwischen Coaches und Teilnehmenden hervor: *„Sie nimmt sich viel Zeit für die jeweiligen Kandidaten. Die haben alle einen guten Draht zu ihr und das ist für uns absolut auch eine Unterstützung“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 9).* Auch die Hilfe bei ganz banal wirkenden Angelegenheiten wird von den Arbeitgebern hervorgehoben: *„Wir hatten beispielsweise [einen Projektteilnehmenden] vor einiger Zeit dabei, der sagte: Ich habe eine Bredouille. Meine Brille ist defekt und ich kann mir gar keine neue erlauben. Was mache ich denn jetzt? Ich würde unheimlich gerne, gerne sogar länger vor Ort bleiben [...] aber ich schaffe es gar nicht, weil ich habe permanente Kopfschmerzen. Und auch da hat sie [die Coachin] komplett vermittelt an die jeweilige Stelle. Und das war eine Sache von unter einer Woche, da hatte der Mann eine neue Brille“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 14).*

Die Betreuungszeiten unterschieden sich jedoch von Betrieb zu Betrieb teilweise drastisch. Während ein Arbeitgeber angab, dass die Coaches mehrmals die Woche bei ihm seien, sagte ein anderer, dass es einmal im Quartal ein Austauschgespräch gegeben hätte. Trotz dieser Unterschiede bewerteten aber alle befragten Arbeitgeber das Coachingkontingent als vollkommen ausreichend und den Bedürfnissen des Betriebes und der Projektteilnehmenden angepasst. Generell lässt sich feststellen, dass – abgesehen davon, dass ein Arbeitgeber nur wenige Informationen zum Inhalt des Coachings erhalten hatte –, niemand explizite Kritik am Coachingkonzept insgesamt äußerte, so dass die Einschätzung der Arbeitgeber bezüglich des Coachings als sehr positiv angesehen werden muss.

Die Experteninterviews ergaben, dass die Themen der Coachingsitzungen zwar der

heterogenen Teilnehmerschaft entsprechend sehr vielfältig ausfielen, bestimmte Problemstellungen aber immer wieder auftraten: *„Die Gesundheitsorientierung ist hier wirklich immer ein Thema. Kaum einer meiner Teilnehmer hat keine gesundheitlichen Schwierigkeiten“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 6). In diesem Bereich versuchten die Coaches vor allem zu gesundheitlichen Aktivitäten anzuregen: *„Ich ermutige zum Beispiel praktisch alle Präventionskurse der Krankenkassen wahrzunehmen, um den Gesundheitszustand zu verbessern. Fast niemand hat diese kostenlosen Angebote der Krankenkassen jemals in Anspruch genommen“* (Jobcoach, Experteninterview Projektstadt B, 05.06.2019). Neben der Gesundheit sind es vor allem Schuldenprobleme, geringes Selbstvertrauen, die langfristige Arbeitsmotivation, die Anregung zu sozialen Aktivitäten und generell Probleme aus dem privaten Bereich, die während der Coachinggespräche immer wieder aufkommen. Aber auch behördliche Angelegenheiten stellen die Teilnehmenden immer wieder vor scheinbar unüberwindbare Grenzen. Dies fängt bereits mit der Überbrückungsfinanzierung im ersten Arbeitsmonat an: In dieser Zeit haben die Teilnehmenden kein Anrecht mehr auf ihre Sozialleistungen, erhalten das erste Monatsgehalt aber zumeist erst am Ende des Monats: *„Dann gibt es dieses Überbrückungsdarlehen, ja. Aber die Leistungsabteilung lässt es dann liegen. Dann steht der Mensch da – wieder ohne Kohle. Und ganz ehrlich, da haben viele dann schon den Mut verloren und sagen: Wissen Sie was? Da habe ich jetzt mehr Probleme als vorher. Vorher musste ich mich um nichts kümmern“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 31). In Hinblick auf die privaten und behördlichen Angelegenheiten wird dem Coaching von den Experten ein hoher Stellenwert beigemessen. Aber auch das arbeitsbezogene Coaching wird als sehr wichtig für das Gelingen der Integration bewertet. Hierbei stehen besonders problematische Einstellungen und der Umgang mit Leistungsanforderungen im Vordergrund: *„Nach Arbeitsaufnahme ist auch ein häufiges Thema Umgang mit Leistungsanforderungen, überhaupt mit Anforderungen des Arbeitgebers. Da treten immer wieder auch ungünstige Einstellungen und Denkweisen auf, wo wir dann das ansprechen müssen und korrigieren müssen“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 8). Hierbei hat sich in einigen Fällen aber auch als hilfreich herausgestellt, dass die Coaches nicht nur die Sichtweise des Teilnehmenden kennen, sondern auch Gespräche mit den Arbeitgebern führen: *„Wir haben da einen Teilnehmenden dabei gehabt, der über seine Arbeitsbedingung ganz, ganz unzufrieden war und wo wir immer wieder gemerkt haben, dass [...] der Arbeitgeber sich jede*

*erdenkliche Mühe gegeben hat, das günstig für ihn zu gestalten, aber das dann am Teilnehmenden lag“ (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 23). Trotzdem gelang es nicht immer, das Coaching so anzupassen, dass die Interessen der Arbeitgeber genug Berücksichtigung fanden. Der sensible Umgang mit den Teilnehmenden sowie deren kontinuierlicher Aufbau standen klar im Zentrum des Coachings, diese liefen aber teilweise den Anforderungen der Arbeitgeber zuwider. Diese verlangten in erster Linie eine effiziente Arbeitskraft, was sich auch mit den im Vorfeld genannten Teilnahmegründen der Arbeitgeber deckt. Sie treten mit einer vakanten Stelle an das Projekt heran und brauchen umgehend Personal für diese. Dementsprechend erwarten sie auch eine angemessene Arbeitsleistung und zeigen nicht immer Verständnis dafür, dass das Coaching die Teilnehmenden dazu animiert, auch ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche bei der Arbeitsausübung in den Vordergrund zu stellen: „Was wir nur bemerkt haben, dass manchmal das Coaching weg ist von der Realität. Sehr weit weg ist. Also dass teilweise einfach die Kunden da in irgendwas bestärkt werden, was einfach nicht realistisch ist. Das ist dann sehr konträr zu dem, was so ein Arbeitgeber eigentlich verlangt auf dem ersten Arbeitsmarkt. Weil, wir bewegen uns auf dem ersten Arbeitsmarkt und wir sind jetzt nicht in 16i [dem Teilhabechancengesetz], wo alles erlaubt ist. [...] Also das war schon manchmal, dass wir das wieder geradebiegen mussten beim Arbeitgeber. Da hätte es Konfliktpotential geben können, weil da zu viel: ‚Hach ja‘ und immer...“ (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 18). Gerade in solchen Fällen hat es sich als hilfreich erwiesen, dass auch die Arbeitgeber eigene Berater an die Seite gestellt bekamen, was im weiteren Verlauf dieses Kapitels noch näher beleuchtet wird.*

**Projektstadt C:** In Projektstadt C thematisierte der Fragebogen zum zweiten Erhebungszeitpunkt fast ausschließlich Fragen zum Coaching. Diese waren auf verschiedene Itembatterien aufgeteilt, in denen jeweils die Zustimmung oder Ablehnung zu Aussagen auf einer vierstufigen Skala erfasst wurde. Die erste Itembatterie (12 Items) befasste sich generell mit dem Coaching und dessen Inhalten. Im zweiten Block (12 Items) wurde die jeweilige Beziehung zu den Coaches abgefragt. Der dritte Fragenkomplex (10 Items) beinhaltete Aussagen zur persönlichen Veränderung durch das Coaching. Im vierten und letzten (6 Items) Teil des Abschnitts sollten die Befragten noch einmal eine allgemeine Wertung zum Coaching abgeben. Ähnlich wie auch schon in Projektstadt A sind die Werte bei den allgemeinen Aussagen zum Coaching überaus positiv. So heben sich vor allem die vom gegenseitigen

Respekt geprägte Kommunikation (M = 3,76), die Transparenz der Coachinginhalte (M = 3,76) sowie die Zielklarheit des Coachings (M = 3,67) positiv hervor. Auch die Dauer (M = 3,67) und die Häufigkeit (M = 3,57) der Coachingsitzungen empfanden die meisten Kunden als angemessen. Über alle Items hinweg stimmten die Befragten den Aussagen dieser Batterie mit einem Mittelwert von 3,38 deutlich zu. Niedriger fallen hingegen die Werte für die persönliche Auswirkung des Coachings aus, so etwa, wenn es darum geht, ob das Coaching ihre Selbstsicherheit gesteigert habe (M = 2,90) oder davon überzeugen konnte, auch andere Rahmenbedingungen der Arbeit zu akzeptieren (M = 2,95). Die Beziehung zum Coach wird mit einem Gesamtskalenmittelwert von 3,69 äußerst positiv bewertet. Der niedrigste Mittelwert für ein Einzelitem liegt hier bei 3,43 und beschreibt die Berücksichtigung der persönlichen Interessen beim Coaching. Die meisten Werte bewegen sich nahe dem theoretischen Maximum. So stimmen fast alle Befragten „voll und ganz“ den Aussagen zu, dass der Coach stets zuverlässig und professionell war (M = 3,90), er sich regelmäßig Feedback der Teilnehmenden einholte (M = 3,86), die Teilnehmenden in die Gestaltung des Coachings einbezog (M = 3,76) oder ihnen immer eine grundsätzliche Wertschätzung vermittelte (M = 3,76). Etwas niedriger fallen hingegen die Werte im Frageblock zu den persönlichen Veränderungen durch das Coaching aus. Mit einem Gesamtskalenwert von 2,94 liegt aber auch hier im Schnitt eine Zustimmung (stimme eher zu) über alle Items hinweg vor. Am positivsten bewerteten die Befragten dabei die Aussagen, dass sie durch das Coaching motivierter und generell zufriedener geworden seien mit jeweils einen Mittelwert von 3,14. Auch das Gefühl der aktiven Unterstützung im Arbeitsalltag (M = 3,10) und die gezieltere Nutzung der eigenen Fähigkeiten (M = 3,00) fällt relativ positiv aus. Vergleichsweise schlecht und nahe der theoretischen Mitte (2,5) liegen die beiden Aussagen, dass das Coaching dabei geholfen habe negative Alltagseigenschaften (M = 2,62) sowie bestehende Vermittlungshemmnisse (M = 2,81) abzubauen. Wie auch schon in Projektstadt A kann die relativ niedrige Bewertung aber stark mit der äußerst positiven Selbsteinschätzung der Kunden zusammenhängen, die häufig bei sich selbst keinen Anlass zur Veränderung erkennen können oder wollen. Sehr positiv fällt hingegen wieder die Skala zur Gesamtbewertung des Coachings mit einen Skalenmittelwert von 3,43 aus. Hier fiel die Bewertung der Einzelitems jedoch recht unterschiedlich aus. Nahe am Maximalwert liegen die Zustimmungswerte zu den Aussagen, dass das Coaching auf jeden Fall weiterzuempfehlen sei (M = 3,76), dass die Teilnehmenden insgesamt zufrieden mit dem Coaching waren (M = 3,76) und dass der

Aufwand und der Nutzen des Coachings in einem guten Verhältnis stünden (M = 3,67). Weniger stimmten die Befragten hingegen den Aussagen zu, dass eine erneute Teilnahme an einem Coaching für sie in Frage käme (M = 3,29), das Coaching von langfristigem Nutzen für sie sei (M = 3,05) und ihnen dabei geholfen habe berufliche Ziele und Handlungsstrategien zur Erreichung dieser Ziele zu erarbeiten (M = 3,05). Trotzdem liegt auch die Bewertung des praktischen Nutzens klar im positiven Bereich. Insgesamt lässt sich ein sehr positives Bild des Coachings aus der Sicht der Teilnehmenden erkennen, hierbei muss aber auch berücksichtigt werden, dass lediglich 21 Personen an der Befragung teilnahmen.

Die drei Arbeitgeber sahen das arbeitsbegleitende Coaching sehr unterschiedlich. Dies fängt bereits mit der Anzahl der Betriebsbesuche, die aufgrund des vorgesehenen Betreuungskonzeptes eigentlich relativ homogen ausfallen sollten – dies war aber den befragten Arbeitgebern zufolge nicht der Fall. Zwei gaben an, die Coaches nur sehr selten im Betrieb gesehen zu haben: *„Ja, sie war im Betrieb. Sie war ein- zweimal hier“* (Arbeitgeber 1, Arbeitgeberinterview Projektstadt C, 13.11.2019). Die Betriebsbesuche waren aus ihrer Sicht und entgegen der ursprünglichen Projektplanung kein integraler Bestandteil des Coachingkonzepts: *„Die Coaches stehen eher nur mit den Teilnehmern in Kontakt“* (Arbeitgeber 2, Arbeitgeberinterview Projektstadt C, 25.11.2019). Dies bedeutet aber nicht, dass die Arbeitgeber gar nicht in das Coaching mit einbezogen wurden. Trotz der relativ seltenen Betriebsbesuche wurden auch die Arbeitgeber zwischenzeitlich kontaktiert und nach ihrer Sicht zum jeweiligen Arbeitsverhältnis gefragt: *„Sie hat sich bei mir gemeldet, auch, wenn sie eigentlich für die Arbeitnehmerin da ist. [...] Es ist positiv, dass es Coaches gibt“* (Arbeitgeber 1, Arbeitgeberinterview Projektstadt C, 13.11.2019). Beide fanden das Coachingkonzept trotz der wenigen Betriebsbesuche sehr hilfreich, vor allem, wenn es darum ging, den Teilnehmenden in privaten und behördlichen Angelegenheiten außerhalb der alltäglichen Arbeit zu unterstützen: *„Die Coaches zeigen Möglichkeiten auf und geben individuelle Hilfestellungen. [...] Sie sind sehr aktiv und helfen vor allem bei organisatorischen Dingen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 2, 25.11.2019, S. 6). Beim dritten befragten Arbeitgeber zeigte sich das genau umgekehrte Bild. Bei ihm waren die Coaches sehr oft im Betrieb und nahmen sich außerordentlich viel Zeit für das Coaching: *„Die Sozialpädagogin war bei der ersten Teilnehmerin in den ersten drei Monaten sehr oft hier. Immer so 3-4 Stunden“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 4). Das wurde aber eher kritisch als positiv gesehen, da die Coachingzeit als reguläre Arbeitszeit angerechnet wurde.

Dies bezeichnete der Arbeitgeber als „*nicht wirklich sinnvoll*“ (ebd.), weil die Projektteilnehmerin in dieser Zeit mit dem Coach „Kaffee getrunken“ und „geplaudert“ hätte, während die Kolleginnen ihre Arbeit noch mit verrichten mussten. Aus diesem Grund plädierte er auch klar dafür, die Betriebsbesuche deutlich zu reduzieren und das Coachingangebot stärker auf die Freizeit der Teilnehmenden zu verlagern. Trotz der hohen Frequentierung der Coachingsitzungen habe dieses im entsprechenden Betrieb nicht zum gewünschten Erfolg geführt. Beide Angestellte zeigten zunächst eine hohe Einsatzbereitschaft und sie bemühten sich (mit mäßigem Erfolg) redlich, den Anforderungen der Arbeitsstelle gerecht zu werden. Erst nach und nach sanken die Arbeitsmotivation sowie die Arbeitsleistung und auch die Zuverlässigkeit ließ zunehmend zu wünschen übrig. An dieser Stelle war das Coachingkontingent aber bereits weitestgehend aufgebraucht, da dieses nur für die ersten drei Monate verpflichtend durchgeführt wurde und hierbei wiederum der Schwerpunkt auf den ersten Arbeitswochen lag, während die Häufigkeit der Sitzungen zum Ende der Förderungsphase hin immer weiter abnahm. Dies führte beim Arbeitgeber zur Überzeugung, dass das ganze Konzept grundlegend falsch sei, weil sich die Frequenz der Coachingsitzungen genau entgegengesetzt zum tatsächlichen Bedarf bewegt: *„Wir hatten bei beiden den Eindruck, dass die sozialpädagogische Betreuung falsch ist, weil sie sehr statisch ist. [...] Die Sozialpädagogin war bei der ersten Teilnehmerin schon sehr oft da, aber nur am Anfang. Man hätte das besser reduzieren können und dann verstärken können, als es wirklich notwendig war“* (Arbeitgeber 3, Arbeitgeberinterview Projektstadt C, 26.11.2019, S. 7). Es zeigt sich somit ein eher gespaltenes Bild der Arbeitgeber bezüglich des Coachingkonzepts, wobei nicht ganz klar ist, wie repräsentativ die Aussagen der drei befragten Arbeitgeber für die Grundgesamtheit aller am Projekt teilnehmender Arbeitgeber sein kann.

Da in Projektstadt C ausschließlich die Coaches befragt wurden, kann nur schwer festgestellt werden, wie erfolgreich das Coaching tatsächlich war. In allen drei Projektstädten waren die Coaches vollständig von ihrer eigenen Arbeit überzeugt, während (verhaltend) kritische Anmerkungen in Projektstadt A und B eher von anderer Seite, also zum Beispiel von den Arbeitgeberberatern (Projektstadt B) oder der operativen Leitung (Projektstadt A) kamen. Trotzdem soll die Sichtweise der Coaches im Folgenden dargestellt werden. Diese betonten zunächst, dass sich der verpflichtende Charakter des Coachingprogramms als sehr sinnvoll erwies, weil hierdurch auch diejenigen erreicht werden konnten, die das Coaching unter anderen Umständen abgelehnt hätten: *„Das sind komischerweise auch die, die dann am*

*Anfang sagen, eigentlich brauche ich Sie ja gar nicht, die brauchen uns am allermeisten“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 12). Nach der ersten Kontaktaufnahme standen zunächst organisatorische Angelegenheiten, wie zum Beispiel die Beantragung des Übergangsgeldes, im Vordergrund des arbeitsbegleitenden Coachings. Hierfür musste jedoch erst einmal ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis geschaffen werden, insbesondere dann, wenn die Teilnehmenden dem Coachingkonzept zunächst eher kritisch gegenüberstanden: *„Es sind ganz viel organisatorische Sachen auch zu erledigen. Und Sie müssen ja auch ein gewisses Vertrauen erstmal zu uns bekommen. Also es gibt kaum einen der im ersten Gespräch sagt: Übrigens, ich habe da jetzt gesundheitliche Einschränkungen und die Mama ist gerade ins Pflegeheim gekommen und mein Kind das verweigert schon die Schule seit fünfeneinhalb Monaten“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 11).

Die Unterstützung bei den behördlichen Angelegenheiten (z. B. beim Ausfüllen von Anträgen) nahmen die meisten Teilnehmenden gerne in Anspruch, wodurch sich bereits der Grundstein für ein Vertrauensverhältnis etablieren ließ. Waren diese ersten Hürden genommen, verlagerte sich das Coaching häufig auf Probleme im privaten Bereich und konnte zum Beispiel familiäre Verwerfungen, fehlende Kinderbetreuung, Betreuung von Pflegefällen, gesundheitliche Einschränkungen oder auch Suchtproblematiken umfassen. Hier standen die Coaches den Teilnehmenden mit Rat zur Seite und vermittelten die entsprechenden Kontakte bei den Problemstellungen, bei denen ihnen selbst die Expertise zur Intervention fehlte (z. B. Suchterkrankungen). Aber auch die Anforderungen und Arbeitsbedingungen des Arbeitsplatzes standen immer wieder im Fokus der Gespräche, wobei die Teilnehmenden teilweise auch problematische Einstellungen zeigten: *„Der Kunde wird unzufrieden über Dinge, wo ich denke, da kannst du [eigentlich] dankbar für sein“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 10)! Auch die Dauer des Pflichtcoachings wurde von den ausführenden Coaches als optimal eingeschätzt. Die drei Monate mit Option auf Verlängerung seien einerseits lang genug gewesen, um die gravierendsten Arbeitshemmnisse abzubauen oder zumindest deutlich zu reduzieren, andererseits sei das Pflichtcoaching aber auch nicht länger als notwendig angesetzt, was die Arbeitsatmosphäre positiv beeinflusste *„Ich fand für das Arbeiten auch positiv, dass der Zeitrahmen für das Pflichtcoaching drei Monate war. Jetzt bei dem aktuellen Programm [16i] haben wir ja von vornherein ein ganzes Jahr für das Coaching vorgesehen. Ich finde das vom Psychologischen für manchen Kunden einfacher zu sagen, nach drei Monaten ist es vorbei [...], als jetzt; weil manche sagen: Den habe ich ein*

*ganzes Jahr an der Backe“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 23). Dementsprechend war auch das Coaching innerhalb der drei Monate darauf ausgelegt, sich nach einer zunächst sehr engen Betreuung nach und nach immer mehr zurückzuziehen und den Teilnehmenden zunehmende Freiheit einzuräumen und Eigenverantwortung abzuverlangen. Dies allerdings immer unter Vorbehalt des vorliegenden Unterstützungsbedarfs. Bei besonders schwierigen Fällen wurde die Unterstützung auch über die drei Monate hinaus fortgeführt: *„Die meisten laufen wirklich ab irgendeinem Zeitpunkt selbstständig. Es gibt natürlich ein paar, die brauchen noch die Unterstützung, die brauchen die einfach. Nicht mehr jetzt ganz enggesurrt, sondern wir lassen ja immer mehr frei. Am Anfang ganz eng und immer ein bisschen Freiheit geben, dass man irgendwann nur noch so draufguckt“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 9). Der Einbezug der Arbeitgeber in das Coaching war relativ gering. Diese wurden zwar hin und wieder nach ihrer Sicht auf das jeweilige Arbeitsverhältnis gefragt, konnten aber nicht direkt auf die Coachinginhalte einwirken: *„Ich hatte mal wirklich einen Arbeitgeber, der hat einen Kunden eingestellt, der ist nicht so gut in Rechtschreibung oder nicht so gut im Rechnen. Der hat gesagt: Ja, das ist ganz gut, dass der hier mal ein Coaching kriegt, dann können Sie dem jetzt mal Rechnen und Schreiben beibringen. Der Kunde ist 58! Also ich habe dem Arbeitgeber dann den Zahn gezogen, aber der meinte das wirklich ernsthaft“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 27).

Dies sei nach Angaben der Coaches aber die Ausnahme gewesen. Die meisten Arbeitgeber wünschten sich keinen stärkeren Einbezug in das Coaching der Teilnehmenden und wollten erst recht nicht, dass die Coaches die Teilnehmenden in Arbeitsangelegenheiten unterstützen, weil dies den Arbeitsablauf eher gestört als gefördert hätte. Demnach sei das Coaching aus Sicht der Ausführenden optimal auf die Bedürfnisse der Arbeitgeber abgestimmt gewesen.

#### 4.6.8 Fort- und Weiterbildung

In keinem der drei Projekte war ein spezifisches Angebot zur Fort- und Weiterbildung fest integriert, jedoch konnte in allen Projekten auf das vorhandene Angebot der Jobcentren zurückgegriffen werden. Unter anderen konnten die Teilnehmenden zum Beispiel die Finanzierung eines Führerscheins beantragen, sofern vom Arbeitgeber eine schriftliche Bestätigung vorlag, dass eine feste Anstellung nach Erwerb des Führerscheins erfolgen würde.



Auch wurde in allen Projekten durchaus gerne gesehen, wenn die Arbeitgeber von sich aus Fortbildungsmaßnahmen anboten; hierfür lag aber kein Konzept vor, welches die Arbeitgeber konkret bei Weiterbildungsmaßnahmen förderte.

**Projektstadt A:** In Projektstadt A wurden die Teilnehmenden in den Fragebögen unmittelbar danach gefragt, welche Zusatzqualifikationen ihnen bei der Arbeitsintegration geholfen hätten. Von den Teilnehmenden, die erfolgreich in den Arbeitsmarkt vermittelt wurden (T3a), gaben 46,2% an, dass sie keinen Bedarf für Zusatzqualifikationen gesehen hätten. Am häufigsten wurde als gewünschte Qualifikation der Führerschein genannt (30,8%). Gefolgt von beruflichen Qualifikationen (15,4%), Softskill-Trainings (15,4%) und EDV-Schulungen (15,4%). Vereinzelt wurde auch der Erwerb von Spezialführerscheinen (7,7%) oder Zertifikate zur Werkzeugnutzung (7,7%) genannt. Allerdings ist hierbei zu erwähnen, dass nur 13 Personen gültige Angaben machten. Etwas größer war der Bedarf noch bei denjenigen, die das Projekt ohne Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt verließen (T3b). Von den 14 Personen, die hier gültige Angaben machten, gaben nur 28,6% an, dass eine Zusatzqualifikationen ihnen nicht weitergeholfen hätte. Die meisten (50%) hätten die Möglichkeit begrüßt einen PKW-Führerschein finanziert zu bekommen. Jeweils 35,7% wünschten sich eine berufliche Qualifikation oder Schulungen im EDV-Bereich und je 21,4% hätten die Teilnahme an einem Softskill-Training oder die Finanzierung eines Spezialführerscheins (LKW, Bus, Gabelstapler) als hilfreich erachtet. Nur einer (7,1%) nannte eine Zertifizierung für die Nutzung bestimmter Werkzeuge (z. B. Kettensägen). In den Teilnehmendeninterviews zeichnete sich auch der Wunsch nach der Finanzierung des Führerscheins sehr deutlich ab und lag noch vor jeglichen anderen Fortbildungsinteressen. Bei den 14 Befragten, die zum Interviewzeitpunkt noch nicht vermittelt werden konnten, gaben sechs an, keine Zusatzqualifikation zu benötigen, weil diese ihnen bei der Jobsuche nicht weiterhelfen würde. Vier wünschten sich die vorangehende Finanzierung eines PKW-Führerscheins, wobei dies nicht an eine explizite Stellenzusage eines Arbeitgebers gekoppelt sein sollte. Das Problem hierbei sei, dass *„viele Firmen [...] sich gar nicht darauf ein[ließen]“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 6, 30.07.2019, S. 3).

Der Besitz eines PKW-Führerscheins sei oftmals eine Voraussetzung für den Stellenantritt oder sei zumindest gewünscht. Im direkten Vergleich zu jemanden, der Bereits einen Führerschein besitzt, sei man als Erwerbsloser ohne Führerschein immer unterlegen. Arbeitgeber wären nur selten bereit, jemanden einzustellen, der unter Umständen innerhalb von mehreren Wochen

oder gar Monaten einen Führerschein machen könnte, sofern die Zustimmung des Jobcenters erfolgt und die Führerscheinprüfung bestanden wird, wenn auf der anderen Seite ein Mitbewerber mit Fahrerlaubnis sofort einsatzbereit wäre und auch entsprechende Fahrerfahrung nachweisen könne. Daher würden sich die vier auch wünschen, den Führerschein umgehend zu machen, um sich mit diesem dann bewerben zu können. Weiterhin nannten zwei Personen Schulungen im EDV-Bereich, einerseits für die Selbstdarstellung im Bewerbungsverfahren, aber auch, um bei der angestrebten Arbeitsaufnahme die verlangte Arbeitsleistung erbringen zu können: *„Ich möchte das in meinen Lebenslauf anführen können, dann steht man da natürlich besser da und ich möchte auch fit sein, wenn ich eine Stelle habe“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 3, 29.07.2019, S. 9).

Ebenfalls zwei Kandidaten versprachen sich Vorteile von der Zertifizierung bei der Werkzeugnutzung, hier insbesondere, um weitere Arbeitsbereiche, in der Grünflächenpflege oder im Handwerk zu erschließen. Von den sieben Teilnehmenden, die bereits in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden konnten, hätten sich nur zwei vorbereitende oder arbeitsbegleitende Zusatzqualifikationen gewünscht. Eine nannte ebenfalls den PKW-Führerschein, weil sie damit generell ihre Chancen auf den Arbeitsmarkt höher einschätzte und eine andere sah eine arbeitsbegleitende Schulung im Bereich der EDV als zielführend an, weil sie in der Zeit der Erwerbslosigkeit viele grundlegende Anwendungen aufgrund mangelnder Arbeitspraxis verlernt habe.

Auch die Arbeitgeber bemängelten teils, dass es kein vorgeschaltetes Qualifikationsprogramm gab. Von den zehn befragten Arbeitgebern gaben fünf an, dass in ihrer Berufsbranche der Besitz eines PKW-Führerscheins hilfreich, wenn nicht gar berufsnotwendig wäre: *„Im [Berufsfeld] ist es ja ein Riesenproblem, dass die Leute ohne Führerschein per se schon auf der Strecke bleiben. [...] Da fällt eigentlich schon jeder durchs Raster, der keinen Führerschein hat“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 1, 12.07.2019, S. 13). Dementsprechend sei es auch wichtig, dass die Bewerber bereits einen Führerschein in das Bewerbungsverfahren mitbringen. Es sei zwar die theoretische Möglichkeit zu befürworten, diesen bei der schriftlichen Einstellungszusage des Arbeitgebers nachzuholen, dies gehe aber an der Realität vorbei. Wenn ein Arbeitgeber eine Stelle ausschreibe, dann brauche er auch jemanden, der sofort in diesem Bereich unterstützen könne und nicht erst einige Wochen lang im Grunde unnötige Hilfstätigkeiten ausüben müsse. Auch reiche die Finanzierung des Führerscheins

alleine nicht immer aus, um die notwendige Voraussetzung für eine Arbeitsstelle zu erfüllen. So gab es auch den Fall, das eine Projektteilnehmende zwar einen Führerschein finanziert bekam (in der Zwischenzeit konnte sie im ambulanten Dienst nur Kunden in der Nähe betreuen, zu denen sie mit dem Fahrrad hinfuhr), sie konnte sich im Anschluss aber keinen Privat-PKW leisten, den sie für die Arbeit gebraucht hätte. Obwohl es nach Angabe der Arbeitgeberin in anderen Regionen diese Möglichkeit gibt, war man in Projektstadt A nicht bereit, der Teilnehmerin ein zinsloses Darlehen zur Finanzierung eines arbeitsnotwendigen Autos auszustellen, so dass die Arbeitgeberin sich selbst dazu gezwungen sah, ihr das Geld für ein Fahrzeug vorzustrecken oder sie wieder zu entlassen: *„Na, jetzt kriegt sie den Führerschein finanziert, aber wo bleibt das Auto? Also darf ich das dann wieder vielleicht machen, für das Geld was ich [aus dem Projekt] vom Arbeitsamt kriege“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 4, 24.07.2019, S. 8)? Es hätte aus Sicht der Arbeitgeberin die Möglichkeit geben müssen, flexibler auf die jeweiligen Arbeitsbedingungen einzugehen und entsprechende Förderungen zu gewährleisten. Auch vorgeschaltete berufliche Weiterbildungsmaßnahmen wurden von fünf Arbeitgebern gewünscht. Zumeist konnten die Teilnehmenden zwar in den Betrieben eine Fortbildung (z. B. in der Alltagsbetreuung oder Pflege) absolvieren, es wäre aber von Vorteil gewesen, wenn sie die entsprechenden Qualifikationen von vorneherein mitgebracht hätten und damit sofort einsatzbereit gewesen wären: *„Da können natürlich diejenigen die [in der Kundenvermittlung] zuständig sind, [...] regelmäßig sehen, dass wir Stellen ausschreiben, da kann man sich dann natürlich auch darauf einstellen, auch das Arbeitsamt kann sich darauf einstellen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 5, 25.07.2019, S. 5). Zwei der fünf Arbeitgeber strebten in diesem Kontext auch eine engere Zusammenarbeit mit dem Jobcenter an und schlugen vor, dass eine vom Projekt finanzierte Weiterbildung aller Interessenten auch im Betrieb möglich gewesen wäre und die besten Absolventen direkt übernommen werden könnten. Stattdessen musste erst eine (geförderte) Anstellung erfolgen und die Teilnehmenden wurden dann auf eigene Kosten des Betriebs weitergebildet. Drei Arbeitgeber bemängelten zudem die Kompetenzen der Mitarbeitenden in bestimmten Softskills und hielten gezielte Trainings hier für sinnvoll. Besonders der direkte Kundenkontakt (Sozialkompetenz) schien hier in manchen Fällen ein Problem darzustellen: *„Die Leute müssen schon freundlich zu den Kunden sein. Die müssen sich Mühe geben. Mit dem [Teilnehmenden], das war die ganze Zeit immer so ein bisschen grenzwertig“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 10, 28.08.2019, S. 5).

Ein Arbeitgeber aus der Straßen- und Grünflächenpflege gab zudem an, dass auch immer wieder Personen mit besonderen Zertifikaten gesucht werden, von denen es generell wenig gäbe. Weiterbildungen wie der AS-Baum-1, die zum Baumfällen befähigen oder gar der AS-Baum-2, mit dem auch in Höhen mit der Kettensäge agiert werden darf, wären zwar keine massentauglichen Bildungskonzepte, würden aber vereinzelt zu sehr schnellen Einstellungen führen, weil die Konkurrenz in solchen Spezialbereichen sehr dünn gesät sei. Lediglich einer der zehn Arbeitgeber war der Meinung, dass eine Zusatzqualifikation nicht hilfreich gewesen wäre.

Da Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen keine integralen Bestandteile des Projekts waren und die Experten sich daher allenfalls hypothetisch dazu hätten äußern konnten, inwieweit solche Maßnahmen als Ergänzung des Konzepts sinnvoll gewesen wären, wurden in den Interviews hierzu keine gezielten Fragen gestellt. Auf die Problematik mit dem Führerschein angesprochen, verwies die Bereichsleitung des Jobcenters in einem informellen Gespräch darauf, dass es die Möglichkeit einer Förderung im Rahmen der gesetzlichen Regelung gäbe, das Projekt den Teilnehmenden aber keine finanziellen oder bildungsbezogenen Leistungen ermöglichen könne und dürfe, zu denen andere Jobcenterkunden keinen Zugang erhielten.

**Projektstadt B:** Die Teilnehmenden in Projektstadt B wurden in den Fragebögen nicht zu der möglichen Unterstützung durch geförderte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen befragt, weshalb keine Daten hierzu vorliegen.

Von den fünf interviewten Arbeitgebern gaben zwei an, dass sie sich keine vorangehende Weiterbildung der Teilnehmenden gewünscht hätten, weil sie die Ausbildung als ihre eigene Aufgabe ansehen: *„Das [Einarbeiten der Mitarbeiter] kann mir ja keiner abnehmen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 4, 11.07.2019, S. 3). Die anderen drei Arbeitgeber nannten alle den Führerschein als hilfreiche Voraussetzung für eine Einstellung. Bei zweien davon galt der Führerschein nur als optional und bewirkte, dass die Mitarbeitenden mit Führerschein zusätzliche Aufgaben übernehmen könnten: *„Für uns ist auch immer schön, wenn er möglichst auch noch einen Führerschein hat“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 4). In diesem Fall war es zum Beispiel so, dass die Arbeit an unterschiedlichen Einsatzorten stattfand und die Mitarbeitenden gemeinsam in einem von der Firma gestellten Transporter dort hinfuhren. Bewerber mit Führerschein hätten damit grundsätzlich einen Vorteil, da man diese gegebenenfalls auch als Fahrer einplanen könne. Da sich immer mehr Menschen ohne gültige Fahrerlaubnis bei diesem Arbeitgeber bewerben,

nimmt die Bedeutung eines Führerscheins im Auswahlverfahren deutlich zu, weil der Betrieb darauf angewiesen ist, auch bei urlaubs- und krankheitsbedingten Ausfällen die Mobilität der Belegschaft zu gewährleisten. In einer anderen Firma gab es sogar Stellen, bei denen der Führerschein explizit verlangt war. Gerade hier erwies es sich als problematisch, dass etwa die Hälfte aller Projektteilnehmenden kein Kraftfahrzeug führen durfte: *Da haben wir gemerkt [...], dass uns da diese Leute mit dem Führerschein fehlten*“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 2, 28.06.2019, S. 8). Der dritte Arbeitgeber nannte zwar zunächst auch die Finanzierung des Führerscheins als hilfreiche Weiterbildungsmaßnahme, meinte aber darüber hinaus auch, dass generell jede Art der Fortbildung den Teilnehmenden dabei helfen könnte, eine Stelle am ersten Arbeitsmarkt zu bekommen: *„Ein Führerschein ist ja nur ein Beispiel oder einen Staplerführerschein oder wenn eine Qualifizierung noch nachgemacht werden könnte“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 13). Diese Maßnahmen sollten sich nach Ansicht des Arbeitgebers nicht nur auf eine Vorbereitungsphase beschränken, sondern auch in Absprache mit den Arbeitgebern begleitend zu den jeweiligen Beschäftigungsverhältnissen angeboten werden: *„Also das wäre sogar ein Verbesserungspunkt, wenn es während der Beschäftigung noch eine Förderkulisse dahinter geben würde“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 13). Auch in Projektstadt B würde die Mehrheit der Arbeitgeber demnach Fördermaßnahmen – ob nun in Form der Finanzierung eines Führerscheins oder bei der Ermöglichung beruflicher Qualifikationen – begrüßen, und zwar nicht nur im Hinblick auf die Bedürfnisse des eigenen Betriebs, sondern vor allem auch im Hinblick auf die Chancen der Teilnehmenden auf dem Arbeitsmarkt.

Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wurden auch in Projektstadt B nicht in den Experteninterviews thematisiert, da sich die Relevanz dieses Themas erst in den Arbeitgeber- und Kundeninterviews (Projektstadt A) herauskristallisierte; zu diesem Zeitpunkt war die Expertenbefragung in Projektstadt B jedoch bereits abgeschlossen.

**Projektstadt C:** In Projektstadt C wurden zu den beiden Erhebungszeitpunkten der quantitativen Befragung, bei denen es einen Rücklauf gab, keine Fragen zur möglichen Unterstützung durch Bildungsangebote gestellt.

Die drei befragten Arbeitgeber sprachen sich alle für ein Angebot an Fortbildungen aus. Einer nannte hierbei den Führerschein als hilfreich, weil sich ohne Führerschein innerbetriebliche Probleme ergäben, die damit umgangen werden könnten: *„Ein Führerschein, falls nicht*

vorhanden. [...] Das wäre für mich eine Erleichterung. Dann muss ich die nicht womöglich von zu Hause abholen und mit denen rumfahren“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 1, 13.11.2019, S. 10). Der Führerschein sei nicht nur im eigenen Betrieb von Bedeutung, sondern erleichtere generell die Stellensuche. Die anderen beiden Arbeitgeber empfanden vornehmlich arbeitsbezogene Fortbildungen als sinnvoll. Eine Arbeitgeberin stellte hierbei heraus, dass die Qualifikation die Arbeitssuche unterstützen würde und befürwortete vor allem Teilzertifizierungen für bestimmte Berufe: „Ich könnte mir auch vorstellen, dass Teilqualifikationen sinnvoll sind, wenn man sie in der Tätigkeit gebrauchen kann“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 2, 25.11.2019, S. 8). Der andere Arbeitgeber verwies auf die zum Teil gravierenden Defizite und versprach sich von fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen eine höhere Arbeitsleistung der Teilnehmenden: „Es ist notwendig manche Menschen fachlich zu qualifizieren, damit diese auf einen aktuelleren Stand gebracht werden“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 11). Auch in Projektstadt C wurde das Fehlen einer „Qualifizierungsphase“ von den Arbeitgebern somit eindeutig kritisiert.

Die Coaches äußerten sich nicht zum Bedarf an Fort- und Weiterbildungen, wurden aber wie auch in den anderen Projekten nicht explizit danach gefragt.

#### 4.6.9 Arbeitgeberbetreuung

Eine umfassende Arbeitgeberbetreuung, die auch über die Zeit der Akquise hinausgeht, war nur im Modellprojekt der Projektstadt B vorgesehen. In Projektstadt A und C standen insbesondere die Arbeitgeberakquisiteure für die Rückfragen der Arbeitgeber zur Verfügung, so dass hier eher von einer Beratung auf Nachfrage gesprochen werden kann. In der Planung des Modellprojekts der Projektstadt A war zudem das Angebot von *Job Carving* angedacht – also die Beratung der Arbeitgeber, wie Arbeitsprozesse umstrukturiert werden können, damit neue Arbeitsstellen im Helferbereich geschaffen werden, die dann von (ungelernten) Langzeitarbeitslosen ausgefüllt werden können. Dies war aber eher optional angedacht und spielte im Gesamtkonzept nur eine sehr untergeordnete Rolle.

Die Teilnehmenden hatten in allen drei Projekten nur wenig Einblick in die Arbeitgeberbetreuung und wurden daher auch nicht nach deren Wirkung befragt.

**Projektstadt A:** Da in Projektstadt A keine Arbeitgeberberatung im eigentlichen Sinne stattgefunden hat, wurden hierzu auch keine expliziten Fragen in den Arbeitgeberinterviews gestellt. Trotzdem ergaben sich in den Gesprächen einige Hinweise darauf, inwiefern sich die Arbeitgeber eine stärkere Betreuung gewünscht hätten. Zunächst einmal berichteten neun der zehn befragten Arbeitgeber, dass es abseits der Vermittlungsvorschläge und der Kostenabrechnungen keinen kontinuierlichen Kontakt seitens der Projektmitarbeitenden zu ihnen gegeben habe: *„Ja-, nein, war auch von der Stadt jemand, irgendwie ein [Projekt]-Beauftragter, weiß ich jetzt nicht mehr, aber weiteren Kontakt habe ich nie wieder gehabt“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 2, 23.07.19, S. 4). Hierbei wird auch deutlich, dass den Arbeitgebern häufig gar nicht bewusst war, wer ihr Ansprechpartner im Projekt war. Auf die Frage, ob im Betrieb eine Telefonnummer vorliege, um sich bei aufkommenden Problemen mit den Mitarbeitenden zu verständigen, antwortete die befragte Arbeitgeberin: *„Ja also die habe ich schon. Eine E-Mail-Adresse, oder auch telefonisch ist man mit denen in Kontakt, weil man ja auch für die Bezahlung oder für den Zuschuss auch Unterlagen einreichen muss“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 6, 29.07.19, S. 6). Das Problem hierbei ist, dass die angesprochene Verwaltungsstelle des Projekts beim *Amt für Soziales und Wohnen* der Stadt lag. Dieses hatte jedoch weder direkten Kontakt zu den Teilnehmenden, noch beriet das Amt die Arbeitgeber bei Problemen mit Teilnehmenden. Hier konnten allenfalls die Kontakte zu den Coaches des Jobcenters oder zum Arbeitgeberakquisiteur weitervermittelt werden. In den meisten Fällen konnten die Arbeitgeber zwar konkrete Namen von einzelnen Mitarbeitenden nennen, wussten aber nicht, welche Funktion die jeweilige Person genau im Projekt ausfüllte. Auf die Frage hin, was im Projekt besser gemacht werden könnte, gaben sechs Arbeitgeber an, dass sie stärker in die Coachingprozesse mit eingebunden werden sollten und fünf (teils dieselben) sagten, dass sie sich generell einen stärkeren Kontakt zwischen den Mitarbeitenden des Projekts und den Betrieben wünschten: *„Mich hat aktiv in der ganzen Zeit niemand angesprochen, keine Rücksprachen gehalten, über Einzelpersonen, über Probleme oder Erfolge. Es hat kein Gespräch stattgefunden“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 1, 12.07.19, S. 6). Es erschien den Arbeitgebern dabei nicht unbedingt wichtig, dass der Kontakt von einem speziell hierfür eingestellten „Arbeitgeberberater“ (wie in Projektstadt B) vollzogen wird oder von den Coaches oder sonst irgendeiner Person aus dem Projekt; die meisten wollten einfach nur regelmäßig kontaktiert werden, um ihre Sicht auf das Arbeitsverhältnis zu schildern oder

um gegebenenfalls Rücksprache zum Umgang mit den Angestellten oder anderen projektrelevanten Anliegen zu halten.

Vor allem stellte sich heraus, dass jene Arbeitgeber, die solche Wünsche äußerten, zwar oftmals die Kontaktdaten von Projektmitarbeitern vorliegen hatten, diese aber nur selten von sich heraus nutzten. Viel eher erwarteten sie, dass die Initiative vom Projekt ausginge, weil dem Arbeitgeber hierdurch auch das erwartbare Interesse an einer dauerhaften Integration der Projektteilnehmenden im Betrieb signalisiert würde: *„Da hätte ich mir gewünscht, vielleicht dass auch noch jemand dazukommt. Aber wir haben es von uns aus nicht angesprochen. [...] Also, nicht mal, als die Kündigung raus war. [...] Aber spätestens eben da [...] hätte ich erwartet, dass die doch mal anrufen oder um einen Gesprächstermin bitten oder mal irgendwie nachhören: Was ist denn los? Aber nichts. Gar nichts“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 3, 23.07.19, S. 10). Dies, so der Befragte weiter, sei nicht nur für die Arbeitgeber wichtig, sondern die Hoffnungen der Teilnehmenden richteten sich zudem auf einen positiven Verlauf des Arbeitsverhältnisses. Hierfür sei es auch wichtig, den Blickwinkel der Arbeitgeber zu kennen, um entsprechend mit den Teilnehmenden mögliche Schwierigkeiten (welche die Arbeitgeber zumeist ausschließlich bei den Angestellten verorten) aufarbeiten zu können.

Lediglich bei der administrativen Betreuung, also in Angelegenheiten, wie etwa der Auszahlung des Lohnkostenzuschusses oder dem Ausfüllen von Anträgen, waren alle Arbeitgeber mit Ausnahme von einem sehr zufrieden. Es habe in diesem Bereich immer alles reibungslos funktioniert und der Kontakt zu den zuständigen Personen im *Amt für Soziales und Wohnen* war durchweg zielführend.

Auch die Experten bestätigten, dass die Aufgabenverteilung im Projekt nicht immer ganz transparent für die Arbeitgeber war, wobei hier die dezentrale Organisation eine Rolle spielte: *„Es war für den Arbeitgeber nicht immer ganz deutlich, wer ist denn jetzt Ansprechpartner. Die Stelle ist von Betriebsakquisiteuren akquiriert worden, der Teilnehmer ist begleitet worden im besten Falle durch den Jobcoach, und die Abrechnung lief dann über die Stadt [...]. Das ist für den Arbeitgeber nicht immer ganz erkennbar [gewesen]“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 22).

Dass eine Arbeitgeberbetreuung kein fester Bestandteil des Projekts war, wurde jedoch nicht als generelles Problem angesehen, da die Kapazitäten dagewesen wären, im Bedarfsfall eine solche Betreuung anzubieten: *„Bei uns war es grundsätzlich nicht vorgesehen, dass wir*



*Arbeitgeber betreuen. Die Möglichkeit für so eine Betreuung ist aber da. Wenn Fragen aufkommen, kann sich natürlich jeder bemühen“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 24). Da aber kein Arbeitgeber nach dieser Art der Betreuung fragte, wurde angenommen, dass dies nicht notwendig sei. Hierbei erwies sich aber auch die Akquise durch unterschiedliche Arbeitsgruppen als problematisch. Der externe Betriebsakquisiteur versicherte im Interview, dass er zu den von ihm akquirierten Betrieben regelmäßigen Kontakt hielt und dass es sich bei den im Rahmen der Evaluation interviewten Arbeitgebern vor allem um solche gehandelt haben müsse, die vom Jobcenter oder auf anderen Weg akquiriert wurden (was sich auch bestätigen lässt). Die von ihm akquirierten Arbeitgeber sahen aber auch meist keinen Anlass dazu, Beratung einzuholen: *„Viele [Arbeitgeber] haben dann auch keine Zeit und keine Lust mit dir [Projektmitarbeitenden] zu sprechen, da wollen die auch kein Feedback geben, Gespräche führen und so. Die haben dann andere Sachen zu tun. [...] Die wollen einen Mitarbeiter haben, der funktioniert und fertig“* (Akquisiteur, Experteninterview Projektstadt A, 14.11.2019, S. 17). Fand die Akquise auf anderen Weg als über den Betriebsakquisiteur statt, sah dieser es nicht als notwendig an, ohne explizite Nachfrage in diesen Betrieben beratend tätig zu werden. Die Vermittler/Coaches des Jobcenters sahen ihre Aufgabe jedoch nicht zentral in der Arbeitgeberberatung: *„Wir sind Coaches für die Kunden und nicht Coaches für die Arbeitgeber“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 37). Nach eigener Aussage berieten sie die Arbeitgeber zwar auf direkte Nachfrage und gaben auch gegebenenfalls Rückmeldungen an diese, sofern die Teilnehmenden das wünschten; dies vollzog sich aber niemals in einem Rahmen, der das Vertrauensverhältnis zwischen Coaches und Teilnehmenden gefährdet hätte.

Aus Sicht der Experten wäre eine umfassendere Beratung der Arbeitgeber jedenfalls durchaus sinnvoll gewesen, da der ‚richtige‘ Umgang der Betriebe und der direkten Vorgesetzten mit den ehemals langzeiterwerbslosen Teilnehmenden den individuellen Projekterfolg stark beeinflussen konnte: *„Es kommt auch immer darauf an, wie viel Erfahrung der Arbeitgeber mit der Zielgruppe schon hatte. Wir hatten auch schon Arbeitgeber dabei, für die ist das Alltag [...], die betreuen selbst. [...] Und dann haben wir aber auch Arbeitgeber, die das erste Mal mit dieser Zielgruppe in Berührung kommen“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 14). Insbesondere wenn die Arbeitgeber besondere Strukturen zur Eingewöhnung neuer Mitarbeitenden im Betrieb hatten (z. B. ein Mentorenprogramm)

verlief die Integration häufig erfolgreich. Aber auch der generelle Umgang von Person zu Person konnte das Arbeitsverhältnis unter Umständen stark beeinflussen: *„Man muss natürlich [als Arbeitgeber] Geduld haben und auch so ein Gespür für Menschen einfach haben. [...] Das sind so schon besondere Fälle teilweise, wo man sich auch ein bisschen in die Person hineinversetzen sollte und das auch verstehen sollte, ok, der kann jetzt vielleicht auch nicht 100% geben am Anfang“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 9). Eine umfassendere Beratung der Arbeitgeber im Umgang mit den Projektangestellten hätte demnach durchaus Potenzial zur Senkung der Abbruchquoten gehabt.

Das angedachte Job Carving konnte im Projekt nicht realisiert werden, weil hierfür schlicht die Kapazitäten fehlten: *„Job Carving ist vielleicht dann auch ein bisschen ambitioniert, wenn das der Jobakquisiteur noch nebenbei machen soll, was bei KPMG mit zehn Leuten in drei Monaten gemacht wird“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 23). Der tatsächliche Nutzen eines Job Carvings wurde vom Akquisiteur im Verhältnis zum dafür notwendigen Aufwand aber auch eher als gering eingeschätzt, zumal fast alle durch den Betriebsakquisiteur betreuten Arbeitgeber eine intensive Beratung zu internen Umstrukturierungsmöglichkeiten sehr deutlich und vehement ablehnten.

**Projektstadt B:** Alle fünf befragten Arbeitgeber in Projektstadt B berichteten nur positives über den Kontakt zu allen Stellen des Projekts. Insbesondere die administrativen Prozesse wurden hierbei hervorgehoben: *„Optimal. Sind sehr professionell. Die Unterlagen kamen dann, die wir ausfüllen müssen. Soweit ich weiß, wird auch der Lohnkostenzuschuss regelmäßig gezahlt“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 5, 11.07.2019, S. 12). Auch der Einbezug der Arbeitgeber in den Coachingprozess wurde als gewinnbringend erachtet: *„Der [...] war ja auch schon mal hier, der Jobcoach und da haben wir uns auch nett unterhalten und wenn irgendwo irgendwelche Dinge waren oder ich hatte eine Krankmeldung dann habe ich ihn auch angerufen, hab mit ihm gesprochen [...]. Wir haben uns da so ein bisschen auch abgesprochen, was da vorgefallen ist und so weiter. Weil das ja auch wichtig ist, dass wir dann auch in Kontakt sind“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 9). Allerdings fiel in den Gesprächen auf, dass die Arbeitgeber im Kontext der Fragen über die Zusammenarbeit mit den Projektakteuren grundsätzlich Aussagen zur Unterstützung auf der operativen Ebene der Bürokratie trafen. Auf der anderen Seite äußerten sie sich aber nie zu der Frage des adäquaten Umgangs mit der Zielgruppe oder auch zu innerbetrieblichen strukturellen Prozessen; dies wird in folgender Aussage deutlich: *„Ohne*

*Probleme. [...] Auch Anträge, die unsererseits ausgefüllt werden müssen, das ist wirklich eine ganz zeitnahe Bearbeitung, für beide Bereiche. Und wenn wir natürlich dann auch Ansprüche haben, wird das so schnell als möglich auch in die Wege geleitet. Ich glaube, auch da: Optimal“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 13). Der Umgang den ehemals Langzeiterwerbslosen sei aber nach Ansicht der Arbeitgeber durchaus wichtig. Alle hatten ihre eigene Strategie, wie sie mit dem Projektteilnehmenden umgingen. Während zum Beispiel eine Person meinte, es sei wichtig, sie so wie jeden anderen „normalen“ Mitarbeiter zu behandeln, gaben gleich zwei der fünf Arbeitgeber an, dass bei ihnen ein hausinterner, Jobcoach die Integration erleichterte: *„Wir haben auf dem Floor einen Ansprechpartner, das ist immer der Coach, der nimmt die Neulinge, sag ich jetzt mal so, an die Hand, der zeigt ihnen erst einmal ganz in Ruhe die Systeme“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 6). In einem anderen Unternehmen bildeten die Projektteilnehmenden eine eigene Arbeitsgruppe, die speziell betreut wurde. Hier hob der Arbeitgeber hervor, dass der Mitarbeiter die Anleitung sehr bedarfsgerecht auf die Gruppe zuschnitt. Alle interviewten Arbeitgeber hatten bereits ein eigenes Konzept zum Umgang mit den ehemals Langzeiterwerbslosen und zumeist auch Erfahrung mit der Zielgruppe, so dass eine Beratung möglicherweise obsolet erschien. Inwiefern andere Arbeitgeber zum Umgang mit den Projektteilnehmenden beraten wurde, lässt sich an diesem Punkt nicht feststellen.

Die Antwort auf die Frage, warum die Arbeitgeber vorrangig über administrative Themen und hier insbesondere über die Vermittlung und die Beantragung von Förderleistungen sprachen, wenn sie nach der Unterstützung durch die Arbeitgeberberater gefragt wurden, ergibt sich aus den Experteninterviews. Hier gaben die AG-Berater an, dass sie für die Arbeitgeber als Kontaktperson in allen Belangen fungierten; und zwar selbst dann, wenn das jeweilige Anliegen nicht in ihrem Aufgabenbereich lag: *„Wir sind ja der Ansprechpartner für den Arbeitgeber. Der ruft nicht beim Bewerbermanbieter oder irgendwas an, die rufen dann bei uns an“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 7).

Die Berater kümmerten sich – wenn möglich – um das Anliegen oder leiteten es zur entsprechenden Stelle weiter, so dass der Eindruck bei den Arbeitgebern entstehen konnte, dass sie sich um alles kümmern würden – und damit auch um die Organisation und Abwicklung der Fördermaßnahmen. Die Beratungsintensität unterschied sich recht stark und reichte von Arbeitgebern, die gar keine Beratung verlangten, bis hin zu solchen, die sich nahezu täglich meldeten. Trotzdem entsteht der Eindruck, dass die AG-Berater sich überwiegend um

administrative Prozesse kümmern: *„Also überwiegend geht es dann eher um Einstellungen und Formalitäten, die noch geklärt werden müssen, um dieses [Projekt]-Prozedere im Antragsverfahren komplett abzuwickeln, damit der Arbeitgeber dann auch sein Geld bekommt. Es geht natürlich aber auch um personelle Dinge zum Teil, dass vielleicht ein Kunde auch mal Probleme hat“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 7). Diese ‚Probleme‘ mit den Teilnehmenden beziehen sich dann meist auf elementare Erwartungen der Arbeitgeber: *„Wenn, hapert es eher an so Banalitäten, an diesen grundsätzlichen Geschichten. [...] Dieses Zuverlässig sein, wenn man krank ist, sich wirklich dann bei dem Arbeitgeber zu melden. Nicht, also solche Geschichten kommen da eher dann als Rückmeldung. Also gar nicht von der Arbeitsleistung her“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 17). In Zusammenarbeit mit den Coaches oder den Berufsvermittlern wurden solche Probleme dann zumeist recht schnell geklärt. Auch für die Vermittlung der Teilnehmenden zeigte sich die Nähe der AG-Berater zu den Arbeitgebern als gewinnbringend, da hierdurch das Matching optimiert werden konnte: *„Wenn die dann in Erstgesprächen waren, da fehlt oftmals den BoV [Bewerbungsorientierte Vermittler] natürlich die Expertise, die wir haben. Nicht, also die können anhand der Unterlagen natürlich den Kunden einschätzen, aber die kennen die Arbeitgeber nicht immer so wie wir. Und da war es am Anfang, dass die uns am liebsten bei jedem Gespräch mit dazugesetzt hätten und vielleicht auch noch mal mit den Kunden genau zu gucken“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 8). Auch von den Vermittlern und den Coaches wurde die erfolgreiche Zusammenarbeit bestätigt: *„Dieses Projektteam [...] ist, das sind Leute, die ja gezielt nur für dieses Projekt zur Verfügung stehen. Und wo wir durch die relative überschaubare Größe, das sind jetzt nicht lauter Unbekannte für uns, wirklich eine enge Zusammenarbeit hinkriegen“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 33). Auf die Frage hin, ob die Arbeitgeber möglicherweise mit den Berufsvermittlern, Jobcoaches und Arbeitgeberberatern zu viele mögliche Ansprechpersonen im Projekt gehabt hätten und dadurch den Überblick verloren gegangen sein könnte, antworteten die Experten: *„Nein. Ich habe keinen erlebt, der mal gesagt hat, ist mir zu viel. Nein, im Gegenteil“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 17). Zumeist waren die Arbeitgeber froh, dass sie zu mehreren Projektangestellten regelmäßigen Kontakt gehabt hätten und im Zweifelsfall, wenn sie nicht wussten, an wen sie sich mit ihren Anliegen wenden mussten, sprachen sie den AG-Berater

an, der das Anliegen dann weiterleitete. Aus Sicht aller beteiligter Experten hat die Arbeitgeberberatung – neben anderen Faktoren - maßgeblich zum Projekterfolg beigetragen.

**Projektstadt C:** Die Arbeitgeber in Projektstadt C erhielten ebenso wie jene in Projektstadt A nur auf direkte Nachfrage eine Beratung durch die Betriebsakquisiteure. Keiner der drei interviewten Arbeitgeber äußerte sich jedoch dazu, inwieweit sie dieses Angebot in Anspruch genommen haben. Die Zusammenarbeit in Fragen der Administration formeller Angelegenheiten funktionierte hingegen in zwei von drei Fällen sehr gut: *„Das läuft alles super. Ich habe auch einen guten Kontakt zu [Projektstadt C] zu den Abrechnungsstellen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 2, 25.11.2019, S. 9). Sie erhielten alle nötigen Informationen, die Formalia stellten keine große Hürde dar und die Zahlungen kamen immer pünktlich. Ein Arbeitgeber äußerte sich hingegen sehr kritisch: *„Die Zusammenarbeit mit dem Jobcenter war teilweise katastrophal“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 14). Dies begründete er damit, dass die Mitarbeiterin häufig unentschuldigte Fehlzeiten hatte und die Abrechnungsabteilung die ärztlichen Atteste zu einem bestimmten Stichtag benötigte. Diese kamen häufig aber erst verspätet oder gar nicht beim Arbeitgeber an, so dass dieser sie nicht fristgerecht übermitteln konnte. Dies führte immer wieder zu Problemen in der Abrechnung, welche auch nach mehrmaligen Gesprächen nicht zufriedenstellend gelöst werden konnten. Eine angemessene Beratung habe er nicht bekommen, stattdessen erhielt er mehrere Mahnungen seitens des Projekts und war ratlos, wie er mit dieser Situation weiter umgehen sollte. Laut diesem Arbeitgeber fehlte die nötige Flexibilität, um auf solche Sonderfälle entsprechend reagieren zu können, sowie der Wille das Problem im gegenseitigen Interesse zu lösen.

Während die interviewten Coaches vor allem die Teilnehmenden adressierten, galten die Betriebsakquisiteure als erste Ansprechpersonen für die Arbeitgeber. Ein gutes Kooperationsverhältnis zwischen den Coaches und den Akquisiteuren war somit ein wichtiger Faktor, wenn es in den Betrieben zu Krisen zwischen Arbeitgebern und Projektteilnehmern kam. Diese klare Rollenverteilung wurde nach Aussage der Coaches auch *„gut angenommen, von beiden Seiten – von den Arbeitnehmern wie auch von den Arbeitgebern“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 28). Obwohl eine umfassende Arbeitgeberberatung in der Projektplanung nicht standardmäßig vorgesehen war, gab es hierfür stets die Möglichkeit, bei entsprechender Nachfrage zu reagieren. Da die Coaches (im Gegensatz zum Modellprojekt der Projektstadt B) direkt über das Projekt angestellt waren und

die administrativen Prozesse kannten, hatten sie auch die nötige Expertise, um die Arbeitgeber bei Anträgen oder ähnlichen Anliegen zu unterstützen. Diese Möglichkeit wurde aber nur selten von den Arbeitgebern genutzt: „Wir hatten ja auch jetzt bei job:plus zumindest die Möglichkeit, dass die Firmen jetzt auch Hilfestellung bekommen konnten und Coachingangebote bekommen haben. Haben sie jetzt nicht wirklich viel in Anspruch genommen. Also ich habe jetzt zwei, drei Firmen gehabt, die gesagt haben: Okay, können Sie da mal rüber gucken, können Sie mir da auch helfen“ (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 5). Die seltene Inanspruchnahme dieses optionalen Unterstützungsangebots führte die Coaches zum Schluss, dass die Arbeitgeber hier nur wenig Bedarf hatten. Unklar bleibt jedoch, wie bewusst es den Arbeitgebern war, dass auch die Coaches in solchen Fällen aktiv werden können.

#### 4.7 Weitere Befunde

Neben der Bewertung der Beteiligten bezüglich der jeweiligen Projektmechanismen zeigten sich noch andere Befunde als relevant, um den Projekterfolg insgesamt bewerten zu können. Hierunter fallen zum Beispiel die Organisationsstrukturen der Projekte oder auch Unterschiede bestimmter Subgruppen bei der langfristigen Integration. Diese weiterführenden Befunde werden im Folgenden vorgestellt.

##### 4.7.1 Projekt- und Organisationsstruktur

Bei aller Ähnlichkeit innerhalb des Maßnahmenpakets unterschieden sich die drei Modellprojekte sehr stark in ihrer Organisationsstruktur. In Projektstadt A waren drei Projektpartner in die unmittelbare Projektumsetzung involviert, zudem kamen noch weitere Beteiligte in beratender Funktion hinzu. Die administrative Leitung lag beim *Amt für Soziales und Wohnen*, die operative Leitung dagegen bei der jeweils ausführenden Organisation. Entscheidungen mussten grundsätzlich in Absprache mit allen beteiligten Projektpartnern getroffen werden, wobei diese dezentral in ihren jeweiligen Organisationseinheiten untergebracht waren. In Projektstadt B lag die Leitung des Projekts beim Jobcenter. Lediglich das Coachingangebot übernahm ein extern beauftragter Bildungsträger aus der Privatwirtschaft. Mit Ausnahme der Coaches waren alle Organisationseinheiten zentral in einer Einrichtung untergebracht. In Projektstadt C erhielt ebenfalls das Jobcenter die

Projektleitung. Für die Umsetzung des Projekts wurde ein spezieller Fachbereich gegründet; hier waren alle Projektmitarbeitenden unmittelbar angestellt. Externe Projektpartner wurden allenfalls in beratender Funktion einbezogen. Für die Unterbringung der Mitarbeitenden wurde im Laufe des Projekts ein Gebäudetrakt eingerichtet, in dem alle Organisationseinheiten auf demselben Flur untergebracht waren. Alle drei Projekte liefen maximal zwei Jahre, starteten ohne nennenswerte Vorlaufzeit und endeten am Stichtag ohne Verlängerungsmöglichkeit oder Auslaufphase. Zudem kam es in allen Projekten zu einer mehr oder weniger starken Mitarbeiterfluktuation, die insbesondere den Projektstart erschwerte. Da die Kunden und Arbeitgeber keinen Einblick in diese Prozesse hatten, wurden sie nicht explizit zu deren jeweiligen Vor- und Nachteilen befragt. Einige Aussagen zu den strukturellen Merkmalen ließen sich trotzdem aus den jeweiligen Interviews ableiten. Zentral sind hier jedoch die Experteninterviews heranzuziehen.

Auch in den Interviews mit den Teilnehmenden wurde nicht nach der Organisationsstruktur gefragt. Der abschließende Teil des Interviews beinhaltete jedoch die Frage, was aus ihrer Sicht im Projekt nicht optimal war. Von den 21 Befragten äußerten sich immerhin drei dahingehend, dass die Laufzeit des Projekts zu kurz angesetzt war und dass es keine Anschlussmöglichkeiten für die Teilnehmenden gegeben habe: *„Ich wäre froh, wenn es weitergehen würde das Projekt, also wenn eine Mail kommen würde [...] wir hängen noch mal ein Jahr dran oder sowas. Ich mein besser sind die Gelder ja nicht angebracht“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 5, 29.07.2019, S. 12). Unter anderem wird hier auch das „Teilhabechancengesetz“ als Vergleich herangezogen, welches zunächst auf fünf Jahre angesetzt wurde. Aber auch in jenen Fällen, bei denen die kurze Projektlaufzeit nicht explizit angesprochen wurde, ließ sich in vielen Interviews eine generelle Unsicherheit bezüglich der Zeit nach der Maßnahme feststellen: *„Ich hätte mir gewünscht, weiter arbeiten zu können dort [beim Anbieter der Arbeitsgelegenheit]. Das war ja befristet. Da geht dann immer das Gespräch dann. Da hab' ich immer gesagt, abwarten und teetrinken. Sonst geh ich [in der erwerbslosigkeitsbedingten Freizeit] weiter angeln. Was willst'e machen?“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 13, 31.07.2019, S. 12). Wie in diesem Beispiel schwingt häufig ein Gefühl der Resignation in den Aussagen mit, da die Teilnahme am Projekt Hoffnungen bei den Teilnehmenden weckte, welche zumindest zum Befragungszeitpunkt häufig noch nicht erfüllt werden konnten: *„Also man bekommt mehr Hoffnung, man hat nicht so dieses 'Ach, das klappt ja sowieso nicht'.*

*Sondern, weil die da so hinterher sind und sich halt auch für die Personen interessieren“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 13, 31.07.2019, S. 6). Dies stehe im direkten Kontrast zur regulären Vermittlung der Jobcenter, zu denen sich sechs der 14 noch nicht vermittelten Befragten ohne direkte Nachfrage sehr negativ äußerten: *„Man geht ja [im Projekt] ganz anders an die Sache ran, weil man wird als Mensch gesehen und nicht als Nummer, [...] sondern da wird geguckt und also, finde ich viel besser als so normal“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Vermittlung 9, 30.07.2019, S. 3). Die Rückkehr von der speziellen Projektbetreuung in die reguläre Arbeitslosenbetreuung wird dementsprechend als ungenutzte Chance gewertet und die Integrationsaussichten nach dem Projekt konsequenterweise eher gering eingeschätzt. Die kurze Projektlaufzeit, verbunden mit der mangelnden Möglichkeit einer anschließenden Teilnahme an Folgemaßnahmen (z. B. 16i), lässt dabei einen gewissen Druck bei den Teilnehmenden entstehen, die Integration so schnell wie möglich vollziehen zu müssen oder – wie zuvor – am Projektende ohne Arbeitsstelle und ohne Perspektive dazustehen: *„Jetzt muss ich mich wieder mit dem Arbeitsamt auseinandersetzen mit der Geschichte Wohnung und et cetera pp.“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Arbeit 5, 12.08.2019). In Bezug auf die Mitarbeiterfluktuation gaben zwar einige der Befragten an, innerhalb der Projektlaufzeit einen Betreuerwechsel erlebt zu haben. Da aber ausnahmslos alle sehr zufrieden mit ihrer derzeitigen Betreuerin waren, äußerte sich niemand negativ hierzu. Eine generelle Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit den Projektstrukturen lässt sich aus den erhobenen Daten daher nicht ableiten.

Bei einigen Arbeitgebern wurde deutlich, dass der anfängliche Wechsel im Projektpersonal für Verwirrung sorgte. So zeigte sich zum Beispiel einer der Arbeitgeber völlig überfragt, wer denn der zuständige Coach für seinem Betrieb war: *„Ich gucke mal was bei ihm dasteht, wenn ich darf. Ich habe ja seine Visitenkarte. Es könnte sein, dass es der Herr [Name eines Mitarbeiters] war früher. Doch Jobcoach [steht auf der Karte]! Und jetzt ist es ja der Herr [Name eines anderen Mitarbeiters] gewesen. Und der ist es ja auch nicht mehr. Jetzt ist es glaube ich eine Dame“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 7, 02.08.2019, S. 9). Bei nahezu allen Arbeitgeber wurde deutlich, dass sie die Strukturen im Projekt kaum durchblickten und die Funktion der einzelnen Projektmitarbeitenden nur selten benennen konnten. Sie konnten zwar zumeist einen oder sogar mehrere Namen von Mitarbeitenden nennen, wussten aber nicht, ob diese als Coaches, Vermittler, Arbeitgeberberater oder in einer sonstigen Form tätig



waren. Ihr Kontakt zum Projekt bezog sich also auf Einzelpersonen und nicht auf Arbeitsgruppen (z. B. Akquise, Vermittlung). Der Wechsel eines Projektmitarbeitenden erschwerte somit den Kontakt der Arbeitgeber zu den verantwortlichen Stellen im Projekt, da der Kontakt häufig ausschließlich über diese Person etabliert wurde und die anderen Projektmitarbeitenden weitestgehend unbekannt blieben. Hierdurch entstanden in Einzelfällen auch Probleme, wenn die direkte Ansprechperson (z. B. urlaubs- oder krankheitsbedingt) nicht erreichbar war und die Kommunikationsschnittstelle dadurch wegbrach: *„Da hat die eine Kollegin nicht die Mails der anderen Kollegin gelesen, dann wurden wir angemahnt. [...] Also da könnt ich mir vorstellen, [...] dass das dazu führt, dass man solche Projekte dann auch einfach nicht mehr macht, weil das ist ein unheimlicher Aufwand“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 9, 14.08.2019, S. 11).

Die Projektlaufzeit wurde nicht direkt von den Arbeitgebern angesprochen, in vereinzelt Fällen aber indirekt thematisiert. Eine Arbeitgeberin sah sich gezwungen, ihrer Projektmitarbeiterin zu kündigen, weil diese trotz vorbildlichen Engagements den Anforderungen des Arbeitsplatzes nicht gewachsen war. Weil sie der Teilnehmerin jedoch trotzdem das Beste für ihre berufliche Zukunft wünschte, sah sie den Mangel an Möglichkeiten nach einem Arbeitsabbruch, auch im Hinblick auf die geringe verbleibende Restlaufzeit, sehr kritisch: *„[Dann landet sie wieder in der] Arbeitslosigkeit. [...] Arbeitslosengeldanspruch hat sie nicht erworben in dem halben Jahr. Da hätte sie ein Jahr arbeiten müssen, um das zu bekommen. Es tat mir auch wirklich -. Also, es ist wirklich ein bisschen dramatisch so“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 3, 23.07.2019, S. 12). Weitere Merkmale, die die Projektstruktur betreffen, wurden nur vereinzelt von den Arbeitgebern genannt. Zwei sprachen zum Beispiel das Übergangsmanagement an und thematisierten zum Beispiel, dass der Übergang von der Arbeitsgelegenheit in die geförderte Beschäftigung „flüssiger“ laufen müsste, da sich bei den Teilnehmenden ohne unmittelbare Arbeitsperspektive ein schneller Motivationsverlust am Ende der AGH erkennen ließ. Zwei weitere sprachen kleinere Probleme bei den bürokratischen Prozessen an. Hier kam es zum Beispiel zu einem Versäumnis, als die Ansprechpartnerin des Betriebs im *Amt für Soziales und Wohnen* krankheitsbedingt fehlte und die Kollegen über die Absprachen mit dem Betrieb nicht Bescheid wussten, so dass es zu einer Abmahnung des Betriebs aufgrund von zu spät übermittelten Dokumenten kam. Die interne Absprache und die Aufgabenverteilung zwischen den Kollegen hätten demnach besser abgestimmt sein können. Auch wurde zweimal erwähnt, dass es Druck auf die Teilnehmenden

gegeben habe, wenn diese zunächst nur in Teilzeitarbeit tätig waren: *„Es gibt genug Arbeitslose. Wenn man sieht, die Frau ist alleinerziehend, die macht ja schon etwas, anstatt nur zu Hause auf der Couch zu sitzen, dann soll man die doch einfach in Ruhe lassen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 4, 24.07.2019, S. 3). Hier wünschten sich die betroffenen Arbeitgeber, dass die Teilnehmenden ohne Druck und in Absprache mit den Arbeitgebern selbst entscheiden könnten, wie viele Arbeitsstunden sie sich zu Beginn zutrauen, um im Anschluss allmählich das Arbeitspensum zu steigern. Es zeigen sich also auch bei den Arbeitgebern in spezifischen Bereichen gewisse Unzufriedenheiten mit den Projektstrukturen. Trotz dieser Kritik bewerteten die Arbeitgeber das Projekt in seiner Grundstruktur aber eher positiv. Allerdings sind auch die Angaben der Arbeitgeber eher als ergänzende Informationen zu verstehen, da auch sie nur bedingt Einblick in die internen Projektprozesse hatten.

Die Experten hatten als einzige Beteiligte einen umfassenden Überblick über sämtliche interne Prozesse von der Planung bis hin zum Projektabschluss. In Projektstadt A ergaben sich dabei mehrere Probleme. Diese fingen bereits bei der Verteilung der Aufgaben an. So sollte sich zum Beispiel das Haupt- und das Rechtsamt der Stadt maßgeblich um die Novellierung der öffentlichen Projektvergabe kümmern, erhielt hierfür aber keine zusätzlichen Arbeitskräfte, so dass die Kapazität zur Ausarbeitung schlicht fehlte: *„Zusätzliche Ressourcen aus den eigenen Reihen in solche Projekte zu geben ist aufgrund der aktuellen Personalsituation und der zu bewältigenden Aufgaben [schwierig]“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 21). Nicht nur fehlte es an Personal, auch mangelte es den betroffenen Arbeitsgruppen unter diesen Bedingungen an der notwendigen Motivation, um die Umsetzung entsprechend voranzutreiben: *„Wenn sie schon sehen, dass sie für ihre eigenen originären Aufgaben schon nicht das Personal bekommen, was sie eigentlich brauchen, um die Aufgaben zu erledigen, ist die Bereitschaft bei vielen Fachbereichen noch eine zusätzliche Leistung zu erbringen, ohne dass es zusätzlich Personal gibt, die geht gen Null“* (Experteninterview Projektstadt A, Hauptamt, 19.11.2019, S. 17). Aber auch an den Stellen, für die zusätzliches Personal für das Projekt eingestellt wurde (z. B. im Jobcenter), ergaben sich Probleme bei der Besetzung: *„Man bekommt ja auch on top Stellen bewilligt, aber wo soll man die Mitarbeiter hernehmen? Man hat zwar mehr Stellen, aber dann haben wir mehr offene Stellen“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 24). Dies hing wiederum mit den hohen Anforderungsprofilen der projektinternen

Arbeitsplätze und der relativ kurzen Projektlaufzeit zusammen. Wer die nötigen Kompetenzen und Erfahrungen aufwies, um eine solche Arbeitsstelle optimal auszufüllen, entwickelte vermutlich nur wenig Interesse, eine auf maximal zwei Jahre befristete Arbeitsstelle anzunehmen: *„Gerade, wenn es so temporäre Stellen sind, da möchte dann keiner aus seiner gewohnten Arbeitsumgebung heraus und in eine Ungewissheit wechseln“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 24). Teilweise musste hier auf Personal ausgewichen werden, welches nicht die notwendigen Voraussetzungen mitbrachte. Problematisch an der Stellenbesetzung war zudem, dass sie erst nach der offiziellen Freigabe der Projektmittel erfolgen konnte. Dieser Stichtag galt als Projektbeginn. Da die Ausschreibung aber erst zu diesem Zeitpunkt erfolgen konnte, verzögerte sich auch die Aufnahme der Arbeitgeberakquise sowie der Kundenvorbereitung und -vermittlung um einige Monate, wodurch die eigentliche Kernarbeit des Projekts erst im Frühjahr 2018 richtig anließ: *„Man startet dann wirklich gepulkt. Das ist ja ganz viel Vorarbeit. Man hätte schon ein bisschen Vorlauf [gebraucht], weil es dauert ja einfach. Man startet mit ganz vielen Teilnehmern gleichzeitig. Das ist mit 2, 3 Mann dann schon schwierig“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 25). Während die Arbeitgeberakquise wenig Vorlauf benötigte, weil die Arbeitgeber zumeist sofort Personal benötigten, gestaltete sich die Arbeit mit den Teilnehmenden als wesentlich zeitintensiver: *„Der Start war ja erstmal, wenn man zurückblickt, Pool aufbauen, also Teilnehmer für das Projekt gewinnen, Projekterklärung, [...] Teilnehmer auswählen, die Projektvoraussetzungen prüfen und dann hat man eigentlich mit dem Coaching in der Form gestartet, indem man geguckt hat, was suchen die und wo müssen wir ansetzen“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 2). Dass die Arbeitgeberakquise bereits einen Monat vor dem Coaching und der Vermittlung aufgenommen wurde, erweis sich dabei eher als kontraproduktiv: *„Wir haben ja gleichzeitig so ein bisschen gestartet, also es wurden Arbeitgeber akquiriert und es wurde ein Teilnehmerpool aufgebaut. Man hat dann natürlich die Arbeitgeber, die sagen, ich hab' Stellen ich brauch Leute! Die Leute sind aber noch nicht so weit. [...] Das ganze Coaching, das braucht Vorlauf“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 18). Obwohl das Projekt bereits zum 1. Januar 2018 startete, lief die Vermittlung erst Mitte desselben Jahres richtig an, also etwa nach einem Viertel der gesamten Projektlaufzeit: *„Erst so ab Mai, Juni wurden dann die meisten Vermittlungen natürlich erst vorgenommen“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 4). Von der

ersten größeren Vermittlungswelle bis zum Projektabschluss verblieben somit etwa eineinhalb Jahre Laufzeit. Je später eine Vermittlung ausgeführt wurde, desto weniger Förderdauer verblieb den Arbeitgebern und desto kürzer konnten die Projektteilnehmenden betreut werden: *„Das Projekt ist aber auf den 31.12. begrenzt. Und was wir ab dem 02.01. machen wissen wir nicht. Am 01.01. haben wir frei. Wir wissen nicht was wir dann machen und wir können sie [die Teilnehmenden] eigentlich nur bis zum 31.12. noch begleiten“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 23). Gerade mit Inkrafttreten des Teilhabechancengesetzes habe dies zu Unmut bei den Beteiligten geführt: *„Deswegen sind einige so gefrustet gewesen. Die haben gut gearbeitet, sind dann zuerst bei uns ins Projekt, waren stolz wie Oskar, dass sie einen Vertrag hatten und dann kam 16i. Dann ging das durch die Medien, wo man hört, vier Jahre. Und dann dieses alle an einem Ort [informeller Austausch zwischen den Projektteilnehmenden], da entsteht eine Gruppendynamik, da entsteht Unzufriedenheit“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 24). Weiterhin erwiesen sich auch die Organisationsstrukturen mit den vielen beteiligten Akteuren und der fehlen klaren Direktive als wenig effizient, da sich hierdurch ein enormer Abstimmungsbedarf ergab: *„Wenn man keine direkte Weisungsbefugnis hat, gibt das wahnsinnig viele Probleme und dann dauert es lange, bis man sich aufeinander eingestellt hat“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 16). Der Abstimmungsbedarf wurde in der Planungsphase geringer eingeschätzt, als er tatsächlich war. Dies resultierte unter anderem daraus, dass die verschiedenen Akteursgruppen eine komplett unterschiedliche Arbeitsweise aufwiesen, was die anfängliche Kooperation erschwerte: *„Man muss sich erstmal auf neue Mitarbeiter bzw. Kollegen einstellen. Die Denkweise ist, glaub ich, auch ein bisschen anders. Das hierarchische Denken ist [bei dem Projektpartner] wesentlich ausgeprägter als [...] hier“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 19). Erst im späten Verlauf des Projekts wurde ein Modus Operandi gefunden, der eine effektive Zusammenarbeit ermöglichte: *„Ich hatte jetzt den Eindruck, dass wir es geschafft haben, dass wir Verständnis füreinander entwickelt haben“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 31). Hierbei ließ sich jedoch feststellen, dass die operative Ebene (die ausführenden Mitarbeitenden) recht schnell zueinanderfand, während insbesondere die Planungsebene lange brauchte, um eine gutes Kooperationsverhältnis zu etablieren: *„Die Arbeitsatmosphäre [auf operativer Ebene] war insgesamt immer gut. Der*

*Verwaltungsvorstand [die Organisationsebene] war dann das, was da immer dranhängt“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 9). Es stellt sich somit die Frage, ob es nicht ein „zu viel“ an Organisation gegeben hat und die operative Arbeit dadurch eher gehindert als effizient gelenkt und gefördert wurde. So stellen zum Beispiel auch die Coaches bzw. Vermittler heraus, dass die Arbeit besonders da sehr gut funktionierte, wo ihnen möglichst viel Freiraum eingeräumt wurde: *„Bei der Poolgröße, wir haben da ja auch nicht so starr unsere Grenzen. Das ist halt auch wieder das Schöne, wenn wir merken, ich habe noch Luft, wenn ich dann einen Kandidaten habe, der Interesse hat, nehm‘ ich den auch auf. Ich würd‘ das [den optimalen Betreuungsschlüssel] gar nicht an einer Anzahl festmachen“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 36). In Hinblick auf die kurze Projektlaufzeit kamen die Experten in diesem Zusammenhang auch zu dem Schluss, dass zum einen zu viele Akteure involviert waren: *„Zu viele Köche verderben den Brei. Das ist einfach so. [...] Wenn zu viele Leute Mitspracherecht verlangen, dann wird es irgendwann schwierig. [...] Und ich glaube, es waren zu viele Leute involviert“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 16); zum anderen mischte sich die Planungsebene vorgeblich zu stark in das operative Geschehen ein: *„Ich würd’s viel schlanker machen. Vielleicht die Projektleitung, die operative Leitung auch bei der operativen Person lassen, [...] die dann auch direkt Entscheidungen treffen kann, ohne sich immer wieder rückzuversichern“* (Experteninterview Projektstadt A, Akquisiteur, 14.11.2019, S. 27). Die Arbeitsstrukturen wurden jedoch nicht als grundsätzlich schlecht, sondern lediglich als unpassend für ein Projekt mit so kurzer Projektlaufzeit eingeschätzt. Die grundlegende Idee, die hinter der Beteiligung so vieler Akteure stand, war die Nutzung möglichst vielfältiger Erfahrungen und Netzwerke. So wurde die Arbeitgeberakquise zum Beispiel deswegen an einen Träger aus der Privatwirtschaft übergeben, weil dieser bereits in der Vergangenheit vielfach mit Arbeitgebern in der freien Wirtschaft kooperierte: *„[Der beauftragte Dienstleister] ist als Projektpartner gewählt worden, weil sie die Netzwerke in die freie Wirtschaft natürlich auch haben. Das Projekt ist ausgerichtet auf den ersten Arbeitsmarkt“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019). Dieser Erfahrungsaustausch funktionierte generell recht gut, wenngleich sich hierdurch auch Konfliktpotenzial auftat, weil die ‚Experten‘ aus den einzelnen Fachbereichen ihre Positionen oft vehement vertraten, was eine Einigung in entscheidenden Fragestellungen teils erschwerte: *„Jeder macht seine Arbeit [...], aber man hat sich ausgetauscht. Es wurde diskutiert, natürlich. Also die Kollegen haben alle da ihre*

*Erfahrungen eingebracht. Da muss man in den ein oder anderen Fall auch zu Gute halten, die sind da schon länger dabei. Nichtsdestotrotz haben wir auch versucht, da gemeinsam zu gestalten“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 26). Die dezentrale Organisation habe zwar auf der einen Seite die anfängliche Kooperation zusätzlich erschwert, gleichzeitig sahen die Experten hierin aber auch Vorteile: *„Gerade, dass es dezentral war und jeder noch in seiner Organisationseinheit war und darauf zugreifen konnte, war ein Vorteil. Wenn man das an einen Punkt auslagert, ist es einfach nur eine weitere Organisationseinheit“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 27). Zusammengefasst kann man sagen, dass die Organisationsstrukturen langfristig zwar als effektiv angesehen wurden, jedoch nicht optimal zu einem Modellprojekt in so kleinem Rahmen passten; dem wirkte besonders die kurze Projektlaufzeit der Arbeitsstruktur entgegen: *„Wenn man das [Kooperationsverhältnis] langfristig etablieren könnte, würden sich da sicher gute Strukturen heraus entwickeln. Für kurzfristige Projekte ist es grundsätzlich so: je mehr Akteure, desto mehr Zeitverlust durch Abstimmungsarbeiten, das wäre dann schon ein Grund gewesen, das klein zu halten“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 33).

Da die Teilnehmenden in Projektstadt B nicht interviewt wurden und die Fragebögen sich mit der Thematik nicht befassten, lassen sich auch den Daten keine Angaben zu den Projektstrukturen entnehmen.

Auch bei den Arbeitgebern lässt sich aus den Interviews nicht dezidiert entnehmen, inwiefern sie die Organisationsstruktur und den Projektaufbau insgesamt bewerten. Zunächst einmal lässt sich aber festhalten, dass alle Arbeitgeber verschiedene Kontaktpersonen innerhalb des Projekts nennen konnten und zumeist deren Funktion innerhalb der Strukturen kannten. Die Zusammenarbeit mit den einzelnen Projektstellen lief zumeist tadellos: *„Das funktionierte auch alles super. Wir haben uns die Sachen hin und her geschickt, wenn etwas benötigt wurde“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 14). Auch bei möglichen Optimierungswünschen wurden ausschließlich Aspekte genannt, die nicht die Organisationsstruktur betrafen, sondern lediglich die Vermittlung und das Fortbildungsangebot sowie die Außendarstellung bzw. Bewerbung des Projekts. Zwei der fünf Arbeitgeber sahen sogar gar keinen Verbesserungsbedarf und bestätigten, dass die Umsetzung des Projekts optimal gelaufen sei: *„Ich glaube, es wird genauso umgesetzt, wie man sich das gar nicht anders hätte wünschen können“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B,

Arbeitgeber 1, 11.07.2019, S. 14). Auch die Bewertung des Projekts in Schulnoten deutet darauf hin, dass die Umsetzung sehr positiv empfunden wurde. Hier erhielt das Projekt dreimal die Schulnote „gut“ (2) und zweimal die Note „sehr gut“ (1). Da sich in den Interviews keine einzige kritische Aussage zur Projekt- und Organisationsstruktur finden lässt, gleichzeitig aber mehrere Aussagen getroffen wurden, die eine hohe Zufriedenheit ausdrücken, muss davon ausgegangen werden, dass die Arbeitgeber die Struktur des Projekts sowie dessen Umsetzung (sehr) positiv bewerteten.

Die Experten in Projektstadt B bewerteten die Effizienz der Organisationsstrukturen etwas kritischer als die Arbeitgeber. Wie im Vorfeld bereits berichtet, wurde in den Interviews angemerkt, dass eine Vorbereitungsphase für die Teilnehmenden hilfreich gewesen wäre, um mögliche Hemmnisse bereits vor Arbeitsantritt abzubauen oder zumindest auf ein kontrollierbares Maß abzumildern. Im Vordergrund der Kritik standen jedoch, wie auch in Projektstadt A, der abrupte Projektstart sowie die kurze Projektlaufzeit: *„Ja, wir hätten definitiv zahlenmäßig besser dastehen können, weil wir jetzt einfach auch einen ganz anderen Flow über die Monate entwickelt haben. Und das natürlich nach außen dann so ein bisschen so ein bitteres Beigeschmäckchen ist, dass es dann so aussieht, so ein Projekt läuft nicht ganz so gut. Nein, das lief aber nicht schlecht, weil jetzt hier die Kooperation oder die Akquise mit den Arbeitgebern, die Vermittlung der Leute, der Menschen nicht funktioniert hätte, sondern es ist ganz einfach der Zeitfaktor, der fehlte, und es war [anfangs] einfach total konfus organisiert“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 27). Aus Sicht der Experten hätten die Arbeitsstrukturen bereits vor dem offiziellen Projektstart etabliert werden müssen, anstatt die meisten operativen Stellen erst kurz vor oder sogar noch nach dem offiziellen Projektbeginn zu besetzen. Darüber hinaus hätte der Projektstart auch durch eine vorangehende, großflächige Bewerbung erleichtert werden können: *„Sie merken da eine Lethargie halt, das ist wirklich ein ganz trüges Anlaufen. Dazu ist die Zeit zu kurz für so ein Projekt. Da hätte vorher schon die Werbetrommel letztendlich gerührt werden müssen“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 28). Da es keine Vorlaufzeit gab, musste dies alles zu Beginn des Projekts parallel erfolgen, wodurch das Kernziel des Projekts, also die Vermittlung von Langzeiterwerbslosen in den ersten Arbeitsmarkt, zunächst etwas in den Hintergrund rückte und erst im späteren Verlauf effektiv aufgenommen werden konnte: *„Man hat ja bei null angefangen. Das ist natürlich dann schon schwierig, finde ich, für so ein Projekt, wo man eh weiß: Das läuft nur zwei Jahre“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-

Berater, 24.05.2019, S. 26).

Die Kooperation der einzelnen Projektstellen untereinander wurde hingegen sehr positiv bewertet. Dies lag unter anderem an der zentralen Unterbringung aller Akteure, welche die Zusammenarbeit erleichterte: *„Wir arbeiten da eher Hand in Hand zusammen. Also wir haben hier den gemeinsamen Flur von unserem Team“* (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 23). Die räumliche Nähe der Mitarbeitenden wurde von diesen sogar als entscheidender Faktor für den Projekterfolg identifiziert: *„Das ist ja auch das, woran es oftmals früher gehakt hat in manchen anderen Bereichen, wenn die Kommunikation, die Zusammenarbeit, das Prinzip der kürzesten Wege nicht funktioniert“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 8). Erschwert wurde die Zusammenarbeit jedoch durch die hohe Mitarbeiterfluktuation: *„Insgesamt hatten wir eine unwahrscheinlich hohe Fluktuation. Also wir haben letztens versucht mal durchzuzählen, wie viele Mitarbeiter wir jetzt hier schon kommen und gehen haben sehen in der Zeit. Also es waren auf jeden Fall irgendwie über fünf. Also zwischen fünf und zehn Mitarbeiter, die kamen und gingen“* (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 19). Zum einen wurde dieses durch die kurze Projektlaufzeit bedingt, die Projektmitarbeitende dazu trieb, vorzeitig auf langfristig sicherere Arbeitsstellen zu wechseln, zum anderen wurden aber auch fragwürdige Einstellungsentscheidungen durch die Projektleitung getroffen. So wurde zum Beispiel von der Einstellung einer Mitarbeiterin berichtet, die bekanntermaßen nach lediglich drei Monaten Einarbeitungszeit in den Mutterschaftsschutz ging, so dass die Stelle genau zu dem Zeitpunkt neu besetzt werden musste, als die erste größere Welle an Vermittlungen vorgenommen werden konnte. Festzuhalten bleibt, dass die interne Arbeitsstruktur als sehr positiv bewertet wurde, wobei die kurze Projektlaufzeit, die fehlende Vorlaufzeit und ferner auch die Mitarbeiterfluktuation aus Sicht der Experten verhinderten, dass das volle Potenzial des Konzepts ausgeschöpft werden konnte.

Wie auch in den anderen beiden Projektstädten konnten sich die Teilnehmenden in Projektstadt C innerhalb der Fragebögen nicht zu den internen Projektstrukturen äußern.

Die Arbeitgeber kannten jeweils mehrere Ansprechpersonen im Projekt und konnten deren jeweilige Aufgaben und Zuständigkeiten benennen. So gab eine Arbeitgeberin zum Beispiel an, dass sie *„regen Kontakt“* zur Vermittlung und zur Abrechnungsstelle habe, aber auch die Betreuerin (Coach) sich bei ihr persönlich vorgestellt habe: *„Sie hat sich bei mir gemeldet, auch, wenn sie eigentlich für die Arbeitnehmerin da ist“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C,



Arbeitgeber 1, 13.11.2019, S. 9). Bezüglich der Kooperation mit den einzelnen Projektstellen waren die Arbeitgeber recht unterschiedlicher Meinung. Während zwei davon berichteten, nie auf Probleme bei der Kooperation mit den Projektstellen gestoßen zu sein, war einer mit der Arbeit nahezu aller Arbeitsbereiche unzufrieden: *„Das Projekt ist auf einem guten Wege und hat viel gelernt. Aber das bezieht sich nur auf die Struktur. Die einzelnen Elemente müssen unterschiedlich benotet werden. Es war viel zu viel Bürokratie. Alles, selbst eine Krankschreibung, war sehr kompliziert. Wir als Arbeitgeber hatten dann große Probleme mit dem Jobcenter“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 16). Auch bei den Verbesserungsperspektiven wurden Aspekte angesprochen, die die Struktur betrafen. So äußerte sich ein Arbeitgeber klar dazu, dass die Projektlaufzeit zu kurz war: *„Die Länge, die Zeiträume sollten deutlich länger sein“* (Arbeitgeber 1, Arbeitgeberinterview Projektstadt C, 13.11.2019, S. 19). Hierbei spielte es eine Rolle, dass Förderungen für vermittelte Teilnehmende nicht über die Projektlaufzeit hinaus gewährt werden konnten. Je später eine Anstellung erfolgte, desto kürzer wurden in der Regel auch die Arbeitsverträge gestaltet und desto geringer war der finanzielle Anreiz für die Arbeitgeber, um überhaupt noch am Projekt teilzunehmen. Eine Arbeitgeberin leitete eine soziale Einrichtung und bot eigentlich keine Stellen auf dem ersten Arbeitsmarkt an. Am Projekt nahm sie nur deshalb teil, weil die kurzfristigen Vermittlungsaussichten einiger Teilnehmender so gering waren, dass eine Vermittlung in den sozialen Arbeitsmarkt die einzige Perspektive für sie darstellte. In diesem Umfeld verrichteten sie Arbeitsaufgaben, die in etwa einer AGH entsprachen. Ihre Teilnahme am Projekt sah sie jedoch selbst sehr kritisch und erklärte sich nur dazu bereit, weil sie das Jobcenter explizit darum bat, einige Projektteilnehmende zu beschäftigen. Zwar konnten die Teilnehmenden auf diese Weise positive Erfahrungen sammeln, da die Stellen aber nur durch die Lohnförderung finanziert werden konnten, war eine vom Maßnahmeträger anvisierte langfristige Integration jedoch nicht möglich: *„Das Einzige, was schade ist, ist, dass sie natürlich nicht langfristig hierbleiben können. Naja, das tut mir dann ja auch leid“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 2, 25.11.2019, S. 12). Weiterhin regte sie an, dass es hilfreich wäre, wenn die Arbeitgeber selbst Zugriff auf eine anonymisierte Datenbank der Teilnehmenden hätten, um von sich aus Kandidaten auszuwählen, anstatt sich auf die Auswahl der Vermittler zu verlassen. Der dritte Arbeitgeber kritisierte insbesondere das Coaching, bemängelte aber auch die Gesamtausrichtung des Projekts, welche von vornherein Menschen ausschloss, deren Erwerbslosigkeit von Phasen der Arbeitstätigkeit

unterbrochen wurde: *„Job:Plus nimmt keine Teilnehmer, die schon mal im Betrieb waren [...] Das Projekt fördert nicht die Menschen, die eigentlich verdient hätten in so ein Projekt zu kommen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 21). Da die grundsätzliche Teilnahmebedingung eine Bezugsdauer von mindestens vier Jahren vorsah, konnten alle Erwerbslosen, die in den letzten vier Jahren auch nur einen Tag lang voll erwerbstätig waren (nicht 450€-Basis), nicht durch das Projekt gefördert werden. Der Arbeitgeber hätte auch solchen Menschen, die sich in der Vergangenheit sichtbar um einen Arbeitsplatz bemühten, aber an der langfristigen Integration scheiterten, eine Chance geben wollen. Auch die generelle Benotung des Projekts fiel mit einmal „gut“ (2) und zweimal „befriedigend“ (3) eher mittelmäßig aus, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Arbeitgeber der Projektstruktur und deren Umsetzung mit eher gemischten Gefühlen gegenüberstanden.

Die Coaches in Projektstadt C bezeichneten in den Interviews zunächst einmal die Zusammenarbeit der einzelnen Projektstellen als sehr effizient: *„Jeder weiß seine Aufgabe, die er hat und dann muss man halt kooperieren [...] und das klappt auch immer“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 27). Vor allem die Kooperation mit den Betriebsakquisiteuren bei der aufgeteilten Zuständigkeit für Arbeitgeber und Projektteilnehmenden wurde hierbei hervorgehoben: *„Betriebsakquisiteure, Coach, Arbeitgeber und Teilnehmer. Das war eigentlich eine ideale Sache, dann wurde das von allen Seiten schnell abgeklopft, nochmal die Rahmenbedingungen geklärt, das war eigentlich eine wunderbare Sache“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 27). Diese Rollenverteilung sei nicht nur für die Arbeitsweise effizient gewesen, sondern lag auch im Interesse der Beteiligten: *„Das wurde gut angenommen, von beiden Seiten, von den Arbeitnehmern wie auch von den Arbeitgebern“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 28). Die Kommunikation der Arbeitsbereiche wurde vor allem (wie in Projektstadt B) durch die zentrale Unterbringung erleichtert. Hierbei haben die Fachbereiche in Projektstadt C ihre Arbeit zunächst in unterschiedlichen Gebäudeeinheiten aufgenommen, wurden später aber räumlich zusammengelegt, so dass die Experten beide Arbeitsweisen direkt miteinander vergleichen konnten: *„Sie [die Akquisiteure] sind mit uns auf einem Flur und wir können rübergehen. Bis vor eineinhalb Wochen ein bisschen schwieriger, weil die Betriebsakquisiteure im Kreishaus waren und wir in der Jobakademie. Also da dann*

*entweder persönlich, wenn wir da im Kreishaus waren oder übergegangen sind oder halt telefonisch oder per Mail“ (Jobcoaches, Experteninterview Projektstadt C, 06.06.2019, S. 9).*

Die geringe Projektlaufzeit sprachen die Coaches im Gegensatz zu den Experten in den anderen beiden Modellprojekten nicht an. Dies könnte sehr wahrscheinlich damit zusammenhängen, dass das Projekt in Projektstadt C vergleichsweise zügig vorangetrieben wurde, um Kapazitäten für das ein Jahr später folgende Teilhabechancengesetz (16i) freizubekommen. In den Gesprächen mit den Verantwortlichen machte es den Eindruck, als wurde das Modellprojekt job:plus eher als Testlauf für das ähnlich strukturierte Konzept des Teilhabechancengesetzes angesehen. Da die Arbeits- und Projektstrukturen hier aber nur einseitig aus Sicht der Coaches bewertet wurden, können die Ergebnisse nicht als gesichert bewertet werden.

#### 4.7.2 Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit der Projekte wurde sowohl in den Fragebogenerhebungen wie auch in den Experteninterviews thematisiert. Die Arbeitgeber wurden hierzu nicht unmittelbar befragt und äußerten sich nur in Einzelfällen zum Thema Nachhaltigkeit.

In Projektstadt A wurden die Kunden zum zweiten Erhebungszeitpunkt anhand einer vierstufigen Zustimmungsskala gefragt, inwiefern die aufgenommene Arbeit ihr Leben beeinflusst hat. Hierbei erreichten fast alle Mittelwerte den positiven Zustimmungsbereich. Vor allem gaben die Befragten an, generell Freude an der Arbeit zu haben (M = 3,47). Darüber hinaus wirkte sich die Arbeit aber auch positiv auf das Privatleben aus (M = 3,17), half dabei die persönlichen Stärken zu erkennen und einzubringen (M = 3,24) und soziale Kontakte zu knüpfen (M = 3,06). Einen weniger starken Einfluss hatte die Arbeit nach eigenen Angaben auf die Regelung von Alltagsproblemen (M = 2,76) auf die Selbstverwirklichung (M = 2,71) und auf die finanzielle Situation der Befragten (M = 2,94). Tendenziell abgelehnt wurde lediglich die Aussage, dass die aufgenommene Arbeit die Teilnehmenden bei zukünftigen Bewerbungen unterstütze (M = 2,27). Dies ist insofern überraschend, als dass es sich bei der Tätigkeit um eine vollwertige sozialversicherungspflichtige Beschäftigung handelte, die als Arbeitserfahrung für zukünftige Bewerbungsprozesse auch in den Lebenslauf aufgenommen werden kann. Weiterhin wurden sowohl die Teilnehmenden, die erfolgreich vermittelt wurden, wie auch diejenigen, die das Projekt ohne Vermittlung verließen, gefragt, inwiefern

sich das Projekt auf ihre berufliche und private Zukunft ausgewirkt habe. Hierbei liegen in beiden Gruppen alle Mittelwerte im positiven Zustimmungsbereich. Die persönliche Entwicklung wird hierbei etwas schlechter bewertet als die mit der Maßnahme verbundenen beruflichen Chancen. So stimmten zum Beispiel die erfolgreich Vermittelten nur mit einem Durchschnittswert von 2,88 zu, dass das Projekt ihnen dabei half, Alltagsprobleme besser zu regeln; bei den Nichtvermittelten lag der Wert mit 2,67 sogar noch etwas niedriger. Gleichzeitig gaben die Vermittelten aber auch an, dass sie nach Abschluss des Projekts motivierter seien, eine regelmäßige Arbeitstätigkeit aufzunehmen (M = 3,47), sich besser gegenüber dem Arbeitgeber präsentieren zu können (M = 3,38) und Zuversicht hegten, auch in den nächsten Jahren am Arbeitsleben teilzuhaben (M = 3,44). Selbst die Nichtvermittelten stimmten diesen Aussagen deutlich zu. Auch sie fühlten sich motivierter (M = 3,44), hatten das Gefühl sich positiver gegenüber Arbeitgebern darstellen zu können (M = 3,18); obwohl es nicht gelang sie in Arbeit zu vermitteln, zeigten sie sich im Schnitt recht zuversichtlich, in absehbarer Zeit eine Tätigkeit am ersten Arbeitsmarkt aufzunehmen (M = 3,21). Insgesamt lag der Mittelwert für die Gesamtskala zur persönlichen Entwicklung im Projekt bei diejenigen, die nicht vermittelt werden konnten (M = 3,27) sogar leicht über den erfolgreich Vermittelten (M = 3,16). Da die Werte allerdings nur auf den Angaben von insgesamt 25 Befragten beruhen, schließen sich inferenzstatistische Analysen aus, so dass die Befunde nicht auf statistische Signifikanz hin überprüft werden können.

In den Interviews gaben nur wenige an, dass die Maßnahme ihre persönliche Entwicklung positiv beeinflusst hätte. In Einzelfällen kam zur Sprache, dass Probleme im privaten Bereich durch die Hilfe der Coaches abgebaut werden konnten: *„Ich hab' geguckt, dass ich meine ganzen Sachen regle und das war einiges“* (Teilnehmendeninterview, Teilnehmende in Arbeit 1, 24.07.2019, S. 7). Die meisten vermieden es jedoch, ihr eigenes Leben als problembehaftet darzustellen. Ganz im Gegenteil berichteten sie zumeist davon, dass sie selbst alles im Griff hätten und der Zustand der anhaltenden Arbeitslosigkeit eher äußeren Umständen (Krankheit, Alter, Vorurteile gegenüber Langzeitarbeitslosen, Mangel passender Arbeitsstellen) zuzurechnen sei. Einige legten sogar großen Wert darauf, sich vom Stereotyp des ‚faulen Langzeitarbeitslosen‘ abzugrenzen, wenngleich sie dieses gemeinhin als berechtigt ansahen: *„Ich bin nicht der typische HartzIV-Empfänger, weder kleidungsmäßig, noch jammere ich die ganze Zeit herum“* (Teilnehmendeninterview, Teilnehmender in Vermittlung 5, 29.07.2019, S. 3). Während diejenigen, die in diese Richtung argumentierten, sich selbst durch

die Zwänge und Regelungen in der regulären Vermittlung ungerecht behandelt fühlten, sahen sie den Umgang mit ‚Arbeitsunwilligen‘ als zu wenig reglementiert an: *„Wer arbeiten kann, der soll auch arbeiten!“* (Teilnehmendeninterview, Teilnehmende in Vermittlung 1, 29.07.2019, S. 5). Was sich jedoch in nahezu allen Gesprächen mindestens indirekt widerspiegelte, war die positive Beziehung zwischen den Vermittlern/Coaches und den Teilnehmenden. Zwar wurde in keinem Interview explizit gesagt, dass der respektvolle Umgang sie selbst gestärkt hätte, dies wurde im Subtext aber trotzdem immer wieder deutlich, wenn die Beziehung zu den Betreuenden zur Sprache kam: *„Dadurch, dass hier alle so menschlich sind, ist das ein ganz anderes Gefühl. Man geht mit einem ganz anderen Gefühl zum Termin. Nicht, oh Gott, was kommt da auf mich zu, sondern man freut sich eigentlich seine Bearbeiterin wiederzusehen“* (Teilnehmendeninterview, Teilnehmende in Vermittlung 14, 31.07.2019, S. 6). Auch in den im Rahmen der Evaluation geführten Interviews mit den Teilnehmenden entstand häufig der Eindruck, dass viele von ihnen es sehr schätzten, von ihren Lebensgeschichten und Projekterfahrungen berichten zu können, ohne mit Vorurteilen oder Diskriminierung konfrontiert zu werden. So erforderte es zumeist nur wenige Impulse, bis die Teilnehmenden ausgiebig zu berichten anfangen und teilweise auch die komplette Interviewzeit von einer Stunde dafür ausnutzten. Inwiefern der respektvolle Umgang der Coaches eine nachhaltige Entwicklung (z. B. auf das Selbstwertempfinden) förderte, kann jedoch an dieser Stelle nicht mit Sicherheit beantwortet werden und könnte in weiterführenden Untersuchungen thematisiert werden.

Auch in Projektstadt B fielen die Bewertungen der Kunden in Bezug auf die Nachhaltigkeit recht positiv aus, wenngleich hierzu weniger Informationen als in Projektstadt A vorliegen. In einer Itematterie, bestehend aus sechs Fragen mit einer jeweils vierstufigen Zustimmungsskala, wurden die Teilnehmenden befragt, inwiefern sich das Projekt auf ihr Leben auswirkte. Alle Werte liegen hierbei im positiven Zustimmungsbereich. Gerade eben über der Schwelle der tendenziellen Zustimmung liegt die Aussage, dass das Projekt dazu beigetragen habe, die Bereitschaft zu erhöhen, veränderte Rahmenbedingungen der Arbeit (zum Beispiel Gehalt, Arbeits- oder Anfahrtszeit) zu akzeptieren ( $M = 2,76$ ). Auch die Aussage, dass das Projekt dazu beigetragen habe, die eigenen Ressourcen bewusster wahrzunehmen, löste bei den Befragten mit einem Wert von 2,94 verhältnismäßig wenig Zustimmung aus. Werte von über 3,0 erhielten hingegen die Aussagen, dass das Projekt dazu beigetragen habe, den Befragten ein höheres Gefühl der gesellschaftlichen Akzeptanz zu vermitteln ( $M = 3,05$ ),

ihre Selbstsicherheit zu steigern (M = 3,06), die persönliche Lebenszufriedenheit zu erhöhen (M = 3,17) sowie dass es ferner dabei geholfen habe, die eigenen Stärken bei der Arbeit besser einzubringen (M = 3,37). Über die gesamte Skala hinweg liegt der Zustimmungsmittelwert über alle 62 Befragten hinweg bei 3,06.

Da in Projektstadt C keine Erhebung zum dritten Befragungszeitpunkt erfolgten, liegen hier keine Daten der Teilnehmenden bezüglich der Einschätzung der Nachhaltigkeit vor.

Die Arbeitgeber äußerten sich nur in wenigen Fällen dazu, wie nachhaltig das Projekt als Ganzes verlief. Zwar wurden sie innerhalb der Interviews befragt, ob sie die Projektteilnehmenden auch nach der Förderphase weiterhin beschäftigen werden; hierzu wollten aber nur die wenigsten eine verbindliche Aussage treffen. In der Tendenz zeigten sich die Arbeitgeber aber zuversichtlich in Hinblick auf eine Übernahme, sofern die bisherige Arbeitsleistung der Teilnehmenden als zufriedenstellend eingestuft wurde.

In einigen Fällen äußerten sich die Arbeitgeber der drei Städte positiv zu der Entwicklung der Teilnehmenden. Diese Entwicklung wurde zumeist direkt auf die Arbeitstätigkeit zurückgeführt: *„Der hat sich dann auch entwickelt, über die Zeit. [...] Und ich glaube, dass ihm das, also, natürlich tut ihm das gut. Ist ja klar, nicht? Wenn man eine Perspektive hat am Tag. Und man steht morgens auf, und man weiß, wo man hinget, und was man macht“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 10, 28.08.2019, S. 6). In vereinzelten Fällen wurde aber auch die persönliche Entwicklung durch die Vorarbeit der Vermittler und Jobcoaches angesprochen: *„Wir hatten im Laufe der letzten Monate [...] so tolle Gespräche. Auch wenn wir nicht zusammengekommen sind. Wo wir einfach sagen: [Das Projekt] macht einfach auch viel mit dem Menschen. Und hier [bei der Arbeit], alleine der tägliche Austausch, gemeinsame Erfolge zu feiern, einfach mal ein bisschen privat zu plauschen oder mal zu sagen, Mensch, finanziell, da hat sich jetzt unheimlich viel auch getan. Ich bin jetzt wieder selbstständiger [...] ich eifere einfach der Unbefristung entgegen und freue mich da wirklich“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 9). Einige Arbeitgeber gaben aber auch an, dass sie die persönliche Entwicklung der Teilnehmenden innerhalb der Vorbereitung nicht wirklich bewerten können, weil sie die Teilnehmenden erst mit der Bewerbung – also nach den Vorbereitungsgesprächen – kennenlernen konnten: *„Ich [...] weiß ich ja jetzt nicht, was in dem Coaching da gemacht wird. Kann ich Ihnen wirklich nicht sagen. Wie gesagt, er ist gekommen, war aufgeschlossen. Ich glaube aber er ist von Natur aus aufgeschlossen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 11).

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Arbeitgeber, sofern sie sich bezüglich der Nachhaltigkeit äußerten, eine (positive) Entwicklung der Teilnehmenden eher auf der betrieblichen Ebene, das heißt also: zeitlich nach der Arbeitsvermittlung, verorteten.

Die Experten in den drei Städten äußerten sich zumeist sehr positiv zur Nachhaltigkeitsperspektive der Projekte. Diese sei auch stets im Blickpunkt der Arbeit gewesen: *„Das war wirklich der O-Ton, der sich eigentlich wie ein roter Faden durch das ganze Projekt zieht. Dass wir alle an der Nachhaltigkeit der Beschäftigungsverhältnisse interessiert sind. Also das sagen wir, glaube ich, auch alle teilweise in unseren Gesprächen, dass es ja nichts bringt diesen Drehtüreffekt zu generieren“* (Experteninterview Projektstadt B, Vermittler, 20.05.2019, S. 5). Vor allem in Bezug auf die persönliche und berufliche Entwicklung der Teilnehmenden herrschte weitestgehend Einigkeit bei den Projektmitarbeitenden. Die Coaches in Projektstadt C zeigten sich überzeugt davon, dass viele vermittelte Projektteilnehmende auch langfristig auf dem ersten Arbeitsmarkt aktiv bleiben: *Also ich denke mal, es werden viele kleben bleiben, weil die sich auch als so gute Mitarbeiter entwickelt haben und die werden ja lieb gewonnen irgendwo in der Firma. Und die haben sich ja auch als wichtige Mitarbeiter, fleißig, zuverlässig gezeigt und denen kündigt man nicht mal so einfach“* (Experteninterview Projektstadt C, Coaches, 06.06.2019, S. 30). Selbst, wenn es im jeweiligen Unternehmen zu keiner Weiterführung des Arbeitsverhältnisses kommen sollte, sei die Vermittelbarkeit durch die erlangte Arbeitserfahrung gestärkt: *„Wenn die mindestens ein Jahr jetzt auch gearbeitet haben, haben die sicherlich auch bessere Chancen auf dem anderen allgemeinen Arbeitsmarkt“* (Experteninterview Projektstadt C, Coaches, 06.06.2019, S. 29). Besonders bei Teilnehmenden, die in Berufsfeldern mit hohem Arbeitskräftemangel tätig waren (z. B. im Gartenbau, im Handwerk oder in der Pflege), schätzten die Coaches die Chancen auf eine dauerhafte Bleibeperspektive hoch ein. Eine Entwicklung sei häufig erkennbar gewesen und manche Teilnehmende hätten aller Widerstände zum Trotz *„so eine richtige Durchbeißermentalität entwickelt“* (Experteninterview Projektstadt C, Coaches, 06.06.2019, S. 31). Es habe zwar auch vereinzelt Misserfolge gegeben, in denen keine Entwicklung erkennbar war, diese bildeten aber die Ausnahme und standen zumeist in Verbindung mit ungünstigen Mentalitäten oder Charaktereigenschaften. So berichteten die Coaches zum Beispiel von einem Teilnehmenden, der es auch nach dem dritten vermittelten Arbeitsverhältnis nicht schaffte, sich in ein Team zu integrieren und Anweisungen zu befolgen oder berechnete Kritik zu akzeptieren, was sie darauf zurückführten, dass dieser

Teilnehmende in Vergangenheit eine leitende Position in einem Unternehmen bekleidete und sich nicht mit der Rolle eines einfachen Angestellten abfinden könne. Vor allem in Verbindung mit dem Alter zeigten sich mentalitätsbezogene Problematiken, die im nachfolgenden Abschnitt (4.7.2) noch näher beleuchtet werden.

Auch in Projektstadt B waren die Experten davon überzeugt, dass das Projekt das Leben vieler Teilnehmenden unabhängig von der anschließenden Vermittelbarkeit in den Arbeitsmarkt, nachhaltig prägen konnte. Ein Teilnehmender, der es durch das Coaching schaffte, seine Alkoholsucht unter Kontrolle zu bekommen, wird hier als positives Beispiel genannt: *„Ich habe einen Teilnehmer zum Beispiel, der hatte eine Suchtproblematik überstanden, hinter sich gelassen und hat für sich [...] selbst Hilfe geschaffen, indem er immer, wenn das mal gefühlsmäßig wieder durchgebrochen ist, der Suchttrieb, [...] dann hat er sich selbst gestoppt und [...] ist in Kommunikation mit sich und seinen inneren Organen getreten und hat sich gefragt, wer von meinen Organen will denn jetzt wirklich trinken, wer möchte denn jetzt? Und kam dann immer zu dem Ergebnis, nicht die Niere, nicht die Lunge, nicht die Leber, alle wollen nicht, nur der Kopf und die Sucht. Aber damit hat er sich mit sich beschäftigt, hat sich gebremst, diesen Vorgang und kam dann zum Ergebnis, ich brauche das nicht mehr. Und das waren so einige Punkte, wo ich gedacht habe, das sind unheimlich große Kompetenzen, die er da entwickelt hat“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 7). Vor allem natürlich, wenn der Schritt in den ersten Arbeitsmarkt erfolgreich gemeistert wurde, sah der Großteil der Betroffenen dies als neuen Lebensabschnitt an: *„Teilweise haben Sie dann weinende Kunden, [...] denen fällt dann alles so aus dem Gesicht und sagen: Boah, endlich! Und die meinen das dann auch wirklich ernst. Und das tut verdammt gut“* (Experteninterview Projektstadt B, AG-Berater, 24.05.2019, S. 23). Durch die Ausübung einer Arbeitstätigkeit lassen sich bei den meisten aus Sicht der Experten auch positive Auswirkungen auf die private Lebensführung feststellen: *„Teilweise sind die Unterschiede wirklich massiv, dass wir merken die Arbeit macht so viel positive Veränderung aus, die wir im Coaching nicht hätten bewirken können“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 17). Diese Veränderung wird vor allem auf die (neuen) Teilhabechancen am gesellschaftlichen Leben und auf die damit verbundene Stärkung des Selbstwertgefühls zurückgeführt: *„Was mir dazu auch einfällt ist, dass sich insbesondere die psychische Situation, wenn sie nicht möglicherweise schon krankhaften Zustand hat, auch deutlich verbessert, wenn die Leute in Arbeit sind. Sind ja andere Menschen in ihrer eigenen Wahrnehmung. Also so dieses Thema, Ich gehöre jetzt*



*dazu, ich bin jetzt Teil des Systems, ich trage zu allem bei, ich kann wieder eigenbestimmt über mein Geld verfügen, na all diese Dinge. Man nimmt, die nehmen sich ja wertiger wahr als vorher“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 17). Auch aus der finanziellen Besserstellung durch die Arbeit konnten manche Teilnehmende Motivation und Selbstvertrauen ziehen. So berichteten die Experten davon, wie stolz manche Teilnehmende waren, wenn sie sich von ihrem selbstverdienten Geld neue Kleidung kauften und von anderen darauf angesprochen wurden oder wenn sie erstmals seit vielen Jahren etwas Geld für einen Familienurlaub oder eine größere Anschaffung ansparen konnten. Sowohl diejenigen die erfolgreich vermittelt wurden als auch die, bei denen eine Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt nicht gelang, profitierten aus Sicht der Experten von der Projektteilnahme: *„Ja und auch in einem ganz kleinen Maßstab [im Hinblick auf die kurze Projektlaufzeit] entsteht da auch etwas, weil wenn die Erfahrung der Leute hier gut war und die etwas dazu gelernt haben, ihre Voraussetzungen sich ein bisschen verbessert haben. Selbst wenn es nicht unmittelbar die nächste Beschäftigung findet, haben die ja jetzt einfach einen anderen Level erreicht und damit bessere Voraussetzungen, die schon in Arbeit waren, wissen: Ich kann das, ich kann auf den ersten Arbeitsmarkt! Die gehen mit völlig anderem Selbstvertrauen da rein als zuvor“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 34).

Auf der anderen Seite konnten aber auch plötzlich auftretende Probleme die ganze Arbeit von einem Moment auf den anderen zunichtemachen: *„Es gibt auch immer wieder mal Abstürze von Teilnehmern, wo wir den Eindruck hatten, da ist jetzt ganz viel Gutes geworden und plötzlich kommen Probleme, die vorher noch nicht existierten. Da kommt eine Räumungsklage, sonst irgendwas und plötzlich taucht der Teilnehmer ab“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 22). Die Nachhaltigkeit der Entwicklung ist somit in manchen Fällen durchaus gefährdet. Auch wird die kurze Projektlaufzeit ohne ‚Auslaufoption‘ als kontraproduktiv bewertet. Zwei Aspekte erscheinen hierbei besonders problematisch: Zum einen gelten diejenigen, die innerhalb der Projektlaufzeit zwar in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden konnten, nach der Förderphase aber nicht übernommen wurden, durch die Aufnahme der Arbeitstätigkeit nicht mehr als ‚langzeitarbeitslos‘, wodurch andere anschließende Fördermaßnahmen (z. B. die Partizipation am Teilhabechancengesetz) entfallen. Auf der anderen Seite erwies sich die pädagogische Begleitung nach der Arbeitsaufnahme aus Sicht der Experten als wertvolle Unterstützungsleistung, durch die vermutlich eine ganze Reihe von Abbrüchen vermieden werden konnten. Nach Ablauf der

Projektlaufzeit können jedoch keine weiteren Unterstützungsleistungen im Rahmen des arbeitsbezogenen Coachings mehr erfolgen, wodurch die Vermittelten folglich auf sich allein gestellt sind: *„Die Projekte, die ich bisher kennen gelernt habe, da hörte es mit Arbeitsaufnahme auf. Dann kommen aber noch einmal neue Problemstellungen auf jeden von uns zu. Das kennen wir auch selbst, wenn wir mal einen Job gewechselt haben. Und dieses Projekt richtet sich ja darauf aus, dass man diese Problemstellungen eben auch aufgreift, um Menschen über eine weitere Hürde zu bringen, die nämlich, die die Arbeitsaufnahme mit sich bringt“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 33). Die kurze Projektlaufzeit habe die Teilnehmenden bereits während der Laufzeit beschäftigt; und je näher das Projekt dem Ende zulief, desto größer wurden die Sorgen bezüglich möglicher Folgeperspektiven: *„Ich werde auch vermehrt von Teilnehmern darauf angesprochen, was mache ich denn nach dem 31.12.2019. Es gibt zumindest einen Teil unter den Teilnehmern, die das deutlich stabilisiert [hat] und die sich wünschen würden, wenn es auch danach noch fortgesetzt werden könnte“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 32). Die Experten hätten sich in diesen Hinblick eine Übergangszeit gewünscht, in der die Förderung für die Arbeitgeber weiterhin hätte gewährt und das Coaching für die spät vermittelten Kunden bis zu einem gewissen Zeitpunkt noch hätte fortgeführt werden können. Gleichzeitig wurde aber auch angemerkt, dass die Arbeit zwar effizient gewesen wäre und die angestrebten Vermittlungszahlen (in allen drei Projekten) erreicht wurden, aus arbeitsmarktpolitischer Sicht die Gesamtanzahl der Vermittlungen im Kontrast zu den relativ hohen Projektkosten wohl zu gering für eine dauerhafte Etablierung sei.

In Projektstadt A zeigten die Experten sich ebenfalls recht überzeugt von den langfristig positiven Auswirkungen des Projekts auf die Teilnehmenden. Ohne dieses hätten die Betroffenen vermutlich kaum eine Chance auf Reintegration in den Arbeitsmarkt gehabt: *„Arbeitslosigkeit macht ja auch ganz viel mit einem. Und ohne solche Förderung [finanziell und personenbezogen], kriegen solche Leute keine Chance“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 16). Zum Befragungszeitpunkt kam es insgesamt zu 80 Vermittlungen (82 waren vorgesehen) und bei 43 davon wurde die Prämie für eine Übernahme vom Arbeitgeber bereits beantragt. Doch auch ohne Vermittlung oder Übernahme zeigten sich die Experten überzeugt davon, dass die Teilnehmenden sich durch die Projektteilnahme weiterentwickelt hätten: *„Also auch selbst die, die nicht in Arbeit gehen, wo wir sagen, da erreicht man ja trotzdem was mit. Also da ist ja schon viel mit gewonnen. [...]*

*Die haben dann vielleicht ein paar andere Baustellen geklärt, die haben ihre Unterlagen erstellt, die wissen, wo sie hinwollen und die kommen dann [...] ohne Sorge zum nächsten Termin auch in der Arbeitsvermittlung“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 20). Doch auch hier zeigten sich die gleichen Bedenken bezüglich der kurzen Projektlaufzeit wie in Projektstadt B, unter anderen dann, wenn es um den Wegfall der Betreuung für diejenigen geht, die den Sprung in das Arbeitsleben zwar geschafft haben, aber noch nicht vollständig stabilisiert sind oder die zum Projektende nicht übernommen wurden und ab da an selbständig nach einer Arbeitsstelle suchen mussten: *„Die sind dann ganz normal, wie jeder andere auch, auf dem ersten freien Arbeitsmarkt unterwegs. Und da gelten dann andere Gesetze, das ist nicht dieser geschützte Rahmen“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 23). Die kurze Projektlaufzeit habe darüber hinaus auch bei den Teilnehmenden schnell zu Bedenken und im Zuge der Implementation des Teilhabechancengesetzes (§ 16i, SGB II), bei welchem der Förderzeitraum bis zu fünf Jahre umfassen kann, sogar zu Frustration geführt.

In Projektstadt A kam überdies hinzu, dass eine Arbeitsstruktur gewählt wurde, die für solche Projekte eher unüblich ist und ungewöhnlich viele Akteure einbezog. Dies stellte die Involvierten zwar zunächst vor Herausforderungen bei der Zusammenarbeit, gegen Ende des Projekts festigten sich aber die Arbeitsstrukturen, so dass die hierbei entstandenen Netzwerke auch zukünftig weiter genutzt werden könnten: *„Vielleicht ist es ja auch so, dass die Kontakte, die da [zwischen den Organisationen] geknüpft worden sind, an anderer Stelle nochmal genutzt werden können. Also, die Organisationsstrukturen brechen zwar auf, aber man hat ja doch ein bisschen Verständnis füreinander knüpfen können“* (Experteninterview Projektstadt A, Amt für Soziales und Wohnen, 10.12.2019, S. 36). Von denjenigen, die eher in beratender Funktion (insbesondere zum Thema: öffentliche Vergabeverfahren) tätig waren, kamen aber auch kritische Stimmen zur Nachhaltigkeit des Projekts: *„Also stellt mal die Ergebnisse vor, aber ich wüsste nicht, dass da in irgendeiner Form mal später nachgehakt worden wäre, was da nachgehalten ist. Das sind diese berühmten Leuchtturmprojekte, die nach draußen hin verkauft werden, aber nach innen hin nie ernsthaft verfolgt werden“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 26). Mit dieser Aussage wird angedeutet, dass die Auftraggeber und Projektinvolvierten der (gesellschaftspolitischen) Außenwirkung solcher Maßnahmen einen höheren Wert beimessen als dem objektiv messbaren Projekterfolg. In diesem Zusammenhang wurde auch die Vermutung geäußert, dass die Zielvorstellung des

Projekts zu breit gefasst wurde und die Effektivität vermutlich gesteigert werden könnte, wenn zukünftige Projekte sich eher auf ausgewählte Subgruppen der Erwerbslosen oder auf spezifische Berufsbranchen spezialisiert würden: *„Vielleicht ist es wie so häufig falsch, so einen globalen Ansatz zu vertreten. Zu sagen, wir versuchen jetzt mal in allen Bereichen die Langzeitarbeitslosen [in Arbeit zu bekommen]. Da ist es einfacher zu sagen, [...] suchen wir mal einen Bereich, wo besonders großer Bedarf ist und wo man auch aus Sicht der Unternehmen die Chance sieht, solche Leute zu beschäftigen“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 26). Inwiefern die Erfolgsquote durch eine stärkere Selektion bei der Zielgruppe hätte gesteigert werden können, kann anhand der vorliegenden Daten jedoch nicht bewertet werden.

#### 4.7.3 Öffentliche Vergabeverfahren

In allen fünf nordrhein-westfälischen Modellprojekten wurde zumindest als Idee diskutiert, das öffentliche Auftragsvergabeverfahren so zu verändern, dass die Beschäftigung von vormals Langzeitarbeitslosen durch die Unternehmen als ein zusätzliches Kriterium (neben der Wirtschaftlichkeit, der kalkulierten Dauer und anderen Faktoren) bei der Auftragsvergabe positiv berücksichtigt werden soll. Die tatsächliche Umsetzung dieses Vorhabens erfolgte jedoch ausschließlich in Dortmund, während die anderen Städte diese Maßnahme nur am Rande verfolgten und eine Umsetzung innerhalb der Projektlaufzeit nicht mehr realisiert werden konnte. Die Projektstadt A war als einziger Projektpartner daran interessiert, auch die Probleme im Kontext der Novellierung des öffentlichen Vergabeverfahrens im Rahmen der Evaluation näher zu beleuchten. Aus diesem Grunde wurden auch Gespräche mit den zuständigen Ämtern geführt. In erster Linie oblag es dem Haupt- und dem Rechtsamt der Projektstadt A hierfür ein Konzept zu entwickeln; zusätzliche personelle Ressourcen wurden in diesem Zusammenhang jedoch nicht freigegeben. In den Experteninterviews wurde aber auch schnell deutlich, dass die hierzu befragten Ämter der Novellierung des Vergabeverfahrens – in paralleler Bearbeitung zu den alltäglich anfallenden Aufgaben – keine allzu hohe Priorität beimessen konnten oder wollten. Dies lag einerseits an den mangelnden personellen Ressourcen und andererseits an den fehlenden Entscheidungskompetenzen der Ämter: *„Es wäre einfacher gewesen, wenn es wie bei den Kollegen in Dortmund gewesen wäre, wenn man eben einen separaten Bereich gegründet hätte, der sich nur damit beschäftigt, aber dann auch die Macht hat zu sagen, wir machen es dann jetzt auch so!“* (Experteninterview Projektstadt

A, Hauptamt, 19.11.2019, S. 19). Weiterhin ergaben sich aber auch rechtliche Bedenken, deren Ausräumung entsprechend Zeit und Personal in Anspruch genommen hätte: *„Wenn es in die Verhandlungsvergaben geht oder in den Oberschwellenbereich [...] wär mir das Eisen einfach zu heiß, [...] solange das nicht gesetzlich abgesichert ist“* (Experteninterview Projektstadt A, Hauptamt, 19.11.2019, S. 19). Ohne eine entsprechende Gesetzgebung der Regierung sei die Veränderung des Vergaberechts zu unsicher, weil davon ausgegangen werden muss, dass Bewerber, die sich durch die neue Regelung benachteiligt fühlen, umgehend rechtliche Mittel einleiten könnten. Neben diesen eher organisatorischen Problemen zeigte sich in den Interviews aber auch, dass die Sinnhaftigkeit dieser Maßnahme teils in Frage gestellt wurde: *„Das Vergaberecht wurde schon immer missbraucht, um da andere Gedanken mit reinzubringen“* (Experteninterview Projektstadt A, Hauptamt, 19.11.2019, S. 8). Das öffentliche Projektvergabeverfahren erfülle demnach zuvorderst den Zweck, notwendige Arbeitsprozesse möglichst kosteneffizient an externe Unternehmen zu delegieren. Je mehr Regularien hinzukommen, die eher soziale oder auch ökologische anstelle ökonomischer Ziele verfolgen, desto schwieriger gestalte sich die Verfolgung des eigentlichen Kernanliegens der Vergabeverfahren. Doch selbst wenn alle Hürden hätten bewältigt werden können, bezweifeln die Experten in Projektstadt A, ob eine rechtzeitige Umsetzung der ursprünglichen Planung die Vermittlungszahlen tatsächlich signifikant beeinflusst hätte. Das Problem hierbei wurde abermals durch die kurze Projektlaufzeit von zwei Jahren verursacht: Selbst, wenn eine rechtssichere Umsetzung bereits ein Jahr nach dem Projektstart erfolgt wäre, hätte die Beschäftigung von Langzeiterwerbslosen erst ab diesen Zeitpunkt als Vergabekriterium in den nachfolgenden Ausschreibungen berücksichtigt werden können. Rechnet man dann noch ein, dass sich solche Projektvergabeprozesse mehrere Monate hinziehen können, hätte die Anstellung der Langzeiterwerbslosen erst gegen Ende der Projektlaufzeit erfolgen können, was sowohl die Möglichkeit zur finanziellen Förderung für den Arbeitgeber stark eingegrenzt als auch die pädagogische Unterstützung für die jeweiligen Projektteilnehmenden auf ein Minimum reduziert hätte. Kurzaufträge wie etwa zur Materialbeschaffung kamen hingegen nicht in Frage, weil die Beschäftigung in diesem Bereich dem Ziel des Projekts – nämlich der langfristigen Integration der Teilnehmenden – zuwidergelaufen wäre: *„Ich beschaffe jetzt einmalig was, da kann ich tatsächlich keinen Bieter dazu zwingen, auch sinnhaft dazu zwingen, für eine Einmallieferung einen Langzeitarbeitslosen dafür einzusetzen, der dann einen Tag im groben Fall gearbeitet hat“*

(Experteninterview Projektstadt A, Hauptamt, 19.11.2019, S. 14). Letztendlich lässt sich sagen, dass es kaum Möglichkeiten gegeben hätte, die Projektteilnehmenden bei den öffentlich ausgeschriebenen Projekten sinnvoll unterzubringen: *„Es waren keine Verträge dabei, die in dieser Zeit, wo wir Langzeitarbeitslose theoretisch hätten einsetzen können“* (Experteninterview Projektstadt A, Hauptamt, 19.11.2019, S 3). Doch selbst, wenn das Projekt langfristig angelegt wäre und mehr Betriebe in Betracht kämen, wurde die langfristige Wirkung der Maßnahme von den Experten in Zweifel gezogen: *„Ich kann eine Bedingung im Rahmen einer Auftragsvergabe natürlich nur für den Zeitraum der Dauer der Ausführung des Auftrags vorgeben. Und wenn ich jetzt sage, gut das dauert eben zwei, drei Monate, dann ist danach im Grunde der Dauerarbeitslose doch wieder auf der Straße“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 14).

Weiterhin wurde die Befürchtung geäußert, dass zusätzliche Vergabekriterien die Anzahl an Leistungsanbietern reduzieren könnte, wodurch sich auch die Auswahl der Auftragnehmer für die Stadt verringert: *„Vergabeverfahren leiden ja heute schon darunter, dass viele Faktoren, Umweltfaktoren, soziale Faktoren eine Rolle spielen und das erschwert dann am Ende die Findung eines geeigneten [Auftragnehmers]“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 15). Als problematisch wird hier vor allem gesehen, dass viele Aufträge an relativ kleine Firmen gehen, die nur wenig Flexibilität in ihren Organisationsstrukturen aufweisen: *„Es sieht dann immer so aus, wie Druck machen, vor allem auf das örtliche Handwerk. Man muss ja auch sehen, dass sind vielfach auch relativ kleine Unternehmen, die das auch gar nicht leisten können. Die müsste man dann auch wirklich fördern mit 100 Prozent, langfristig“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 16). Dementsprechend sei es generell sinnvoller, den Firmen durch entsprechende Förderungsmechanismen einen Anreiz zur Einstellung von Langzeiterwerbslosen zu schaffen, anstatt im öffentlichen Vergabeverfahren Druck auf sie auszuüben: *„Das war von Anfang an wahrscheinlich ein totgeborenes Kind. Das ist ja das Problem, dass der Anwendungsbereich, der mögliche Anwendungsbereich im Vergaberecht viel zu klein war. Es wäre sicher viel besser gewesen, wenn das über Firmen gelaufen wäre, als über die öffentliche Hand, also wenn man denen Angebote gemacht hätte“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 28).

Für die Umsetzung des Vorhabens hätte es nach Aussagen der betroffenen Experten mehr Zeit, entsprechendes Personal und weniger Abstimmungszwang erfordert: *„Hier mussten halt*

*viele aus ihrer täglichen Arbeit, die sowieso schon [...] auf dem Zahnfleisch gehen, zusätzlich was machen und das funktioniert nicht. Man hat sowieso schon andere Sachen, um die man sich kümmern muss und dann kommt dann auch noch so ein schönes Projekt, was befristet bis zum 31.12.2019 ist und das soll man dann mal eben noch irgendwie versuchen mit abzufrühstücken. Das funktioniert nicht. Da braucht man eine vernünftige Vorlaufzeit für und da braucht man eine vernünftige Projektlaufzeit für“* (Experteninterview Projektstadt A, Hauptamt, 19.11.2019, S. 7). Aber auch selbst unter optimalen Voraussetzungen hätte sich die Erfolgssteigerung im Hinblick auf die Vermittlungszahlen im Projekt vermutlich in überschaubaren Grenzen gehalten. Aus diesem Grund hatten die für die Umsetzung zuständigen Experten auch eher zu einer hausinternen Lösung geraten, d.h. also, die Einstellungen von Langzeiterwerbslosen bei den Aufträgen einzufordern, bei denen die Ämter als direkter Auftraggeber fungieren (z. B. bei der Gebäudereinigung, der Grundstückspflege oder bei Wartungsarbeiten) und als solche auch entsprechende Bedingungen stellen könnten. Im Gegenzug sollten die öffentlichen Vergabeverfahren unangetastet bleiben: *„Der Gedanke war sehr viel eher das über ‚inhouse‘ zu machen. Dass wir gesagt hatten, wir wollen gucken, dass wir unseren Gesellschaften, die inhouse tätig sind, dass wir denen entsprechend Vorgaben machen, bitte schön seht zu, dass ihr einen Langzeitarbeitslosen beschäftigt, wenn wir euch inhouse beauftragen“* (Experteninterview Projektstadt A, Rechtsamt, 07.11.2019, S. 23).

#### 4.7.4 Die Wirksamkeit der Integrationsinstrumente in Bezug auf Subgruppen

Da nur bei einem Anteil der quantitativen Gesamtstichprobe Angaben darüber vorliegen, ob eine Vermittlung innerhalb der Projektlaufzeit gelang oder nicht und weil die zu Grunde gelegten Datensätze zudem relativ lückenhaft in Bezug auf die Angaben zur eigenen Person sind, wurden für die folgenden Analysen die Datensätze aus Projektstadt A und B zusammengeführt, um die Gesamtstichprobengröße der Teilnehmenden zu erhöhen. Da aus Projektstadt C keinerlei Angaben zum individuellen Projektverlauf vorliegen, können diese Daten nicht zur Analyse der Erfolgchancen genutzt werden. Folgende Tabelle zeigt die prozentualen Erfolgsquoten der jeweils aufgeführten Subgruppen.

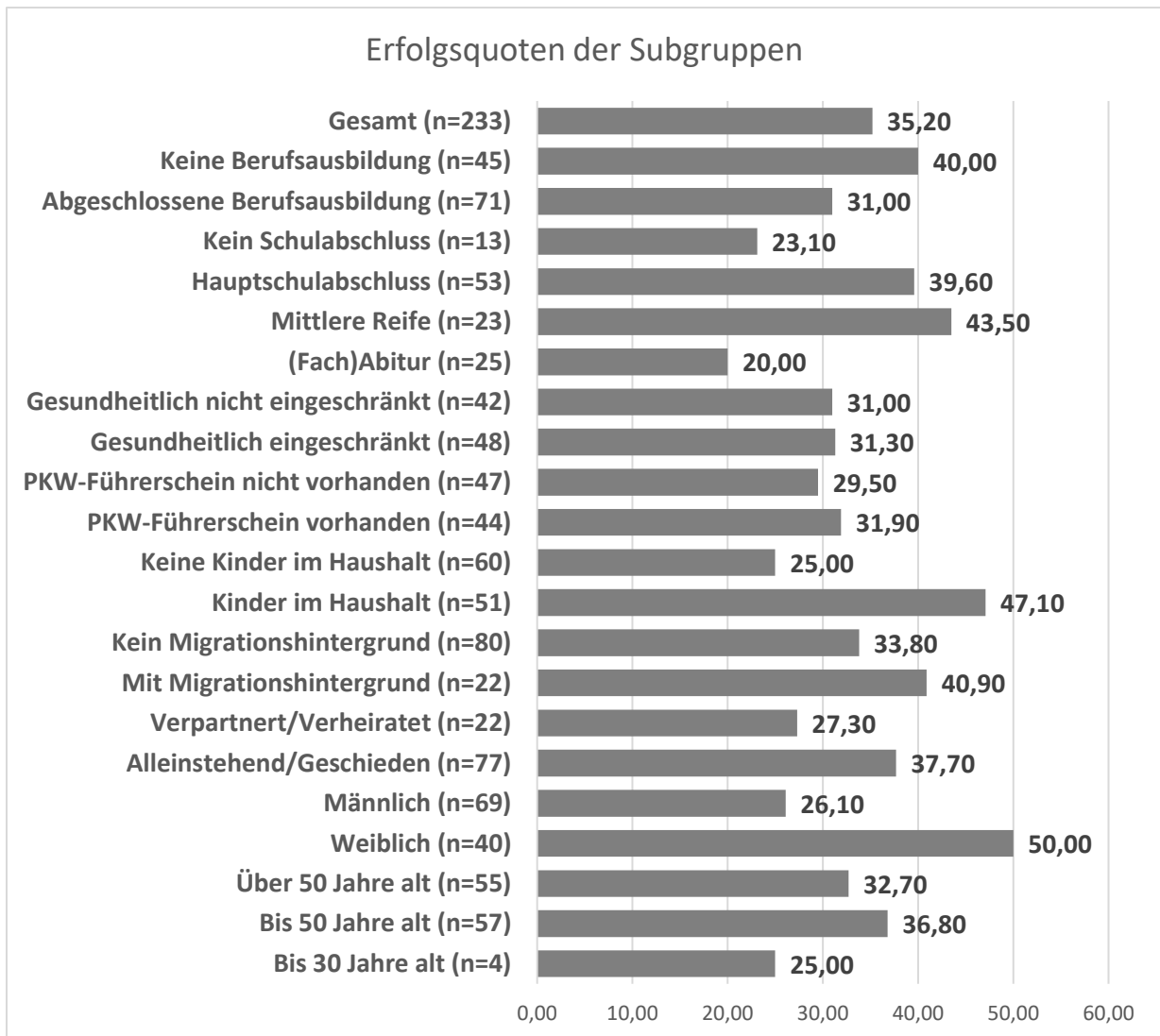


Abbildung 5: Erfolgsquoten innerhalb von Subgruppen

Auf deskriptiver Ebene scheint es, als ob bestimmte Gruppe sehr herausstechen und andere Gruppen eher geringe Vermittlungschancen aufweisen. So liegen die Teilnehmenden ohne Berufsausbildung (40,0%), mit mittlerer Reife (43,5%), mit im Haushalt lebenden minderjährigen Kindern (47,1%) sowie weibliche Teilnehmerinnen (50,0%) deutlich über der Erfolgsquote der Gesamtstichprobe (35,2%). Auf der anderen Seite weisen männliche Teilnehmende (26,1%), unter 30-Jährige (25,0%), Teilnehmende ohne Kinder (25,0%) oder ohne Schulabschluss (23,1%) sowie diejenigen mit Abitur bzw. Fachhochschulreife (20,0%) nur sehr geringe Werte auf. Eine statistische Signifikanz zwischen den soziodemografischen Merkmalen im Zusammenhang mit der Erfolgsquote lassen sich bei der Berechnung von Chi-Quadrat-Tests nach Pearson jedoch nur für das Geschlecht ( $\chi^2(1) = 6.38, p = .012, \phi = 0.24$ )



und das Vorhandensein minderjähriger Kinder im Haushalt ( $\chi^2(1) = 5.89$ ,  $p = .015$ ,  $\phi = 0.23$ ) nachweisen. Die Effektstärke ist jedoch eher gering (Cohen, 1988). Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Stichprobengröße der Subgruppen trotz Zusammenführung der Datensätze teils sehr gering ist und auch die Auswahl der Teilnehmenden keiner Zufallsstichprobe entspricht, so dass die aufgeführten Daten für sich genommen somit keine abgesicherten Aussagen erlauben.

In den ergänzenden Interviews zeichnete sich jedoch ebenfalls ab, dass das Geschlecht sowie Kinder im Haushalt entscheidende Faktoren für den individuellen Projekterfolg darstellen, womit die oben genannten Ergebnisse bestätigt werden. Vor allem alleinerziehende Mütter profitierten von der Vermittlungshilfe, da sie ohne Unterstützung in der Vergangenheit oft keine geeigneten Stellen fanden, die ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Kindererziehung ermöglichten. Die Motivation in dieser Gruppe ging dabei von zwei Seiten aus. Einerseits wurde in den Interviews der Projektstadt A mehrfach von teilnehmenden Müttern der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Eigenständigkeit deutlich: *„Wenn die Kinder groß [im jugendlichen Alter] sind, dann hast du natürlich Fantasien, dann willst du natürlich mehr tun. Auf den eigenen Beinen [stehen], nicht mehr abhängig vom Jobcenter, das Geld selber nach Hause bringen“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 4, 02.08.2019, S. 3). Auf der anderen Seite suchten die Mütter (seltener auch Väter) nach einer Arbeitsstelle, um den Kindern *„das Richtige“* vorzuleben: *„Wenn ich jetzt mein Leben lang nur Hartz IV [beziehe], dann schauen die [Kinder] sich das ab. Dann sagen die, warum soll ich denn zur Schule gehen“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 7, 14.08.2019, S. 5)? Generell nannten Eltern immer wieder als Grund für den Wunsch nach einer Arbeitsstelle, das Ziel, ihren Kindern ein besseres Leben zu ermöglichen: *„Ich habe ja sieben Tage früh, sieben Tage frei, sieben Tage spät, sieben Tage frei. Das deckt sich ja optimal [mit der Kindererziehung]. Ich bin jetzt nicht nur weg [von zuhause], aber ich geh ja schließlich auch für die Kinder arbeiten“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 7, 14.08.2019, S. 5). Weiterhin äußerten mehrere Befragte, dass sie durch die Arbeit Schaden von den Kindern abwenden wollten. Dieser konnte unterschiedlicher Natur sein. Eine Mutter wollte mit dem höheren Einkommen in eine bessere Wohngegend ziehen, damit der Sohn später nicht durch die schlechten Sozialkontakte im Wohnviertel negativ beeinflusst wird. Ein alleinerziehender Vater wollte hingegen in Arbeit kommen, damit er sich nach dem plötzlichen Tod seiner Ehefrau die aktuelle Wohnung weiterhin leisten kann und die Kinder keine zu

einschneidenden Einschränkungen erleiden müssen. In mehreren Fällen wurde zudem erwähnt, dass der elterliche Bezug vom Arbeitslosengeld II in der Schule zu Ausgrenzung oder sogar Mobbing führen kann: *„Jetzt kommt [bei den Kindern] auch das Alter, wo Hartz IV so der Spruch ist: Ey ist ja voll Hartz IV“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 2, 24.07.2019, S. 6). Unangenehme Situationen zeigen sich unter anderem, wenn alle anderen Schulkinder nach den Sommerferien von ihren ereignisreichen Urlaubserfahrungen berichteten, die Kinder aus Erwerbslosenfamilien hingegen nicht verreisten und auch anderweitig keine großartigen Erlebnisse erfuhren, von denen es sich zu berichten lohnt. Auch bei kostenpflichtigen Veranstaltungen in der Schule, wie zum Beispiel Klassenfahrten, müssen die Kinder aus Erwerbslosenfamilien zusätzliche Dokumente zur Kostenerstattung einreichen und damit die Erwerbslosigkeit ihrer Eltern vor ihren Mitschülern offenbaren: *„Auch die Kinder sind natürlich ein bisschen gedemütigt, wenn in den Schulen [ein Ausflug stattfindet], da muss ein Antrag gestellt werden, die immer extra, weil sie Geld vom Jobcenter bekommen. Die werden dann natürlich [von den Mitschülern] angesprochen und das ist für die auch nicht schön“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 4, 02.08.2019, S. 4). Auch die befragten Arbeitgeber machten zumeist positive Erfahrungen mit alleinerziehenden Müttern sowie generell mit Frauen mittleren Alters: *„Wir haben aus dem Bereich wirklich gute Leute gewonnen. Ich meine, man muss immer viel investieren und es gibt natürlich auch die Negativerfahrungen, aber es gibt oftmals, das gilt vor allem für Frauen, [...] da haben wir grade in der Alltagsbetreuung, Betreuungsassistenz, aber auch dann, durchaus auch aufbauend in der Pflege, sehr gute Erfahrungen gemacht“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 9, 14.08.2019, S. 9). Insbesondere, wenn die Arbeitszeiten im Betrieb flexibel abgestimmt werden können, sind (alleinerziehende) Mütter oftmals eine Bereicherung für den Betrieb und werden teilweise sogar gezielt gesucht: *„Ich ermögliche gerne alleinerziehenden Müttern, oder allgemein Frauen, die Kinder haben, die zur Schule oder in den Kindergarten gehen, dass sie bei mir arbeiten können, weil die können sich die Arbeitszeiten [hier] aussuchen, so wie die Kinder halt grade flexibel sind, wie lange die halt in den Kindergarten dürfen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 4, 24.07.2019, S. 1). Auch nach Aussagen der Experten sind Mütter (sowie Menschen, die aus Krankheitsphasen kommen) eine stabile Gruppe, sofern eine Vermittlung bei ihnen erst einmal geglückt ist: *„[Die positiven Beispiele] das sind dann nicht selten solche Konstellationen, wo jemand entweder aus einer langen Krankheitsphase einen Wiedereinstieg angeboten bekommt, das er dankbar*

*annimmt und wo vielleicht so die Leistungsfähigkeit und so die Kraft noch nicht wieder so da ist, aber der Wille umso mehr. [...] Oder eine Mutter, die ganz lange zu Hause war und dann sagt, Ich weiß, wie schwierig das war, ich habe es lange selber versucht, aber jetzt mit der Förderung klappt es endlich“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 20). Dies liege vor allem daran, dass Mütter im Gegensatz zu anderen Langzeiterwerbslosen durch die Kinder zumeist weiterhin eine geregelte Tagesstruktur aufrechterhalten und nicht in Passivität verfallen: *„[Mütter] bringen ganz viel mit. [...] Sicherlich stehen die in der Regel morgens auf und machen ihre Kinder[fertig] zur Schule. [...] Wenn die Alleinerziehenden den richtigen Job gefunden haben, dann sind die natürlich auch stetig. Dann hat der Arbeitgeber auch das was er will. Aber bis die da sind, ist der Weg schwieriger“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 15). Auch die Vorbildfunktion für die Kinder sowie der Schutz der Kinder vor Diskriminierung wurde von den Experten angesprochen: *„Einige wollen ja auch wirklich ein gutes Vorbild sein für ihre Kinder, um denen das dann halt auch zu ersparen, Diese ganze Schwarz-Weiß-Berichterstattung, das schlägt sich natürlich auch auf die Gemüter der Leute“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 4). Während bei anderen Projektteilnehmenden häufiger Probleme auch noch nach der Arbeitsvermittlung auftraten (z. B. Motivationsverlust, geringe Arbeitsleistung, Unzuverlässigkeit), ergab sich die Schwierigkeit bei den Müttern eher bei der Suche nach einem Arbeitgeber mit entsprechend flexiblen Arbeitszeitmodell. War dieser erst einmal gefunden, kam es in dieser Gruppe nur sehr selten zu Abbrüchen oder schwerwiegenden Problemen.

Als besondere Problemgruppe ergab sich in den Gesprächen mit allen Beteiligten vor allem die Gruppe der unter 30-jährigen Langzeiterwerbslosen. Zwar war es nicht möglich, einen Teilnehmenden aus dieser Altersgruppe zu interviewen, es lässt sich aber zunächst feststellen, dass fast alle interviewten Arbeitgeber, die einen Projektteilnehmenden unter 30 Jahren beschäftigten, von zum Teil gravierenden Problemen berichteten; fast immer kam es zu einem vorzeitigen Arbeitsabbruch: *„Die haben dann schon nach zweieinhalb Monaten gesagt, ich komm einfach nicht mehr. Unentschuldigt nicht mehr zur Arbeit erschienen. Auf eine Arbeitsaufforderung hat man nicht reagiert. Man hat sich nicht krankgemeldet oder wie auch immer und die letzte ist dann auch nach rund zwei Wochen nicht mehr erschienen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 6, 29.07.2019, S. 5). Die Gründe hierfür fallen aus Sicht der Arbeitgeber recht vielfältig aus. Einer dieser Gründe ist die fehlende

Tagesstruktur im Leben der jüngeren Erwerbslosen: *„Ich denke mal, es hat daran gescheitert, [...] diese Kontinuität, morgens früh aufzustehen, dahinzugehen, seine drei, vier, fünf Stunden da in der Schule [als Integrationshilfe] ein Kind zu begleiten, ist dann teilweise recht schwierig“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 6, 29.07.2019, S. 4). Dieses Problem wird auch dadurch begünstigt, dass bei der betroffenen Personengruppe zumeist nie eine richtige Teilhabe am Arbeitsleben stattfand und die damit verbundenen Regelmäßigkeiten noch nicht internalisiert wurden: *„Wenn man dann jemanden hat, der mit 25 [Jahren] schon angibt, vier Arbeitgeber gehabt zu haben und nie eine Ausbildung oder nie irgendwie was zu Ende gebracht haben. Und die Tätigkeiten, die es dann sind, sind dann Minijobs [...] aber nie so richtig am Arbeitsleben teilgenommen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 6, 29.07.2019, S. 8). In solchen Fällen fehlt es den Erwerbslosen dann häufig an rudimentärsten Fähigkeiten, die auf dem ersten Arbeitsmarkt verlangt werden: *„Dieses grundsätzliche Erklären wie Arbeit funktioniert, das ist in unserem Bereich sehr, sehr schwierig“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 6, 29.07.2019, S. 9).“ Immer wieder wurde deutlich, dass diese Altersgruppe nicht nur eine geringere Arbeitsleistung erbringt und oft unzuverlässig ist, auch erschienen sie häufig zu spät oder gar nicht zur Arbeit, was dem Arbeitgeber meist erst verspätet oder teilweise sogar gar nicht mitgeteilt wurde. Auch das soziale Umfeld kann bei jüngeren Erwerbslosen einen großen Einfluss haben: *„Der hat so komische Kumpels auch gehabt, die dann wahrscheinlich gesagt haben: wie kannst du denn für das Geld arbeiten gehen?“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 8, 12.08.2019, S. 2). Generell scheinen die vorherrschenden, arbeitsbezogenen Vorstellungen in dieser Altersgruppe ein Problem darzustellen: *„Die jüngeren Leute kann man glaub ich auch nicht fest anstellen. Dann haben die vielleicht irgendeinen der sagt, da musst du mindesten sechshundert Netto haben. Und das kriegst du als Gärtner nicht“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 8, 12.08.2019, S. 3). Dabei wird von den Arbeitgebern aber auch angemerkt, dass sich die finanzielle Situation durch die Arbeit im Niedriglohnbereich tatsächlich kaum im Verhältnis zum Leistungsbezug verbessert und dies bei einer entsprechenden Erwartungshaltung der jüngeren Teilnehmenden häufig zu einem rapiden Motivationsverlust führen kann: *„Wenn du Unterstützung kriegst und arbeitest dann nochmal so ein bisschen was dazu, dann hast du nachher mit 40 Stunden [im Monat], die du machst, das gleiche Geld, wie einer der 150 Stunden macht. Und das ist bei den Jüngeren, da hapert es einfach dran“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 8, 12.08.2019, S. 2). Die

Kombination aus unrealistischen Lohnerwartungen, arbeitsfernen Sozialkontakten, mangelnden grundlegenden Kompetenzen und Motivationsdefiziten macht aus Sicht der Arbeitgeber eine langfristige Zusammenarbeit mit jüngeren Langzeiterwerbslosen häufig sehr schwer, so dass diejenigen, die im Projekt entsprechend schlechte Erfahrungen machten, angaben, in Zukunft keine Langzeiterwerbslosen aus dieser Altersgruppe mehr beschäftigen zu wollen. Eine Arbeitgeberin meinte hierzu, dass diese Menschen im Prinzip eine Art Integrationshelfer bräuchten, der sie morgens von zu Hause abholt, zur Arbeit begleitet und dort bis zu einem gewissen Zeitpunkt motivierend zur Seite steht; aus eigenem Antrieb wären sie nicht dazu in der Lage, diese festen Strukturen im Leben zu etablieren und über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten.

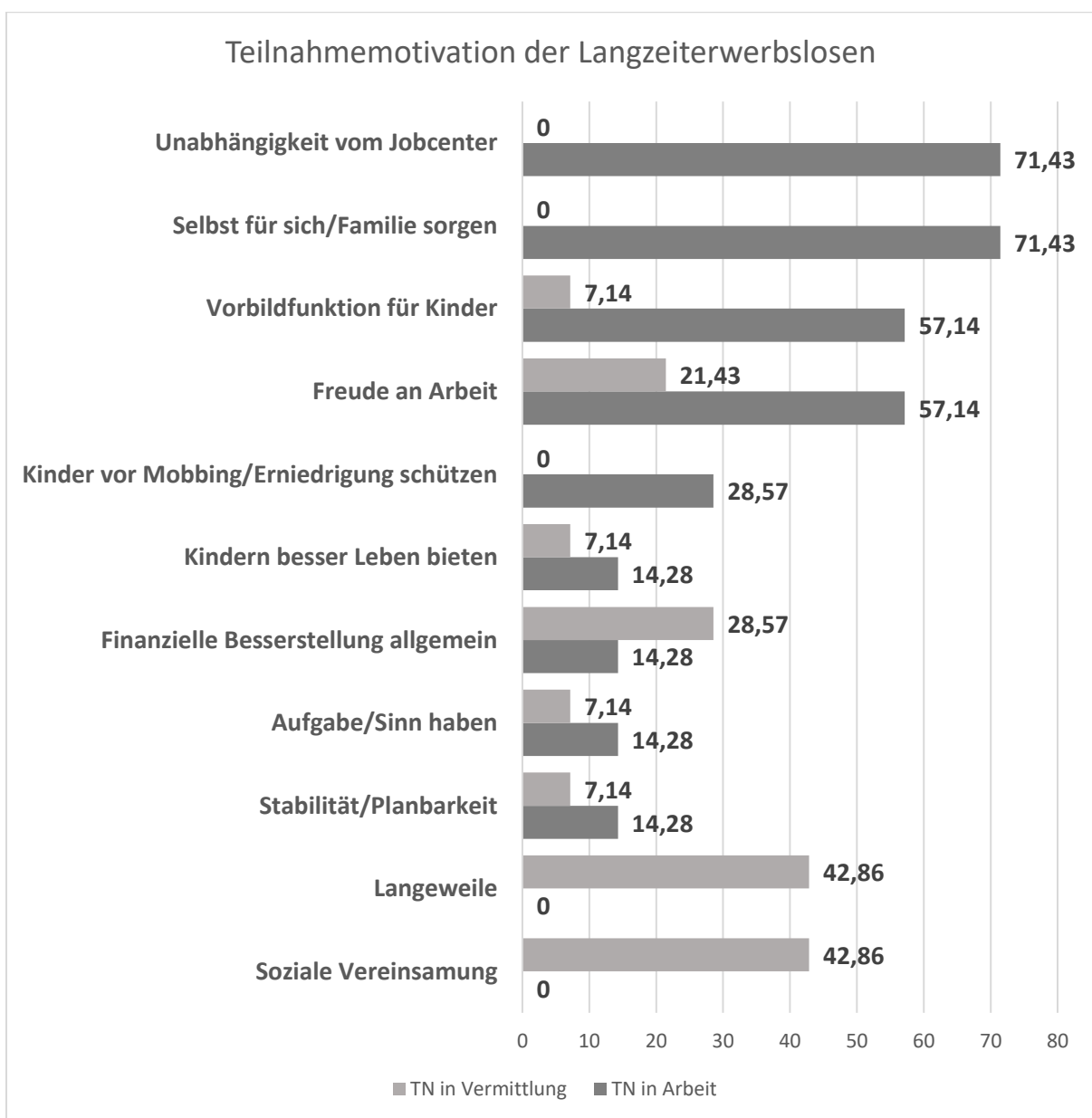
Auch in den Experteninterviews aller drei Projekte wurde die Problematik mit den jüngeren Teilnehmenden thematisiert. Positiv ist zunächst jedoch erst einmal festzustellen, dass die Jüngeren oft zugänglicher für Unterstützungsleistungen waren als die Älteren: *„Nein, bei den Älteren. Also ich habe viele über 50 und naja. [Die sagen,] ich bin doch die ganze Zeit hier klargekommen mit meinem Leben, also was wollen Sie denn jetzt hier von mir? [...] [Die Jüngeren] sind teilweise auch sehr vertrauensselig dann“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 13). Die Jüngeren seien oftmals noch kindlicher und es eher noch gewohnt durch die Lehrer in der Schule, durch den Lehrmeister in der (meist abgebrochenen) Berufsausbildung oder durch die Eltern zu Hause angeleitet und betreut (Wortlaut im Experteninterview Projektstadt A: *„betüddelt“*) zu werden, was den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Vermittlern/Coaches und Teilnehmenden erleichterte. Dies bedeutet aber keinesfalls, dass der Umgang mit dieser Gruppe leichter war als mit anderen. Im Gegenteil kam es hier nach Expertenaussagen besonders häufig zu Arbeitsabbrüchen, was unter anderen mit der fragwürdigen Mentalität der jüngeren Erwerbslosen zusammenhing: *„Ja, die Verluste [waren eher] bei den Jüngeren – würde ich auch sagen. Habe jetzt keine genauen Zahlen, so gefühlsmäßig. [...] Ältere Kunden sind zuverlässiger und die Jüngeren haben den Ernst der Lage manchmal nicht [erkannt], nicht immer, kann ich nicht verallgemeinern, war aber schon tendenziell eher so“* (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 14). Wie schon die Arbeitgeber identifizieren auch die Experten bestimmte überzogene Vorstellungen bezüglich des Lohns und der Arbeitsbedingungen bei dieser Gruppe, die in Anbetracht der im besten Fall lückenhaften Erwerbsbiografien nicht realistisch erscheinen: *„Also bei den Älteren, die schon länger raus waren und die früher aber*

*vielleicht schon mal einen längeren Zeitraum gearbeitet haben, die waren sehr dankbar und sehr froh, dass sie nochmal eine Chance haben. Und bei den Jüngeren war dann häufig so Gemopper, sag ich jetzt mal – über die Höhe des Gehaltes und mit den Arbeitszeiten: Jetzt soll ich da samstags auch noch arbeiten gehen? Also dadurch, dass die vorher auch eine recht lange Zeit arbeitslos waren, also irgendwo in so einen anderen ‚Chillmodus‘ gekommen sind und da nicht viel Interesse hatten, Überstunden und samstags Arbeit zu leisten, also auch den Sinn da gar nicht so eingesehen haben. Und da ist die Bereitschaft bei meinen älteren Kunden, sage ich mal, erheblich höher“ (Experteninterview Projektstadt C, Jobcoaches, 06.06.2019, S. 14). Auch eine mögliche Unterstützung der Eltern wird in diesem Zusammenhang als problematisch angesehen, da die Personengruppe hierdurch in ihren Einstellungen noch weiter bestärkt werde: „Dass so ein junger Mensch, der natürlich noch nicht ausgereift ist, der auf die Knete nicht so angewiesen ist und Mama und Papa noch im Rücken hat, natürlich leichter mal den Job schmeißt, ist auch eine klare Kiste“ (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 15). Selbst, wenn es zu keinem Abbruch des Arbeitsverhältnisses kam, schienen Ältere im direkten Vergleich bessere Arbeitsleistungen zu erzielen als Jüngere: „Also da habe ich einige, die sich jetzt im Vergleich bei denen, wo mehrere untergekommen sind, auch Jüngere und Ältere, da sind die Älteren häufig diejenigen, die bessere Bewertungen des Arbeitsverhältnisses bekommen“ (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 11).*

Die höhere Motivation und Dankbarkeit der Älteren spielten in diesem Kontext eine entscheidende Rolle. Für sie stellte die Arbeit häufig den Weg zur Unabhängigkeit und Eigenständigkeit dar. Es war ihnen oftmals sehr wichtig – vor allem in Hinblick auf das eigene Selbstwertempfinden – ein produktiver Teil der Gesellschaft zu sein und nicht weiter auf ‚Almosen vom Staat‘ angewiesen zu sein. Die Jüngeren schienen hingegen emotional weniger stark unter der Situation der Abhängigkeit vom Sozialstaat zu leiden, so dass sie den Zustand der Arbeitslosigkeit nicht als zwingend veränderungsbedürftig ansahen. Die Arbeit stellte für sie oftmals eher eine ungewollte Last dar, mit der zumindest eine deutlich merkbare und insbesondere finanzielle Verbesserung der Lebensumstände, einhergehen sollte. Da sie aber zumeist nur in wenig lukrative Arbeitsverhältnisse (im Niedriglohnsektor oder in Hilfstätigkeiten) vermittelt werden konnten, wurden ihre Erwartungen an die Arbeit zumeist enttäuscht, wodurch es häufiger zu mangelnder Leistung oder sogar Arbeitsabbrüchen kam.

#### 4.7.5 Motivation, Mentalität und Abbruchgründe

Es lassen sich aus den Daten noch weitere Hinweise dazu entnehmen, dass die Teilnahmemotivation und die damit verbundene Mentalitäten und Einstellungen im direkten Zusammenhang mit dem individuellen Projekterfolg stehen. So wurden die Interviewten aus Projektstadt A etwa befragt, warum es ihnen wichtig sei, einer regelmäßigen Arbeitstätigkeit nachzugehen. Das Antwortverhalten derjenigen, die bereits vermittelt werden konnten und derjenigen, bei denen die Vermittlungsbemühungen bis zum Zeitpunkt der Befragung noch keine Resultate bewirkten, unterschied sich hierbei sehr stark voneinander.



Tabelle

In der Abbildung sind die prozentualen Nennungen der zum Befragungszeitpunkt bereits Vermittelten (n = 7) und derjenigen, die noch nicht vermittelt werden konnten (n = 14) zu sehen. Dabei fällt auf, dass die Projektteilnehmenden, die bereits erfolgreich in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden konnten, übermäßig häufig betonten, wie wichtig es ihnen sei, nicht mehr vom Jobcenter „gegängelt“ zu werden, sondern selbstständig für sich und die eigene Familie finanziell aufkommen zu können: *„Ich will das gar nicht mehr. Ich will mich nicht rechtfertigen müssen. Ich will einfach mein eigenes Geld verwalten“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmerin in Arbeit 2, 24.07.2019, S. 9). Auch die Vorbildfunktion für die Kinder sowie die allgemeine Freude an der Arbeit wurde von mehr als der Hälfte aller vermittelten Teilnehmenden genannt. Diejenigen, die sich noch in der Vermittlung befanden, zeigten bei der Frage ein anderes Antwortverhalten. Hier wurden insbesondere die Langweile und die soziale Vereinsamung als Motivationsgrund genannt. Immer wieder waren Aussagen wie *„Ich wollte arbeiten. Ich kriege, wenn ich nichts tue, zuhause einen Rappel. Ich werde wahnsinnig. [...] Du kommst irgendwie zu nichts, du siehst nichts, du kommst nicht mehr unter Leute und ich muss was tun“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 7, 30.07.2019, S. 1) oder: *„Ich muss mit Menschen, ich muss anderen Menschen auf den Sack gehen können“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 5, 29.07.2019, S. 3) zu hören. Auch eine generelle finanzielle Besserstellung, verbunden mit dem Wunsch, sich ‚auch mal etwas leisten zu können‘, wurde in dieser Gruppe mehrfach genannt. Bei den bereits Vermittelten spielte eine finanzielle Besserstellung hingegen nur sehr selten eine Rolle und wenn, dann eher eine untergeordnete. Selbst wenn das Einkommen nicht merkbar anstieg, zeigten sich die Befragten in dieser Gruppe mit ihrer Situation grundsätzlich zufrieden: *„Das Geld ist das gleiche [wie vorher] und früh aufgestanden bin ich eigentlich immer“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 1, 24.07.2019, S.7). Lediglich in Bezug auf die Kinder spielten finanzielle Interessen gelegentlich eine Rolle. Die vermittelten Teilnehmenden nannten aber vor allem andere positive Faktoren, die mit der Arbeit einhergingen. Insbesondere, wenn die Arbeit einen sozialen Charakter aufwies, wurde dies in den Interviews positiv hervorgehoben: *„Da geht man dann ganz glücklich wieder nach Hause. Man ist dann geschafft, weil man ständig hier angesprochen wird, [...] aber man sagt dann, man hat was geschafft, man hat Leute glücklich gemacht, [...] dann werd ich auch glücklich“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in



Arbeit 4, 02.08.2019, S. 2). Auch die Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen scheint in diesem Kontext ein wichtiger Faktor zu sein: *„Da freue ich mich wirklich jeden Tag hier her kommen zu dürfen. [...] Ich weiß ganz genau, hier bin ich herzlich willkommen und jeder freut sich, wenn ich komme und ich leiste hier Arbeit, wo die sich jedes Mal dafür bedanken. Dabei müssen die das gar nicht. Das ist ja schließlich mein Job“* (Teilnehmende in Arbeit 4, Teilnehmendeninterview Projektstadt A, 02.08.2019, S. 2).

Die Reaktionen des sozialen und familiären Umfelds wurden von den Vermittelten ebenfalls mehrmals positiv beschrieben. In einem Fall besuchte zum Beispiel der Sohn seine Mutter am Arbeitsplatz, was sie mit einem gewissen Stolz erfüllte, aus ihrer Sicht aber auch für den Jungen durchaus positive Effekte hatte: *„Er [der Sohn] ist mal mitgekommen und die Bewohner [des Altenheims] fanden das richtig toll. Die haben ihn auch richtig gelobt, weil er die Teller mit zu den Tischen gebracht hat und weil er so fleißig war. [...] Auch für ihn ist das schön, denn die Omas, die haben ja auch ganz andere Werte“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 7, 14.08.2019, S. 4). Letztendlich gaben alle sieben Vermittelten an, dass sie dankbar und glücklich seien, wieder arbeiten zu dürfen: *„Ich bin komplett super zufrieden hier. Es macht total Spaß“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmende in Arbeit 2, 24.07.2019, S. 1).

Auch die Arbeitgeber sahen die Sozialkontakte und die positive Bestätigung als bedeutende Faktoren für den individuellen Erfolg an: *„Die kriegen so viel Bestätigung. Wenn sie drei Mal am Tag zu hören kriegen, schön, dass sie da sind. [...] Vor allem, wenn sie vorher arbeitslos waren, zwei, drei Jahre. Keiner sagt da irgendwie: Toll, dass du zu Hause sitzt! Und dann kommt einer und sagt, schön, dass Sie da sind. Das ist ein Selbstgefühl...“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 4, 24.07.2019, S. 3). Am häufigsten als Grund für einen positiven Verlauf wurde von den Arbeitgebern allerdings die Dankbarkeit genannt, die Langzeiterwerbslose dem Arbeitgeber gegenüber zeigten: *„Es sind einfach sehr motivierte, tolle, angehende Mitarbeiter dabei, die unheimlich dankbar sind und sagen: Mensch, ich möchte hier wirklich Fuß fassen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 1, 26.06.2019, S. 2)! Diese Dankbarkeit machte sich wiederum positiv im Hinblick auf die Arbeitsmotivation und -leistung bemerkbar: *„Wenn die es wirklich schaffen, dann sind die einem wirklich dankbar und einen besseren Mitarbeiter, der wirklich gerne hier ist und dankbar ist, den kann man gar nicht haben“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 2, 23.07.2019, S. 10). Entsprechend positiv war bei jenen Projektteilnehmenden auch die

Perspektive auf eine weitere Beschäftigung im jeweiligen Betrieb.

Gründe für negative Verläufe sahen die Arbeitgeber vor allem in der mangelnden Anpassungsfähigkeit der ehemals Langzeiterwerbslosen an das Arbeitsleben: *„Die Arbeitsprozesse verlernt man doch schon. Also die Prozesse, wie gehe ich mit Lebensmitteln um, Schnelligkeit, Stress – ganz, ganz wichtig. Wie komme ich mit dem Stress klar. Wenn ich acht Jahre zu Hause war und plötzlich werde ich bombardiert, das ist nicht so ganz einfach“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 4, 11.07.2019, S. 2). Neun der insgesamt 18 interviewten Arbeitgeber aus allen drei Städten machten die Entwöhnung von der Arbeit als zentrales Problem bei einer misslungenen Integration aus. Aber auch die Einstellung zur Arbeit sahen viele als einen wichtigen Faktor für Misserfolge an. Insgesamt sechs Arbeitgeber berichteten davon, dass die persönlichen Einstellungen der Teilnehmenden bei ihnen maßgeblich zu einem Arbeitsabbruch geführt hätten: *„Nach dem Motto, lass mich lieber zu Hause, ich will Geld beantragen, für mich ist Arbeit nichts“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 6, 29.07.2019, S. 10). Vor allem bei jüngeren Teilnehmenden offenbarten sich häufiger Einstellungen, die einer längerfristigen Beschäftigung zuwiderliefen: *„Intelligenter Bursche, aber der hat andere Sachen im Kopf. Ich glaube der will einfach arbeitslos bleiben“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt B, Arbeitgeber 3, 10.07.2019, S. 8). Insgesamt fünf Arbeitgeber sahen aber auch finanzielle Probleme bei den Projektteilnehmenden, die sich hinderlich auf die Arbeit auswirkten. Neben der bereits erwähnten Finanzierungslücke, d.h. dem Überbrückungsproblem des ersten Arbeitsmonats, sahen die Arbeitgeber vor allem die Höhe der Sozialleistungen im Vergleich zu den Löhnen im Mindestlohnsektor als problematisch an: *„Es lohnt sich oft mehr, die sozialen Bezüge zu bekommen und nur schwarz nebenbei zu arbeiten. Die Menschen sind dann mit ihren Problemen flexibler und haben weniger Verpflichtungen“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt C, Arbeitgeber 3, 26.11.2019, S. 15). Eine Arbeitgeberin berichtete auch davon, dass die geringen Lohnerwartungen schon einige Angestellte davon abhielten, ihre Teilzeitstellen aufzustocken, obwohl im Betrieb die Möglichkeit dazu bestand: *„Ich habe natürlich auch Mädchen, die sagen: Halt! Nee, ich möchte nicht mehr als 20 Stunden arbeiten, weil, die ziehen mir das ab. Und da sage ich ehrlich gesagt: Ihr habt Recht“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 4, 24.07.2019, S. 10). Die Arbeitgeberin kommt zum Schluss, dass durch die Zuverdienstgrenzen im ALG-2-Bezug kein ausreichender finanzieller Anreiz für eine Aufstockung von Teilzeitarbeitsstellen besteht und dass dieser durch den Gesetzgeber zumindest im Rahmen solcher Projekte geschaffen werden

sollte: „Wie soll jemand da motiviert sein, wenn man nur 160 Euro zum Beispiel oder auch nur 90 mehr bekommt, wo man eigentlich lieber für das Geld auf der Couch liegen bleiben könnte. Ich denke da sollte man ein bisschen Ansporn geben, zumindest das erste Jahr, dass sie das komplett behalten dürfen, dass sie einfach sehen: Oh, ich habe jetzt mehr Geld, wenn ich etwas dafür tue“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 4, 24.07.2019, S. 9). Auf diese Weise könnte der Weg in eine Vollzeitbeschäftigung über ein allmählich steigendes Arbeitspensum erleichtert werden.

Insgesamt vier der 18 Arbeitgeber argumentierten in ähnlicher Weise und schlugen explizit vor, dass in einem solchen Projekt auch eine Prämie für die Teilnehmenden (z. B. als Einmalzahlung nach erfolgreich absolvierter Beschäftigungsphase oder als kontinuierlicher Lohnzuschuss) ausgezahlt werden sollte, um die Arbeitsmotivation auch längerfristig aufrechtzuerhalten. Alternativ ergänzte ein Arbeitgeber die Idee, dass zumindest besondere vermittlungsunterstützende Leistungen (z. B. die Finanzierung des Führerscheins oder eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme) bei einem zufriedenstellenden Beschäftigungsverlauf in Aussicht gestellt werden könnten, damit die Vermittelten das Gefühl haben, auf ein ganz konkretes Ziel hinzuarbeiten und auch bei einer ausbleibenden Übernahme im Betrieb nicht leer aus dem Projekt hinausgehen: „Positive Anreize schaffen anstatt zu sanktionieren“ (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 1, 12.07.2019, S. 29).

Im Modellprojekt der Projektstadt B wurden die Vermittler nach dem Ausscheiden eines Teilnehmenden in einer standardisierten Befragung nach den Gründen für den vorzeitigen Abbruch gefragt. Hierbei wurde eine Auswahl möglicher Ursachen vorgegeben, wobei jeweils angegeben werden sollte, ob der vorliegende Aspekt relevant für den Abbruch war oder nicht (Mehrfachnennungen möglich). Die folgende Tabelle bildet die von den Experten geschätzte und nach Einzelaspekten sortierte, prozentuale Abbruchquote der Teilnehmenden (n = 138) ab:



Abbildung 7: Von den Betreuern genannte Abbruchgründe im Projekt der Projektstadt B (prozentuale Angabe aller über Fälle hinweg)

Bei den Abbruchgründen spielt laut Experten in etwa zwei von fünf Fällen (43,5%) der gesundheitliche Zustand eine Rolle. Dies mag vor allem der hohen Anzahl an Betroffenen im Projekt geschuldet sein, zeigt aber auch nochmal ausdrücklich, wie stark Arbeitslosigkeit und das Aufkommen gesundheitlicher Probleme zusammenhängen. Etwa die Hälfte aller Teilnehmenden gab in den Fragebögen an, gesundheitlich eingeschränkt zu sein, wobei Schwere und Art der Einschränkung sich zum Teil drastisch unterschieden und von „Heuschnupfen“ bis zur „Schwerbehinderung“ vieles umfassen konnten. Als dritthäufigsten Abbruchgrund (29,0%) nannten die Experten Probleme in der Zusammenarbeit zwischen Projektteilnehmenden und dem Jobcenter bzw. den Projektmitarbeitenden. In einem offenen Item, in dem die Gründe näher erörtert werden konnten, sind in diesen Fällen immer wieder Angaben wie zum Beispiel „mangelnde Motivation“, „zu wenig Eigeninitiative“, „fehlende Offenheit bezüglich weiterer Berufsfelder“ oder auch „unrealistische Vorstellung bezüglich des künftigen Arbeitsplatzes“ zu lesen. Dies deutet wiederum darauf hin, dass die Einstellungen

und Mentalitäten der Teilnehmenden den individuellen Erfolg im Projekt erheblich beeinflusst haben.

Als häufigsten Abbruchgrund nennen die Experten jedoch die Dauer der vorangegangenen Erwerbslosigkeit (61,6%). Unklar ist hierbei zunächst, in welcher Weise sich die lange Erwerbslosigkeit genau auswirkt. Diese kann sowohl in Bezug auf die Entwöhnung vom Arbeitsleben direkten Einfluss auf die Teilnehmenden haben, dauerhafte Erwerbslosigkeit kann indes aber auch zu Bedenken und Vorurteilen auf Arbeitgeberseite führen und auf diese Weise die Vermittlung erschweren. In einem Vergleich der weiteren Abbruchfaktoren zwischen denjenigen, bei denen die hohe Bezugsdauer als ein Abbruchgrund angegeben wurde und jenen, bei denen die Bezugsdauer nicht als Abbruchgrund identifiziert wurde, zeigen sich keine relevanten Unterschiede. So liegen etwa das Auftreten und der Habitus in Bewerbungsgesprächen (13,3%; 15,3%), die fehlende Berufserfahrung (22,6%; 24,7%) und die mangelnde Zusammenarbeit mit dem Jobcenter (23,1%; 27,1%) in beiden Gruppen auf einem ähnlichen Niveau. Auch beim Vergleich der Einschätzungen der eigenen Schlüsselkompetenzen, der arbeitsplatzbezogenen Bereitschaften oder der allgemeinen Einstellung zur Arbeit ergeben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, so dass zumindest auf Basis der vorliegenden quantitativen Daten die Entwöhnung als Ursache nicht bestätigt werden kann oder zumindest keine konkreten Verhaltensweisen identifiziert werden können, die mit der Entwöhnung einhergehen.

Den Experteninterviews der drei Projekte lässt sich jedoch auch entnehmen, dass die Teilnehmenden durch die (De-)Sozialisation in der Erwerbslosigkeit teilweise so ungeschickt agierten, dass es von außen so wirken könnte, als arbeiteten sie gezielt gegen den Projekterfolg. Ein Beispiel hierfür ist das teils sehr unbedachte Auftreten in Bewerbungsgesprächen: *„Weil, es gibt so die Klassischen, die bewerben sich auf eine Putzstelle und sagen aber: Ich habe Rücken! Dann ist der Arbeitgeber schon ganz irritiert und ich sage: Ja, hat sich gestern verrenkt. Weil die haben einfach kein Gespür dafür [wie man sich präsentieren sollte], teilweise“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 9). Generell vermeiden es die Experten jedoch in den Interviews ‚aussichtslose Fälle‘ zu beschreiben und sprachen lieber von höheren oder niedrigeren Unterstützungsbedarf: *„Das Interessante ist einfach, den Menschen zu sehen und ihn da abzuholen, wo er grade steht. Manche muss man bei A wie Anfang abholen und manche sind schon so ziemlich weit“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler,

10.09.2019, S. 13). Lediglich bei Fällen, bei denen Gewaltbereitschaft oder eine schwere Drogensucht vorlag, sprachen sie davon, dass eine Vermittlung noch „zu früh“ gewesen sei und zunächst die vorliegenden Hindernisse aus dem Weg geräumt werden müssten. Allerdings berichteten auch die Experten davon, dass die Langzeiterwerbslosigkeit offenbar bestimmte Einstellungen fördert, die eine Vermittlung erschweren: *„Wir merken, dass Menschen im langjährigen Leistungsbezug quasi so sozialisiert wurden und bestimmte Erwartungshaltungen haben und Denkweisen“* (Experteninterview Projektstadt B, Jobcoaches, 05.06.2019, S. 8). Vor allem die Gewöhnung an das Leben in Erwerbslosigkeit und die Furcht vor einschneidenden Lebensveränderungen wurden hierbei häufiger als Problem identifiziert: *„Sich auf was Neues einzulassen, das ist bei ganz ganz vielen [schwierig]. Man ist [in der Arbeitslosigkeit] im Gewohnten, man kennt seine Aufgaben, man hat seinen Rahmen, man weiß, es passiert nichts und alles andere läuft“* (Experteninterview Projektstadt A, Jobcoaches/Vermittler, 10.09.2019, S. 3).

Hinderliche Mentalitäten und Einstellungen oder unrealistische berufsbezogene Erwartungen bezüglich der Arbeit sind aus Sicht der Experten – insbesondere der Coaches – aber keine unveränderbaren Eigenschaften, sondern machen einen integralen Bestandteil des Coachings aus.

## 5. Diskussion und Ausblick

Die Befunde lassen sich auf verschiedener Ebene einordnen. Zunächst soll in Rückbezug auf die theoretischen Ausführungen betrachtet werden, welche Modelle und Konzepte sich in den Daten widerspiegeln. Im Nachfolgenden soll die Effektivität der Maßnahmen bewertet werden. Dieses kann sowohl auf individueller Ebene als auch auf struktureller Ebene erfolgen. Im ersten Schritt soll analysiert werden, welche unmittelbaren Effekte die Maßnahmen auf die Teilnehmenden hatten. In einem zweiten Schritt soll überprüft werden, wie sich die unterschiedlichen Organisationsstrukturen der begleiteten Modellprojekte auf den Projekterfolg insgesamt auswirkten.

## 5.1 Theoriebezogene Verortung der Untersuchungsbefunde

Einige der Befunde lassen sich durch die eingangs genannten Theorien erklären und somit besser verstehen. Dies ist u. a. der Fall, wenn Arbeitgeber im Gespräch über vorzeitige Abbrecher immer wieder davon berichteten, dass diese zunächst hochmotiviert gewesen seien und erst nach einigen Wochen oder Monaten die Probleme auftraten, welche schließlich in einer Auflösung des Arbeitsvertrages (von der einen oder anderen Seite aus) gipfelten. In diesen Fällen lassen sich die Phasenmodelle von Eisenberg und Lazarsfeld (1938), Harrison (1976), Hilpert (1981) oder auch die Stressbewältigungstheorien von Horowitz (1979) oder von Lazarus und Launier (1981) wiedererkennen. Die genannten Phasenmodelle verzeichnen die Abfolge eines anfänglichen Schocks, gefolgt von einer Phase der Zuversicht, die dann wiederum von Selbstzweifel, Motivationsverlust bis hin zu depressiven Gedanken befolgt wird (u. a. Eisenberg & Lazarsfeld, 1938, S. 378). Die drei Projekte setzten besonders auf eine pädagogische Begleitung während des Übergangs in das Arbeitsleben, also in der Schockphase. Dies erwies sich auch als wichtig, da sich hierbei einige Probleme für die Projektteilnehmenden offenbarten (vor allem organisatorische und finanzielle Hürden), welche ohne die Unterstützung der Coaches häufig kaum zu bewältigen gewesen wären. Je nachdem wie die Stressverarbeitung oder die Bewertung der Situation und welche Ressourcen zur Stressbewältigung herangezogen werden konnten, verfielen einige Teilnehmende – den o. g. Modellen zufolge – in die kritische Phase der Frustration und des Selbstzweifels, aus der sie alleine nicht mehr herauskamen. Das Coaching in den Projekten wurde zu diesem Zeitpunkt aber häufig schon so stark heruntergefahren, dass eine Krisenintervention nicht mehr rechtzeitig erfolgen konnte. Hier hätte ein intervallartigeres Coaching mit dem Schwerpunkt auf dem Arbeitsbeginn und dann wieder nach zwei bis drei Monaten zumindest in einigen Fällen bedarfsgerechter wirken können. Die angesprochenen Ressourcen zur Stressbewältigung lassen sich ebenfalls in den Daten wiederfinden. Während zum Beispiel Eltern oftmals einen sehr starken Rückhalt durch die Familie bekamen (z. B. Besuche der Kinder am Arbeitsplatz), waren vor allem Jüngere häufiger mit einem sozialen Umfeld konfrontiert, welches eher destruktiv bei der Aufrechterhaltung der Arbeitsmotivation wirkte. Das ressourcenorientierte Grundprinzip des Coachings, welches vor allem die Wahrnehmung und die gezielte Aktivierung der bereits vorhandenen Ressourcen zur Bewältigung von vorliegenden Problemen fördert, scheint hier einen passenden Ansatz zu bieten, sollte aber

um Stressbewältigungsstrategien ergänzt und in der Intensität an den phasenhaften Motivationsverlauf angepasst werden.

Auch bestimmte ‚Typen‘ ließen sich identifizieren. Diese waren aber nicht identisch mit den Typologien etwa nach Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel (1960) oder Kronauer, Vogel und Gerlach (1993). Viel eher ließen sich die Typen in Bezug auf ihre Mentalität, Erwartungshaltungen an die Arbeit und die zugrunde liegende Motivation bilden. Zum einen gab es diejenigen, die ihre Motivation aus der Vorbildfunktion für ihre Kinder oder dem Bestreben nach Unabhängigkeit von den sozialen Ämtern sowie aus anderen nichtmonetären Vorteilen der Arbeit (Spaß, Anerkennung, Ziele und Aufgaben, gesellschaftlicher Beitrag, etc.) bezogen. Zum anderen gab es Teilnehmende, die allem voran finanzielle Anreize mit der Aufnahme einer Arbeitstätigkeit verbanden, die Arbeit selbst aber eher als persönliche Belastung ansahen. Hierbei können auch die Faktorenmodelle von Jahoda (1982) oder Warr (1987) herangezogen werden, die eben davon ausgehen, dass es mehrere Grundbedürfnisse des Menschen gibt und der Arbeitslohn allein nicht ausreicht, um eine vollumfängliche Lebenszufriedenheit herzustellen (Warr, 1987, S. 10; Jahoda, 1986, S. 98-100). Die Mentalitäten und Einstellungen der Teilnehmenden schienen hierbei eine Auswirkung auf die Wahrnehmung und Nutzung der verschiedenen Funktionen der Arbeit zu haben, wobei es auf die subjektive Bewertung der Bedeutung und Wichtigkeit der jeweiligen Funktion ankam. Geht man nach dem Modell von Warr, stellten einige Teilnehmende die *Verfügbarkeit ausreichender finanzieller Ressourcen* allem voran. Erst wenn dieser Punkt als zufriedenstellend wahrgenommen wurde, können anderen Vorteile der Arbeit überhaupt erst ausreichend realisiert werden. Andere maßen stattdessen den *sozialen Kontakten, der Entwicklung und Anwendung der eigenen Fähigkeiten* oder der *Kontrolle der eigenen Lebensbedingungen* (Unabhängigkeit) eine wesentlich höhere Bedeutung bei und ordneten den finanziellen Zugewinn diesen Interessen unter. In Anbetracht der Tatsache, dass viele vermittelte Stellen eher im Niedriglohnsektor (Gebäudereinigung, Alltagsbetreuung, Gartenbau, Hilfstätigkeiten, etc.) lagen, spielt es eine nicht unbedeutende Rolle, wie stark die finanzielle Funktion von Arbeit in der Bedürfnishierarchie der Teilnehmenden verankert war; aber auch, inwiefern die Arbeit insgesamt dazu geeignet war, die teils sehr unterschiedlichen, subjektiven Bedürfnisse der Teilnehmenden zu befriedigen. Es ist davon auszugehen, dass zum Beispiel die Teilnehmenden, die sich über soziale Vereinsamung in Folge der Erwerbslosigkeit beklagten, den sozialen Kontakten bei der Arbeit eine besonders hohe Bedeutung beimessen.



Dementsprechend käme diesen Menschen auch eine Arbeit zugute, in der die soziale Funktion stärker ausgeprägt ist. Die durch die Erwerbslosigkeit verursachten Mangelerscheinungen innerhalb der Lebensbedürfnisse und die sich daraus ergebenden Wünsche an die Arbeit sind somit ein wichtiger Erfolgsfaktor und sollten auch in der Vermittlung entsprechend berücksichtigt werden. Es scheint hingegen im Sinne einer nachhaltigen Integration wenig hilfreich, die Teilnehmenden in Beschäftigungsverhältnisse zu vermitteln, die aus ihrer Sicht als unpassend empfunden werden. Damit fielen sie zwar kurzfristig aus der Arbeitslosenstatistik heraus und auch im Projekt könnte eine ‚erfolgreiche Vermittlung‘ verbucht werden. Langfristig könnten die unpassend Vermittelten aber kaum genügend Befriedigung aus der Arbeit ziehen, um ihre Arbeitsmotivation beständig aufrechtzuerhalten, wodurch ein baldiger Rückfall in die Arbeitslosigkeit sehr wahrscheinlich wäre.

Um die große Bedeutung der subjektiven Erwartungen und Wünsche näher auszuführen, kann unter anderem auch der Rational-Choice-Ansatz (u. a. Sen, 1977; Coleman, 1994; Esser, 2002) herangezogen werden, welcher menschliches Verhalten und Entscheidungsfindungsprozesse erklären soll. Hierbei wägt das Individuum bei einer zu treffenden Entscheidung stets im Sinne einer Nutzenmaximierung bewusst oder unbewusst ab, wie wahrscheinlich ein Erfolg ist, welcher Ertrag erwartet werden kann und welche Kosten dafür aufgebracht werden müssen (u. a. Coleman, 1991, S. 19). Unter ‚Kosten‘ werden dabei nicht nur ökonomische Kosten, sondern auch allgemeine Ressourcen, wie etwa Zeit, Energie, Gesundheit oder Stabilität verstanden. Sollte der Produktwert aus Erfolgswahrscheinlichkeit und Ertrag höher eingestuft werden als die erwarteten Kosten, ist es wahrscheinlich, dass die Handlung umgesetzt wird, in diesem Fall also die Arbeitstätigkeit aufgenommen und langfristig verfolgt wird. Sollten die Kosten überwiegen, kommt es hingegen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zur Wahl einer Alternativhandlung, die eher den persönlichen Interessen entspricht. Im Projektkontext könnte dies ein Abbruch der Arbeitstätigkeit oder die Verweigerung der Annahme einer Arbeitsstelle sein. Vergleicht man nun zum Beispiel die Eltern und Alleinerziehenden mit der Gruppe der jüngeren Teilnehmenden, die zumeist mit völlig anderen Erwartungshaltungen an die Arbeit herangingen, stellt man fest, dass diese zu unterschiedlichen Einschätzungen des Ertrags, der Erfolgswahrscheinlichkeiten und der Kosten kommen müssen. Die folgenden theoretischen Ausführungen sollen das näher erläutern:

Die Mütter, die häufig die Vorbildfunktion für ihre Kinder und die Unabhängigkeit von sozialen Leistungen und vom Jobcenter im Allgemeinen als Hauptmotivation nannten, berichteten

häufig davon, dass ihre Kinder sie aktiv unterstützten und sich sehr für die Arbeit der Eltern interessierten. Auch die Loslösung von den Sozialleistungen wurde immer wieder positiv hervorgehoben, selbst wenn damit keine fühlbare finanzielle Besserstellung einherging. Der erwünschte Ertrag wird hier also sehr schnell sichtbar. Dies kann wiederum eine gesteigerte Motivation bei der Arbeit bewirken, was dann durch positives Feedback seitens der Kollegen und Arbeitgeber honoriert wird. Die Wahrscheinlichkeit für eine Übernahme erscheint in Hinsicht auf eine gute Arbeitsleistung und positives Feedback wahrscheinlich. Es ergibt sich hieraus die Einschätzung eines hohen Ertrages und einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit. Die Kosten erscheinen hingegen relativ gering, denn durch die ohnehin bereits etablierten Tagesstrukturen von Eltern wird die Umstellung auf den Arbeitsalltag zumeist vergleichsweise leichter fallen – diese Überlegung entspricht sowohl den Aussagen der interviewten Mütter als auch jenen der Experten in den Projekten.

Im Gegenzug dazu wollen die jüngeren Projektteilnehmenden häufig in erster Linie für mehr finanzielles Einkommen arbeiten; gegebenenfalls auch und sogar, um sich die mit der Erwerbslosigkeit einhergehende Monotonie und Langeweile zu vertreiben. Nun liegen die vermittelten Stellen für Ungelernte ohne nennenswerte Arbeitserfahrung häufig im Niedriglohnsektor und umfassen eher monotone, häufig wiederkehrende Tätigkeiten. Dazu kommt noch das erwähnte Überbrückungsproblem bei der Finanzierung des ersten Monats, welches regelmäßig dazu führt, dass ein Darlehen beim Jobcenter oder im sozialen Umfeld aufgenommen werden muss oder auch, dass Rechnungen schlicht unbezahlt bleiben. Die finanzielle Situation verbessert sich daher aus subjektiver Sicht in den ersten Monaten zunächst nicht, sondern verschlechtert sich eher noch. Auch die Monotonie der Arbeitsaufgaben führt nicht dazu, dass die Arbeit als spannend und abwechslungsreich wahrgenommen wird. Was bleibt, ist die Einschätzung eines geringen Ertrages der Arbeit. Dies führt dann auf längere Sicht – wie auch in den Projekten häufig zu beobachten – zu Unzuverlässigkeit, Fehlzeiten und einer abnehmenden Arbeitsleistung, verbunden mit drastisch sinkender Arbeitsmotivation. Entsprechend fällt dann auch die Rückmeldung von Kollegen und Arbeitgebern aus.

Eine Übernahme erscheint in diesem Fall eher unwahrscheinlich. Dafür fällt die Umstellung häufig sehr schwer, wenn der Tagesablauf plötzlich einem rigiden Zeitregime unterworfen wird, wenn das soziale Umfeld der Arbeitsaufnahme entgegenwirkt oder wenn schlagartig ungewohnt anstrengende Arbeiten verrichtet werden müssen. Dazu kommt noch, dass der

Verbleib im Sozialleistungstransfer ein hohes Maß an Sicherheit und Verlässlichkeit bedeutet: Man hat sich häufig über lange Zeit mit der Situation arrangiert, kennt die wiederkehrenden Abläufe und hat gelernt mit den geringen Einkommen – wenn auch nur unter erheblichen Entbehrungen – auszukommen. Der Sprung in die Arbeitswelt birgt hingegen in der persönlichen Wahrnehmung zweifelsohne Risiken, da es sich hierbei um eine neue, schwer einschätzbare Situation handelt, mit deren Management manche Subjekte offensichtlich überfordert sind. Zusammen mit einer geringen Einschätzung des Ertrags, einer niedrigen Erfolgswahrscheinlichkeit und den subjektiv hoch eingeschätzten Kosten scheint ein Abbruch daher recht wahrscheinlich.

In Bezug auf die Wünsche, Interessen und Einstellungen junger Menschen ist auch eine großangelegte Interviewstudie von Baethge und Kollegen (1988) aus den späten 80er-Jahren von Interesse. Die Autoren diagnostizierten in Gesprächen mit 168 jungen Menschen im Alter zwischen 16 bis 25 Jahren, dass bei den meisten Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Beruf eine zentrale Rolle für die Identitätsbildung und Zukunftsplanung spielte. Nur bei etwa zwei Fünfteln (39%) aller Befragten wurde die berufliche Perspektive den freizeit- oder familienorientierten Interessen untergeordnet:

*„Die Arbeit steht bei über drei Fünfteln der Jugendlichen entweder dominant (31 %) oder gleichbedeutend mit dem Privatleben (30 %) im Zentrum des Lebenskonzepts, und wo sie dies tut, orientieren sich die Jugendlichen deutlich mehrheitlich an der "Arbeit an sich", an ihren inhaltlichen Aspekten, nicht vordringlich an ihren materiellen oder gesellschaftlichen Honorierungen. [...] Neben der Mehrheit von Jugendlichen mit einem stark arbeitsbezogenen Lebenskonzept steht der andere Teil, bei dem die Arbeit einen nachgeordneten Stellenwert bei dominanter Orientierung an einem familial konzipierten Privatleben hat (23 % - vor allem junge Frauen) oder wo sie hinter einer starken Freizeitorientierung weitgehend zurücktritt (16 % - vor allem männliche Jugendliche).“*  
(Baethge, Hantsche, Pelull & Voskamp, 1989, S. 243).

Die Erwartungen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen an den Beruf haben sich laut Baethge im Laufe der Zeit zum Teil deutlich verändert. Standen in der Vergangenheit häufig noch Aspekte wie die berufsabhängige sozialen Stellung innerhalb der Gesellschaft und die damit verbundene Klassenidentifikation sowie das antizipierte Einkommen im Vordergrund, strebten die befragten Jugendlichen in der Studie in erster Linie nach Selbstverwirklichung und

Individualisierung im Beruf. Die Arbeit solle „*Spaß machen*“, einem persönlich „*etwas bringen*“ und mit der eigenen Person und den individuellen Interessen „*zu tun haben*“. Im Beruf wolle man sich nicht als einer von vielen fühlen, nicht als „*Jedermann*“, sondern als Individuum wahrgenommen werden, welches seine ganz besonderen Kenntnisse, Fähigkeiten und Neigungen in die Arbeit einbringt (Baethge, 1991, S. 8). Während die früheren arbeitsbezogenen Interessen meist unmittelbar verwirklicht werden konnten, entsprechen die Erwartungshaltungen der jüngeren Generationen eher langfristigen Zielen, auf die in der Regel mühsam hingearbeitet werden muss. Die berufsrelevanten Kenntnisse und Fähigkeiten sind im Arbeitsvollzug erst noch zu erwerben und fordern als Berufseinsteiger oder Auszubildender zunächst eine gewisse Unterordnung sowie eine entsprechende Bildungsaspiration. Die in der Studie untersuchten Jugendlichen erwarteten jedoch bereits zum Berufseinstieg, dass die ausgeübte Tätigkeit ihre individuelle Entfaltung und Selbstverwirklichung fördern sollte, was angesichts der real vorliegenden Arbeitsbedingungen für Berufseinsteiger vermutlich oftmals zu Frustration bei der Arbeitsaufnahme führen kann. Weiterhin wurde in der Studie auch deutlich, dass sich männliche und weibliche Jugendliche stark in den Entwürfen ihrer Lebensplanung unterschieden. Insbesondere junge Frauen entwickelten häufig sehr konkrete Zukunftsplanungen, in denen sie ihre berufliche Karriere und die gewünschte Mutterschaft aufeinander abstimmten. Männliche Befragte äußerten hingegen eher diffusere Vorstellungen von ihrer (beruflichen) Zukunft und legten zudem häufiger Wert auf eine freizeitorientierte Lebensgestaltung (Baethge, Hantsche, Pelull & Voskamp, 1989, S. 243).

Innerhalb des Coachings ist es diesen Befunden zufolge gerade bei den jungen und arbeitsfernen Menschen wichtig, die Wahrnehmung der kurzfristig erreichbaren Funktionen der Arbeit zu bestärken und den finanziellen Aspekt sowie die Verwirklichung und Selbstentfaltung eher auf eine langfristige Perspektive (Aufstiegschancen, steigendes Gehalt mit höherer Berufserfahrung, Weiterbildungs- und Wechselperspektiven) zu verlagern. Die Erwartungshaltungen sollten insgesamt stärker auf die realen Bedingungen und Möglichkeiten des Arbeitsmarktes ausgerichtet werden, um demotivierende Enttäuschungs- und Deprivationserfahrungen zu reduzieren. Hierfür könnten zum Beispiel Pläne mit kurzfristig und langfristig realisierbaren Lebens- und Arbeitszielen entworfen werden. Auch sollte denjenigen, die ihre Hauptinteressen eher im privaten Bereich verorten, verdeutlicht werden, dass die Arbeit zwar kurzfristig die Freizeitgestaltung einschränkt, langfristig aber

auch positive Auswirkungen haben kann, indem zum Beispiel das perspektivisch erwartbare Einkommen größere Anschaffungen und kostspieligere Unternehmungen ermöglicht.

In Bezug auf die guten Vermittlungsquoten von Frauen und vor allem von Müttern sowie die unterschiedlichen Erwartungshaltungen junger Frauen und Männer können auch die Rollenmodelle von Bedeutung sein. Brinkmann (1976) ging davon aus, dass Männer in Bezug auf ihr Selbstbild stärker unter der Situation der Arbeitslosigkeit leiden als Frauen, die oftmals eine Ersatzrolle in der Haushaltsführung und Kindererziehung finden (S. 399-402). Dieser Eindruck ließ sich auch in den Teilnehmendeninterviews bestätigen. Frauen und vor allem Mütter machten hierbei oft einen weniger resignierten Eindruck. Insbesondere bei Alleinerziehenden wurde der Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit oft deutlich, wobei sich vermuten lässt, dass dieses Bedürfnis teilweise auch mit der vorherigen Abhängigkeit vom Ehemann einherging. So berichtete zum Beispiel eine alleinerziehende Mutter, dass sie auf Wunsch ihres Ehemannes nie eine Ausbildung abschloss und ihr Leben lang nicht am Arbeitsmarkt tätig war, sondern sich stattdessen um die Kinder und das Heim kümmerte. Jetzt, nach der Scheidung und nachdem die Kinder schon etwas älter sind, möchte sie sich endlich selbst in der Arbeit verwirklichen und sich weder von einem Mann noch vom Jobcenter vorschreiben lassen, wie sie zu leben hat. Solche Äußerungen waren (naturgemäß) eher bei Frauen zu finden; ihnen schien der Inhalt der Arbeit etwas weniger wichtig, solange die Arbeit aus der arbeitslosigkeitsbedingten Abhängigkeit hinausführt. Bei den männlichen Teilnehmenden ließen sich hingegen oftmals wesentlich verfestigtere und konkretisierte Vorstellungen vom angestrebten Berufsfeld, von den zu erfüllenden Arbeitsaufgaben und in Bezug auf den Arbeitslohn finden. Die Vorstellungen entsprachen dabei eher den typischen Rollenerwartungen; so waren es zum Beispiel vorzugsweise Frauen, die in die Gebäudeinnenreinigung, in Callcentren oder in Pfl egetätigkeiten vermittelt wurden, während Männer eher Beschäftigungsverhältnisse in der Müllbeseitigung, im Handwerk oder im Gartenbau antraten. Während aber zum Beispiel in der Pflege immer wieder von den Arbeitgebern betont wurde, dass es viele offene Stellen gäbe, die besetzt werden könnten, handelte es sich in den von Männern bevorzugten Arbeitsfeldern eher um vereinzelte Arbeitsplätze innerhalb des jeweiligen Betriebs. In diesen Berufsbranchen wird zumeist nach Personal mit höherer fachlicher Qualifikation und Leistungsfähigkeit gesucht, was der realisierbaren Anzahl an Vermittlung von Langzeiterwerbslosen in die entsprechenden Berufsfelder enge Grenzen setzt. Die Vorstellungen der weiblichen Teilnehmerinnen scheinen

somit besser zum vorhandenen Stellenpool gepasst zu haben, was deren Vermittlung sicherlich erleichterte. Inwiefern die traditionellen Rollenvorstellungen der Männer durch das Coaching und die Vorbereitung aufgelöst und auf diese Weise zum Beispiel auch Vermittlungen in Pflegeberufe verwirklicht werden könnten, ist jedoch fraglich.

Auch Anzeichen von Stigmatisierung von Langzeitarbeitslosen ließen sich immer wieder während der Untersuchung auf unterschiedlichster Ebene finden. Sei es in Gesprächen mit der Projektleitungsebene, die teilweise eher undifferenziert über die Gruppe der Langzeitarbeitslosen sprachen, in Aussagen der Betriebsakquisiteure, die meinten, dass die meisten Arbeitgeber, sobald das Wort „Langzeitarbeitslose“ fiel, im ersten Zugriff Ablehnung signalisieren oder auch bei den Arbeitgebern, die teilweise sogar als prinzipiell Wohlwollende teils pauschalisierende Aussagen fällten; so wurden zum Beispiel alle Langzeiterwerbslosen pauschal als „sehr spezielle Gruppe“ bezeichnet, mit der man auf eine bestimmte Weise umgehen müsse. Sogar die Teilnehmenden pflegten in den Interviews wiederholt starke Vorurteile gegen Langzeiterwerbslose, selbst dann, wenn sie noch nicht vermittelt werden konnten und sich aktuell selbst noch im Leistungsbezug befanden. Einige hoben sich argumentativ jedoch aus dieser Gruppe hervor und betonten, dass sie keine „typischen“ Langzeitarbeitslosen seien - nicht faul, nicht wehleidig, mit geregelter Tagesablauf und ohne Alkoholprobleme. Dies ist insofern verwunderlich, da Vorurteile in der Regel gegen andere Gruppen gerichtet sind und durch die Abwertung der „Anderen“ (Outgroup) die Aufwertung der eigenen Gruppe (Ingroup) herbeigeführt sowie die Identifizierung mit der eigenen Gruppe erleichtert werden soll: *„Intergroup categorization leads to in-group favoritism and discrimination against the out-group“* (Tajfel & Turner, 1986, S. 14). Es wäre insofern nicht verwunderlich, wenn Langzeiterwerbslose sich zum Beispiel abfällig gegenüber Migranten oder Asylsuchenden äußern würden, was gelegentlich auch vorkam, wie in dieser Textpassage aus einem Interview mit einem Projektteilnehmenden deutlich wird: *„Dann heißt es der [Straftäter] kommt aus Dingsbums. Ja, Ausländer – weg! Dann ist das so. Ich meine, das wird immer schlimmer mittlerweile. Also ich sag mal, Briefmarke auf den Arsch und Tschüss“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 5, 29.07.2019, S. 9).

Bei den negativen Äußerungen über Langzeiterwerbslose ist jedoch genau das Gegenteil der Fall, indem eben keine Fremdgruppe, sondern die eigene Gruppe abgewertet wird. Dies könnte so interpretiert werden, dass bei einigen Langzeiterwerbslosen eine Verinnerlichung der von der (arbeitstätigen) Mehrheitsgesellschaft gepflegten Vorurteile erfolgte und sich in

einer Art ‚Selbsthass‘ aufgrund der Zugehörigkeit zu der Gruppe manifestiert hat, welcher in Folge wiederum auf andere Mitglieder der eigenen Gruppe projiziert wird. Als Reaktion auf die damit drohende Abwertung des eigenen Selbstwertgefühls (Personal Identity) wird die Unterschiedlichkeit der eigenen Person zu den anderen Gruppenmitgliedern betont (Forsyth, 2018, S. 111-113), wodurch man sich der Stigmatisierung ein Stück weit entziehen kann. Man gehört zwar irgendwie zu der vermeintlich ‚zurecht‘ stigmatisierten Gruppe, ist aber nicht wirklich Teil davon und meidet auch den Kontakt zu anderen Mitgliedern dieser Gruppe.

Ähnliche Beobachtungen konnten in der Vergangenheit zum Beispiel auch bei den in den USA lebenden Juden gemacht werden (Lewin, 1941): Hier verbergen insbesondere jüngere Mitglieder häufig ihre jüdische Herkunft oder entwickeln Hass auf andere Juden. In diesem Zusammenhang wird der Selbsthass bzw. der Hass auf die eigene Gruppe aber eher als eine oberflächliche Betrachtung angesehen, der andere Ursachen zu Grunde liegen. Es ist davon auszugehen, dass die Zugehörigkeit zu einer stigmatisierten Gruppe in manchen Fällen in Konflikt mit den individuellen Lebenszielen tritt. Die eigene Gruppe wird in diesem Fall als weniger attraktiv als eine andere, oftmals privilegiertere Gruppe angesehen, welche eher den persönlichen Zielen entspricht, so dass sich der Wunsch verfestigt, die eigene Gruppe zu verlassen und in die andere aufgenommen zu werden. Neben der jüdischen Gemeinschaft ist dieses Phänomen auch generell bei Gruppen mit geringen sozialen Status zu beobachten. Wenn nun keine realisierbare Möglichkeit besteht, die soziale Bezugsgruppe zu wechseln (social mobility), führt dies zu Frustration und Aggression, die sich allerdings nicht gegen die privilegierte Gruppe richtet, zu der man keinen Zugang erhält, sondern gegen die eigene Gruppe oder in manchen Fällen sogar gegen die eigene Person (Lewin, 1948, S. 187). Im Falle des Langzeiterwerbslosen, der andere Langzeiterwerbslose stigmatisiert, würde es sich also demnach um eine Herabwürdigung der eigenen Gruppenmitglieder handeln, welche den Wunsch offenbart, die Gruppe zu verlassen und wieder aktiver Teil der Arbeitsgesellschaft zu werden.

Ein weiterer Erklärungsansatz kann darin gesehen werden, dass die von Stigmatisierung Betroffenen eine Art eigene Subgruppe der ‚guten Langzeiterwerblosen‘ konstruieren, deren Mitgliedern sie andere Charakteristika als den ‚normalen Langzeitarbeitslosen‘ zuordnen. Durch pauschalisierende, abwertende Aussagen über die ‚normalen‘ Langzeiterwerblosen grenzen sie die eigene Subgruppe von diesen ab, gleichzeitig überhöhen sie den Wert der eigenen Gruppe, indem sie die außenstehende Gruppe herabwürdigen. Demgemäß kamen die

Befragten der begleiteten Projekte auch zu Überzeugungen wie zum Beispiel jener, dass das Jobcenter ihnen gegenüber viel zu restriktiv und ungerecht sei, während die ‚faulen‘ Langzeitarbeitslosen zur Aufnahme jeder beliebigen Arbeitstätigkeit gezwungen werden sollten, denn diese würden aus purer Unwilligkeit keiner Erwerbsarbeit nachgehen. Man selbst sei hingegen bemüht und willig, eine Arbeit aufzunehmen, leide aber unter den durch die ‚faule Mehrheit‘ verursachten Vorurteilen gegenüber Langzeiterwerbslosen. Arbeitgeber würden sie a priori ablehnen, weil diese sie fälschlicher Weise zur ‚faulen‘ Gruppe zuordnen würden. Die Schuld für die eigene Erwerbslosigkeit wird hier auf die anderen Langzeiterwerbslosen, ferner auch auf die nicht differenzierenden Arbeitgeber oder auch auf das unzureichend betreuende Jobcenter projiziert. Das Jobcenter, so die Forderung derjenigen, die sich im Rahmen der Projektevaluation auf diese Weise äußerten, solle den Charakter und das Verhalten der Arbeitssuchenden stärker berücksichtigen und in der Betreuung zwischen ‚guten‘ und ‚schlechten‘ Erwerbslosen differenzieren. Während die einen mehr Freiheiten und umfangliche Unterstützung erhalten sollten, müsste den anderen mit härteren Restriktionen begegnet werden: *„Also das ist so; man sieht [es] den Leuten ja – also manchen an. Da muss man wirklich mal, ein bisschen mal – wie sagt man? – Prioritäten [setzen]! [...] Auf jeden Fall, dass man dann sieht, hör mal, diese Person, der will wirklich arbeiten und diese Person gar nicht. Das sieht man denen an. Dass man dann wenigstens [bei denen die arbeiten wollen] ein bisschen Freiraum gibt“* (Teilnehmendeninterview Projektstadt A, Teilnehmender in Vermittlung 5, 02.08.2019, S. 8). Der Erklärungsansatz mit der Konstruktion einer eigenen Subgruppe entspräche wieder den klassischen Mechanismen der Attributionstheorie, der zu Folge andere Gruppen abgewertet werden, um die Wertigkeit der eigenen Gruppe zu erhöhen (u. a. Tajfel & Turner, 1986).

Das Phänomen der Selbststigmatisierung ist abseits von der jüdischer Glaubenszugehörigkeit vor allem im Bereich von psychischen Erkrankungen (u. a. Büchter & Messer, 2017; Corrigan & Watson, 2002), ferner aber auch bei anderen sozialen Gruppen, wie zum Beispiel bei Menschen mit Migrationshintergrund (u. a. Nohl, 1996), Suchterkrankungen (u. a. Schomerus, 2011), starkem Übergewicht (u. a. Hilbert, Ried, Zipfel & de Zwaan, 2013) oder abweichender sexueller Orientierung (u. a. Meyer, 1995) bereits länger bekannt und wurde in diesen jeweils ganz spezifischen Kontexten z. T. auch schon umfangreich untersucht. Im Zusammenhang mit Erwerbslosen liegen indes noch recht wenige Erkenntnisse in der Forschung hierzu vor. Gemeinhin wird die Distanzierung von der (eigenen) Gruppe der Langzeiterwerbslosen als



Schutzmechanismus für die Identitätsbildung und das Selbstwertgefühl begriffen, welche als Reaktion auf die gesellschaftliche Stigmatisierung von Erwerbslosen eintritt (Rogge, 2018, S. 23). Nennenswert ist vor allem eine Interviewstudie von Welsch (2017), in der 36 Familien in SGB-II-Bezug zu ihrem Empfinden der Lebenssituation befragt wurden. Hierbei wurde deutlich, dass die Erwerbslosen in Deutschland sich auch nach dem Verlust der Arbeitsstelle weiterhin stark an den vorherrschenden Normen der arbeitstätigen Mehrheitsgesellschaft orientieren, welche eng mit den normativen Vorstellungen des Leistungsprinzips verknüpft sind. Die Betroffenen haben das Gefühl, dass der Wert eines Menschen sich in erster Linie über den Beitrag zum sozialen Zusammenleben und damit vor allem über die Erwerbsarbeit definiert. Gleichzeitig wird der Zustand der Erwerbslosigkeit aus dieser Weltanschauung heraus zumeist als selbstverschuldet angesehen. Eine alternative Wertvorstellung, die andere Aspekte als die Erwerbsarbeit in den Mittelpunkt der Identitätsbildung rückt, können die Betroffenen auch nach mehreren Jahren der Erwerbslosigkeit nur ansatzweise bilden, diese verdrängt aber nie die von der Mehrheit getragene Vorstellung des Leistungsprinzips, so dass die eigene Wertvorstellung in Konflikt mit der vorliegenden Lebenssituation gerät (Welsch, 2017, S. 27). Auch Kirchler (1993) fand in einer Studie zur Attribution von Ursachen der Arbeitslosigkeit heraus, dass die befragten Erwerbslosen dazu neigten, die Ursachen für ihre eigene Erwerbslosigkeit vorwiegend bei anderen gesellschaftlich benachteiligten Randgruppen (z. B. Einwanderer) sowie bei anderen Erwerbslosen zu verorten. Er kam zum Schluss, dass Kämpfe für eine persönliche Besserstellung überwiegend „in den eigenen Reihen“ ausgetragen werden und eine „Solidarisierung der Betroffenen [...] damit wohl kaum zu erwarten“ sei (Kirchler, 1993, S. 102).

Die Distinktion von der eigenen Gruppe deutet in diesem Zusammenhang je nach Interpretation also entweder auf das Bestreben hin, in Arbeit zu kommen, was eine gute Voraussetzung für das Coaching und die Integrationsfähigkeit wäre. Ebenso kann die Abgrenzung zur eigenen Gruppe aber auch als Projektion des eigenen Misserfolgs auftreten. Den "faulen" Langzeitarbeitslosen wird in dieser Denkweise die Schuld dafür gegeben, dass man selbst durch die als ‚rechtens‘ empfundene Stigmatisierung keine Arbeit findet. In diesem Fall könnte hier ein Ansatzpunkt für das Coaching verortet werden, weil die Ursachenzuschreibung auf externe, unveränderliche Bedingungen eher als hinderlich in Bezug auf die Bildung der eigenen Selbstwirksamkeitserwartung anzusehen ist. Es zeigte sich in den Untersuchungsergebnissen, dass die Eigeninitiative einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt,

womit auch die Selbstwirksamkeitserwartung der Teilnehmenden maßgeblich zum individuellen Erfolg beiträgt.

Die Stigmatisierung spielt also sowohl bei der Vermittlung von Langzeiterwerbslosen an Arbeitgeber eine Rolle, bei denen vorhandene Vorurteile im Rahmen einer Arbeitgeberakquise zunächst abgebaut werden müssen, kann aber auch beim Coaching von Bedeutung sein, sofern eine Selbststigmatisierung das Selbstbild und das Selbstvertrauen negativ prägt.

In diesem Zusammenhang sind auch die Attributionstheorien (Heider, 1958; Seligmann, 1975; Pelzmann, 2012) von Bedeutung. Die Daten der Teilnehmendenbefragungen deuten generell darauf hin, dass die Befragten die Ursachen der anhaltenden Erwerbslosigkeit regelmäßig äußeren Umständen, aber nur sehr selten der eigenen Person zuschrieben. Hierfür spricht zum Beispiel, dass sich die Teilnehmenden bezüglich ihrer eigenen Schlüsselkompetenzen in den Fragebögen durchgehend als sehr motiviert, sozialkompetent, teamfähig, belastbar und zuverlässig einschätzten, obwohl es genau an diesen Fähigkeiten nach Aussagen der Arbeitgeber oftmals mangelte. In den Fragebögen des Modellprojekts der Projektstadt A wurden bei den Nichtvermittelten die Frage gestellt, was sie selbst zum Gelingen der Vermittlungsbemühungen hätten beitragen können. Nur in vereinzelten Fällen kamen die Befragten hier zu selbstreflektierten Antworten, wie zum Beispiel: *„Ich hätte mehr Bewerbungen schreiben können“*. Die meisten trugen in das offene Item hingegen ein, dass sie *„alles in ihrer Macht stehende“* getan hätten und dementsprechend der ausgebliebene Erfolg bei der Vermittlung in keiner Weise auf ihr eigenes Verhalten zurückzuführen sei. Auch in den Interviews kam dieses Selbstbild immer wieder zum Vorschein. So gaben fast alle noch nicht vermittelten Teilnehmenden (mit einer Ausnahme) an, dass sie ohnehin jeden Tag früh aufstehen und einem geregelten Tagesablauf nachgehen würden. Eine umgehende Integration in den Arbeitsmarkt sahen die meisten als völlig unproblematisch an und waren oftmals auch davon überzeugt, diesen Schritt völlig ohne begleitendes Coaching meistern zu können. Die eigentlichen Ursachen für ihre Erwerbslosigkeit verorteten die meisten eher in äußeren Umständen, die sich ihrer Kontrolle entzogen; so etwa im Fehlen eines Führerscheins, der mit dem geringen Einkommen nicht nachträglich erworben werden könnte. Auch der eigene gesundheitliche Zustand, der die Stellenauswahl zu stark einschränkte, wurde von den Teilnehmenden mehrfach als Ursache benannt, ebenso, wie die vermeintliche Unfähigkeit der regulären Arbeitsvermittlung im Jobcenter, welche die Suche nach einer Arbeitsstelle eher

behindere als unterstütze, u. a. indem die Kunden des Jobcenters zu Bewerbungen auf unpassende Stellenausschreibungen gedrängt werden. Diese positive Selbstdarstellung steht jedoch im direkten Kontrast zu den Aussagen der Experten, die davon berichteten, dass die Teilnehmenden bei Projekteintritt zumeist ein sehr geringes Selbstwertgefühl und kaum Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten aufwiesen, so dass die entsprechende Förderung ein Kernelement des Coachings ausmachte. Diese Diskrepanz zwischen dem in den Befragungen und in den Coachingsitzungen offenbarten Selbstbild deutet darauf hin, dass viele Erwerbslose nach außen hin andere Attributionsmuster kommunizieren, als sie selbst für sich wahrnehmen.

Die entsprechende Analyse der tatsächlich zugrundeliegenden Attributionsmuster und gegebenenfalls die Unterstützung bei der Retribution sowie insgesamt die Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartungen sollte daher ein grundlegender Bestandteil jeder effizienten Vermittlungsstrategie sein. Dies gilt ebenfalls in Hinblick auf die erlernte Hilflosigkeit (Seligmann, 1975), die sich zum Teil auch in den Aussagen der Experten offenbarte, wenn diese zum Beispiel davon berichten, dass sie einen Teilnehmenden im Erstgespräch fragten, was er gut kann und dieser antwortete schlicht mit „nichts“.

Die theoretischen Ansätze können rückblickend zur Erklärung von Langzeitarbeitslosigkeit und deren Folgen für die Betroffenen beitragen; es lässt sich jedoch feststellen, dass sich die im Vorangegangenen aufgeführten Modelle und Theorien durchaus dazu eignen, bestimmte Einzelphänomene und Beobachtungen besser zu verstehen und auch, um partiell Schlüsse für den richtigen Umgang mit den Betroffenen daraus zu ziehen. Als Gesamtkonzept, welches zur Entwicklung eines vielversprechenden Maßnahmenkatalogs herangezogen werden könnte, eignet sich hingegen keines der genannten Konzepte, da es sich bei den Langzeiterwerbslosen um eine zu heterogene Gruppe zu handeln scheint, so dass eine Generalisierung auf bestimmte Typen von Erwerbslosen oder der Versuch, typische Verläufe von Erwerbslosigkeit zu konstruieren, der komplexen Problematik nicht gerecht würde.

## 5.2 Perspektivität bei der Bewertung der Projektmechanismen

Obwohl die Projekte in ihrer Grundstruktur recht ähnlich konzipiert waren, ergaben sich in den Analysen teils recht deutliche Unterschiede bei der Bewertung der jeweiligen Projektbeteiligten. Dabei wurde auch deutlich, dass die Wirkung der einzelnen

Projektmechanismen je nach Perspektive – also aus Sicht der Teilnehmenden, Projektmitarbeitenden oder Arbeitgeber – recht unterschiedlich bewertet wurde. Neben der inhaltlichen Ausgestaltung der Projekte spielte zudem auch die zugrundeliegende Arbeitsstruktur der Projekte eine bedeutende Rolle für den jeweiligen Projekterfolg.

In der folgenden Tabelle sind die Bewertungen der einzelnen Projektmechanismen seitens der am Projekt beteiligten Akteure im Überblick dargestellt. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Datenlage – sowohl in Bezug auf die angewandten Instrumente wie auch auf die Stichprobengröße – handelt es sich hierbei nicht um eine streng kriteriengeleitete Kategorisierung, sondern um eine Systematisierung, die auf Grundlage der im vorherigen Teil vorgestellten Ergebnisse erarbeitet wurde.

Äußerten sich nahezu alle Befragten in den Interviews und Fragebögen entweder positiv oder negativ zu der Wirkung eines spezifischen Projektmechanismus, wurde dies in der Tabelle der Kategorie „sehr positiv“ (++) oder „sehr negativ“ (--) zugeordnet. Bei ambivalenteren Äußerungen über die jeweilige Gruppe der Beteiligten hinweg, bei denen aber trotzdem eine klare Tendenz zur positiven oder negativen Seite erkennbar war, wurde die Bewertung als „eher positiv“ (+) oder „eher negativ“ (-) eingestuft. Hielten sich positive und negative Aussagen in etwa die Waage, wurde das Ergebnis der Kategorie „ambivalent“ (-/+) zugeordnet. Wertungen, die sich lediglich auf die Aussagen einzelner Beteiligter beziehen und damit eine sehr subjektive Sicht widerspiegeln oder bei denen eine Einordnung nur indirekt auf interpretatorischer Ebene erfolgen konnte, wurden zwar ebenfalls in die Tabelle aufgenommen, aber durch Klammern entsprechend kenntlich gemacht. Mechanismen, zu denen keine Bewertung der Beteiligten vorlag, wurden mit (k. A.) markiert.

		Projektstadt A	Projektstadt B	Projektstadt C
<b>Freiwilligkeit</b>	TN	++	(+)	k. A.
	AG	+	++	++
	EX	+	(+)	(+)
<b>Vorbereitung</b>	TN	++	+	k. A.
	AG	-/+	-/+	-/+
	EX	++	+	(+)
<b>Arbeits- gelegenheit &amp; Probearbeit</b>	TN	+	k. A.	k. A.
	AG	+	k. A.	k. A.
	EX	+	(+)	k. A.
<b>Arbeitgeber- akquise</b>	TN	k. A.	k. A.	k. A.
	AG	+	+	+
	EX	-	++	(+)
<b>Lohnzuschüsse und Prämien</b>	TN	k. A.	k. A.	k. A.
	AG	+	+	+
	EX	+	+	(-/+)
<b>Vermittlung</b>	TN	+	+	k. A.
	AG	+	+	-/+
	EX	++	++	k. A.
<b>Coaching</b>	TN	++	+	++
	AG	-	++	-/+
	EX	+	+	(++)
<b>Bildungs- angebot</b>	TN	-	k. A.	k. A.
	AG	--	-	--
	EX	k. A.	k. A.	k. A.
<b>AG-Betreuung</b>	TN	k. A.	k. A.	k. A.
	AG	-/+	+	-/+
	EX	+	++	(+)

Tabelle 6: Übersicht der Beurteilung zur Wirkung der Projektmechanismen  
 ++ sehr positiv; + eher positiv; -/+ neutral oder ambivalent; - eher negativ; -- sehr negativ;  
 k. A. keine Angabe; () tendenzielle Angabe ohne hinreichende Datengrundlage

*Die Freiwilligkeit* der Projektteilnahme sowie die freie Auswahl der potenziellen Arbeitsplätze wurde in allen Projekten und von allen Beteiligten positiv bis sehr positiv gesehen. Lediglich vereinzelte Arbeitgeber sahen in der Freiwilligkeit nicht zwingend einen Vorteil. In den Projektstädten A und B basierte auch die Teilnahme am Coaching auf Freiwilligkeit. Dies habe die Bildung eines Vertrauensverhältnisses zum Teil erleichtert, sorgte aber auch dafür, dass Teilnehmende, die ein Coaching dringend nötig gehabt hätten, sich diesem entzogen. In Projektstadt C war die Teilnahme am Coachingprogramm verpflichtend. Dies wurde von den dortigen Experten als sinnvoll eingeschätzt, da sich zeigte, dass genau diejenigen, die ein Coaching am dringendsten nötig hatten, dies zunächst völlig verweigerten, im späteren Verlauf dann aber doch einwilligten. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses erwies sich

jedoch immer dann als schwierig, wenn die Betreuung gegen den anfänglichen Willen des Teilnehmenden vollzogen wurde.

*Die Vorbereitung* stand in Projektstadt A im Zentrum des Projekts. Dementsprechend fällt auch die Bewertung der Experten und Teilnehmenden zur Vorbereitungsphase hier etwas besser als in den anderen beiden Projektstädten aus. In den Projektstädten B und C sah man zwar kein zwingendes Erfordernis für eine starke Vorbereitungsphase, die Experten gaben aber an, dass dies gerade in schwierigen Fällen doch hilfreich gewesen wäre, um eine Handlungsgrundlage für das anschließende arbeitsbegleitende Coaching zu schaffen. Die Arbeitgeber schätzten hingegen in allen drei Städten die Vorbereitung gleichermaßen ambivalent ein. Manche Teilnehmende konnten sich ad hoc und ohne Adaptionsprobleme integrieren, gleichsam so, als seien sie nie aus dem Arbeitsmarkt ausgeschieden. Andere wiederum waren kaum dazu in der Lage, die grundlegendsten Voraussetzungen für das Arbeiten am ersten Arbeitsmarkt (z. B. Pünktlichkeit, Kommunikation, Körperhygiene) zu erfüllen. Aus Sicht der Arbeitgeber war der Erfolg eher personenabhängig und hatte wenig mit der im Projekt angebotenen pädagogischen Betreuung und Begleitung zu tun. Ihrer Argumentation zufolge war die Vorbereitungsphase in keiner der teilnehmenden Projektstädte dazu geeignet, die massiven Arbeitshemmnisse bestimmter Problemgruppen in einem Maß abzubauen, dass eine langfristige Integration in den Arbeitsmarkt möglich gewesen wäre.

*Arbeitsgelegenheiten* waren ausschließlich in Projektstadt A Teil des Gesamtkonzepts. In der Planung galt die Teilnahme noch als verpflichtend, da hierdurch die Eignung für den ersten Arbeitsmarkt erworben und nachgewiesen werden sollte. Von dieser strengen Regelung wurde später Abstand genommen, vor allem, wenn bereits ein Arbeitsverhältnis auf 450€-Basis bestand oder wenn erst kürzlich eine AGH absolviert wurde. Zwar bewerteten alle Akteure die AGHs als grundlegend hilfreich, allerdings aus unterschiedlichen Gründen. Die Arbeitgeber, die auch AGHs anboten sowie die Experten berichteten von sichtbaren Entwicklungen der Langzeiterwerbslosen über die Zeit der Arbeitsgelegenheit hinweg. Dies ließ sich sowohl in Bezug auf grundlegende Aspekte (z. B. Pünktlichkeit) wie auch in Hinblick auf die Arbeitsleistung feststellen. Für die Teilnehmenden besaßen die AGHs hingegen eher eine Überbrückungsfunktion bis zur Aufnahme eines regulären und vollwertigen Beschäftigungsverhältnisses. Als sinnvoll bewerteten sie eine Arbeitsgelegenheit vornehmlich dann, wenn diese im angestrebten Berufsfeld absolviert werden konnte und damit neue

Berufsperspektiven eröffnete. Völlig abgelehnt wurden hingegen Arbeiten, die nichts mit dem anvisierten Beruf zu tun hatten, die als unterfordernd wahrgenommen wurden oder deren Sinnhaftigkeit nicht verstanden wurde (z. B. Arbeit im Kindergarten, ohne Kontakt zu den Kindern haben zu dürfen). Zu Probearbeiten in den Betrieben liegen nur wenige Daten vor. Nach Angaben der Experten in Projektstadt B haben allerdings sowohl Arbeitgeber wie auch Teilnehmende die Möglichkeiten zum gegenseitigen Kennenlernen gerne genutzt.

*Die Arbeitgeberakquise* erwies sich in allen drei Städten für die Vermittlung als hilfreich. Keiner der Arbeitgeber äußerte sich in irgendeiner Form negativ über die Art der Akquise. Allerdings wurde auch in allen Städten angemerkt, dass die Außendarstellung und Werbung nicht ausgereicht habe, um die Arbeitgeberseite im ausreichenden Maße auf die Projekte aufmerksam zu machen. Während die Akquise in den Projektstädten B und C Hand in Hand mit der Vermittlung ging und ein stetiger Austausch zwischen den Arbeitsbereichen bestand, kam es im Modellprojekt der Projektstadt A (in dem ein externer Akquisiteur beauftragt wurde), zu leichten Konflikten mit den anderen Projektmitarbeitenden. Der von außerhalb der Projektstadt kommende Akquisiteur hatte nach Ansicht der Vermittler weder eine hinreichende Ortskenntnis noch das nötige Verständnis für die konkreten Bedürfnisse der Teilnehmenden, so dass viele der von ihm akquirierten Stellen für die Zielgruppe ungeeignet gewesen seien. Im weiteren Projektverlauf akquirierte das Jobcenter schließlich parallel selbst Betriebe, was zwar den Stellenpool vergrößerte, allerdings auch dafür sorgte, dass der Betriebsakquisiteur, der auch als Arbeitgeberberater tätig werden sollte, nicht mit allen Betrieben im Kontakt stand.

*Die Lohnzuschüsse und Prämien* waren nach Angaben der meisten Arbeitgeber nicht der ausschlaggebende Grund für die Projektteilnahme, haben die Entscheidung aber durchaus erleichtert. Wichtiger sei ihnen gewesen, geeignetes Personal für vakante Stellen zu finden; und zwar besonders dann, wenn der jeweilige Betrieb in seiner Branche mit Fachkräftemangel konfrontiert war. Anders verhielt es sich nur im öffentlichen Sektor, weil hier der Lohnzuschuss oftmals die Schaffung neuer Stellen (oder die Aufstockung von Teilzeitstellen) ermöglichte. Als „Leistungsausgleich“ wurde die Förderung aber nur selten betrachtet, so dass viele Arbeitgeber ihre Leistungserwartungen nicht an die spezifischen Probleme und Anforderungen der Zielgruppe anpassten. Trotz der unterschiedlichen Höhe der Fördergelder und Prämien in den drei Projekten ließ sich kein gravierender Unterschied in den Aussagen der Arbeitgeber und Experten der Projektstädte feststellen. Lediglich in Projektstadt C

merkten die Experten an, dass die Förderung auch Mitnahmeeffekte begünstigte. Anstatt einer Festanstellung würden die Arbeitgeber nur befristete Verträge über den verbleibenden Förderzeitraum hinweg ausstellen, was bei den Teilnehmenden zu Unsicherheit führte, da sie nie wussten, ob sie am Projektende im Betrieb bleiben können oder wieder in die Erwerbslosigkeit übergehen. Ein alternatives Fördermodell, in dem umgehende Festanstellungen ohne Befristung gleichwertig oder gar höher bezuschusst werden als eine befristete Anstellung mit eventueller Aussicht auf Übernahme nach der Förderzeit, wäre daher aus Sicht der Experten sinnvoll gewesen. Da alle drei Fördermodelle in ihrer Grundstruktur weitestgehend identisch waren und sich nur in der Höhe der Förderung unterschieden, wird das Problem der Mitnahmeeffekte wahrscheinlich nicht projekt- oder ortsspezifisch sein, sondern auch Arbeitgeber in den Projektstädten A und B betroffen haben.

*Die Vermittlungshilfe* wurde sowohl in Projektstadt A wie auch in Projektstadt B von den Teilnehmenden als hilfreich betrachtet, wenngleich auch der aufgebaute Stellenpool nicht immer den Wünschen der Teilnehmenden entsprach. Für die Experten der beiden Städte bildete die Vermittlungshilfe, insbesondere die Herstellung des Erstkontakts, einen der zentralen Bausteine des Projekterfolgs. In Projektstadt C liegen keine Daten der Teilnehmenden und Experten zu dieser Thematik vor, indes ist aber davon auszugehen, dass auch hier kein gravierender Unterschied bestand, da das Vermittlungskonzept weitestgehend dem der anderen Projekte entsprach. Die Arbeitgeber in den Projektstädten A und B zeigten sich überwiegend zufrieden mit den Abläufen der Vermittlung und auch mit den vorgeschlagenen Bewerbern. Nur wenige Betriebe sahen operativen Verbesserungsbedarf (z. B. persönliche Betriebsbesuche der Vermittler) oder empfanden die vorgeschlagenen Bewerber als gänzlich ungeeignet. In Projektstadt C waren die Arbeitgeber etwas kritischer mit der Auswahl der Bewerber, was allerdings ebenso der geringen Anzahl der interviewten Arbeitgeber (n = 3) geschuldet sein kann.

*Das Coaching* unterschied sich vielleicht am stärksten zwischen den drei Städten und wurde auch in allen drei Projekten recht abweichend bewertet.

In Projektstadt A lag der Schwerpunkt auf der Vorbereitung, wodurch die Kapazitäten beim anschließenden arbeitsbegleitenden Coaching reduziert werden mussten. Zwar fragten die Coaches den Unterstützungsbedarf regelmäßig bei den Teilnehmenden ab; ohne deren direkte Aufforderung wurden sie aber nicht weiter aktiv. Betriebsbesuche waren in Projektstadt A gar nicht vorgesehen. Dies wurde von den Teilnehmenden sehr positiv



bewertet, stieß aber auf die Kritik der Arbeitgeber. Diese hatten oftmals ein anderes Verständnis von ‚Coaching‘ und kamen nicht selten zum Schluss, dass überhaupt keine Betreuung nach der Vermittlung stattgefunden habe, weil sie die Coaches nie im Betrieb sahen und auch sonst wenig oder keinen Kontakt zu ihnen hatten. Die Experten in Projektstadt A sahen das Freiwilligkeitsprinzip beim Coaching rückblickend zwar weiterhin als sinnvoll an, gaben aber auch zu, dass der ausbleibende Einbezug der Arbeitgeber dafür sorgte, dass ihnen Problemstellungen im Betrieb nicht immer geläufig waren, weil die Teilnehmenden nicht zuverlässig über alle relevanten Entwicklungen berichteten und auch nicht unbedingt Hilfe einforderten, wenn es eigentlich nötig gewesen wäre.

In Projektstadt B war die Teilnahme am Coaching ebenfalls freiwillig und – wie in Projektstadt A – wurde die Intensivität an den Bedarf der Teilnehmenden angepasst. Im Gegensatz zu den anderen Städten war das Coaching hier aber extern von professionellen Jobcoaches organisiert. Regelmäßige Betriebsbesuche und der starke Einbezug der Arbeitgeber waren regulärer Bestandteil jedes Coachingverlaufs. Die Teilnehmenden bewerteten das Coaching zwar ebenfalls als grundsätzlich hilfreich, die Fragebogenwerte lagen jedoch deutlich unter denen der anderen beiden Projekte. Die Bewertung der Arbeitgeber bezüglich des Coachings war hingegen überaus positiv, so dass gesagt werden kann, dass das Coaching gänzlich den Erwartungen der Arbeitgeber entsprach. Die Experten bewerteten das Coaching ebenfalls als sehr hilfreich für die Integration, gaben aber auch an, dass in manchen Fällen ein vorgeschaltetes Aufbautraining sinnvoll gewesen wäre. Weiterhin ergaben sich gelegentlich Differenzen zwischen den Coaches und Arbeitgeberberatern. Während die Arbeitgeberberater mit ihrer Arbeit vor allem den reibungslosen Arbeitsablauf im jeweiligen Betrieb forcierten, lag das Hauptinteresse der Coaches vorwiegend im Wohlergehen der Teilnehmenden. Beides zu vereinbaren, gestaltete sich teilweise schwierig und erforderte deutlich mehr Abstimmungsbedarf.

In Projektstadt C war die Teilnahme am Coachingprogramm verpflichtend und umfasste auch regelmäßige Betriebsbesuche. Das Zeitkontingent folgte hierbei zunächst relativ starren Vorgaben, die sich besonders auf den Arbeitseinstieg konzentrierten. Im weiteren Verlauf konnte das Coachingangebot flexibel angepasst werden. Die Arbeitgeber wurden zwar auch einbezogen, aber eher auf informeller Ebene. Das Konzept wurde von den Teilnehmenden sehr positiv bewertet, von den Arbeitgebern hingegen eher ambivalent. Kritisch gesehen wurde hierbei, dass mögliche Motivationsverluste bei den Teilnehmenden oftmals erst nach

zwei bis drei Monaten auftraten, der Schwerpunkt des Coachings aber auf den ersten Wochen nach Arbeitsantritt lag und die Intensität danach stark heruntergefahren wurde. Auch fiel den Arbeitgebern unangenehm auf, dass die wöchentlichen Coachinggespräche (im Durchschnitt 45 bis 60 Minuten) während der regulären Arbeitszeit durchgeführt wurden und trotzdem als Lohnarbeitszeit angerechnet werden sollten. Die Experten in Projektstadt C zeigten sich vollends überzeugt von dem Konzept, allerdings wurden hier nur die Coaches interviewt, die im Gespräch ihre eigene Arbeit bewerten sollten.

Die ressourcenorientierte Fallarbeit war in allen drei Städten das grundlegende Prinzip der Betreuungsgespräche und wurde auch von den Teilnehmenden sowohl in den standardisierten Fragebögen wie auch in den Interviews überaus positiv hervorgehoben. Für sie schien teilweise die Art der Betreuung während des Projekts wichtiger zu sein, als der Vermittlungserfolg an sich, denn die Betreuenden gaben ihnen das Gefühl, als Mensch ernstgenommen und geschätzt zu werden, was die Stärkung ihres Selbstwertgefühls zur Folge hatte. Auch die Experten aller drei Städte sahen in der ressourcenorientierten Fallberatung ein wichtiges Kernelement des jeweiligen Projekterfolgs.

*Das Bildungsangebot* dagegen war nach Ansicht der Arbeitgeber und ferner auch aus Sicht der befragten Teilnehmenden in allen drei Projekten unzureichend. Insbesondere der Führerschein wurde sowohl von den Teilnehmenden wie auch von den Arbeitgebern immer wieder thematisiert. Rund die Hälfte aller Teilnehmenden besaß zum Befragungszeitpunkt keinen gültigen PKW-Führerschein. Dieser gilt aber für viele Arbeitsstellen als ein hilfreiches Einstellungskriterium, für einige Berufe (z. B. im ambulanten Dienst) wird er sogar als notwendige Einstellungsvoraussetzung angesehen. In den Projekten konnten allerdings nur die regulären Fortbildungsinstrumente der Jobcenter genutzt werden; dies bedeutet beispielsweise für den Erwerb eines Führerscheins, dass zunächst eine schriftliche Einstellungsbestätigung des Arbeitgebers vorliegen muss, bevor dessen Finanzierung genehmigt werden kann. Die Arbeitgeber brauchen aber zumeist umgehend Personal und nicht erst nach bestandener Prüfung in einigen Monaten. Deshalb wurden Bewerber ohne gültigen Führerschein nach Angaben der Arbeitgeber oftmals bereits im Bewerbungsprozess ausgesiebt. Auch Kompetenztrainings (z. B. im Kundenumgang oder im EDV-Bereich) oder berufliche Weiterbildungsmaßnahmen (z. B. Umschulungen zur Pflegeassistenz) wurden von einigen Teilnehmenden und Arbeitgebern genannt. Derartige Bildungskonzepte fehlten in den Projekten völlig. Die Experten äußerten sich hierzu nur sehr zurückhaltend. Ein umfassendes

Bildungsangebot sei nicht Teil der Projektplanung gewesen und dementsprechend wäre es auch rechtlich nicht umsetzbar gewesen, den Projektteilnehmenden Bildungsangebote zukommen zu lassen, zu denen andere Langzeiterwerbslose keinen Zugang hätten. Man habe aber die bestehenden Möglichkeiten der Jobcenter in den entsprechenden Fällen bestmöglich genutzt.

*Die Arbeitgeberbetreuung* war in Projektstadt B ein Hauptbestandteil des Projekts, in den anderen beiden Städten lief diese eher nebenher. Dementsprechend ist es auch nicht verwunderlich, dass die Bewertung der Arbeitgeber in Projektstadt B positiver ausfällt als in den anderen beiden Städten. Die bürokratisch-organisatorischen Prozesse funktionierten zwar in allen drei Projekten mit Ausnahme einiger Sonderfälle (z. B. bei verspätet eingehenden Krankmeldungen), jedoch hatte nur das Projekt der Projektstadt B spezielles Personal, welches ausschließlich für die Klärung von Arbeitgeberanliegen zuständig war. In den anderen beiden Projekten und hier besonders in Projektstadt A war den Arbeitgebern häufig nicht ganz klar, an wen sie sich mit welchem Anliegen wenden konnten. Eine Beratung bezüglich des richtigen Umgangs mit der Zielgruppe fand in allen drei Städten kaum statt (zumindest berichtete kein Arbeitgeber darüber), obwohl sich zeigte, dass die innerbetriebliche Betreuung ein entscheidender Erfolgsfaktor sein kann. Unter anderem erwiesen sich eine sensible Heranführung an die Arbeitsaufgaben während der Einarbeitungsphase oder auch Mentoring-Programme als effiziente Wege, die ehemals Langzeiterwerbslosen bestmöglich im Übergang von der Erwerbslosigkeit in den regulierten Arbeitsalltag zu unterstützen. Job-Carving, also die Umstrukturierung der Arbeitsprozesse im Sinne der Schaffung neuer Stellen mit geringen Qualifikationsprofil, war in den Projektideen zwar lose verankert (eher als optionales Werkzeug), konnte aber wegen Mangel an Personalkapazitäten nicht umgesetzt werden und stieß auch bei den Arbeitgebern eher auf Ablehnung.

*Die Organisationsstruktur* war vor allem dann effizient, wenn die Arbeit relativ zentral organisiert und die Kommunikationswege kurzgehalten wurden. Dies war in Projektstadt A nicht der Fall, was zu einigen Problemen führte. Die weitläufigen Organisationsstrukturen benötigen Zeit, bis sich alle Akteure aufeinander eingespielt hatten. Die Projektlaufzeit von zwei Jahren reichte hierfür nur bedingt aus.

Ob die Projektmitarbeitenden direkt über das Jobcenter oder von einer externen Organisation beschäftigt wurden und nur im Auftrag des Jobcenters agierten, schien sowohl für die Arbeitgeber wie auch für die Teilnehmenden irrelevant zu sein. Sobald das Jobcenter als

Auftraggeber in Erscheinung tritt, werden die ausführenden Personen diesem generell zugeordnet. Dies traf sogar auf die Mitarbeitenden der Universität Duisburg-Essen zu, wenn sie sich für die Datenerhebungen im Feld bewegten. Die Strukturelemente der Konzeption und deren Umsetzung scheinen in diesem Zusammenhang von größerer Bedeutung zu sein als die Zugehörigkeit der ausführenden Personen.

*Der individuelle Projekterfolg* zeigte sich unterschiedlich in Bezug auf einige Subgruppen. Frauen und Eltern schnitten überdurchschnittlich gut ab, während besonders jüngere Langzeiterwerbslose nicht die für sie optimale Unterstützung durch das Projekt erhielten. In diesem Zusammenhang scheinen neben der Entwöhnung von geregelten Tagesstrukturen vor allem Mentalitäten, Einstellungen und arbeitsbezogene Erwartungen eine entscheidende Rolle zu spielen. Wird die Motivation direkt aus der Struktur der Arbeit (z. B. aus sozialen Aspekten der Arbeit) gezogen oder liegt das Hauptinteresse auf der Erreichung der finanziellen Unabhängigkeit von Sozialleistungen, ist ein positiver Verlauf zu erwarten. Wurde indes in erster Linie eine finanzielle Besserstellung durch die Arbeit angestrebt, wirkte sich dies negativ auf die Erfolgswahrscheinlichkeit aus.

*Die Nachhaltigkeit* der Projekte ist also allem voran auf der individuellen Ebene anzusiedeln: Die Teilnehmenden konnten sich sowohl nach eigenen Angaben wie auch nach Expertenaussagen im Projekt persönlich in vielerlei Hinsicht weiterentwickeln (z. B. Selbstwert, Motivation, Abbau von Hemmnissen) und zum Teil auch Arbeitserfahrung sammeln, so dass ihre Integrationsaussichten in den ersten Arbeitsmarkt selbst bei einem ausbleibenden Vermittlungserfolg innerhalb der Projektlaufzeit oftmals besser einzuschätzen waren als zuvor.

Es zeigte sich, dass die jeweilige Perspektive einen bedeutenden Einflussfaktor für die Bewertung der jeweiligen Projektmechanismen darstellte. Dies hat unter anderem mit den Erwartungshaltungen zu tun. Während zum Beispiel viele Arbeitgeber das Coaching als arbeitsplatzbezogene Integrationsmaßnahme verstanden, erwartete der Großteil der Projektteilnehmenden eher eine Unterstützung auf privater und organisatorischer Ebene. Ein arbeitsbezogenes Coaching lehnten sie hingegen oftmals sogar explizit ab. Bei unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Interessen aller involvierten Parteien kam somit fast zwangsläufig eine unterschiedliche Bewertung der Mechanismen zustande – und zwar je nachdem, welchen Schwerpunkt die jeweilige Projektkonzeption fokussierte. Fraglich bleibt

jedoch, inwiefern irgendeine Perspektive für sich genommen dazu geeignet sein kann, die Wirksamkeit der Einzelmaßnahmen hinsichtlich ihrer langfristigen Integrationspotentiale für die Zielgruppe einzuschätzen. Für die Arbeitgeber stand zumeist die Arbeitsleistung der Projektteilnehmenden und damit der wirtschaftliche Nutzen für den Betrieb im Mittelpunkt. Die Teilnehmenden fokussierten sich hingegen in den Interviews und den Fragebögen vor allem auf den wertschätzenden Umgang mit ihnen. So bewerteten sie das Projekt oftmals auch dann generell positiv, wenn sie nicht vermittelt werden konnten, aber das Gefühl hatten, gerecht und vor allem ihren individuellen Bedürfnissen entsprechend behandelt zu werden. Die Experten hatten zwar die besten Einblicke sowohl in die Wirksamkeit der Instrumente sowie auch in die organisatorischen Prozesse, allerdings können sie nicht als gänzlich unbefangene angesehen werden. Insbesondere dann, wenn sie ihre eigene Arbeit bewerten sollten, blieb eine kritische Perspektive zumeist aus. Gerade auch in Hinblick auf diese individuellen Sichtweisen erwies sich das multiperspektivische Untersuchungskonzept der Evaluation als wichtiger Ansatz für eine umfängliche Analyse der Wirkungsmechanismen.

### 5.3 Bewertung der Maßnahmen auf individueller Ebene

In der Untersuchung der drei begleiteten Modellprojekte stellte sich heraus, dass es sich bei den teilnehmenden Langzeiterwerbslosen um eine sehr heterogene Gruppe handelte, in der lediglich bestimmte Subgruppen homogenere Denk- und Verhaltensmuster aufzeigten. Hierunter fallen zum Beispiel Alleinerziehende im mittleren Alter mit überwiegend nichtfinanziellen Interessen an einer Arbeitsstelle, Junge Erwerbslose ohne Berufserfahrung, welche die Arbeit eher als Belastung betrachteten, die sich rentieren muss oder auch ältere Männer mit abgeschlossener Berufsausbildung und Arbeitserfahrung, die krankheitsbedingt aus dem Erwerbsleben ausschieden, ihre Erwartungshaltung in Bezug auf die angestrebten Arbeitsstellen aber nicht an ihre neue Lebenssituation und die verminderte Leistungsfähigkeit anpassen konnten.

Dieser Ausgangslage entsprechend ist vor allem die individuelle Fallberatung als ein zentrales Kernelement des Erfolgs solcher Projekte anzusehen. Zwar gab es bestimmte wiederkehrende Probleme, die eine Vermittlung häufiger erschwerten, wie etwa gesundheitliche Einschränkungen, Schulden oder mangelndes Selbstwertbewusstsein; ferner ließen sich auch wiederholt gewisse typische Einstellungsmuster bei den Befragten erkennen; indes waren diese nie so omnipräsent, dass man das Stereotyp des ‚typischen Langzeiterwerbslosen‘

nutzen könnte. Vor diesem Hintergrund ist es überaus wichtig, die Teilnehmenden als Individuen zu betrachten und auf ihre jeweilige Situation einzugehen. In diesen Zusammenhang hat sich auch der respektvolle Umgang und die ressourcen- und lösungsorientierte Grundhaltung als effektiver Ansatz erwiesen, da hierdurch eine positive, auf die Zukunft gerichtete Perspektive vermittelt werden konnte.

Die Intensität und Dauer der Vorbereitung und des arbeitsbegleitenden Coachings hätte jedoch noch stärker individualisiert werden können; hierbei handelte es sich in allen drei Projekten eher um eine schablonenhafte Grundstruktur mit Individualisierungsoptionen, die vor allem von den Vermittlern und Coaches auf operativer Ebene ausgingen, weniger aber um ein ex ante auf das Individuum ausgerichtetes Konzept, welches die speziellen Bedürfnisse und Wünsche der Teilnehmenden im genügenden Maße berücksichtigte. In diesem Zusammenhang scheint eine anfängliche Verpflichtung zur Teilnahme am Aufbau- und Coachingprogramm zwar widersprüchlich, könnte aber dennoch zweckmäßig wirken. Hierdurch könnte der tatsächliche Unterstützungsbedarf präzise abgeschätzt werden – und zwar selbst dann, wenn ein vorbereitendes oder arbeitsbegleitendes Coaching zunächst von den Teilnehmenden abgelehnt wird. Wie sich zeigte, sind es häufig die ‚Verweigerer‘, die den höchsten Grad an Unterstützung benötigen. Laut Aussagen der Experten, kann eine Verpflichtung zwar den Aufbau einer Vertrauensbasis zunächst erschweren, auf der anderen Seite zeigte sich in den Experteninterviews in Projektstadt C aber auch, dass die anfängliche Skepsis der Teilnehmenden gegenüber der sozialpädagogischen Betreuung in vielen Fällen relativ schnell abgebaut werden konnte, sobald sich die Arbeit der Coaches in den Augen der Teilnehmenden erst einmal als hilfreich erwies.

Inwiefern Betriebsbesuche für ein erfolgreiches arbeitsbegleitendes Coaching notwendig sind, bleibt im Lichte der vorliegenden Untersuchung strittig. Einerseits können diese dazu führen, bestehende Stigmata in der Belegschaft des Betriebs zu bestärken, indem der Eindruck vermittelt wird, dass die Langzeiterwerbslosen einer engen Betreuung bedürften, wie sie etwa Kinder oder Schwerbehinderte benötigen; derartige Annahmen sind natürlich mit entsprechenden Konnotationen verbunden. Die Experten in Projektstadt A sprachen in diesem Kontext vom Bild des „betreuten Arbeitens“. Einige Teilnehmende in Projektstadt B (Expertenaussage) und der Großteil aller Teilnehmenden in Projektstadt A (Aussagen von Experten und von Teilnehmenden) sprachen sich aus diesem Grund auch explizit gegen Betriebsbesuche aus oder verweigerten sogar die Teilnahme am Coaching vollständig. Bei den

Arbeitgebern zeigten sich in dieser Frage unterschiedliche Positionen. Für einige gehörten Betriebsbesuche wie selbstverständlich zu einem Jobcoaching dazu und das Ausbleiben davon wurde so interpretiert, dass ein Coaching gar nicht oder zumindest nicht im angemessenen Umfang stattgefunden habe. Andere Arbeitgeber befürchteten hingegen, dass Betriebsbesuche einen zu starken Eingriff in den Arbeitsablauf darstellten; oder sie sahen die Einarbeitung und berufliche Förderung der Angestellten als ihre ureigene Aufgabe an, bei denen die Coaches nur bedingt unterstützen könnten, weil diese keinen ausreichenden Einblick in die alltägliche Arbeitspraxis der Betriebe hätten.

Positiv ist in diesem Kontext jedoch zu bewerten, dass die Coaches bei regelmäßiger Anwesenheit im Betrieb auch mit Kollegen und Vorgesetzten im Austausch standen und auf diese Weise ein differenziertes Bild des Verhaltens der Betreuten sowie der Arbeitssituation im Betrieb erhielten. Sie mussten sich somit nicht nur auf die Aussagen der Teilnehmenden zur jeweiligen Situation verlassen. Diese, so zeigte sich, berichteten häufig nur sehr subjektiv von ihren Erfahrungen und verorteten auftretende Probleme zumeist eher auf der Seite des Arbeitgebers bzw. in der konkreten Arbeitssituation, sahen sich jedoch nur sehr selten in der eigenen Verantwortung. Andere Teilnehmende verschwiegen innerbetriebliche Probleme völlig; und zwar so lange, bis es für eine Intervention seitens der Coaches bereits zu spät war. Um einen entsprechenden Ansatz zur arbeitsbezogenen Förderung und vor allem zur Krisenintervention bzw. zur Abbruchprävention verfolgen zu können, sollte also auch die Sichtweise des Arbeitgebers bekannt sein. Diese könnte aber auch über telefonischen oder schriftlichen Kontakt eingeholt werden. Ob also Betriebsbesuche effektiver sind als Coachingsitzungen auf ‚neutralem Boden‘ mit begleitendem telefonischen oder schriftlichen Austausch mit den Arbeitgebern, müsste sich in einer Vergleichsstudie erst noch herausstellen.

Die Vermittlungshilfe ist, wie oben bereits angesprochen, einer der wichtigsten Bestandteile der drei Projekte gewesen. Viele Erwerbslose hatten Schwierigkeiten bei der Erstellung ansprechender und professionell wirkender Bewerbungsunterlagen, so dass sie bei herkömmlichen schriftlichen Bewerbungsprozessen in der Vergangenheit keinen Erfolg hatten. Die Vermittler empfahlen den Teilnehmenden daher häufig, direkt in wohnortnahe Betriebe zu gehen und sich persönlich vorzustellen, anstatt sich auf den Erfolg schriftlicher Bewerbungen zu verlassen. Auch die Vermittler strebten an, dass die Arbeitgeber die potenziellen Bewerber zunächst persönlich kennenlernen sollten, bevor sie die schriftlichen

Unterlagen erhielten. Ob mit oder ohne zwischengeschalteten Vermittler sollte die direkte Kontaktherstellung vor allem den in der Arbeitswelt bestehenden Vorurteilen entgegenwirken. Noch vor Einsicht in die häufig unzulänglichen Bewerbungsunterlagen sollte der direkte persönliche Kontakt, ein positiver Ersteindruck sowie die gezeigte Initiative dazu beitragen, negative Eindrücke zu überdecken sowie eine direkte Absage zu erschweren. Den Angaben der Experten zu Folge fiel es Arbeitgebern meist deutlich schwerer, den Bewerbern eine persönliche Absage im Face-to-Face-Kontakt zu erteilen, als ihnen ein standardisiertes Absageformular per E-Mail zu verschicken.

Auch über die Kontaktvermittlung hinaus zeigte sich die Vermittlungshilfe als hilfreich, weil den Teilnehmenden neue Perspektiven aufgezeigt werden konnten, die sie bisher bei der Stellensuche noch nicht berücksichtigt hatten. Der Auswahlkreis bei der Stellensuche war bei den Teilnehmenden zumeist recht eingeschränkt und fokussierte sich nicht selten auf Ausschreibungen im erlernten Berufsfeld. Sofern die Teilnehmenden dazu bereit waren, auch qualifikationsfremde Berufsfelder in Betracht zu ziehen (Frauen zeigten diese Bereitschaft eher als Männer), konnten durch die Vermittlungshilfe die Interessen erörtert und passende Berufe identifiziert werden, so dass sich die Auswahl an potenziellen Arbeitgebern erheblich erweiterte und die Chance auf eine Arbeitsaufnahme erhöhte. Die Vermittlungshilfe fungierte also zeitgleich auch als Berufsberatung. Fraglich ist, ob eine intensiviertere und individualisierte Vermittlungshilfe zwingend in ein Projekt ausgegliedert werden muss, oder ob nicht auch die Möglichkeit besteht, spezielle Vermittler für Langzeiterwerbslose und andere schwer vermittelbare Personen fest im Jobcenter zu integrieren. Diese müssten dann jedoch mit einem deutlich reduzierten Betreuungsschlüssel arbeiten, um den Kunden im Kontext individualisierter Fallarbeit die entsprechend gestaltete Unterstützungsleistung passgenau zukommen lassen zu können.

Die Vorbereitungsphase war in allen drei Projekten unzureichend, um auch bei den eher problematischen Fällen den gewünschten Erfolg herbeizuführen. Hier hätte vor allem auf psychologisch-pädagogischer Ebene zunächst einmal an den grundlegenden Einstellungen zur Arbeit und den damit verbundenen Erwartungshaltungen gearbeitet werden müssen, bevor eine langfristige Integration in den ersten Arbeitsmarkt überhaupt hätte angestrebt werden können. Ebenfalls war das Bildungsangebot nicht ausreichend, um den Bedürfnissen der Teilnehmenden und Arbeitgeber gerecht zu werden. Allem voran ist hier die Möglichkeit zum Erwerb des Führerscheins zu nennen, der auf den Arbeitsmarkt in vielen Bereichen als



vorteilhaft, wenn nicht sogar als notwendig anzusehen ist. Aber auch Kompetenztrainings, das begleitende und ergänzende Angebot berufsqualifizierender Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie Angebote zur beruflichen Umschulung könnten den Vermittlungserfolg erhöhen und sollten im Rahmen einer umfassenderen Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt in vergleichbare Maßnahmen integriert werden.

Dies setzt selbstverständlich eine entsprechend lange Projektlaufzeit oder die dauerhafte Integration in das Vermittlungsinstrumentarium voraus. Die derzeitigen Zugangsvoraussetzungen für entsprechenden Bildungsmaßnahmen der regulären Arbeitsvermittlung seien laut Aussagen einiger Teilnehmender zu beschränkt, so dass viele nicht daran partizipieren könnten. Als Beispiel ist eine Teilnehmende zu nennen, die davon berichtete, dass sie in der Jugend keine Berufsausbildung absolvierte und seit mehreren Jahren versuchte, dies im Rahmen der Arbeitslosenbetreuung nachzuholen. Das Jobcenter lehnte die Finanzierung einer Berufsausbildung aber immer wieder mit Verweis auf das hohe Alter (Anfang 40) ab und versuchte, sie stattdessen in den ungelernten Helferbereich zu vermitteln. Dies widersprach aber so sehr ihren Berufswünschen, dass die Arbeitsverträge nach der Probezeit im beiderseitigen Einvernehmen nie verlängert wurden. Durch das Projekt erhielt sie zwar nicht die gewünschte Ausbildung, aber zumindest eine Arbeitsstelle, die ihrem Berufswunsch entsprach und bei welcher der Arbeitgeber bereit war, sie auch ohne entsprechende Berufsausbildung aufgabengerecht anzulernen.

Auch eine finanzielle Unterstützung der Erwerbslosen bei der Aufnahme einer Arbeitstätigkeit könnte unter bestimmten Umständen und vor allem im Niedriglohnbereich ein hilfreiches Instrument darstellen, um einen zusätzlichen Arbeitsanreiz zu schaffen. Dies könnte auf verschiedene Weise gestaltet werden, wobei Mitnahmeeffekte zu vermeiden wären. Zumindest aber sollte die Finanzierung des ersten Arbeitsmonats sichergestellt werden, ohne hierdurch eine Verschuldung der Arbeitsaufnehmenden zu erzwingen. Dafür müsste lediglich die gesetzliche Regelung verändert werden – etwa in der Form, dass sich die ‚Bedürftigkeit‘ als Grundvoraussetzung für die Auszahlung von Sozialleistungen nicht ausschließlich am Eingangsmonat und an der Höhe des Einkommens, sondern auch am Tag des Eingangs ausrichtet. Eine Auszahlung des ersten Arbeitslohns zum letzten Werktag des Monats sollte die Bedürftigkeit für den Auszahlungsmonat nicht automatisch aufheben. In Informellen Gesprächen mit Jobcenterangestellten verwiesen diese zwar darauf, dass die ALG-II-Bezieher für diesen Fall selbstständig Vorsorge treffen und Rücklagen bilden sollten, in der Realität ist

dies aber häufig nicht umsetzbar. Einer der interviewten Arbeitgeber kritisierte bei der Abwägung zwischen den beiden Alternativen (Kosten der Finanzierung des ersten Arbeitsmonats und Rückfall der Betroffenen in die Arbeitslosigkeit) die Regelung mit deutlichen Worten: *„Da sind Leute, die sind 10, 15, 20 Jahre arbeitslos und dann mache ich dann so einen Heckmeck für diesen einen Monat? Schwachsinn! Also wer sich das ausgedacht hat, der... völlig an der Wirklichkeit vorbei!“* (Arbeitgeberinterview Projektstadt A, Arbeitgeber 8, 12.08.2019, S. 10).

Die Beschäftigung in unterschweligen Arbeitsgelegenheiten ist ebenfalls ambivalent zu betrachten und scheint nur unter der Voraussetzung sinnvoll, dass die Arbeit dem Berufswunsch entspricht und somit die Vermittlungschancen durch die gewonnene Arbeitserfahrung erhöht werden können. Als bloße ‚Übergangsmaßnahme‘ bis zur eigentlichen Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt wurden die Maßnahmen von der Mehrheit der Teilnehmenden jedoch gerne angenommen – und zwar auch dann, wenn diese nicht in der anvisierten Berufsbranche absolviert werden konnten. Einen Zwang zur Teilnahme an einer Arbeitsmaßnahme vor der Vermittlung erscheint indes nicht sinnvoll, da die erwünschten Lerneffekte durch die Arbeit am sozialen Arbeitsmarkt zumeist ausblieben oder als unzureichend angesehen wurden. Hier kommt es aber allem voran auf die Qualität der Arbeit und den Umgang der Arbeitgeber mit den Angestellten an. Arbeitsgelegenheiten können demnach zwar hilfreich bei der Integration sein; dies allerdings nur dann, wenn sie regelmäßig auf ihre Qualität hin überprüft werden und die Teilnehmenden eine begleitende (sozial-)pädagogische Begleitung erhalten.

Auf der Seite der arbeitgeberorientierten Maßnahmen hat die Arbeitgeberakquise nach Aussage der Experten zwar messbar zum jeweiligen Projekterfolg beigetragen, in Projektstadt A zeigte sich jedoch auch, dass auch die bereits im Jobcenter bestehenden Netzwerke sehr gut für die Vermittlung von Langzeitarbeitslosen genutzt werden können. Dies lässt die ergänzende Kaltakquise durch speziell dafür eingestelltes Personal als hilfreich, aber nicht zwingend notwendig erscheinen. Diese Aufgabe könnte auch direkt von den Jobvermittlern übernommen werden, wie es im Modellprojekt der Projektstadt A der Fall war – zumal diese am ehesten die Wünsche und Bedürfnisse ihrer ‚Kunden‘ kennen und dementsprechend passende Arbeitsstellen suchen können. Voraussetzung hierfür wäre allerdings, dass eine ausreichende Personaldecke die erfolgreiche Bewältigung der Doppelaufgabe von Vermittlung/Beratung und Akquise gewährleistet. Bei einer eigenständigen, von der

Vermittlung losgelösten Arbeitgeberakquise kommt der engen Abstimmung von Akquisiteuren und Vermittlung eine zentrale Bedeutung mit Blick auf den Matching-Prozess zu; diese kann durch eine räumliche Zusammenlegung der Arbeitsbereiche erheblich gefördert werden.

Auch die Arbeitgeberberatung erwies sich generell als zielführend, wenngleich nicht als essenziell für den Projekterfolg. Festhalten lässt sich jedoch, dass die Arbeitgeber oftmals nur wenig Überblick über bestehende Angebote des Jobcenters hatten und diese entsprechend selten nutzten. Auch in Bezug auf die für das Projekt erforderlichen organisatorischen Prozesse (Abrechnungen, Krankmeldungen, Beantragung der Lohnzuschüsse, etc.) konnte eine Beratung oftmals unterstützend wirken. Es ist insoweit auch nicht verwunderlich, dass die Arbeitgeber im Modellprojekt der Projektstadt B, in welchem die Arbeitgeberberatung als einer der zentralen Bestandteile galt, im Vergleich zu den Modellprojekten der Projektstädte A und C eine im Schnitt höhere Zufriedenheit mit der Betreuung im Projekt und mit dem Projekt im Allgemeinen aufwiesen. Die Zufriedenheit der Arbeitgeber ist wiederum eine Grundvoraussetzung für die Einstellung weiterer Langzeiterwerbsloser im jeweiligen Betrieb sowie für die zukünftige Teilnahme an ähnlichen Projekten. So kam es in den Befragungen der Arbeitgeber nicht selten vor, dass positive Erfahrungen aus vergangenen Projektteilnahmen als ein ausschlaggebendes Argument für die Teilnahme an den Modellprojekten der drei Projektstädte herangezogen wurden. Auch gaben die Arbeitgeber vereinzelt an, dass sich die Informationen auf informeller Ebene im Gespräch zwischen den Leitungen und Mitarbeitenden verschiedener Betriebe verbreiten würden, so dass auch andere Arbeitgeber auf das Projekt aufmerksam würden. Je nachdem, ob diese Erfahrungsberichte nun positiv oder negativ ausfallen, kann sich bei den Rezipienten ein anfängliches Interesse oder eine grundlegende Ablehnung solchen Projekten gegenüber entwickeln. Die Arbeitgeberberatung ist somit nicht nur von Bedeutung, um die organisatorischen Abläufe im Projekt zu optimieren, sondern kann auch zu einer positiveren Außendarstellung beitragen.

Die Wirkung der finanziellen Förderung von Arbeitgebern ist hingegen schwierig einzuschätzen. Wie sich zeigte, konnte diese tatsächlich oftmals einen zusätzlichen Anreiz für die Einstellung von Langzeiterwerbslosen darstellen – und zwar vor allem in solchen Berufs- und Tätigkeitsfeldern, in denen kein genereller Bewerbermangel herrscht, sowie auch bei öffentlichen Trägern. Die Höhe spielte hierbei aber eine sehr untergeordnete Rolle. In Projektstadt B lagen die Übernahmeprämien deutlich über denen in den Projektstädten A und

C, zudem wurde den Arbeitgebern in den Projektstädten B und C eine zusätzliche Aufwandsentschädigung für den organisatorischen Aufwand ausgezahlt. In Projektstadt A gab es keine zusätzliche Aufwandsentschädigung. Es deutet jedoch nichts darauf hin, dass die Arbeitgeber in Projektstadt B zufriedener mit der Förderung waren oder eher dazu neigten, Teilnehmende über die Förderung hinaus anzustellen. Zudem lief zur Mitte der Projektlaufzeit auch das Teilhabechancengesetz an, in welchem sogar bis zu 100 Prozent der Lohnkosten übernommen werden können. Es ließ sich jedoch kein drastischer Rückgang der Vermittlungsquote zur zweiten Hälfte der Projektlaufzeit feststellen. Ein solcher Rückgang wäre in Folge des Konkurrenzangebots bei einem signifikanten Einfluss der Höhe des finanziellen Förderungsangebotes auf die Teilnahmebereitschaft der Arbeitgeber zu erwarten gewesen. In diesem Kontext sollte in zukünftigen Studien näher untersucht werden, wie ‚viel‘ finanzielle Förderung tatsächlich notwendig ist und in welcher Form diese optimalerweise angeboten werden sollte (Lohnausgleich, Pauschalbeträge, Steuererleichterungen, etc.), um Arbeitgeber für entsprechende Projekte zu gewinnen. Die angesetzte Förderhöhe im Teilhabechancengesetz erscheint im Hinblick auf die Projekterfahrungen als unnötig hoch, so dass die dabei entstehenden Ausgaben an anderer Stelle – zum Beispiel für ein umfassenderes Bildungsangebot oder eine finanzielle Förderung der Arbeitnehmer beim Übergang in das Arbeitsleben – möglicherweise zielführender investiert werden könnten.

Die Selektion der Projektteilnehmenden kann wohl in ihrer Wirkung als strittigster Punkt der drei Modellprojekte angesehen werden. Diese fand im Rahmen der Projekte zunächst durch die Freiwilligkeit der Teilnahme statt. Dies sollte eine positive Vorselektion in Bezug auf die Motivation der Teilnehmerschaft bewirken sowie den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses bei der Betreuung erleichtern. Bei beiden Aspekten wirkte die Freiwilligkeit insgesamt positiv, wenngleich auch nur bezogen auf den Durchschnitt und nicht auf den Einzelfall. Teilnehmende, bei denen es an Motivation oder Kooperationsbereitschaft mangelte, gab es zwar in allen drei Projekten, nach Aussagen der Experten stellten diese jedoch nie die Mehrheit. Trotzdem waren sich die Experten, die Teilnehmenden und auch die Mehrheit der Arbeitgeber einig darin, dass das jeweilige Projekt ohne den Aspekt der freiwilligen Teilnahme kein Erfolg geworden wäre. Auf der anderen Seite muss aber auch gesagt werden, dass mögliche ‚Verweigerer‘ unter den Erwerbslosen oder auch nur Personen mit wenig Eigeninitiative (z. B. durch erlernte Hilflosigkeit) hierdurch kaum erreicht werden konnten und entsprechend andere Fördermöglichkeiten für diese Personengruppe erprobt werden

müssten. Zusätzlich zur Selbstselektion durch die Freiwilligkeit wurde in allen drei Projekten eine weitere Auswahl anhand der von den Experten eingeschätzten Vermittlungsfähigkeit vorgenommen, so dass zum Beispiel Interessenten mit hohem Alter oder mit starken gesundheitlichen Einschränkungen oder auch mit nicht therapierten Suchterkrankungen teilweise ausgeschlossen wurden; und zwar insbesondere dann, wenn multiple Vermittlungshemmnisse in Kombination auftraten. Zwar wiesen nahezu alle Teilnehmenden einzelne oder multiple Vermittlungshemmnisse auf, trotzdem wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass eine kurz- bis mittelfristige Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt realisierbar sein sollte. Im Modellprojekt der Projektstadt B gab es sogar noch eine dritte Selektionsstufe, insofern Teilnehmende, die nach drei Monaten noch nicht erfolgreich vermittelt werden konnten, automatisch aus dem Projekt ausschieden. Durch diese Maßnahme konnten neue interessierte Langzeiterwerbslose, die zunächst auf einer Warteliste standen, nachrücken. Das Vorgehen der Mehrfachselektion in Projektstadt B wurde einerseits gewählt, um einer möglichst hohen Anzahl an Interessierten die Partizipation an der Maßnahme zu ermöglichen, minderte aber andererseits auch die Integrationschancen für die Schwervermittelbaren.

Je nach Selektionsgrad kamen demnach bevorzugt Langzeiterwerbslose mit erfolgsversprechenden kurz- bis mittelfristigen Vermittlungsaussichten und einer vergleichsweise hohen Motivation und Eigeninitiative in die Projekte. Bedenkt man, dass die Selektionsentscheidungen seitens der Arbeitgeber als eine der Hauptursachen von Langzeitarbeitslosigkeit in der Arbeitslosenforschung angesehen werden kann (Heise, 1997, S. 123), so kann das Vorgehen auf zweierlei Weise bewertet werden. Zum einen können die Selbstselektion der Teilnehmenden sowie die Vorselektion durch die Experten dazu beitragen, den Teilnehmendenpool stärker an den Anforderungen des ersten Arbeitsmarktes auszurichten und somit die Vermittlungszahlen zu erhöhen. Auf der anderen Seite sind Langzeiterwerbslose unter anderen erst deshalb in diese Situation geraten, weil sie im arbeitgesellschaftlichen Selektionsprozess bereits aussortiert wurden. Es wäre bei einer dauerhaften Etablierung eines solchen Förderinstruments zu befürchten, dass eine erneute Selektion innerhalb der Gruppe der Langzeiterwerbslosen einen „Creaming-Effekt“ (Faulstich, 2003, S. 19) hervorruft, also diejenigen begünstigt, die ohnehin schon die besseren Vermittlungsaussichten unter den Langzeiterwerbslosen aufweisen. Zugleich würde dies die Entstehung einer ‚Restkategorie‘ befördern: Ausgegrenzt würden dann vor allem jene, bei denen eine Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt derart aussichtslos erscheint, dass sie nicht

einmal mehr Zugang zu Integrationsprojekten erhalten. Bei Arbeitgebern könnte sich im schlimmsten Fall sogar das Vorurteil entwickeln, dass diejenigen, die es nicht schaffen, in solch ein Förderprogramm (z. B. in der Förderung nach § 16i BGB) aufgenommen zu werden, auch nicht in der Lage sind, selbstständig auf den ersten Arbeitsmarkt zu bestehen. Während die Förderung die Einstellungschancen der Projektteilnehmenden erhöht, würde sich die Suche der außenstehenden Langzeiterwerbslosen unter der zusätzlichen Konkurrenz im Worst-Case-Szenario als nahezu aussichtslos erweisen.

Die Selektionsprozesse als Ursache von Langzeitarbeitslosigkeit blieben somit weiterhin bestehen, würden sich nur verschieben. Eine dauerhafte Etablierung der Modellprojekte in das Regelinstrumentarium könnte damit nur unter zwei Bedingungen erfolgreich sein: Erstens müsste die generelle Nachfrage an Arbeitskräften erhöht werden (z. B. durch Investitionen in die Wirtschaft), so dass Arbeitgeber bei steigender Nachfrage an Arbeitskräften dazu gezwungen wären, ihre Selektionskriterien den steigenden Bedarf entsprechend anzupassen und mehr eigenen Aufwand für die Einarbeitung arbeitsmarktfernerer Personengruppen zu investieren. Zweitens müsste ein umfängliches und – im Sinne entsprechender Methoden in der Sozialen Arbeit – fallorientiertes Förderprogramm für diejenigen etabliert werden, die als nicht kurz- bis mittelfristig integrierbar gelten, um auch diesen Menschen langfristig eine Perspektive aufzuzeigen. Parallel dazu wäre auch eine dauerhafte Beschäftigung auf den zweiten Arbeitsmarkt in besonders schwerwiegenden Fällen denkbar. Denn wie sich in den Projekten zeigte, wird Arbeit zumeist nicht einfach nur als Einkommensabsicherung angesehen, sondern prägt auch stark das eigene Selbstwertempfinden sowie die allgemeine Lebenszufriedenheit. Die Integration in den Arbeitsmarkt – und zwar gleichgültig ob in den ersten oder zweiten – liegt daher nicht nur im gesamtwirtschaftlichen Interesse, sondern ist vor allem auch als soziale Maßnahme anzusehen, die den Betroffenen ein menschenwürdiges Leben ohne Ausgrenzung, Stigmatisierung und Perspektivlosigkeit ermöglicht (Bernhard, 2010, S. 185-186).

Trotz aller Bestrebungen um Individualisierung im Integrationsprozess lässt sich am Ende feststellen, dass das Hauptproblem der hier untersuchten Maßnahmen an den drei Standorten darin bestand, alle Teilnehmenden in einen weitestgehend gleichförmigen Projektverlauf hineinzudrängen. Positiv ist der Versuch zu werten, die Betreuung der Teilnehmenden durch die individualisierte, ressourcenorientierte Fallarbeit innerhalb der projektspezifischen Regularien so bedarfsgerecht wie möglich auf die Bedürfnisse und

Herausforderungen der Betreuten abzustimmen. Dies ist sicherlich auch ein wichtiges Kernelement des jeweiligen Projekterfolgs; aber dies allein reicht noch nicht aus, um von einem tatsächlich „individualisierten Projektverlauf“ zu sprechen.

Die Grundstruktur in den Projekten war aus Sicht der Teilnehmenden mehr oder minder identisch: Nach einigen vorbereitenden Gesprächen wurden die Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt und vor allem während der Übergangszeit von der Erwerbslosigkeit in das Arbeitsleben (sozial-)pädagogisch betreut. In Projektstadt A kam zusätzlich noch die Beschäftigung am zweiten Arbeitsmarkt als vorbereitende Tätigkeit hinzu. Den eigentlichen Kern der Projekte bildete die Vermittlungshilfe, welche durch die Arbeitgeberakquise unterstützt wurde. Die vorrausgehenden Aufbaugespräche sowie das anschließende Coaching verfolgten im Grunde genommen das Ziel, die Vermittlungsanstrengungen durch den Abbau von möglichen Hemmnissen zu erleichtern und den langfristigen Erfolg der Vermittlung abzusichern. Zwar wurde der Wert der pädagogisch-psychologischen Vorbereitung und des arbeitsbegleitenden Coachings sowohl in der internen wie auch in der externen Kommunikation stets hervorgehoben; trotzdem kann selbst in Projektstadt A nicht davon gesprochen werden, dass es sich um ein „Aufbauprojekt“ für arbeitsmarktferne Menschen handelte.

Dass der Fokus in allen drei Projekten auf der Vermittlungshilfe lag, belegt allein schon ein Blick auf die offiziellen Zielkriterien der Projekte: Diese definieren sich in erster Linie über die ‚harten‘ Vermittlungszahlen, nicht aber über die Steigerung der Integrationsfähigkeit der Teilnehmenden oder über deren langfristigen Verbleib am ersten Arbeitsmarkt. Beide genannten Aspekte wurden in der Planung der Projekte zwar durchaus in die Überlegungen einbezogen, als Maß für den Projekterfolg galten jedoch fast ausschließlich die objektiv messbaren Vermittlungszahlen, deren Erreichung auch entsprechende Priorität eingeräumt wurde. Daher ist es auch nicht überraschend, dass besonders diejenigen vom Projekt profitierten, deren Fähigkeiten und Einstellungen bereits gut auf die Anforderungen des ersten Arbeitsmarktes abgestimmt waren, wie es zum Beispiel bei den Müttern, Alleinerziehenden oder teils auch bei den gesundheitlich Eingeschränkten häufiger der Fall war. Ihre Schwierigkeit bestand insbesondere darin, eine Arbeitsstelle zu finden, die zur persönlichen Situation und den damit verbundenen Einschränkungen passte. Diese Problematik konnte durch die intensivierete Vermittlungshilfe sehr gut bewältigt werden. Bei anderen Teilnehmenden war jedoch nicht nur die Vermittlung, sondern auch die

Integration schwierig. So waren etwa viele junge Menschen im Teilnehmerpool, die im Verlauf ihrer Biographie noch nie einer längerfristigen Erwerbsarbeit nachgingen und dementsprechend zunächst eine langsame Heranführung an das Arbeitsleben benötigt hätten – vielleicht dann auch eher mit dem Ziel einer Berufsausbildung anstatt einer unmittelbaren Integration in den ersten Arbeitsmarkt.

Andere Teilnehmende wiesen beträchtliche psychische und emotionale Probleme auf, deren Bewältigung die Expertise der Vermittler und Coaches überstieg. Hier hätte ein entsprechendes Aufbautraining durch geschultes Fachpersonal (Therapeuten, Familienhilfe, Sozialpädagogen, etc.) vor der Vermittlung helfen können. In einigen Fällen mangelte es Teilnehmenden mit Migrationshintergrund an Sprachkenntnissen, welche im Vorfeld durch Sprachkurse angeeignet werden sollten, um eine Vermittlung und langfristige Integration zu erleichtern. Andere konnten ihren ursprünglich erlernten Beruf aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr ausüben, waren aber auch nicht dazu bereit, unter Bedingungen zu arbeiten, die deutlich unter ihren vormaligen Wert (Humankapital) lagen. In solchen Fällen wäre eine Maßnahme der beruflichen Umschulung vielleicht sinnvoller. Weiterhin gab es Teilnehmende, die gar kein arbeitsbegleitendes Coaching benötigten, andere wiederum hätten eine sehr engmaschige Betreuung gebraucht, zu Beginn der Arbeitsphase vielleicht sogar eine tägliche Begleitung am Arbeitsplatz. Zwar konnte in allen Projekten das Coaching formell auf die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden, dies konnte aber stets nur im Rahmen der durchaus begrenzten Kapazitäten und rechtlichen Vorgaben erfolgen, so dass gerade Menschen mit besonderem Förderbedarf nicht immer die nötige Unterstützung erhielten.

Dass sich eine strukturell einheitliche Behandlung aller Teilnehmenden nicht als zielführend erwies, zeigte sich u. a. im Modellprojekt der Projektstadt A in Bezug auf die Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit recht deutlich. Diese sollte nach der ursprünglichen Planung zunächst von allen Teilnehmenden durchlaufen werden; die Vermittlung sollte grundsätzlich erst nach der erfolgreichen Absolvierung der Arbeitsgelegenheit erfolgen. Es zeigte sich jedoch, dass einige Teilnehmende keine Heranführung an den ersten Arbeitsmarkt benötigten und umgehend integriert werden konnten, weshalb von der strikten Regelung auch im Projektverlauf abgesehen wurde. Andere durchliefen die Arbeitsgelegenheit zwar, wiesen aber auch im Anschluss weiterhin bestimmte Verhaltens- und Denkmuster auf, die eine nachhaltige Integration erheblich erschwerten. Was sich hier für die einen als ‚zu viel‘ Vorbereitung darstellte, war für die anderen nicht einmal im Ansatz hinreichend. In Hinblick auf die



Individualisierungsmöglichkeiten mahnte auch einer der Experten in Projektstadt A an, dass das Projekt möglicherweise zu breit aufgestellt war, indem man versuchte, alle Langzeiterwerbslosen, mit unterschiedlichsten Arbeits- und Vermittlungshemmnissen in alle möglichen Berufsfelder zu vermitteln. Kleinere Projekte, in denen ausschließlich bestimmte (homogenere) Gruppen unter den Erwerbslosen bedürfnisgerecht gefördert und in ausgewählte Berufsbranchen vermittelt werden, hielt er für effizienter. Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse würden dies weitestgehend bestätigen. In Projekten wie den hier untersuchten Modellprojekten scheint es hingegen sinnvoller zu sein, einen stärker individuell anpassbaren Projektverlauf zu ermöglichen, der vor allem auch Bildungsmaßnahmen sowie die Vorbereitung der Teilnehmenden auf den ersten Arbeitsmarkt stärker in den Fokus rückt. Ob dies jedoch in Hinblick auf den damit verbundenen, geringeren kurzfristigen Vermittlungserfolg und den vermutlich höheren unmittelbaren Kosten, auch politisch gewollt ist, steht in Frage.

#### 5.4 Bewertung der Modellprojekte auf organisationsstruktureller Ebene

In bisherigen Studien wurde nicht untersucht, welche strukturellen Merkmale von Integrationsprojekten einen Einfluss auf deren Erfolg hatten. Die Begleitung von drei inhaltlich ähnlichen, aber in der Organisationsstruktur teils sehr unterschiedlich konzipierten Projekte bietet nun diese Möglichkeit.

Wie sich zeigte, ergab die dezentrale Organisationsform des Modellprojektes der Projektstadt A – zumindest über die relativ kurze Projektlaufzeit hinweg – nur wenig Vorteile, steigerte aber den nötigen Zeit- und Arbeitsaufwand durch den erhöhten Kommunikations- und Abstimmungsbedarf. Die ursprüngliche Idee war es, durch die Aufteilung der verschiedenen Arbeitsbereiche auf verschiedene Akteure und Standorte die jeweiligen Synergien vor Ort nutzbar zu machen. So waren die Coaches/Vermittler im Modellprojekt der Projektstadt A dem Jobcenter unterstellt und in dessen Räumlichkeiten untergebracht, während die Verantwortung für die Arbeitgeberakquise bei einem privatwirtschaftlichen Akteur lag und die Arbeitsplätze ebendort installiert wurden. Insbesondere die bereits vorhandenen Netzwerke der jeweiligen Institutionen sollten hierdurch nutzbar gemacht werden, was nach Aussagen der Coaches in Projektstadt A durch die Anbindung an das Jobcenter in ihrem Fall auch hervorragend funktionierte. Der für die Arbeitgeberakquise beauftragte externe Projektpartner stand in seiner regulären Arbeit indes zwar den regionalen

Wirtschaftsunternehmen nahe, war zuvor aber nie in Projekten zur Vermittlung von (Langzeit-)Erwerbslosen involviert, so dass sich eine entsprechende Arbeitsstruktur hier erst entwickeln musste. Da nur geringe Teile der bereits bestehenden Netzwerke in die lokale Wirtschaft für das Projekt genutzt werden konnten, blieb der erwünschte Ertrag hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Dies wurde unter anderen dadurch deutlich, dass die Coaches/Vermittler zusätzlich zu ihren vorgesehenen Arbeitsaufgaben eigenständig weitere Arbeitsstellen akquirierten, weil sie den vorhandenen Stellenpool als nicht ausreichend bewerteten. Zudem entwickelten sich Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Arbeitsbereichen, weil die Kommunikation durch die dezentrale Organisation erschwert wurde. Die Akquisiteure kamen nur sehr selten in direkten Kontakt mit den Projektteilnehmenden, wodurch ihnen, den Aussagen der Coaches folgend, das Gespür für die Bedürfnisse und die spezifischen Probleme der Zielgruppe fehlte. Dementsprechend orientierte sich die Akquise überwiegend an den offiziellen Vorgaben des Gesetzgebers, wenn es zum Beispiel um die zumutbare Entfernung der Arbeitsstelle vom Wohnort ging; oder die Orientierung erfolgte entlang der Frage der formellen Eignung der Teilnehmenden in Bezug auf die Wahl der Arbeitsbereiche. Hierdurch kam es oftmals zu einer Differenz zwischen den akquirierten Arbeitsstellen und den Wünschen und Fähigkeiten der Teilnehmenden, welche oftmals wenig mobil waren und eine Beschäftigung in einem anderen Berufsfeld als dem ursprünglich Erlernen anstrebten. Die überwiegend telefonisch oder per E-Mail geführte Kommunikation zwischen der Vermittlung der Arbeitgeberakquise war nicht ausreichend, um diese strukturellen Defizite auszuräumen. In den anderen beiden Modellstädten waren hingegen alle Arbeitsbereiche (abgesehen von den Jobcoaches in Projektstadt B) zentral untergebracht. Dieses wurde einheitlich von allen Mitarbeitenden als entscheidender Vorteil für die Zusammenarbeit herausgestellt, da die räumliche Nähe die Kooperation zwischen dem Mitarbeitenden der verschiedenen Arbeitsbereiche erleichterte und einen stetigen (teils auch informellen) Austausch zwischen ihnen ermöglichte. Hier fiel es wesentlich leichter die Akquise von Arbeitsstellen auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden abzustimmen, sowie die Aufnahme neuer Projektteilnehmender in Hinsicht auf den bereits vorhandenen Pool an Arbeitsstellen zu lenken.

Im Rahmen der drei begleiteten Modellprojekte hat sich somit eine zentrale räumliche Organisation als effizientere Strategie erwiesen.

Neben Projektstadt A band auch das Modellprojekt der Projektstadt B einen externen Projektpartner aus der Privatwirtschaft ein. Dieser war bereits vor der projektbezogenen Zusammenarbeit in der (Re-)Integration von arbeitsmarktfernen Menschen tätig und beschäftigte von Haus aus Jobcoaches. Diese vorhandene Expertise sollte in das Modellprojekt eingebunden werden. Auch wenn hier die Arbeit der externen Coaches in den Experteninterviews überwiegend als zufriedenstellend bewertet wurde, gab es auch vereinzelt kritische Äußerungen zur Zusammenarbeit. Die Inhalte des arbeitsbezogenen Coachings und die Interessen der Arbeitgeber und der Arbeitgeberbetreuung ließen sich nicht immer problemlos miteinander vereinbaren. Auch hier wäre eine engere Abstimmung zielführend gewesen.

Ein wichtiger Aspekt der externen Beauftragung von Jobcoaches war zudem der Gedanke, dass die Projektteilnehmenden zu den Coaches eher ein Vertrauensverhältnis aufbauen könnten, wenn diese nicht direkt dem Jobcenter unterstellt wären, da viele Erwerbslose in ihrer Vergangenheit persönlich schlechte Erfahrungen mit dieser Institution gemacht hatten. Diese Annahme ließ sich jedoch nicht bestätigen. In allen drei Projekten berichteten die Jobcoaches von ähnlichen Hürden, aber auch von Erfolgen in der Zusammenarbeit mit den Projektteilnehmenden – und zwar unabhängig davon, ob die Coaches direkt dem örtlichen Jobcenter unterstellt waren oder nicht. Viel mehr wiesen die Aussagen der Projektteilnehmenden (und teilweise auch der Arbeitgeber) in den Interviews darauf hin, dass diese sich oftmals überhaupt nicht darüber im Klaren waren, welche Organisationsformen in den Projekten vorherrschten und welcher Organisation die jeweiligen Mitarbeitenden unterstellt waren, so dass sie diesen strukturellen Aspekten auch keine Relevanz beimaßen. Den Teilnehmenden und Arbeitgebern war in erster Linie an einem reibungslosen Ablauf auf funktionaler Ebene gelegen, die übergeordneten Organisationsstrukturen bewerteten sie dabei allenfalls als zweitrangig.

Von einer Auslagerung einzelner Arbeitsbereiche auf externe Projektpartner ist also – den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung folgend – abzusehen, sofern die notwendige Expertise auch innerhalb der jeweils eigenen Arbeitsorganisation abgedeckt werden kann. Die Modellprojekte in den Projektstädten A und C zeigten, dass das Coaching durchaus auch ohne negative Begleiterscheinungen durch das (speziell geschulte) Personal der Jobcenters durchgeführt werden kann. In den Projektstädten B und C war die Arbeitgeberakquise an das Jobcenter angebunden, ohne dass dieses die Effizienz negativ beeinflusst hätte. Den als

gering einzuschätzenden Vorteilen einer Auslagerung von einzelnen Arbeitsbereichen steht die erschwerte Kommunikation sowie ggf. unterschiedliche Arbeitsweisen und Zielvorstellungen gegenüber, so dass eine Aufgabenbündelung in einem speziell dafür eingerichteten Fachbereich – wie etwa in Projektstadt C – zielführender erscheint.

Auf organisatorischer Ebene sticht die Projektstadt A auch in einem weiteren Punkt heraus. Während es in den Modellprojekten der Projektstädte B und C eine relativ strikte Aufgabentrennung gab, konzentrierten sich die Arbeitsschritte in Projektstadt A auf einzelne Mitarbeitende. Die „Coaches“ waren hier zugleich verantwortlich für die Auswahl neuer Projektteilnehmender, führten die Vorbereitungsgespräche und die Beratung zum Abbau von Arbeitshemmnissen durch, organisierten die Aufnahme der Teilnehmenden in eine vorbereitende Arbeitsgelegenheit am zweiten Arbeitsmarkt, unterstützten die Akquisiteure bei der Suche nach geeigneten Arbeitsstellen, führten die Vermittlung einschließlich der Unterstützung bei Bewerbungsgesprächen durch und unterstützten die vermittelten Projektteilnehmenden bei Bedarf im Rahmen eines arbeitsbezogenen Coachingprogramms. Hierdurch entstanden sowohl Vor- als auch Nachteile. Die Coaches in Projektstadt A zeigten sich in den Gesprächen vollkommen überzeugt von der gewählten Arbeitsweise. Nur durch diese Aufgabenkonzentration in einer Person sei es ihnen möglich gewesen, die Teilnehmenden richtig kennenzulernen und sie wirklich bedarfsgerecht zu unterstützen. Sie wussten durch die vorbereitenden Gespräche um die persönlichen Stärken, Schwächen und Wünsche der Teilnehmenden und konnten dementsprechend sowohl die geeignetste Auswahl der vorbereitenden Arbeitsgelegenheit treffen wie auch die Arbeitgeberakquise und Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt zielgerecht vorantreiben. Beim arbeitsbegleitenden Coaching wussten sie bereits aus den vorangegangenen Gesprächen, welche Herausforderungen zu bewältigen sind und konnten dabei ganz gezielt und bedarfsgerecht unterstützen, anstatt allen Teilnehmenden ein gleichförmiges Unterstützungsangebot zukommen zu lassen. Dies funktionierte aber nur, weil der Betreuungsschlüssel relativ geringgehalten wurde und die Mitarbeitenden selbstständig die Anzahl ihrer ‚Kunden‘ auswählen konnten. Neue Teilnehmende wurden nur dann aufgenommen, wenn die Mitarbeitenden ihre persönlichen Kapazitäten als dafür ausreichend einschätzend. Einen strikt vorgegebenen Betreuungsschlüssel gab es in Projektstadt A nicht.

Weiterhin berichteten die Coaches in Projektstadt A davon, dass es für die Teilnehmenden einfacher gewesen sei, wenn sie einen festen Ansprechpartner hätten. Die Teilnehmenden

konnten sich mit allen Belangen an die gleiche Person wenden, ohne vorher überlegen zu müssen, in welchen Aufgabenbereich ihr Anliegen fiel. Da die Vertrauensbasis in so einem Projekt von herausragender Bedeutung ist, sei es zudem von Vorteil gewesen, wenn sich die Teilnehmenden nur auf eine Person einlassen mussten, anstatt in jedem Teilabschnitt des Integrationsprozesses mit einem neuen ‚Betreuer‘ konfrontiert zu werden. Die Angaben der Teilnehmenden aus den Interviews unterstützen die Aussagen der Coaches. Hier wurde deutlich, dass die Bewertung des Projekts häufig sehr personenzentriert vorgenommen wurde und die Arbeit der Betreuenden dabei als überaus hilfreich wahrgenommen wurde – selbst dann, wenn eine Vermittlung (noch) nicht umgesetzt werden konnte. Im Fall einer ausbleibenden Vermittlung wurde sogar oftmals betont, dass dies in keiner Weise an den Vermittlern bzw. Coaches gelegen hätte.

Obwohl sich durch diese Arbeitsstruktur Vorteile ergaben, ist aber auch zu bedenken, dass der komplette Integrationsprozess daran scheitern kann, wenn keine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen dem Betreuenden und den Teilnehmenden etabliert werden kann. Mit der Aufgabenbündelung in einer Person erhöht sich das Risiko, dass bei möglichen interpersonellen Konflikten in der Zusammenarbeit der gesamte Integrationsprozess behindert wird, da hierdurch sowohl die Vorbereitung als auch die Vermittlung und das arbeitsbegleitende Coaching betroffen sind. In vereinzelt Fällen wurden ebensolche Konflikte in den Interviews mit den (noch) nicht vermittelten Teilnehmenden deutlich; zum Beispiel dann, wenn der Teilnehmende eine sofortige Integration in den ersten Arbeitsmarkt anstrebte, die betreuende Person aber eine vorsichtige Heranführung an den Arbeitsalltag durch die Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit als zielführender erachtete. Solchen zwischenmenschlichen Hürden wurde entgegengewirkt, indem die Teilnehmenden auf Wunsch den Betreuer wechseln konnten. Allerdings bestand lediglich die Auswahl aus drei (im späteren Verlauf sogar nur zwei) verfügbaren Betreuern, wodurch auch die Diversität bei den betreuenden Personen und damit die Auswahlmöglichkeit der Teilnehmenden stark eingeschränkt war. Einen männlichen Betreuer gab es zum Beispiel im späteren Verlauf nicht mehr.

Weiterhin zeigte sich, dass im Modellprojekt der Projektstadt A das arbeitsbegleitende Coaching weniger intensiv als in den Projektstädten B und C verfolgt wurde. Hier stellt sich die Frage, ob dies bereits in der Planung so intendiert war oder ob die Mitarbeitenden durch die Aufgabenkonzentration nicht über die erforderlichen Kapazitäten verfügten. Laut den

Aussagen der Experten aus dem Modellprojekt der Projektstadt A war vorgesehen, dass ein Coaching im Sinne einer invasiven Unterstützungsleistung nur dann stattfinden sollte, wenn dieses benötigt bzw. explizit von den Teilnehmenden gewünscht wurde. Firmenbesuche waren in dieser Hinsicht gar nicht angedacht, sofern die Situation solche Maßnahmen nicht zwingend erforderte. Stattdessen sollte der Unterstützungsbedarf regelmäßig abgefragt werden (vorwiegend per Telefon oder Messenger-Dienst), wobei eine aktive Intervention nur auf direkten Wunsch der Teilnehmenden eingeleitet wurde. Dies sollte vor allem der Emanzipation der Teilnehmenden von den Unterstützungsleistungen aus dem Projekt dienen. Diesen Aussagen zur Folge wurde das Coaching also keineswegs durch den Mangel an Arbeitskapazität herunterreguliert, sondern – im Gegenteil – genauso durchgeführt, wie es von Beginn an angedacht war. Die Coaches aus Projektstadt A gaben aber auch an, dass innerhalb der gewählten Betreuungsform die Auslastungsgrenze bei etwa 60 Teilnehmenden pro Person lag. Bei einer Intensivierung des arbeitsbegleitenden Coachings wäre eine drastische Reduzierung des Betreuungsschlüssels und damit auch eine Aufstockung des Personals unausweichlich gewesen. Um einen vergleichbaren Rahmen zu schaffen, können hier die Aussagen der Coaches aus Projektstadt C herangezogen werden. In diesem Projekt hat eine sehr enge Betreuung während der Arbeitsphase stattgefunden in der regelmäßige Betriebsbesuche intendiert waren. Laut den Coaches im Modellprojekt der Projektstadt C wäre ein Betreuungsschlüssel, der deutlich über 15 Personen pro Mitarbeitenden geht, in dieser Form nicht umsetzbar gewesen, wobei die Coaches hier ausschließlich für die arbeitsbegleitende Betreuung, nicht aber für die Vorbereitung, Vermittlung und Arbeitgeberakquise zuständig waren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine Aufgabenkonzentration im Sinne einer umfassenden und bedarfsgerechten Betreuung von Vorteil sein kann. Je mehr Aufgaben einer einzelnen Person jedoch zugetraut werden, desto geringer muss auch der Betreuungsschlüssel kalkuliert werden. Bei einem derart engen Coachingprozess wie in den Modellprojekten der Projektstädte B oder C hätte das Personal in Projektstadt A schätzungsweise auf das vier- bis sechsfache (8 bis 12 Personen) aufgestockt werden müssen, was im Rahmen der verfügbaren finanziellen Mittel nicht umsetzbar gewesen wäre. Es stellt sich hier somit weniger die Frage der höheren Effizienz, sondern vor allem des gewünschten Betreuungsumfangs und der finanziellen Möglichkeiten im Projekt. Eine breitere Aufgabenverteilung auf mehrere Personen können somit für ein ähnlich gelagertes Integrationsprojekt vor allem dann sinnvoll

sein, wenn die Betreuungsintensität und das Zeitinvestment pro Teilnehmenden sehr hoch angesetzt werden. Hier wäre jedoch auf eine möglichst enge Zusammenarbeit der einzelnen Bereiche (z. B. durch eine räumliche Zentralisierung) zu achten.

Ein weiterer Aspekt, durch den sich das Modellprojekt der Projektstadt A von den anderen beiden abhob, war dessen breite Aufstellung mit vielen verschiedenen Akteuren. Durch die Einbindung dieser Vielzahl an Akteuren (u. a. Amt für Soziales und Wohnen, Jobcenter, privates Unternehmen aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung, Hauptamt, Rechtsamt) sollte die Expertise auf den jeweiligen Bereichen im Projekt nutzbar gemacht werden. Das Jobcenter war erfahren in der Arbeit mit Langzeiterwerbslosen, der beauftragte private Träger in der Kooperation mit regionalen Betrieben, das Haupt- und Rechtsamt konnten ihre Expertise in rechtlichen Fragen und bei der Gestaltung der Vergabeverfahren beisteuern und das Amt für Soziales und Wohnen hatte als Projektkoordination die Erfahrung bei der Planung und Umsetzung von größeren (sozial ausgerichteten) Projektvorhaben. Weiterhin waren andere Akteure in beratender Funktion einbezogen.

Um die jeweilige Expertise optimal nutzen zu können, wäre es jedoch möglicherweise – so auch die Rückmeldung von Seiten einiger Projektbeteiligter – besser gewesen, die Entscheidungshoheit bei der jeweiligen Institution zu belassen. Im Projekt hatten die Organisationen zwar die Hauptverantwortung für den ihnen zugewiesenen Arbeitsbereich innerhalb des Projekts, konnten aber letztlich dennoch nicht frei über die Gestaltung entscheiden. Dies lag ursächlich in der ganzheitlichen Konzeption der Projektstruktur, so dass die einzelnen Arbeitsbereiche nicht losgelöst voneinander agieren konnten. Die Akquise von Arbeitgebern konnte zum Beispiel nur in enger Koordination mit der Rekrutierung, Vorbereitung und Vermittlung der Langzeiterwerbslosen erfolgreich umgesetzt werden, so dass es einer kontinuierlichen Abstimmung bedurfte. Aus diesem Grund gab es auch regelmäßige Treffen, in denen die Arbeitsschritte innerhalb der Arbeitsbereiche gemeinsam mit allen Beteiligten besprochen und festgelegt wurden. Die ‚Expertise‘ aus den jeweiligen Fachbereichen bekam auf diese Weise lediglich das Gewicht einer gleichwertigen Stimme in einem demokratischen Entscheidungsprozess.

In den Projektstädten B und C wurde jeweils eine eigene Arbeits- und Organisationseinheiten gebildet, in der die verschiedenen Aufgabenbereiche gebündelt wurden. Lediglich das Coaching war in Projektstadt B dezentral durch einen privaten Träger organisiert. Dies scheint rückblickend die effizientere Organisationsstruktur gewesen zu sein. Während sich keine

Anzeichen dafür finden lassen, dass eine ‚geringere‘ oder zumindest ‚weniger diverse‘ Expertise den Projekterfolg in Projektstadt B oder Projektstadt C negativ beeinträchtigt hätte, konnten Entscheidungen deutlich schneller getroffen und umgesetzt werden. Am deutlichsten ließ sich dies in Projektstadt C beobachten. Hier wurde die angestrebte Vermittlungszahl bereits ein knappes Jahr vor dem offiziellen Projektende realisiert, so dass die Arbeitskraft in der Folge reduziert wurde und viele Mitarbeitende des Modellprojekts ihre Projekterfahrungen stattdessen in die Umsetzung des zu diesem Zeitpunkt in Kraft getretenen Teilhabechancengesetzes einbringen konnten.

Die zusätzliche Expertise durch den Einbezug verschiedener Institutionen und Organisationen bringt den Beobachtungen zur Folge keinen so gravierenden Vorteil, dass der erhöhte Abstimmungsbedarf dadurch ausgeglichen werden könnte. Auch scheint es von Vorteil zu sein eine übergeordnete, weisungsbefugte Leitung zu installieren, zumindest dann, wenn schnelle Erfolge garantiert werden sollen.

Die Leitungsstruktur in Projektstadt A wurde ebenfalls von den Mitarbeitenden auf operativer Ebene kritisiert. An den Projektbesprechungen nahmen häufig über 20 Personen teil, allerdings nur selten diejenigen Projektmitarbeitenden, die für die direkte Umsetzung der hier entwickelten Ideen verantwortlich waren. Diesen wurde erst im Nachgang mitgeteilt, was auf Leitungsebene beschlossen wurde und welche Auswirkungen dies auf ihre Arbeit haben würde. Die betroffenen Mitarbeitenden stellten sich an dieser Stelle die Frage, ob es nicht ein ‚zu viel‘ an Leitung gegeben habe, während diejenigen, die mit der aktiven Umsetzung der Maßnahmen betraut waren, also die Coaches bzw. Vermittler, die Akquisiteure und die Mitarbeitenden des Haupt- und Rechtsamtes, zu wenig Mitspracherecht bei der Planung und organisatorischen Ausgestaltung des Projekts hatten.

Leider ist nicht bekannt, wie stark die Mitarbeitenden in den Modellprojekten der Projektstädte B und C in die Entscheidungsfindung einbezogen wurden. Durch die mangelnde Vergleichsmöglichkeit kann auch nicht mit Sicherheit gesagt werden, dass eine möglichst flache Hierarchie in den Projekten zu besseren Ergebnissen geführt hätte. Was aber festgehalten werden kann, ist, dass der Wunsch nach mehr Mitsprachechancen der Mitarbeitenden in Projektstadt A mehrfach und recht deutlich geäußert wurde. Als Begründung wurde aufgeführt, dass die Mitarbeitenden auf operativer Ebene am nächsten an der alltäglichen Arbeit mit der Zielgruppe dran sind und deshalb am besten einschätzen können, welche Maßnahmen hilfreich und welche sogar eher hinderlich für den Projekterfolg



sind. Ob dies so zutrifft und ob eine flache Hierarchie zielführender als eine klare Leitungsstruktur ist, müsste in weiteren Untersuchungen überprüft werden.

## 5.5 Schlusswort

Wie eingangs beschrieben, sind die politischen Ziele der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitslosigkeit im Sozialgesetzbuch (Art. 3, § 1-2) klar definiert. Die Beschreibung umfasst folgende Eckpunkte:

1. Die Ursachen von Arbeitslosigkeit entgegenwirken;
2. Die Dauer von Arbeitslosigkeit verkürzen;
3. Einen ausgeglichene Nachfrage-Angebot-Bilanz auf dem Arbeitsmarkt unterstützen;
4. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit von Langzeitarbeitslosen stärken;
5. Geschlechterspezifische Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt begünstigen;
6. Einen generell hohen Beschäftigungsgrad herbeiführen;
7. Die Beschäftigungsstruktur stetig weiterentwickeln und verbessern;
8. Die Abstimmung der Arbeitsmarktpolitik mit der Sozial-, Wirtschafts- und Finanzpolitik.

Zur Erreichung dieser Ziele sollen folgende Punkte umgesetzt werden:

1. Die Transparenz auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt erhöhen;
2. Die regionale Mobilität fördern;
3. Die zeitnahe Besetzung offener Arbeitsstellen ermöglichen;
4. Arbeitsrelevante Fertigkeiten, Kenntnissen und Fähigkeiten von (Langzeit-) Arbeitslosen fördern;
5. Unterwertige Beschäftigungen entgegenwirken;
6. Bestehende Nachteile für Frauen auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt beseitigen.

Es liegt auf der Hand, dass die in der vorliegenden Untersuchung begleiteten Modellprojekte nur Teilaspekte der gesamtpolitischen Arbeitsmarktstrategie verfolgen und aufgrund des sowohl finanziell als auch regional und zeitlich begrenzten Umfangs keine tiefgreifende und nachhaltige Entwicklung in der jeweiligen Region erwirken konnten. Dies war aber auch nicht das ausgeschriebene Ziel der Projekte. Wie die Bezeichnung „Modellprojekt“ schon nahelegt, sollten hierdurch in erster Linie Mechanismen erprobt werden, die für eine dauerhafte

Implementation als arbeitsmarktpolitische Maßnahme in Frage kommen könnten.

Die Projekte zielten dabei klar auf den Abbau der bestehenden Langzeitarbeitslosigkeit und nicht auf eine Verminderung des Zulaufs von weiteren Personen in die Langzeitarbeitslosigkeit. Dies geschah in den Projekten zum einen durch die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Zielgruppe, zum anderen sollte durch den Lohnkostenzuschuss auch die arbeitgeberseitige Nachfrage gesteigert werden. Durch den Einsatz von Vermittlern und Betriebsakquisiteuren bzw. Arbeitgeberberatern sollte zudem die Transparenz durch eine entsprechende Beratung erhöht werden und eine umgehende Besetzung offener Stellen durch die Projektteilnehmenden erfolgen. Im Idealfall sollten durch das Jobcarving und die Novellierung des öffentlichen Vergabeverfahrens auch neue, speziell für die Zielgruppe zugeschnittene Arbeitsstellen entstehen. Letzteres erwies sich letztlich jedoch als zu arbeits- und zeitintensiv, um mit dem vorhandenen Personal innerhalb der befristeten Projektlaufzeit umgesetzt werden zu können.

Immerhin: Die angestrebten Vermittlungszahlen wurden in allen drei Projekten erreicht. Wie viele der vermittelten Teilnehmenden davon eine Übernahme in ein ungeförderes Arbeitsverhältnis erhielten, konnte im Rahmen der Evaluation leider nicht mehr erfasst werden, da die Zu- oder Absage der Arbeitgeber in vielen Fällen erst in den letzten Wochen der Projektlaufzeit erfolgte, die Datenerhebung und -verarbeitung bis dahin aber schon abgeschlossen sein musste. Mündliche Zusagen der Arbeitgeber lagen nach Aussagen der Experten zum Zeitpunkt der Berichterstellung bei etwa der Hälfte aller vermittelten Personen vor, die sich noch in einem Arbeitsverhältnis befanden. Bei weiteren stand die Übernahme noch zur Diskussion und nur in wenigen Fällen machten die Arbeitgeber vorzeitig deutlich, dass es nach Ablauf des Förderzeitraums zu keiner Verlängerung des Arbeitsvertrages kommen würde. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass auch die ‚Abbrecher‘ bei den offiziellen Vermittlungszahlen eingerechnet wurden, kann also vorsichtig geschätzt werden, dass etwa 60% der vermittelten Langzeiterwerbslosen in den jeweiligen Projekten auch über die Projektlaufzeit hinaus im Betrieb blieben. Ob sich die vermittelten Personen zum heutigen Zeitpunkt immer noch in einem Arbeitsverhältnis befinden, kann jedoch nicht gesagt werden. Die Experten äußerten sich dies bezüglich sehr optimistisch und auch die interviewten Arbeitgeber signalisierten in den meisten Fällen zumindest ein Interesse an einer langfristigen Bindung der eingestellten Projektteilnehmenden.

Für ausnahmslos alle interviewten Teilnehmenden, die erfolgreich vermittelt werden

konnten, stand vollkommen außer Frage, dass sie auch langfristig Teil der Arbeitsgesellschaft bleiben wollen. Doch auch fast alle der nicht Vermittelten und der nach der Projektlaufzeit nicht Übernommenen gaben an, dass das Projekt ihnen in ihrer persönlichen Entwicklung geholfen habe und sie nun zuversichtlicher in die Zukunft sähen. Die Experten und auch vereinzelte Arbeitgeber bestätigten dies. Vor allem das Selbstvertrauen der Teilnehmenden konnte in vielen Fällen gestärkt und bestehende Vermittlungs- und Arbeitshemmnisse abgebaut werden. In Hinblick auf die individuelle Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch die Stärkung von Fähigkeiten, Kenntnissen und motivationalen Eigenschaften sowie im Abbau von Arbeitshemmnissen können die Projekte also durchaus als Erfolg angesehen werden.

Ob die Förderung der Arbeitgeber bei der Beschäftigung eines Langzeitarbeitslosen den gesamtgesellschaftlichen Zielen der Arbeitsmarktpolitik entspricht, kann indes angezweifelt werden. Auf der einen Seite entstanden nur in wenigen Fällen neue Stellen auf dem Arbeitsmarkt, die ohne die Förderung nicht verfügbar gewesen wären. Hierbei handelte es sich häufig um Stellen bei sozialen Trägern, bei denen das Personal nach einem bestimmten Schlüssel (z. B. bei Altenheimen gemessen an der Belegungszahl) eingeplant wird. Durch die Kostenübernahme von 50% des Arbeitsentgelts konnten hier zum Beispiel Halbtagsstellen mit Vollzeitkräften besetzt werden, weil diese dank der Zuschussung in der Buchhaltung trotz vollem Stundenumfangs als Teilzeitkraft abgerechnet werden konnten. Bei Wegfall der Förderung wollten die betroffenen Arbeitgeber zwar die Projektteilnehmenden gerne weiterhin beschäftigen, waren sich aber noch unsicher bezüglich des Finanzierungsmodus. Bei den allermeisten Vermittlungen handelte es sich jedoch um regulär ausgeschriebene Arbeitsstellen, die auch anderen Erwerbslosen zur Verfügung gestanden hätten, letztlich aber an einen Langzeiterwerbslosen aus dem jeweiligen Projekt gingen. Hier könnte angenommen werden, dass – in einem größeren Rahmen gedacht – der Abbau an Langzeitarbeitslosigkeit gleichzeitig zu einem erhöhten Zulauf von Kurzzeitarbeitslosen in die Langzeitarbeitslosigkeit führen könnte, wodurch die Anzahl der Langzeiterwerbslosen insgesamt stabil bleiben würde. Die Arbeitskräftenachfrage hätte sich in diesem Fall nicht erhöht, sondern lediglich zu einer anderen Zielgruppe hin verschoben.

Auf der anderen Seite berichteten viele Arbeitgeber aber auch davon, dass in ihrer Branche generell ein Mangel an geeigneten Bewerbern vorliege und die Langzeiterwerbslosen aus dem Projekt die Stelle vor allem in Ermangelung von geeigneter Konkurrenz im Bewerberpool bekamen. Der Lohnkostenzuschuss wurde in diesen Fällen eher als zusätzlicher Anreiz

angesehen, der zumindest nach Ansicht der Arbeitgeber für die Einstellung nicht zwingend erforderlich gewesen wäre. Die Experten aus den Projekten bezweifelten jedoch, dass die Wirkung der finanziellen Förderung tatsächlich so gering war, wie die meisten Arbeitgeber es nach außen hin kommunizierten.

In bestimmten niedrig qualifizierten Arbeitsbereichen und Berufsfeldern, die unter anderem bestimmte Aufgaben in der Care-Arbeit, in der Gebäudereinigung, im Telefonservice oder in der Grünflächenpflege umfassen, herrscht zumeist permanenter Bedarf an neuen Arbeitskräften, der durch den verfügbaren Pool an Bewerbern nur unzureichend abgedeckt werden kann. Zumindest in diesen Berufsbranchen kann daher angenommen werden, dass die Einstellung von subventionierten Langzeiterwerbslosen hier nicht zwangsläufig zu einer Verdrängung anderer Bewerbergruppen führen muss.

Durch die Beratung der Teilnehmenden und Arbeitgeber konnte eine höhere Transparenz in Hinsicht auf das verfügbare Instrumentarium der Arbeitslosenvermittlung erzielt werden. Die Experten in allen drei Projekten gaben an, dass auf beiden Seiten viel Unsicherheit und fehlende Kenntnis über vorhandene Fördermöglichkeiten bestünde; dies wurde auch in den Interviews mit den Teilnehmenden und Arbeitgebern immer wieder deutlich. So kannten zum Beispiel viele Arbeitgeber das Teilhabechancengesetz nicht oder waren zumindest über dessen Inhalte nur schlecht informiert. Andere nannten „Verbesserungsperspektiven“ für das Projekt, die in der genannten Weise fernab jeder Umsetzbarkeit waren.

Auf der anderen Seite gaben viele der Projektteilnehmenden an, dass ihnen die Vermittlungshilfe völlig neue Perspektiven auf den Arbeitsmarkt eröffnet habe. Insbesondere die erfolgreich Vermittelten sprachen in den Interviews häufig darüber, dass sie sich ohne die Vorschläge der Vermittler nicht auf die entsprechenden Stellen beworben oder gar den ganzen Arbeitsbereich zuvor außer Acht gelassen hätten. Auch über Fördermöglichkeiten, wie zum Beispiel die Zuschussung der Fahrtkosten bei der Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses, wussten die meisten Teilnehmenden nur sehr wenig. Die einzelfallorientierte Beratung sowohl der Teilnehmenden wie auch der Arbeitgeber scheint in dieser Hinsicht sehr gewinnbringend gewesen zu sein und könnte auch mit einem vergleichbar geringen Aufwand innerhalb der regulären Vermittlungstätigkeit der Jobcentren intensiviert werden.

In allen drei begleiteten Projekten konnten zwar die angestrebten Vermittlungszahlen erreicht werden; dennoch wiesen die Projekte an verschiedenen Stellen Defizite auf, welche den theoretisch erreichbaren Erfolg über die offizielle Zielsetzung hinaus möglicherweise

behinderten. Dabei handelt es sich zum einen um projektspezifische Details in der Ausgestaltung des Integrationskonzepts. Hier wären unter anderen die unzureichende Vorbereitung auf das Arbeitsleben (Projektstadt B und C), die nicht hinreichende Betreuungsintensität am Arbeitsplatz (Projektstadt A) oder auch die ausbaufähige Arbeitgeberbetreuung (Projektstadt A und C) zu nennen. Diese Problematiken kamen jedoch nur in einzelnen der drei untersuchten Projekte zum Tragen und könnten daher zukünftig in ähnlich konzipierten Maßnahmen vermieden werden.

Zum anderen gab es aber auch zwei Aspekte, die in allen drei Projekten zu beobachten waren:

1. In keinem der Projekte war ein Qualifizierungsprogramm vorgesehen, in dem die Teilnehmenden aktiv formale anerkannte Abschlüsse, (Teil-)Zertifikate oder besondere zertifizierte Kompetenzen erwerben konnten, um damit ihr geringes Humankapital nach der langen Zeit der Erwerbslosigkeit wieder aufzuwerten und Quereinstiege zu erleichtern.
2. War der Ablauf in allen drei Projekten relativ standardisiert, so dass die Teilnehmenden nur dann optimal betreut werden konnten, wenn sie bereits von Beginn an gut in diese Strukturen hineinpassten. Dies wurde vor allem immer dann deutlich, wenn (zumeist jüngere) Langzeiterwerbslose in das Projekt kamen, die zunächst eine intensive Vorbereitung auf das Arbeitsleben benötigt hätten, eine solche aber nicht vorgesehen war, da die geringe Projektlaufzeit eine relativ zügige Vermittlung erzwang.

Genau diese beiden Aspekte scheinen jedoch von besonderer Tragweite zu sein, wenn man das Problem der Langzeiterwerbslosigkeit ganzheitlicher betrachtet. Der Ausbau der Vermittlungshilfe, welche das Kernelement der drei Projekte bildete, ist vor allem geeignet, um kurzfristige Erfolge in Bezug auf den Arbeitsmarkt zu erwirken, nicht aber, um eine langfristige Wirkung zu erzielen (Kluve, 2013, S. 23; Scherl, 2002, S. 587).

Die Förderung der beruflichen Bildung und der formalen Qualifizierung von Erwerbslosen ist hingegen ein geeignetes Mittel zur langfristigen Reduzierung struktureller Erwerbslosigkeit und bildet einen zentralen Bestandteil vieler (theoretischer) Konzepte und Modelle, welche die Reduzierung von Arbeits- bzw. Erwerbslosigkeit in den Blick nehmen (u. a. Bosch, 2019, S. 14-15; Bauer & Gartner, 2014, S. 5; Spermann, 2014, S. 18-19; Kluve, 2013, S. 23). Wenn man davon ausgeht, dass verfestigte Langzeitarbeitslosigkeit in erster Linie auf Selektionsentscheidungen zurückzuführen ist (Heise, 1997, S. 123), wäre eine angemessene Vorbereitung auf das Erwerbsleben sowie das ergänzende Angebot von Chancen zur beruflichen Aus- und Fortbildung in hohem Maße dazu geeignet, das Humankapital der

Teilnehmenden aufzuwerten; in der Folge verfügten diese Personen auch unter den vorherrschenden Selektionsbedingungen des Beschäftigungssystems deutlich erhöhte Vermittlungschancen. Berücksichtigt man ferner, dass viele der interviewten Arbeitgeber in den drei Modellprojekten die unmittelbar abrufbare Leistungsfähigkeit der Projektteilnehmenden als wesentlich wichtiger erachteten als die zeitlich begrenzte finanzielle Förderung bei deren Einstellung, würde eine intensivere und gezieltere Vorbereitung, welche auch den Erwerb von formalen Qualifikationen und (Teil-)Zertifikaten einschließt, nicht nur den betroffenen Langzeiterwerbslosen langfristig helfen, sondern auch den Interessen der Arbeitgeber sowie des gesamten Beschäftigungssystems entsprechen. Hierdurch könnte die in den Modellprojekten bereitgestellte finanzielle Förderung der Arbeitgeber möglicherweise sogar vollends entfallen, denn der Anreiz zur Einstellung der Langzeiterwerbslosen würde stattdessen in ihrem aufgewerteten Humankapital liegen. Ohne diese Subventionierung von Beschäftigung würden als positiver Nebeneffekt auch andere nicht-geförderte Erwerbslose nicht benachteiligt.

Dabei ist jedoch nicht zu vergessen, dass viele Arbeitslose unter psychischen oder physischen Problemen leiden und zudem oftmals verschiedene weitere Vermittlungshemmnisse aufweisen (Gundert & Hohendanner, 2016, S. 145; Kroll, Müters & Lampert, 2016, S. 233; Paul & Moser, 2009, S. 277; Weber, Hörmann & Heipertz, 2007, S. 2059-2962; Price, Choi & Vinokur, 2002, S. 310). Für sie wäre eine rein auf Fortbildung und Vermittlung ausgelegte Strategie wenig zielführend. In der Vorbereitung auf das Arbeitsleben sollte daher auch ein umfassendes Integrationskonzept eine herausgehobene Rolle spielen. Auch wenn die Wirkung einer Beschäftigung am sozialen Arbeitsmarkt durchaus anzuzweifeln ist (Hujer, Caliendo & Radic, 2002, S. 21), belegt die vorliegende Analyse deutlich, dass Erwerbslose erheblich davon profitieren können, wenn die Maßnahmen ihren Berufswunsch entsprechen oder zumindest als sinnvoll und persönlich fördernd wahrgenommen werden. Als isolierte Maßnahme ist die Beschäftigung am sozialen Arbeitsmarkt zwar eher abzulehnen, als Bestandteil eines umfassenderen und ganzheitlich konstruierten Konzepts könnten indes durchaus Synergieeffekte entstehen, sofern die Qualität der Maßnahmen und der Resozialisationsgedanke dabei stets im Fokus stünden.

Dabei ist zu beachten, dass es sich bei Langzeiterwerbslosen um eine sehr heterogene Gruppe handelt. Unterschiede zeigen sich auf soziodemografischer Ebene (Lietzmann, 2016, S. 339), bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von Erfahrungen im Zusammenhang mit der

Erwerbslosigkeit (Heinemeier, 1991, S. 265) wie auch hinsichtlich des mentalen, emotionalen und physischen Gesundheitszustands (Herbig, Dragano & Angerer, 2013, S. 418). Dementsprechend sollten auch die Interventionsansätze zur Heranführung an das Arbeitsleben sowie zur gesundheitlichen Prävention und Rehabilitation flexibel und heterogen in Form „multimodaler Programme“ gestaltet sein, anstatt ausschließlich auf beratende Angebote zu setzen (Hollederer, 2019, S. 1094).

Die begleiteten Modellprojekte deckten demzufolge nur einen Teil der möglichen Maßnahmen ab, die sich in der Vergangenheit als wirksam erwiesen haben, wobei gerade die vorbereitenden Integrationsmaßnahmen noch deutliches Ausbaupotenzial gehabt hätten; zudem fehlte ein langfristig wirksames Bildungsprogramm vollständig in der Gesamtkonzeption.

Im Gegensatz dazu sollte ein ganzheitlicher strukturiertes Integrationskonzept die oben genannten Aspekte ebenfalls einbeziehen und könnte zudem folgende Maßnahmen enthalten:

Eingehende Analyse					
Aufbauprogramm		Bildungsprogramm		Vermittlungsprogramm	
Mentale & emotionale Stabilisierung	Abbau von Vermittlungshemmnissen	Fort- & Weiterbildung	Umschulung	Berufsberatung	Aufarbeitung von Unterlagen
Aufarbeitung privater Probleme	Arbeitsgelegenheit	Ausbildung	Kompetenztraining	Bewerbungstraining	Vermittlungshilfe
Arbeitsbegleitung					

Abbildung 8: Konzept zur Vermittlung von Langzeiterwerbslosen (eigene Abbildung)

Denkbar wäre hierbei ein flexibles Pfadsystem, indem die Langzeiterwerbslosen nach einer eingehenden Analyse und Beratung die für sie sinnvollen Maßnahmen auswählen. Das mittelfristige Ziel fokussiert die Steigerung des Integrationspotentials (z. B. durch den Abbau von Vermittlungshemmnissen oder den Erwerb von Bildungszertifikaten) und die Vermittlung wird erst dann angestrebt, wenn diese auch nachhaltig erfolgsversprechend erscheint. Ein Pfad für einen jungen Erwerbslosen ohne Ausbildung könnte zum Beispiel darin bestehen,

dass zunächst in Beratungsgesprächen private und/oder medizinische Probleme angegangen, Erwartungshaltungen angepasst und Einstellungen hinterfragt werden. Im zweiten Schritt könnten dann in speziell ausgesuchten Arbeitsgelegenheiten eine Heranführung an das Arbeitsleben sowie die Erprobung von Arbeitsfeldern erfolgen. Dies könnte zu einer Ausbildung im erprobten Arbeitsbereich anstatt – wie in den Modellprojekten – zu einer umgehenden Vermittlung in eine Hilfstätigkeit im Niedriglohnbereich führen. Eine Frau, die durch die Kindererziehung aus dem Erwerbsleben ausschied, aber trotz der längeren Phase der Erwerbslosigkeit bereits voll integrationsfähig ist, könnte hingegen die Integrationsphase überspringen und direkt in die Vermittlungshilfe einsteigen.

Bei einem derart individualisierten, entwicklungs- und fallorientierten Ansatz wäre es zielführend, immer wieder Rücksprache mit den Betreuenden zu halten. Die Experten könnten dabei u. a. beurteilen, ob ein Übergang aus dem Aufbauprogramm in das Bildungs- oder Vermittlungsprogramm bereits sinnvoll ist oder ob der jeweiligen Person noch zu einem Verbleib im Ersteren zu raten wäre. Auch Pfadanpassungen wären in Absprache möglich.

Die finanzielle Förderung der Arbeitgeber sowie eine Arbeitgeberakquise könnten in einem solchen System möglicherweise weitgehend oder sogar vollständig entfallen. Anstatt Arbeitgeber durch die Mithilfe von Akquisiteuren und das Angebot von Förderungen davon zu überzeugen, Langzeiterwerbslose einzustellen, welche eigentlich nicht ihren Ansprüchen genügen, würde die Attraktivität der Erwerbslosen für den ersten Arbeitsmarkt erhöht, so dass ihre Einstellung auf Grund der erwarteten Unternehmensrendite erfolgt und nicht aufgrund einer zeitlich begrenzten finanziellen Förderung. Zeitgleich wäre es sinnvoll – und zwar auch abseits dieses Konzeptvorschlags – Hürden beim Übergang in das Arbeitsleben, wie etwa der hohe Bürokratisierungsgrad bei der Stellung von Anträgen oder die Aberkennung der Bedürftigkeit im ersten Arbeitsmonat, zu reduzieren.

Das hier vorgeschlagene Modell hätte jedoch zwei entscheidende Nachteile: Die Erwerbslosen würden zum einen u. U. sehr lange im Projekt verweilen und zum anderen wäre ein solches Modell recht kosten- und personalintensiv. Hier müsste zunächst untersucht werden, ob eine intensivere und über einen längeren Zeitraum angesetzte Vorbereitung mit Option auf ein Bildungsprogramm auch tatsächlich bei bestimmten Personengruppen zu erhöhten Vermittlungschancen und vor allem zur Ausbildung einer langfristig anhaltenden Integrationsfähigkeit beitragen kann. Die Kostenfrage sollte hingegen immer auch in Anbetracht der anfallenden gesamtgesellschaftlichen Kosten für die bestehende Arbeits- bzw.



Erwerbslosigkeit betrachtet werden. Rechnet man die anfallenden Sozialleistungen und die ausbleibenden Steuereinnahmen zusammen, hat der Bestand an Arbeitslosen den deutschen Staat allein im Jahr 2018 etwa 50,3 Milliarden Euro gekostet, was 1,48 Prozent des gesamten Bruttoinlandsprodukts entspricht (Weber, Hausner & Engelhard, 2020, S. 1). Die Überlegung liegt nahe, ob der sukzessive Ausbau des Instrumentariums zur Integration von Langzeitarbeitslosen sich am Ende nicht als kostengünstiger erweist, als die gesellschaftlichen Kosten der anhaltenden Langzeitarbeitslosigkeit weiter zu finanzieren, ohne dass die Gesellschaft in der Lage ist, den von Langzeiterwerbslosigkeit betroffenen Menschen eine dauerhafte und verlässliche Perspektive anzubieten. Modellversuche, wie die vorgestellten Projekte der Projektstädte, können in diesem Kontext zur Identifizierung und Evaluierung nachhaltiger Strategien beitragen.

## Literatur

Abel, H. (1963). *Das Berufsproblem im gewerblichen Ausbildungs- und Schulwesen Deutschlands (BRD)*. Braunschweig: Westermann.

Abel, H. (1968). *Berufserziehung und beruflicher Bildungsweg*. Braunschweig: Westermann.

Achaz, J. & Trappmann, M. (2011). Arbeitsmarktvermittelte Abgänge aus der Grundsicherung - Der Einfluss von personen- und haushaltsgebundenen Arbeitsmarktbarrieren. In: *IAB-Discussion Paper 2/2011*, Nürnberg.

Agentur für Arbeit (2019). *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt Juni 2019 - Arbeitsmarktsituation von langzeitarbeitslosen Menschen*. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Personengruppen/generische-Publikationen/Langzeitarbeitslosigkeit.pdf> (Zugriff: 08.06.2020).

Ahrens D. & Spöttl G. (2012). Beruflichkeit als biographischer Prozess. Neue Herausforderungen für die Berufspädagogik am Beispiel des Übergangssystems. In: A. Bolder A., R. Dobischat, G. Kutscha, & G.Reutter (Hrsg.). *Beruflichkeit zwischen institutionellem Wandel und biographischem Projekt. Bildung und Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 87-103.

Altmann, G. (2004). *Aktive Arbeitsmarktpolitik – Entstehung und Wirkung eines Reformkonzepts in der Bundesrepublik Deutschland*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Andres, G., Articus, S., Weinkopf, C. & Spermann, A. (2002). Das Job-AQTIV-Gesetz - ein Ansatz zur Lösung der Arbeitsmarktprobleme? In: ifo Schnelldienst, Vol. 55(1), 3-14.

Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Deutsche erweiterte Herausgabe von A. Franke, Tübingen: DGVT-Verlag.

Arnold, R., Gonon, P. & Müller, H. J. (2016). *Einführung in die Berufspädagogik (2. überarbeitete Aufl.)*. Opladen & Toronto: Budrich.

Bäcker, G., Bosch, G. & Weinkopf, C. (2020). Arbeitsmarktpolitik bis 2020: integrativ – investiv – innovativ. In: M. Machnig (Hrsg.) *Welchen Fortschritt wollen wir? Neue Wege zum Wachstum und sozialen Wohlstand*. Frankfurt: Campusverlag, 114-131.

Baethge, M. (1984) Qualifikation - Qualifikationsstruktur. In: C. Wulf (Hrsg.): *Wörterbuch der Erziehung*. München, 478-484.

Baethge, M. (1991). Arbeit, Vergesellschaftung, Identität — Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt*, 42(1), 6-19.

- Baethke, M. & Baethke-Kinsky, V. (2004). *Der ungleiche Kampf um das Lebenslange Lernen*. Münster & New York: Waxmann.
- Baethge, M., Hantsche B., Pelull, W. & Voskamp, U. (1989). *Jugend: Arbeit und Identität Lebensperspektiven und Interessenorientierungen von Jugendlichen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Bakke, E. W. (1940). *Citizens without work*. New York: Yale University Press.
- Bamberg, E., Keller, M., Wohler, C. & Zeh, A. (2006). *BGW-Stresskonzept - Das arbeitspsychologische Stressmodell*. Troisdorf: Broermann.
- Bauer, F., Fertig, M. & Fuchs, P. (2016). „Modellprojekte öffentlich geförderte Beschäftigung“ in NRW. Teilnehmerauswahl und professionelle Begleitung machen den Unterschied. In: *IAB-Kurzbericht 10/2016*. Nürnberg.
- Bauer, A. & Gartner, H. (2014): Mismatch-Arbeitslosigkeit: Wie Arbeitslose und offene Stellen zusammenpassen. *IAB-Kurzbericht, 05/2014*, Nürnberg.
- Baumann, M. (2010). *Selbst- und Fremdbilder von Arbeitslosigkeit*. Frankfurt a. M.: Peter Lang Verlag.
- Bernhard, S. (2010): Die Konstruktion von Inklusion: europäische Sozialpolitik aus soziologischer Perspektive. Frankfurt a. M.: Campus-Verlag.
- Beesdo, K. & Wittchen, H. U. (2011). Depressive Störungen: Major Depression und Dysthymie. In: H. U. Wittchen & J. Hoyer (Hrsg.). *Klinische Psychologie und Psychotherapie*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer. 879–914.
- Blankertz, H. (1973). *Die demokratische Bildungsreform und ihre bildungstheoretische Legitimation*. Grünwald: Institut für Film und Bild in Wissenschaft und Unterricht.
- Boockmann, B., Brändle, T., Fervers, L., Klee, G., Sippli, K., Apel, H. & Fuchs, P. (2017). *Evaluation des ESF-Bundesprogramms zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter nach dem SGB II auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt: Zwischenbericht. (Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB485)*. Köln: ISG - Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH; Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW); Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Bosch, G. (2015). Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit: Stellungnahme zur Öffentlichen Anhörung des Ausschusses für Arbeit und Soziales im Deutschen Bundestag vom 18. Mai 2015. In: *IAQ-Standpunkte*. URL: <https://doi.org/10.17185/dupublico/45849> (Zugriff: 19.11.2020).

- Bosch, G. (2019). Öffentliche Finanzierung von Weiterbildung im Strukturwandel – Vorschläge zu einem Stimmigen Gesamtsystem. In: *Working Paper Forschungsförderung*, 158. URL: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_158\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_158_2019.pdf) (Zugriff: 20.11.2020).
- Boyce, C. J., Wood, A. M., Daly, M., & Sedikides, C. (2015). Personality change following unemployment. In: *Journal of Applied Psychology*, 100, 991-1011.
- Bräuninger, M., Michaelis, J. & Sode, M. (2013). 10 Jahre Hartz-Reformen. In: *WiSt Heft*, 10, 554-559.
- Brinkmann, C. (1976). Finanzielle und psycho-soziale Belastungen während der Arbeitslosigkeit (Aus der Untersuchung des IAB über Ursachen und Auswirkungen von Arbeitslosigkeit). In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 9 (4), 397-413.
- Brödel R. (2009) Weiterbildung von Arbeitslosen. In: R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.) *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 905-917.
- Büchter, R. & Messer, M.. (2017). Interventions for reducing self-stigma in people with mental illnesses: A systematic review of randomized controlled trials. In: *GMS Ger Med Sci.*, 15(7), 1-12.
- Bundesagentur für Arbeit (2019). *Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktsituation von langzeitarbeitslosen Menschen*, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2020) *Statistik - Regionaldirektions- und Agenturbezirke*. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Statistiken-nach-Regionen/BA-Gebietsstruktur-Nav.html> (Zugriff: 13.10.2020).
- Bundeszentrale für politische Bildung (2020). *Arbeitslose und Arbeitslosenquote*. URL: <https://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61718/arbeitslose-und-arbeitslosenquote> (Zugriff: 26.10.2020).
- Buslei, H. & Steiner, V. (2003). Anreizwirkungen von Lohnsubventionen: welche Bedeutung haben sie für die aktuelle Reformdiskussion? In: *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 72(1). Berlin: Duncker & Humblot, 94-108.
- Caliendo, M., Hujer, R. & Thomsen, S. (2004). Evaluation der Eingliederungseffekte von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen in reguläre Beschäftigung für Teilnehmer in Deutschland. In: *ZEW Discussion Papers*, 4(46), 211-237.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Ausgabe). Hillsdale & New York: L. Erlbaum Associates.
- Coleman, J. (1991). *Grundlagen der Sozialtheorie. Handlungen und Handlungssysteme, Band 1*. München: Scientia Nova.

- Coleman, J. (1994). A rational choice perspective on economic sociology. In: N. J. Smelser & R. Swedberg (Hrsg.). *The handbook of economic sociology*. York: Russell Sage Foundation, 166-182.
- Comer, R. J. & Comer, J.S. (2017). *Abnormal Psychology*. 10. Auflage. New York: Worth Publishers.
- Corrigan, P.W. and A.C. Watson (2002). The paradox of self-stigma and mental illness. In: *Clinical Psychology: Science & Practice*, 9, 35-53.
- Czada, P. (1984). *Wirtschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dahrendorf, R. (1963). *Die angewandte Aufklärung. Gesellschaft und Soziologie in Amerika*. München: Piper.
- Döring, J. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollst. überarb., aktualisierte und erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Eichmann, H. & Eibl, J. (2018). *Betriebliche Personalrekrutierung in Niederösterreich aus Sicht von Personalverantwortlichen, (ehemaligen) Arbeitslosen und ArbeitsmarktexpertInnen*. Wien: Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt.
- Eisenberg, P. & Lazarsfeld, P.-F. (1938) The psychological effects of unemployment . In: *Psychological Bulletin*, 35(6), 358-390.
- Epping, R., Klein, R. & Reutter G. (2001). *Langzeitarbeitslosigkeit und berufliche Weiterbildung: Didaktisch-methodische Orientierungen*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Ernste, D. & Ewers, M. (2014). Lebenszufriedenheit in Deutschland: Entwicklung und Einflussfaktoren. In: *IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 41/2014(2), 43-58.
- Esser, H. (2002). *Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 1: Situationslogik und Handeln*. Frankfurt & New York: Campus.
- Faulstich, P. (2003). *Zukunftsperspektiven aus der Weiterbildungsmisere*. Hamburg. Bundesverband der beruflichen Träger beruflicher Bildung.
- Fehr, S. & Vobruba, G. (2011). Die Arbeitslosigkeitsfalle vor und nach der Hartz-IV-Reform. In: *WSI-Mitteilungen*, 5/2010, 211-217.
- Filipp, S. H. & Aymanns P. (2010). *Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen. Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Flassbeck, H. (1995). Wege und Irrwege aus der Arbeitslosigkeit. In: W. Belitz (Hrsg). *Wege aus der Arbeitslosigkeit*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 66-82.

- Flick, U. (1995). *Handbuch qualitative Sozialforschung - Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. Beltz, Weinheim.
- Försterling, F. (1985). Attributional retraining: A review. In: *Psychological Bulletin*, 98 (3), 495–512.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics* (7. Auflage). Boston: Cengage Learning.
- Franck, M. (1990) Aktive Arbeitsmarktpolitik zugunsten Langzeitarbeitsloser Kräfte – Vorschläge für eine Wiederbelebung der Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen. In: *Sozialer Fortschritt*, 39(10), 228-233.
- Freier, C. (2016). *Soziale Aktivierung von Arbeitslosen? Praktiken und Deutungen eines neuen Arbeitsmarktinstrumentes*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Friedrich, H. & Wiedemeyer, M. (1992). *Arbeitslosigkeit – ein Dauerproblem im vereinten Deutschland? Dimensionen, Ursachen, Strategien*. Wiesbaden: Springer.
- Fryer, D., & Payne, R. (1984). Proactive behaviour in unemployment: Findings and implications. *Leisure Studies*, 3(3), 273–295.
- Fryer, D. (1986). Employment deprivation and personal agency during unemployment: A critical discussion of Jahoda's explanation of the psychological effects of unemployment. In: *Social Behaviour*, 1(1), 3–23.
- Gläser-Zikuda, M., Seidel, T., Rohlf, C., Gröschner, A. & Ziegelbauer, S. (2012). *Mixed Methods in der empirischen Bildungsforschung*. Münster: Waxmann.
- Göckler, R. (1998) Zur Perspektive öffentliche Vermittlungsberatung der öffentlichen Arbeitsverwaltung – Bausteine für eine verändertes Beratungs- und Vermittlungskonzept.. In: *Sozialer Fortschritt*, 47(8), 191-206.
- Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Edinburgh: University of Edinburgh
- Goffman, Erving (1994): *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit -Einführung und Grundbegriffe. In: S. Greif, E. Bamberg und N. Semmer (Hrsg.): *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe, 1-28.
- Gundert, S. & Hohendanner, C. (2014). Do fixed-term and temporary agency workers feel socially excluded? Labour market integration and social well-being in Germany. In: *Acta Sociologica*, 57(2), 135-152.
- Hagedorn, M. & Kaul, A. (2002). Langzeitarbeitslosigkeit in Deutschland: Fakten, Ursachen und Bekämpfung. In: *IZA Discussion Papers No. 680*. Bonn: Institute for the Study of Labor.

- Hanesch W. (2011) Soziale Spaltung und Armut in den Kommunen und die Zukunft des „lokalen Sozialstaats“. In: Hanesch W. (Hrsg.) *Die Zukunft der „Sozialen Stadt“*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7-48.
- Harrison, R. (1976). The demoralising experience of prolonged unemployment. *Department of Employment Gazette*, 84, 339-348.
- Hartwich, H.-H., Laatsch-Nikitin, N. & Schaal, M. (1975). *Arbeitslosigkeit – Fachwissenschaftliche Analyse und didaktische Planung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Hartz, P. & Kloepper, I. (2007). *Macht und Ohnmacht*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Hartz, P. et al. (2002): *Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Bericht der Kommission, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Broschüre Nr. A 306/2002*. Berlin
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Heinemeier S. (1991). *Zeitstrukturkrisen. Biographie und Gesellschaft, Vol. 12*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heise, A. (1997). Arbeitslosigkeit als eine Folge der Sklerose oder Selektion? In: G. Klein, & H. Strasser (Hrsg.). *Schwer vermittelbar- Zur Theorie und Empirie der Langzeitarbeitslosigkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 70-107.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Henning, A. (2018). *Beveridge-Kurve, Lohnsetzung und Langzeitarbeitslosigkeit*. Bern: Peter Lang International Academic Publishers.
- Herbig, B., Dragano, N. & Angerer, P. (2013). Health in the long-term unemployed. In: *Deutsches Ärzteblatt*, 110(23–24), 413-419.
- Heuer, J.-O., Zimmermann, K. & Klein, L. (2019). Fördern und Fordern im Diskurs: Einstellungen in der Bevölkerung zu Hartz IV und aktivierender Arbeitsmarktpolitik. In: *Soziologiemagazin, Sonderheft 2/2019*, 3-14.
- Hilbert, A., Ried, J. Zipfe, S. & de Zwaan, M. (2013). Stigmatisierung bei Adipositas. In: *Adipositas – Ursachen Folgeerkrankungen Therapie*, 7(03), 150-153.
- Hielscher, V. & Ochs, P. (2009). *Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog*. Berlin: Edition Sigma.

- Hild, P. (1995). ABS-Gesellschaften - eine problemorientierte Analyse bisheriger Befunde. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 4/1995, 503-515.
- Hirseland, A., Kerschbaumer, L., Küsters, I. & Trappmann, M. (2019). Langzeitleistungsbeziehende im SGB II: Unerwartete Übergänge in bedarfsdeckende Arbeit. In: *IAB-Kurzbericht*, 20/2019. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt - und Berufsforschung (IAB), 1-12.
- Hofmann, B., Krug, G., Sowa, F., Theuer, S. & Wolf, K. (2010). Modellprojekt in den Arbeitsagenturen: Kürzere Arbeitslosigkeit durch mehr Vermittler. In: *IAB-Kurzbericht*, 9/2010. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), 1-8.
- Hohmeyer, K. & Lietzmann, T. (2016): Langzeitleistungsbezug und -arbeitslosigkeit: Struktur, Entwicklung und Wirkung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen. In: *Aktuelle Berichte*, 8/2016. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), 1-11.
- Holleder, A. (2003). Arbeitslos - Gesundheit los - chancenlos? Arbeitslosenuntersuchungen. In: *IAB-Kurzberichte*, 4/2003. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), 1-8.
- Holleder, A. (2019). Health promotion and prevention among the unemployed: a systematic review. In: *Health promotion international*, 34(6), 1078–1096.
- Holmlund, B. (1997). Unemployment Insurance in Theory and Practice. In: *Working Paper 1997(25)*. Uppsala University.
- Horowitz M. J. (1979). Psychological response to serious life events. In: V. Hamilton, D. M. Warburton (Hrsg.). *Human stress and cognition: An information processing approach*. Chichester: Wiley. 235–263.
- Horowitz M. J. (1979). Essential papers on post traumatic stress disorder. New York, London: New York University Press.
- Hubert, F. (2006). Makroökonomische Ansätze zur Erklärung unterschiedlicher Arten der Arbeitslosigkeit. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 35 (12), 652-656.
- Hubert, E. & Eibl, B. (2018). Betriebliche Personalrekrutierung in Niederösterreich aus Sicht von Personalverantwortlichen, (ehemaligen) Arbeitslosen und ArbeitsmarktexpertInnen. In: R. Eppel, U. Famira-Mühlberger, T. Horvath, U. Huemer & H. Mahringer (Hrsg.). *Anstieg und Verfestigung der Arbeitslosigkeit seit der Wirtschaftskrise: Entwicklung, Ursachen und Handlungsansätze*. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.



Hujer, R. & Thomsen, S. L. (2006). Wirksamkeit von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen in Deutschland: Empirische Befunde mikroökonomischer Analysen. In: *ZEW Discussion Papers, 06(54)*. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.

Hujer, R., Caliendo, M. & Radic, D. (2002): Estimating the Effects of Wage Subsidies on the Labour Demand in West-Germany Using the IAB-Establishment Panel. In: *ifo Studien, 47 (2)*, 163–199.

Hussy, W., Schreier M. & Echterhoff G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 2. überarbeitete Auflage. Berlin & Heidelberg: Springer.

Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (2016). *Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Programms „Modellhafte Entwicklung eines sozialen Arbeitsmarktes: „Passiv-Aktiv-Tausch““ (PAT)*. URL: [https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Arbeit/Endbericht\\_PAT\\_ISG\\_IAB.pdf](https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Arbeit/Endbericht_PAT_ISG_IAB.pdf) (Zugriff: 15.06.2020)

Jahoda, M., Lazarsfeld, P. & Zeisel, H. (1960). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch mit einem Anhang zur Geschichte der Soziographie* (2. unveränderte Aufl.). Allensbach-Bonn: Verlag für Demoskopie.

Jahoda, M. (1986). *Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert*. 3. Auflage. Weinheim & Basel: Beltz.

Karr, W. (2002). Arbeitsvermittlung: Spielräume für den Abbau der Arbeitslosigkeit in der Flaute. In: *IAB-Kurzbericht, 6/2002*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Kawohl, W., Bärtsch, B. & Vierin, S. (2015). *Schlussbericht zum Zürcher Eingliederungs-Pilotprojekt (ZhEPP) - Pilotversuch nach Art. 68quater IVG*. URL: <https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/sozialversicherungen/iv/grundlagen-gesetze/leistungen-iv/pilotversuche-eingliederung.html> (Zugriff: 04.03.2022).

Keynes, J. M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. London: Macmillan.

Kerl, O., Kislak, J. & Weißler, M. (2018). Abgänge aus Langzeitarbeitslosigkeit in Hessen: Niedriges Niveau, aber große Unterschiede. Strukturanalyse der Abgangsraten von Langzeitarbeitslosen in Hessen. In: *IAB-Regional. IAB Hessen, 04/2018*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Kerschensteiner, G. (1901). Staatsbürgerliche Erziehung der deutschen Jugend. In: G. Wehle (Hrsg.) (1966). *Georg Kerschensteiner. Berufsbildung und Berufsschule. Ausgewählte Pädagogische Schriften, Band I*. Paderborn: Ferdinand Schöningh, 5-88.

Kerschensteiner, G. (1904). Berufs- oder Allgemeinbildung? In: G. Kerschensteiner (Hrsg.) (1910). Grundfragen der Schulorganisation. Leipzig, S. 23-43.

Kerschensteiner, G. (1966): *Berufsbildung und Berufsschule*. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

Kieselbach, T. & Offe, H. (1979) Psychologische, gesundheitliche, soziale und politische Probleme als Folge von Arbeitslosigkeit – Ein kritischer Überblick. In: T. Kieselbach & H. Offe (Hrsg.).

*Arbeitslosigkeit – Individuelle Verarbeitung, Gesellschaftlicher Hintergrund*. Darmstadt: Steinkopf.

Kieselbach, T. (1994). Arbeitslosigkeit als psychologisches Problem - auf individueller und gesellschaftlicher Ebene. In: L. Montada (Hrsg.), *Arbeitslosigkeit und soziale Gerechtigkeit*, 233-263. Frankfurt a. M.: Campus.

Kieselbach, T. & Wacker, A. (2000). *Lexikon der Psychologie: Arbeitslosigkeit*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag. URL: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/arbeitslosigkeit/1308> (Zugriff: 23.03.2020).

Kieselbach, T. & Offe, H. (1979). *Arbeitslosigkeit – Individuelle Verarbeitung, Gesellschaftlicher Hintergrund*. Darmstadt: Steinkopf.

Kirchler, E. (1984). *Arbeitslosigkeit und Alltagsbefinden*. Linz: Universitätsverlag R. Trauner.

Kirchler, E. (1993). *Arbeitslosigkeit: Psychologische Skizzen über ein anhaltendes Problem*. Göttingen: Hogrefe.

Klär, E. (2006). Persistente Arbeitslosigkeit aus keynesianischer Sicht. In: *Diskussionspapier der Keynes-Gesellschaft 2/2006*. URL: <http://www.keynes-gesellschaft.de/pdf/downloads/KlaerArbeitslosigkeit.pdf> (Zugriff: 05.05.2020).

Klodt, H. (1996). Lohnkostenzuschüsse: Ökonomische Effizienz und gesellschaftliche Akzeptanz. In: *Kieler Arbeitspapiere, 715*. Kiel: Kiel Institute for the World Economy.

Kluve, J. (2013). Aktive Arbeitsmarktpolitik: Maßnahmen, Zielsetzungen, Wirkungen. In: *Arbeitspapier, 07/2013*. Wiesbaden: Sachverständigenrat zur Begutachtung der Gesamtwirtschaftlichen Entwicklung.

Kroll, L., Müters, S. & Lampert, T. (2016). Arbeitslosigkeit und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit. In: *Bundesgesundheitsblatt 59, 228*. URL: <https://edoc.rki.de/bitstream/handle/176904/2479/21HvbCJIARR32.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Zugriff: 24.11.2021).

Kronauer, M., Vogel, B. & Gerlach, F. (1993). *Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung - Grundlagentexte Methoden* (4., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Kübler-Ross, E. (2009). *On death and dying*. 40th anniversary edition. London: Routledge.
- Kutscha, G. (1992). Entberuflichung und Neue Beruflichkeit. Thesen und Aspekte zur Modernisierung der Berufsbildung und ihrer Theorie. In: *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* 88, 7/1992, 535-548.
- Layard, R., Nickell, S. & Jackman, R. (2009). *Unemployment. Macroeconomic performance and the labour market*. Oxford: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1987): Transactional theory and research on emotions and coping. In: *European Journal of Personality*, 1(3), 141-169.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981) Stressbezogene Transaktion zwischen Person und Umwelt. In: J. R. Nitsch (Hrsg.). *Stress, Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen*. Bern: Huber, 213-260.
- Lewin, K. (1941) Self-hatred among Jews. *Contemporary Jewish Record*, IV, 219–232. In: K. Lewin (1948) *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. New York: Harper and Row.
- Lietzmann, Torsten (2016): Langzeitleistungsbezug und Langzeitarbeitslosigkeit: Definitionen, Quantitäten, Strukturen. In: *WSI-Mitteilungen*, 69(5), 334-343.
- Ludwig-Mayerhofer, W. (1990). Arbeitslosigkeit und Erwerbsverlauf. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 19(5), 345-359.
- Marquardsen, K. (2011). *Aktivierung und soziale Netzwerke: Die Dynamik sozialer Beziehungen unter dem Druck der Erwerbslosigkeit*. Wiesbaden: Springer.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2. veränderte Auflage). New York: Harper & Row.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago.
- Meyer, I. H. (1995). Minority Stress and Mental Health in Gay Men. In: *Journal of Health and Social Behavior*, 36(1), 38-56.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein (2015). *Integration von Langzeitarbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt*. URL: [https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/VII/Presse/PI/2015/150407\\_IntegrationLangzeitarbeitslos.html](https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/VII/Presse/PI/2015/150407_IntegrationLangzeitarbeitslos.html) (Zugriff: 16.06.2020).

- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Arbeit, Technologie und Tourismus Schleswig-Holstein (2016). *Neue Modellprojekte zur Integration von Langzeitarbeitslosen*. URL: [https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/VII/Presse/PI/2016/160226\\_Bescheid\\_LangzeitArbeitslosenprojekte.html](https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/VII/Presse/PI/2016/160226_Bescheid_LangzeitArbeitslosenprojekte.html) (Zugriff: 16.06.2020).
- Misoch, S. (2014). *Qualitative Interviews*. Oldenburg: Gruyter.
- Möller, Joachim (2010). The German labor market response in the world recession – demystifying a miracle. In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 42(4), 325-336.
- Moertel, J. & Rebien, M. (2013): Personalauswahl: Wie Langzeitarbeitslose bei den Betrieben ankommen. In: *IAB-Kurzbericht*, 09/2013, Nürnberg.
- Moser, J. (1993): Zum Stigma des Sozialschmarotzers. In: M. Dauskardt, H. Gerndt (Hrsg.). *Der industrialisierte Mensch. Vorträge des 28. Deutschen Volkskunde-Kongresses in Hagen vom 7. bis 11. Oktober 1991*. Münster: Ardey, 329-337.
- Mückenberger, U. (1998). Die Stigmatisierung der Arbeitslosigkeit und der gesellschaftliche Wertewandel. In: H. Mattfeldt, A. Oppolzer & U. Reifner (Hrsg.). *Ökonomie und Sozialstaat*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 113-125.
- Neumann, M. & Schmidt, J. (2013) Glücksfaktor Arbeit - Was beeinflusst unsere Lebenszufriedenheit? In: *Diskussionsbeitrag des Roman Herzog Instituts*, 21. München
- Nohl, A.-M. (1996). Interkulturelle Erfahrungen und Stereotype: eine vergleichende Analyse von kriminalisierten und nichtkriminalisierten Jugendlichen türkischer Herkunft. In: *Soziale Probleme*, 7(2), 130-147.
- Oehlke, P. (1979). Objektive Ursachen der Arbeitslosigkeit. In: T. Kieselbach & H. Offe (Hrsg.). *Arbeitslosigkeit – Individuelle Verarbeitung, Gesellschaftlicher Hintergrund*. Darmstadt: Steinkopf.
- Oschmiansky, F., Schmid, G. & Kull, S. (2001). Faule Arbeitslose? Politische Konjunkturen und Strukturprobleme der Missbrauchsdebatte. In: *Leviathan*, 31 (1), 3-31.
- Parsons, T. (1951): *The Social System*. New York: Free Press.
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. In: *Journal of Vocational Behavior*, 74, 264–282.
- Peichl, A., Mitschke, J., Fuest, C. & Schaefer, T. (2007). Wider die Arbeitslosigkeit der beruflich Geringqualifizierten: Entwurf eines Kombilohn-Verfahrens für den Niedriglohnssektor. In: *FiFo-CPE Discussion Paper*, 7(1). Köln: Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut an der Universität zu Köln.

Pelzmann, L. (2012): *Wirtschaftspsychologie - Behavioral Economics, Behavioral Finance, Arbeitswelt*, (6. Auflage). Wien: Verlag Österreich.

Price, R. H., Choi, J. M., & Vinokur, A. D. (2002). Links in the chain of adversity following job loss: How financial strain and loss of personal control lead to depression, impaired functioning, and poor health. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (4), 302–312.

Rauner, F. (1997). Reformbedarf in der Beruflichen Bildung. In: R. Arnold, R. Dobischat & B. Ott (Hrsg.). *Weiterungen der Berufspädagogik – Von der Berufsbildungstheorie zur internationalen Berufsbildung*. Stuttgart: Franz Steiner, 124-139.

Rebien, M. & Kettner, A. (2011). Die Konzessionsbereitschaft von Bewerbern und Beschäftigten nach den Hartz-Reformen. In: *WSI-Mitteilungen*, 5/2010, 218-225.

Reinders, H. (2011). Interview. In: H. Reinders, H. Ditton, C. Gräsel B. Gniewosz (Hrsg.). *Empirische Bildungsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 85-98.

Rey, E. (2011). Psychotische Störungen und Schizophrenie. In: H. U. Wittchen, J. Hoyer (Hrsg.). *Klinische Psychologie und Psychotherapie*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer. 797–856.

Rogge, B. (2018). *Wie Arbeitslosigkeit unter die Haut geht – Identitätsprozess und psychische Gesundheit bei Statuswechsel*. Köln: Herbert von Halem.

Roth, H. (1962). Die realistische Wendung in der Pädagogischen Forschung. In: *Neue Sammlung. Göttinger Blätter für Kultur und Erziehung* (2), 481–490.

Roth, H. (1967). *Erziehungswissenschaft, Erziehungsfeld und Lehrerbildung*. Hannover: Schroedel.

Roth, H. (1971): *Pädagogische Anthropologie. Band II: Entwicklung und Erziehung*. Hannover: Hermann Schroedel Verlag.

Rudolph, H. (2001). Profiling als Instrument zur Früherkennung des Risikos von Langzeitarbeitslosigkeit. In: P. Weinert, M. Baukens, P. Bollérot (Hrsg.). *Beschäftigungsfähigkeit: von der Theorie zur Praxis. Soziale Sicherheit Nr. 4*. Bern: Peter Lang AG, 47–79.

Rudolph, H. & Müntnich, M. (2001). „Profiling“ zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit - Erste Ergebnisse aus einem Modellprojekt. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 34/2001, 503-553.

Sauermann, J. (2005). Registrierte Arbeitslosigkeit oder Erwerbslosigkeit: Gibt es das bessere Messkonzept?, In: *Wirtschaft im Wandel, Halle Institute for Economic Research (IWH)*, 11(4), 104-108.

Scherl, H. (2002). Kann durch die aktuelle "Vermittlungsoffensive" die Arbeitslosigkeit in Deutschland verringert werden? In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 31(10), 583 – 587.

Schiemann, F., & Schuldt, K. (2005). Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission: Arbeitspaket 1, Wirksamkeit der Instrumente; Modul 1c: Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen; zweiter Bericht. In: *Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, F348/3*. Berlin: Compass.

Schmid, G. (1980). *Strukturierte Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarktpolitik: empirische und theoretische Analysen zur Verteilungsdynamik der Arbeitslosigkeit und zur Arbeitsmarktpolitik in der Bundesrepublik Deutschland - Sozialwissenschaft und Praxis, Band 4*. Königstein: Athenäum.

Schmidt M. & Mußlick, S. (2016). Wie mit Coaching Depressionen von jungen Langzeitarbeitslosen reduziert werden können - Längsschnittstudie zur Verbesserung der seelischen Gesundheit. In: R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.). *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching - Die Etablierung neuer Praxisfelder*. Wiesbaden: Springer, 237-249.

Schneider, F., Wien, S. & Weber-Papen, S. (2017) Epidemiologie und Ätiologie psychischer Erkrankungen. In: F. Schneider (Hrsg.). *Facharztwissen Psychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie*. Berlin, Heidelberg: Springer, 1-25.

Schomerus, G. (2011). Warum werden Menschen mit Alkoholabhängigkeit in besonderer Weise stigmatisiert, und was kann man dagegen tun? In: *Psychiatrische Praxis*, 38(3), 109-110.

Schulz, P. (2005). Stress- und Copingtheorien. In: R. Schwarzer (Hrsg.). *Gesundheitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe. 219–235.

Schütz, H. (2008). *Reform der Arbeitsvermittlung – Uniformierungsdruck in der Bundesagentur für Arbeit*. Leverkusen: Budrich UniPress.

Seifert, H. (1988). Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen – Beschäftigungspolitische Lückenbüßer für Krisenregionen. In: *Sozialer Fortschritt*, 37 (6), 121-128.

Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness. On Depression, Development and Death*. San Francisco: Freeman and Comp.

Seligman, M. E. P. (2016). *Erlernte Hilflosigkeit*. 5. Korrigierte Auflage. Weinheim: Beltz.

Seligman, M. E. P. (1990). *Learned optimism*. New York: Knopf.

Seligman, M. E., Abramson, L. Y., Semmel, A., & von Baeyer, C. (1979). Depressive attributional style. In: *Journal of Abnormal Psychology*, 88 (3), 242–247.

- Sen, A. (1977). Rational Fools. A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory. In: *Philosophy and Public Affairs*, 6 (4), 317-344.
- Sheldon, G. (1999). *Die Langzeitarbeitslosigkeit in der Schweiz - Diagnose und Therapie*. Bern: Haupt.
- Simmel, G. (1908). *Soziologie*. Leipzig, Duncker & Humblot.
- Sinn, H.-W., Holzner, C., Meister, W., Ochel, W. & Werding, M. (2002). Aktivierende Sozialhilfe. Ein Weg zu mehr Beschäftigung und Wachstum. In: *ifo Schnelldienst*, 55 (9), Sonderausgabe, München
- Sozialgesetzbuch (2019). Drittes Buch, Arbeitsförderung.
- Spermann, A. (2014). Zehn Jahre Hartz IV: Was hilft Langzeitarbeitslosen wirklich?. *IZA Standpunkte*, 76. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Statistisches Bundesamt (2015). *Monatliche Erwerbslosenstatistik nach dem ILO-Konzept*. URL: [https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-ilo.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-ilo.pdf?__blob=publicationFile) (Zugriff: 26.10.2020).
- Steiner, V. (2003). Senkung der Arbeitslosenunterstützung: weniger Arbeitslosigkeit, mehr Effizienz. In: *DIW Wochenbericht*, 70(25). Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, 401-408.
- Strasser, H. (1997). Langzeitarbeitslose zwischen diskontinuierlichen Erwerbsverläufen und sozialer Selektion. In: G. Klein & H. Strasser (Hrsg.). *Schwer vermittelbar – Zur Theorie und Empirie der Langzeitarbeitslosigkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stratmann, K. (1984). Arbeitslosigkeit als Kritik der Berufspädagogik. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 30 (5), 675-686.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: S. Worchel & W. G. Austin (Hrsg.). *Psychology of intergroup relations*, 2. Edition. Chicago: Nelson-Hall, 7-24.
- Viljoen-Terblanche, R. C. (2008). *Sustainable Organisational Transformation Through Inclusivity*. Pretoria: University of South Africa.
- Vogel, B. (2004): ‚Überzählige‘ und ‚Überflüssige‘. Empirische Annäherungen an die gesellschaftlichen Folgen der Arbeitslosigkeit. In: *Berliner Debatte Initial*, 2/2004, 11-21.
- Wawrzonkowski, A. (2018). *G.I.B. Kurzbericht 02/2018. Bestandsaufnahme, Entwicklung und Dynamik der Langzeitarbeitslosigkeit in Nordrhein-Westfalen*. URL: <https://www.gib.nrw.de/service/downloaddatenbank/langzeitarbeitslose-in-nordrhein-westfalen> (Zugriff: 02.03.2020).

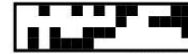
- Wagner, A. (2007) Beschäftigungsperspektiven für Langzeitarbeitslose – ABM, Arbeitsgelegenheiten und öffentlich finanzierte Beschäftigung. In: *WSI-Mitteilungen*, 60 (6), 320-327.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Weber, A. Hörmann, G. & Heipertz, W. (2007). Arbeitslosigkeit und Gesundheit aus sozialmedizinischer Sicht: Modellprojekt. In: *Deutsches Ärzteblatt*, 43/2007, 2957-2962.
- Weber, E., Hausner, K. H. & Engelhard, H. (2020). Die Kosten der Arbeitslosigkeit sind 2018 erneut gesunken. In: *IAB-Forum 13. Februar 2020*. URL: <https://www.iab-forum.de/die-kosten-der-arbeitslosigkeit-sind-2018-erneut-gesunken> (Zugriff: 01.12.2020).
- Weimar, A.-M. (2004). *Die Arbeit und die Entscheidungsprozesse der Hartz-Kommission*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Weiner, B. (1994). *Motivationspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Welsch, N. (2017). Vorstellungen von sozialer Respektabilität und (Selbst-)Stigmatisierung bei Familien im SGB-II-Bezug. In: *PG-Papers*, 03/2017, 6-33.
- Windolf, P. (2001). Die wirtschaftliche Transformation. Politische und ökonomische Systemrationalitäten. In: W. Schluchter & P. Quint (Hrsg.). *Der Vereinigungsschock*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft, 392-413.
- Wursthorn, J. (2014). "Klein aber fein" - Das Konzept des Modellprojekts "Perspektiven in Betrieben" zeigt erste Erfolge in Rheinland-Pfalz/Saarland und Nordrhein-Westfalen. URL: <https://www.gesundheitliche-chancengleichheit.de/bundesagentur-fuer-arbeit/klein-aber-fein> (Zugriff: 15.06.2020).
- Zabeck, J. (1975): Berufsbildungsreform in der Krise – Aufgaben einer funktionalen Politik. In: W. Schläffke & J. Zabeck (Hrsg.). *Berufsbildungsreform – Illusion und Wirklichkeit*. Köln: Deutscher Instituts Verlag, 89-161.
- Zapf, D., Semmer, N. (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen. In: H. Schuler (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D: Praxisgebiete, Organisationspsychologie, Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe, 1007–1112.
- Zimmermann, K. F., Hinte, H. & Thalmaier, A. (1999). Ursachen und Wege zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. In: *IZA Research Report No. 1*, Bonn.
- Zubin, J. & Spring, B. (1977). Vulnerability - A New View of Schizophrenia. In: *Journal of Abnormal Psychology*, Nr. 86, 103–126.





## Anhangsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Modellprojekt: Integration von Langzeitarbeitslosen Duisburg ILA.....</b>	<b>1</b>
1.1	Fragebogen Teilnehmende T1 .....	1
1.2	Fragebogen Teilnehmende T2 .....	13
1.3	Fragebogen Teilnehmende T3-erfolgreich .....	20
1.4	Fragebogen Teilnehmende T3-erfolglos.....	26
1.5	Interviewleitfaden: Arbeitgeber.....	31
1.5	Interviewleitfaden: Teilnehmende in Vermittlung.....	33
1.6	Interviewleitfaden: Teilnehmende in Arbeit.....	35
1.7	Interviewleitfaden: Coaches/Vermittler.....	37
1.8	Interviewleitfaden: Betriebsakquise .....	39
1.9	Interviewleitfaden: Amt für Soziales und Wohnen .....	40
1.10	Interviewleitfaden: Rechtsamt.....	43
<b>2</b>	<b>Modellprojekt zur Integration von Langzeitarbeitslosen Essen MILA .....</b>	<b>45</b>
2.1	Fragebogen Teilnehmende T1 .....	45
2.2	Fragebogen Teilnehmende T2 .....	53
2.3	Fragebogen Teilnehmende T3-erfolgreich .....	56
2.4	Fragebogen Teilnehmende T3-erfolglos.....	61
2.5	Interviewleitfaden: Arbeitgeber.....	64
2.6	Interviewleitfaden: Coaches.....	66
2.7	Interviewleitfaden: Integrationsfachkräfte/Vermittler .....	68
2.8	Interviewleitfaden: Arbeitgeberberater .....	70
<b>3</b>	<b>Modellprojekt: job:plus Recklinghausen .....</b>	<b>71</b>
3.1	Fragebogen Teilnehmende T1 .....	71
3.2	Fragebogen Teilnehmende T2 .....	79
3.3	Interviewleitfaden: Arbeitgeber.....	85
3.4	Interviewleitfaden: Coaches.....	87



5198721

## Fragebogen

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist von der Stadt Duisburg beauftragt worden, das Projekt „ILA“ (Integration von Langzeitarbeitslosen) zu beurteilen und zu bewerten.

Wir benötigen ihre Mithilfe bei der Beurteilung und Bewertung des Projekts ILA, an dem Sie derzeit teilnehmen. Die Antworten dienen zur Verbesserung ihrer Betreuung im Projekt.

Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt anonym, es werden keine personenbezogenen Daten an Dritte (z. B. die Stadt Duisburg oder das jobcenter Duisburg) weitergegeben.

Alle Angaben sind freiwillig. Sie haben auch die Möglichkeit, Fragen zu überspringen und dort nichts einzutragen.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

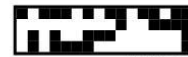
Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team Universität Duisburg-Essen

ILA - 2021

1

1 / 89



5198721

**Haben Sie schon einmal auf dem ersten Arbeitsmarkt gearbeitet?**

Bitte kreuzen Sie an.

Auf dem ersten Arbeitsmarkt bestehen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse ohne finanzielle Zuschüsse vom Staat. Auf dem zweiten Arbeitsmarkt dagegen erfolgt die Beschäftigung nur mithilfe von Zuschüssen vom Staat.

- Ja
- Nein

**Wenn ja: In welchem Beruf bzw. in welcher Tätigkeit haben Sie zuletzt auf dem ersten Arbeitsmarkt gearbeitet?**

Bitte tragen Sie ein.

\_\_\_\_\_

**Wenn ja: Haben Sie diese Tätigkeit in Vollzeit/Teilzeit ausgeführt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Beschäftigung in Vollzeit
- Beschäftigung in Teilzeit
- Geringfügige Beschäftigung (Minijob, 450-Euro-Job)

**Wenn ja: War diese Tätigkeit unbefristet oder befristet?**

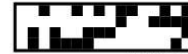
Bitte kreuzen Sie an.

- Zeitlich befristet
- Zeitlich unbefristet

I L A - 2 2 1

2

2 / 89



5198721

**Waren Sie schon einmal in Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) beschäftigt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Verfügen Sie über zusätzliche berufliche Qualifikationen oder Zertifikate? (z. B. Fortbildungen/Weiterbildungen)**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja, über folgende: \_\_\_\_\_
- Nein

**Ich besitze einen Führerschein für...**

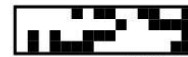
Bitte kreuzen Sie an.

- PKW
- LKW
- Bus (Erlaubnis Fahrgastbeförderung)
- Motorrad
- keinen Führerschein

I L A - 2 2 1

3

3 / 89



5198721

**Um meine beruflichen Chancen zu verbessern, habe ich in den letzten Jahren an folgenden Angeboten teilgenommen.**

Bitte kreuzen Sie an. Mehrfaches Ankreuzen ist möglich.

- 1€-/2 €- Job
- Coaching, Bewerbungstraining oder ähnliches
- Probearbeit oder Praktikum
- Umschulung mit beruflichem Abschluss

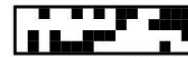
**Was wollen Sie im Projekt „ILA“ erreichen?**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Ich möchte mir neue Fähigkeiten und Fertigkeiten aneignen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte selbstbewusster mit meinen eigenen Stärken und Schwächen umgehen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte mich in Bewerbungsgesprächen positiver gegenüber dem Arbeitgeber darstellen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte mehr Geld verdienen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte einer geregelten Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt nachgehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte verstärkt am öffentlichen Leben teilnehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ILA - 221

4



5198721

**Welche Ziele und Erwartungen haben Sie darüber hinaus im Projekt "ILA"?**

Bitte tragen Sie ein.

---

---

---

**Bei einer Arbeitsaufnahme würde ich in Kauf nehmen**

Bitte kreuzen Sie an.

	Ja	Nein
Teilzeitbeschäftigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überstunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wochenendarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schichtarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsweg länger als 30 Minuten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mindestlohn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuer Beruf / neue Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5198721

**Bitte beurteilen Sie die folgenden Kompetenzen**

Ich schätze mich selbst als ... ein.

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
teamfähig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sozial kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
motiviert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
belastbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Als was würden Sie gerne arbeiten?**Bitte geben Sie Ihren **Wunschberuf bzw. Ihre Wunschtätigkeit** ein.

---

**Würden Sie gerne bis zur Rente arbeiten?**

Bitte kreuzen Sie an

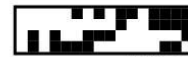
 Ja Nein

I L A - 2 2 1

6

6 / 89





5198721

**Wie viele Bewerbungen haben Sie in den letzten 12 Monaten geschrieben?**

Bitte geben Sie schätzungsweise an.

---

**Wie viele Rückmeldungen auf Ihre Bewerbungen haben Sie in den letzten 12 Monaten erhalten?**

Bitte geben Sie schätzungsweise an.

---

**Wie viele Einladungen zu Bewerbungsgesprächen haben Sie in den letzten 12 Monaten erhalten?**

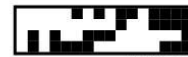
Bitte geben Sie schätzungsweise an.

---

I L A - 2 2 1

7

7 / 89



5198721

**Wo sehen Sie mögliche Probleme und Hindernisse für Ihre Arbeitsaufnahme?**

Bitte kreuzen Sie an. Mehrfaches Ankreuzen ist möglich.

- Langzeitleistungsbezug
- Gesundheitliche Einschränkungen
- fehlender Berufsabschluss / Schulabschluss
- fehlende Berufserfahrung
- Probleme mit der deutschen Sprache in Wort und Schrift
- fehlende Fremdsprachenkenntnisse
- Betreuung von Kindern- und/oder Familienangehörigen
- Alter
- Sonstiges \_\_\_\_\_

**Befinden Sie sich aktuell in einer Arbeitsgelegenheit?**

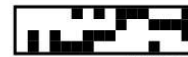
Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

I L A - 2 2 1

8

8 / 89



5198721

**Entspricht die Arbeitsgelegenheit Ihrem Berufswunsch?**

Bitte kreuzen Sie an.

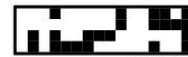
 Ja Nein**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Ihrer Arbeitsgelegenheit:**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Durch die Arbeitsgelegenheit werden meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsgelegenheit fördert mein soziales Leben (z. B. Kontakt zu Anderen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Arbeitsgelegenheit hat sich meine Arbeitsbereitschaft erhöht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Arbeitsgelegenheit habe ich einen geregelten Tagesablauf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Arbeitsgelegenheit habe ich eine regelmäßige Tätigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

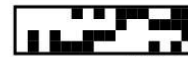
I L A - 2 2 1

9

**Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zum Coaching:**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Die Coachinggespräche finden in einer angenehmen Atmosphäre statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching unterstützt sinnvoll die Aufnahme einer Beschäftigung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching ermöglicht mir, Feedback/Rückmeldung zu Erfahrungen in der Arbeit zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching berücksichtigt meine persönlichen Ziele, Wünsche und Fähigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching berücksichtigt meine persönlichen Problemlagen und Einschränkungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching ist gut für meine berufliche Zukunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching motiviert mich, dauerhaft am Projekt "ILA" teilzunehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching zeigt mir meine individuellen Stärken auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching hilft mir dabei, Konflikte auf der Arbeit zu bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5198721

**Wie bewerten Sie das Coaching insgesamt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft
- ungenügend

**Wie haben Sie von dem Projekt „ILA“ erfahren?**

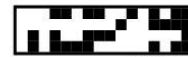
Bitte kreuzen Sie an.

- Mitarbeitende des Jobcenters
- Freunde / Bekannte
- Zeitungen / Presse
- Flyer / Aushang
- Internet
- Sonstiges

ILA - 2021

11

11 / 89



5198721

**Wie beurteilen Sie das Projekt „ILA“?**

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft
- ungenügend

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

ILA - 221

12

12 / 89



856253

## Fragebogen

---

### 1. Einleitung

---

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr, die Universität Duisburg-Essen ist von der Stadt Duisburg beauftragt worden, das Projekt "ILA" (Integration von Langzeitarbeitslosen) zu beurteilen und zu bewerten.

Wir benötigen Ihre Mithilfe bei der Beurteilung und Bewertung des Projekts ILA, an dem Sie derzeit teilnehmen. Die Antworten dienen zur Verbesserung Ihrer Betreuung im Projekt.

Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt anonym, es werden keine personenbezogenen Daten an Dritte (z. B. die Stadt Duisburg oder das Jobcenter Duisburg) weitergegeben.

Alle Angaben sind freiwillig. Sie haben auch die Möglichkeit, Fragen zu überspringen und dort nichts einzutragen.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team Universität Duisburg-Essen

ILA - 0001

1



## 2. Coaching

2.1 Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf die Rahmenbedingungen des Coachings im Projekt ILA.

Bitte bewerten Sie jeweils die Aussagen.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Die Beziehung zu meinem Coach/meiner Coachin ist vertrauensvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Coach/meine Coachin geht auf mich ein und kennt meine persönliche Situation gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Coachingsitzungen finden für mich in angenehmer Atmosphäre statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Ziele des Coachings wurden für mich nachvollziehbar verdeutlicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Coach/die Coachin vereinbart in Abstimmung mit mir klare Kriterien zur Erreichung dieser Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorgehensweisen bei aktuellen Themen (Erkrankungen, private Verpflichtungen) werden gemeinsam mit meinem Coach/meiner Coachin besprochen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf die Inhalte des Coachings im Projekt ILA.

Bitte bewerten Sie jeweils die Aussagen.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Das Coaching hilft mir bei der allgemeinen Lebensführung (z.B. Thema Gesundheit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch das Coaching kann ich meinen Alltag besser regeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching unterstützt mich im gesamten Bewerbungsprozess.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching hilft mir bei der Kommunikation mit meinem Arbeitgeber und meinen Kollegen (z.B. bei Problemen, Missverständnissen oder unterschiedlichen Erwartungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ILA - [ ] [ ] [ ] [ ]





856253

2.3 Die nachfolgenden Fragen beziehen sich auf die Wirkungen des Coachings im Projekt ILA.

Bitte bewerten Sie jeweils die Aussagen.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Das Coaching hilft mir, meine persönlichen Stärken zu erkennen und einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching hilft mir, mein Selbstwertgefühl und meine Selbstsicherheit zu steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching hilft mir, meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching erhöht meine Bereitschaft, veränderte Rahmenbedingungen bei einer neuen Beschäftigung zu akzeptieren (z.B. Schichtarbeit, Gehalt, Stundenumfang).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching fördert meine Lust auf Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching hilft mir, neue Verhaltensweisen zu erlernen und hinderliche Verhaltensweisen abzubauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching unterstützt mich, wenn es zu Problemen bei meiner aktuellen Beschäftigung kommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe den Eindruck, dass das Coaching von langfristigem Nutzen für mich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Die Häufigkeit des Coachings ist...

Bitte kreuzen Sie an.

- zu selten
- genau richtig
- zu oft

2.5 Die Dauer des Coachings ist...

Bitte kreuzen Sie an.

- zu kurz
- genau richtig
- zu lange

ILA - [ ] [ ] [ ] [ ]

3

3. Bewertung: Beschäftigung mit Lohnzuschuss

---

Befinden Sie sich in einem durch das Projekt ILA vermittelten Beschäftigungsverhältnis (nicht in einem Zwei-Euro-Job)?

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

3.1 Beschäftigungsverhältnis: JA (→ Wenn bei Frage 3. Antwort = Ja)

---

3.1.1 Welche Tätigkeiten führen Sie in dem Beschäftigungsverhältnis aus?  
Bitte tragen Sie ein.

---



---

3.1.2 Entspricht die Beschäftigung Ihrem Berufswunsch?  
Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Überwiegend
- Teilweise
- Nein

4. Gründe für die Beschäftigungsaufnahme

---

4.1 Beim Übergang in eine Beschäftigung hat mich unterstützt...  
Bitte kreuzen Sie an.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Meine berufliche Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine bisherige Berufserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die vorherige Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit (Zwei-Euro-Job)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein familiäres Umfeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine sozialen Kontakte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die/der Arbeitsvermittler/in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Coaching bzw. der Coach/die Coachin im Projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sonstiges: \_\_\_\_\_



856253

4.2 Im Rahmen des Projekts ILA wurde ich bei der Beschäftigungsaufnahme unterstützt...

Bitte kreuzen Sie an. Eine Mehrfachauswahl ist möglich.

- durch Vorschläge von Stellenanzeigen/Arbeitgebern
- durch den Erstkontakt mit Arbeitgebern
- durch die Erstellung von Bewerbungsunterlagen und deren Weiterleitung an Arbeitgeber
- durch die Begleitung des gesamten Bewerbungsprozesses
- durch die Unterstützung bei dem Ausfüllen von Formularen von Ämtern
- durch Fortbildungen, die direkt mit der Beschäftigungsaufnahme in Verbindung stehen (z.B. Führerschein)

## 5. Aktuelle Beschäftigung

5.1 Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Aussagen zu Ihrer aktuellen Beschäftigung:

Bitte kreuzen Sie an.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Die Arbeit hat positive Auswirkungen auf mein Privatleben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit hilft mir bei zukünftigen Bewerbungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit hilft mir dabei, Alltagsprobleme besser zu regeln (z.B. meinen Alltag besser zu strukturieren).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Beschäftigung kann ich mir wieder mehr leisten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Beschäftigung habe ich wieder mehr Kontakt zu anderen Personen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Beschäftigung fällt es mir leichter, meine Stärken wieder zu erkennen und einzuschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Beschäftigung habe ich es geschafft, mich auch auf neue Arbeitsbereiche einzulassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Beschäftigung kann ich mich mehr selbstverwirklichen (z.B. Nachgehen von Hobbys).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigung bereitet mir Freude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch die Beschäftigung werde ich ernster wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ILA - [ ] [ ] [ ] [ ]

5



856253

5.2 Haben Sie gesundheitliche Einschränkungen?

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein

5.2.1 Beschäftigungsverhältnis: JA (→ Wenn bei Frage 5.2 Antwort = Ja)

---

Bitte bewerten Sie die nachfolgenden Aussagen zu Ihrer aktuellen Beschäftigung:

Bitte kreuzen Sie an.

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft voll und ganz zu
Durch die Beschäftigung haben sich meine gesundheitlichen Einschränkungen verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Aktuelles Unterstützungsbedürfnis

---

6.1 Was erwarten Sie noch von dem Projekt „ILA“?

Bitte kreuzen Sie an. Eine Mehrfachauswahl ist möglich.

- Fortbildungsmaßnahmen  
 Unterstützung bei Anschlussmöglichkeiten (z.B. Weiterbeschäftigung, Entfristung)  
 Andere Jobangebote  
 Vermittlung zu anderen Beratungsstellen (z.B. psychologische Beratung, Schuldnerberatung)  
 Unterstützung im Alltag

6.2 Welche weiteren Unterstützungen wären für Sie außerdem hilfreich?

Bitte tragen Sie ein

---

ILA - [ ] [ ] [ ] [ ]

6

## 7. Erwartungen und Bewertungen

---

7.1 Wie bewerten Sie die einzelnen Maßnahmen im Projekt ILA in Schulnoten?

Bitte kreuzen Sie an.

	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
Vorstellung des Projekts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Entscheidung über Projektteilnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coaching	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit (Zwei-Euro-Job)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung beim Bewerbungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterstützung bei der Zusammenarbeit mit dem Betrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2 Wie beurteilen Sie bisher das Projekt „ILA“ insgesamt in Schulnoten?

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft
- ungenügend

## 8. Endseite

---

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

ILA - [ ] [ ] [ ] [ ]

## **Evaluation ILA**

Entwurf zum Fragebogen: Teilnehmende (Messzeitpunkt Erfolgreich)

### **Fragebogen**

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist von der Stadt Duisburg beauftragt worden, das Projekt „ILA“ (Integration von Langzeitarbeitslosen) zu beurteilen und zu bewerten.

Wir benötigen Ihre Mithilfe bei der Beurteilung und Bewertung des Projekts ILA, an dem Sie derzeit teilnehmen oder teilgenommen haben. Die Antworten dienen zur rückblickenden Bewertung des Projekts „ILA“ sowie zur Optimierung zukünftiger Integrationsprojekte.

Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt anonym, es werden keine personenbezogenen Daten an Dritte (z. B. die Stadt Duisburg oder das Jobcenter Duisburg) weitergegeben.

Alle Angaben sind freiwillig. Sie haben auch die Möglichkeit, Fragen zu überspringen und dort nichts einzutragen.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team  
Universität Duisburg-Essen

## 1. Aktuelle Beschäftigung

Führen Sie Ihre aktuelle Tätigkeit in Vollzeit/Teilzeit aus?

<input type="checkbox"/>	Vollzeit
<input type="checkbox"/>	Teilzeit

Ist diese Tätigkeit befristet oder unbefristet?

<input type="checkbox"/>	befristet
<input type="checkbox"/>	unbefristet

Wenn Ihre Tätigkeit aktuell noch befristet ist,  
wie schätzen Sie die Chancen auf eine Entfristung ein?

<input type="checkbox"/>	hoch
<input type="checkbox"/>	mittel
<input type="checkbox"/>	gering

Was finden Sie an Ihrem Arbeitsverhältnis gut?

------------------------------------------

Was finden Sie an Ihrem Arbeitsverhältnis verbesserungswürdig?

------------------------------------------

## 2. Einstellungen und Kompetenzen

Wie schätzen Sie sich zum jetzigen Zeitpunkt ein?

Ich schätze mich selbst als ... ein.	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4
teamfähig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sozial kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
motiviert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
belastbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. Nachhaltigkeit

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu Ihrem Arbeitsverhältnis zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4
Durch die Arbeit hat sich meine finanzielle Situation verbessert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fühle mich besser, wenn ich Arbeit habe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeit zu haben, gibt mir ein Gefühl von Sicherheit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten zu gehen bereitet mir Freude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vor der Arbeitsaufnahme musste ich mir über weniger Dinge Sorgen machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manchmal fühle ich mich durch die Arbeit ziemlich überfordert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich vermisse die freie Zeit, die ich ohne Arbeit hatte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



#### 4. Bewertung des Projekts

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Vermittlung und zum Coaching zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4
Man hat sich mehr Zeit für mich genommen und man hat mir mehr zugehört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mögliche Arbeitsstellen ablehnen zu dürfen, hat viel Druck von mir genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit einem besseren Gefühl zu Terminen im Jobcenter gegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wünschte, ich wäre schon früher so betreut worden, wie in den letzten Monaten im Projekt ILA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen über ihre persönliche Entwicklung in den letzten Monaten zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4
Ich habe mir neue Fähigkeiten und Fertigkeiten angeeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewerbungsverfahren werden mir zukünftig leichter fallen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mich positiver gegenüber Arbeitgebern darstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mögliche Alltagsprobleme kann ich besser regeln (z. B. Zeitplanung, Aufgaben erledigen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe jetzt wieder mehr Kontakt zu anderen Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es fällt mir leichter, meine Stärken zu erkennen und einzuschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin motivierter, arbeiten zu gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin zuversichtlich, dass ich die nächsten Jahre in Arbeit bleibe, bzw. Arbeit finde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Ziele und/oder Wünsche konnten Sie durch Ihre Beschäftigung verwirklichen?

Welche zusätzliche Unterstützung hätten Sie sich für die Vermittlung in ein festes Arbeitsverhältnis gewünscht?

Welche der folgenden Zusatzqualifikationen hätten ihre Erfolgchancen noch weiter steigern können? (Mehrfachnennung möglich)

<input type="checkbox"/>	keine
<input type="checkbox"/>	Autoführerschein
<input type="checkbox"/>	Spezialführerschein (z.B. LKW, Bus, Stabler, Personenbeförderung)
<input type="checkbox"/>	Werkzeugnutzung (z.B. Schweißgerät, Kettensäge)
<input type="checkbox"/>	EDV (z.B. Excel, Word, SAP, Java)
<input type="checkbox"/>	Softskill-Training (z.B. Kommunikation, Teamwork, Organisation)
<input type="checkbox"/>	Berufliche Qualifikation (z.B. Pflegeassistent, Hausmeister)
<input type="checkbox"/>	Andere, und zwar:

Wie benoten Sie folgende Aspekte im Projekt ILA?	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
	1	2	3	4	5	6
<b>Freiwilligkeit</b> Eigene Entscheidung über Projektteilnahme und Bewerbungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vermittlung</b> Unterstützung bei der Jobsuche und im Bewerbungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsgelegenheit</b> Mögliche Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit (2-Euro-Job)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Coaching</b> Unterstützung bei Arbeitsfragen, Anträgen und privaten Problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeit im Betrieb</b> Angetretenes reguläres Arbeitsverhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Das Projekt ILA insgesamt</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Abschluss

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team  
Universität Duisburg-Essen

## **Evaluation ILA**

Entwurf zum Fragebogen: Teilnehmende (Messzeitpunkt Erfolglos)

### **Fragebogen**

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist von der Stadt Duisburg beauftragt worden, das Projekt „ILA“ (Integration von Langzeitarbeitslosen) zu beurteilen und zu bewerten.

Wir benötigen Ihre Mithilfe bei der Beurteilung und Bewertung des Projekts ILA, an dem Sie teilgenommen haben. Die Antworten dienen zur rückblickenden Bewertung des Projekts „ILA“ sowie zur Optimierung zukünftiger Intergrationsprojekte.

Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt anonym, es werden keine personenbezogenen Daten an Dritte (z. B. die Stadt Duisburg oder das Jobcenter Duisburg) weitergegeben.

Alle Angaben sind freiwillig. Sie haben auch die Möglichkeit, Fragen zu überspringen und dort nichts einzutragen.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team  
Universität Duisburg-Essen

## 1. Aktivitäten und Kompetenzen

Wie schätzen Sie sich zum jetzigen Zeitpunkt ein?

Ich schätze mich selbst als ... ein.	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4
teamfähig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sozial kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
motiviert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
belastbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zuverlässig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haben Sie eine Arbeitsgelegenheit (2-Euro-Job) durchlaufen?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein

Wurden Ihnen eine oder mehrere reguläre Stellen auf dem Arbeitsmarkt (nicht 2-Euro-Job) angeboten?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein

## 2. Abbruchfaktoren

Welche zusätzliche Unterstützung hätten Sie sich für eine erfolgreiche Vermittlung in ein festes Arbeitsverhältnis gewünscht?

Aus folgenden Gründen ist eine Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis nicht gelungen	nein	ja
Keine geeigneten Stellen verfügbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügbare Stellen entsprachen nicht meinen Wünschen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Belastung durch Arbeit oder Arbeitsgelegenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wechsel in eine andere Maßnahme des Jobcenters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annahme einer anderen Arbeitsstelle außerhalb des Projektes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere, und zwar:		

Was hätten Sie persönlich tun können, um Ihre Chancen auf ein festes Arbeitsverhältnis zu erhöhen?

Welche der folgenden Zusatzqualifikationen hätten ihre Erfolgchancen steigern können? (Mehrfachnennung möglich)

<input type="checkbox"/>	keine
<input type="checkbox"/>	Autoführerschein
<input type="checkbox"/>	Spezialführerschein (z.B. LKW, Bus, Stabler, Personenbeförderung)
<input type="checkbox"/>	Werkzeugnutzung (z.B. Schweißgerät, Kettensäge)
<input type="checkbox"/>	EDV (z.B. Excel, Word, SAP, Java)
<input type="checkbox"/>	Softskill-Training (z.B. Kommunikation, Teamwork, Organisation)
<input type="checkbox"/>	Berufliche Qualifikation (z.B. Pflegeassistent, Hausmeister)
<input type="checkbox"/>	Andere, und zwar:

### 3. Bewertung des Projekts

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zur Vermittlung und zum Coaching zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4
Man hat sich Zeit für mich genommen und man hat mir zugehört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mögliche Arbeitsstellen ablehnen zu dürfen, hat viel Druck von mir genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mit einem besseren Gefühl zu Terminen im Jobcenter gegangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde mir wünschen, weiterhin so betreut zu werden, wie in den letzten Monaten im Projekt ILA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen über ihre persönliche Entwicklung in den letzten Monaten zu?	trifft gar nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
	1	2	3	4
Ich habe mir neue Fähigkeiten und Fertigkeiten angeeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewerbungsverfahren werden mir zukünftig leichter fallen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich kann mich positiver gegenüber Arbeitgebern darstellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mögliche Alltagsprobleme kann ich besser regeln (z. B. Zeitplanung, Aufgaben erledigen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe jetzt wieder mehr Kontakt zu anderen Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es fällt mir leichter, meine Stärken zu erkennen und einzuschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin motivierter, arbeiten zu gehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe mehr Zuversicht, dass ich in nächster Zeit einen Arbeitsplatz finde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie benoten Sie folgende Aspekte im Projekt ILA?	sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend
	1	2	3	4	5	6
<b>Freiwilligkeit</b> Eigene Entscheidung über Projektteilnahme und Bewerbungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Vermittlung</b> Unterstützung bei der Jobsuche und im Bewerbungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Arbeitsgelegenheit</b> Mögliche Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit (AGH, 2-Euro-Job)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Coaching</b> Unterstützung bei Arbeitsfragen, Anträgen und privaten Problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Das Projekt ILA insgesamt</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Abschluss

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team  
Universität Duisburg-Essen



Interviewleitfaden – ILA – Arbeitgeber

### **1) Unternehmensdaten**

- a) Welche Rolle bzw. Position haben Sie im Unternehmen?
- b) Wie groß ist Ihr Unternehmen und wie gestaltet sich Ihr generelles Arbeitsplatzangebot?
- c) Inwiefern wirkt sich der Fachkräftemangel auf Ihr Unternehmen aus?
- d) Wie viele Langzeitarbeitslose haben Sie in der Vergangenheit eingestellt, in welchen Beschäftigungsformen und in welchen Tätigkeitsfeldern?

### **2) Motivation/Gründe für die Beschäftigung Langzeitarbeitsloser**

- a) Welche Beweggründe haben Sie dazu veranlasst, Langzeitarbeitslose in ein Beschäftigungsverhältnis aufzunehmen?

### **3) Voraussetzungen für eine Beschäftigung Langzeitarbeitslose**

- a) Wie stellen Sie sich den typischen Langzeitarbeitslosen für Ihr Unternehmen vor?
- b) Über welche Qualifikationen und Kompetenzen sollten die Bewerber/innen mindestens für die Aufnahme in ein Beschäftigungsverhältnis verfügen?
- c) Welche Hemmnisse/Hürden haben Sie bei der Einstellung von Langzeitarbeitslosen begleitet bzw. erfahren?

### **4) Erfahrungen, Gestaltung und Konzeption der Beschäftigung im Unternehmen**

- a) Wie binden Sie die Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsprozess ein?
- b) Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Beschäftigung Langzeitarbeitsloser?
- c) Welche Erfahrungen, Erfolge oder Misserfolge begegnen Ihnen im Beschäftigungsalltag?
- d) Welche Unterstützungen benötigen Sie außerhalb der betrieblichen Abläufe?

### **5) Rekrutierung von Langzeitarbeitslosen**

- a) Welche potenziellen Kontaktwege zu Langzeitarbeitslosen hat Ihr Unternehmen?
- b) Wie hat sich die Anwerbung und die Einstellung von Langzeitarbeitslosen gestaltet?
- c) Welche Erfahrungen mit Bewerbungen und evtl. Vorstellungsgesprächen von Langzeitarbeitslosen haben Sie gemacht?

### **6) Gelingensbedingungen für die Beschäftigung Langzeitarbeitsloser**

1

Interviewleitfaden – ILA – Arbeitgeber

- a) Welche Bedingungen/Faktoren tragen zum Gelingen der Integration Langzeitarbeitsloser in ein Beschäftigungsverhältnis bei?
- b) Welche konkreten Unterstützungen sind Ihnen für einen erfolgreichen Beschäftigungsverlauf wichtig und könnten Ihnen hilfreich sein?
- c) Von welchen Akteuren wünschen Sie sich zukünftig mehr Unterstützung bei der Integration Langzeitarbeitsloser?

## **7) Instrumente im Projekt ILA**

### **7.1 Akteure (Jobcenter bzw. Jobcoach & Betriebsakquisiteur der FGW)**

- a) Welche Erwartungen hatten Sie an das Projekt ILA?
- b) Welche Faktoren tragen jeweils zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit bei? (Erwartungen)
- c) An welchen Stellen hat sich die Rolle der jeweiligen Akteure als hilfreich erwiesen? Nennen Sie typische Beispiele. (Erfahrungen)
- d) Wie erleben Sie insgesamt die Zusammenarbeit mit den genannten Akteuren? Welche Erfolge sehen Sie? (Nachhaltigkeit/Erfolg)

### **7.2 AGH**

- a) An welchen Stellen hat sich die vorangegangene AGH-Maßnahme der Kunden als hilfreich erwiesen? (Erfahrungen)
- b) Wie hebt sich das Konzept vom Projekt „ILA“ von anderen Projekten mit der gleichen Zielgruppe ab? (Bewertung der 3 Phasen)

Interviewfragen Teilnehmende „ILA“ (in Arbeitsgelegenheit)

### 1.) Einstieg & aktuelle Situation im Projekt

- a) Wie haben Sie vom Projekt „ILA“ erfahren?
- b) Was hat Sie dazu bewegt am Projekt „ILA“ teilzunehmen?

### 2.) 2-Euro-Job (Arbeitsgelegenheit)

- a) Wo arbeiten Sie während Ihres 2-Euro-Jobs? (Tätigkeit?)
- b) Wie würden Sie Ihren Arbeitsalltag in ihrem 2-Euro-Job beschreiben?
- c) Was gefällt Ihnen an dem Job?
- d) Gibt es Dinge, die Ihnen eher schwer fallen?
- e) Wie fühlen Sie sich seitdem Sie wieder arbeiten?
- f) Was haben Sie durch den Job gelernt?
- g) Hat Ihnen der 2-Euro-Job dabei geholfen, zukünftig eine reguläre Arbeit aufzunehmen?

### 3.) Vermittlung und Unterstützung

- a) Wie werden Sie vom JobCenter im Projekt „ILA“ bei der Jobsuche unterstützt? (Beispiele)
- b) Wie finden/erleben Sie den Vermittlungsprozess durch das JobCenter?

### 4.) Coaching Job-Center

- a) Wie ist die Zusammenarbeit mit Ihrem/Ihrer Coach/in des JobCenters?
- b) Welche Themen besprechen Sie mit dem Coach?
- c) Hilft Ihnen das Coaching? (Beispiele)

### 6.) Gesamtbewertung

- a) Welche Erwartungen hatten Sie an das Projekt „ILA“? Wurden diese Erwartungen erfüllt?
- b) Was hat sich durch das Projekt „ILA“ für Sie verändert? (beruflich und privat)
- c) Unterscheidet sich das Projekt „ILA“ zu anderen Maßnahmen des JobCenters?
- d) Was hat Ihnen im Projekt „ILA“ gefehlt? (Zusatzqualifikationen?)
- e) Würden Sie die Teilnahme am Projekt „ILA“ weiterempfehlen? (Warum?)

Das Interview wird mit dem Einverständnis des Interviewpartners aufgenommen und anschließend transkribiert. Die Untersuchung dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und wird umfassend anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse von Aussagen auf Personen möglich sind. Auch die Veröffentlichung erfolgt nach datenschutzrechtlichen Regeln, so dass niemand erkennen kann, von welcher Person die Angaben gemacht wurden.

Interviewfragen Teilnehmende „ILA“ (in Beschäftigung)

**1.) Einstieg & aktuelle Situation im Projekt**

- a) Wie haben Sie vom Projekt „ILA“ erfahren?
- b) Was hat Sie dazu bewegt am Projekt „ILA“ teilzunehmen?

**2.) 2-Euro-Job (Arbeitsgelegenheit)**

- a) Wo haben Sie während Ihres 2-Euro-Jobs gearbeitet? (Tätigkeit?)
- b) Hat Ihnen der 2-Euro-Job dabei geholfen, eine reguläre Arbeit aufzunehmen? (Wie?)

**3.) Beschäftigungsvermittlung**

- a) Wie ist der Kontakt zu Ihrem Arbeitgeber entstanden?
- b) Wie wurden Sie vom JobCenter im Projekt „ILA“ bei der Jobsuche unterstützt? (Beispiele)
- c) Wie fanden Sie den Vermittlungsprozess durch das JobCenter? (Bewertung)

**4.) Aktuelles sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis**

- a) Was machen Sie in Ihrem Job? (Arbeitsalltag)
- b) Wie fühlen Sie sich seitdem Sie wieder in regulärer Arbeit sind?
- c) Was gefällt Ihnen besonders an der Arbeit?
- d) Gibt es Dinge, die Ihnen eher schwer fallen?
- e) Wo sehen Sie sich in 5 Jahren?

**5.) Coaching Job-Center**

- a) Wie ist die Zusammenarbeit mit Ihrem Coach des JobCenters?
- b) Welche Themen besprechen Sie mit dem Coach?
- c) Hat Ihnen das Coaching geholfen? (Beispiele)

**6.) Gesamtbewertung**

- a) Welche Erwartungen hatten Sie an das Projekt „ILA“? Wurden diese Erwartungen erfüllt?
- b) Was hat sich durch das Projekt „ILA“ für Sie verändert? (beruflich und privat)
- c) Wie unterscheidet sich das Projekt „ILA“ zu anderen Maßnahmen des JobCenters?
- d) Was hat Ihnen im Projekt „ILA“ gefehlt? (Zusatzqualifikationen?)
- e) Würden Sie die Teilnahme am Projekt „ILA“ weiterempfehlen? (Warum?)

Das Interview wird mit dem Einverständnis des Interviewpartners aufgenommen und anschließend transkribiert. Die Untersuchung dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken und wird umfassend anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse von Aussagen auf Personen möglich sind. Auch die Veröffentlichung erfolgt nach datenschutzrechtlichen Regeln, so dass niemand erkennen kann, von welcher Person die Angaben gemacht wurden.

### **1) Zur Person/Institution**

- a) Können Sie sich und Ihre Tätigkeitsfunktion im Rahmen des Modellprojektes ILA zunächst vorstellen?

### **2) Kommunikation mit den beteiligten Akteuren (Kunden/innen, Arbeitgeber, Betriebsakquisiteur)**

- a) Welche Wege zur Akquirierung von Teilnehmenden nutzen Sie?  
b) Wie viele Kunden/innen und Arbeitgeber betreuen Sie im Rahmen des Coachings?  
c) Inwiefern kommen Sie mit den Arbeitgebern der Kunden/innen in Kontakt?  
d) Wo, wann, wie oft und wie lange finden die Coachingsitzungen mit den Kunden bzw. die Austauschgespräche mit dem Betriebsakquisiteur statt?  
e) Gibt es typische Themen der Coachingsitzungen mit den Kunden?  
f) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit dem Betriebsakquisiteur (abgesehen vom Matching)?

### **3) Zusammenarbeit mit den Kunden/innen**

- a) Erkennen Sie projektspezifisch typische Gruppen von Kunden/innen?  
b) Erkennen Sie typische Herausforderungen der Kunden/innen?  
c) Ermitteln Sie die Potenziale und Kompetenzen der Kunden/innen? Wenn ja, wie?  
d) Gibt es typische Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Kunden/innen?  
e) Inwiefern gelingt es Ihnen, Vermittlungshemmnisse abzubauen? Wo sehen Sie Grenzen des Coachings?  
f) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Kunden/innen insgesamt?

### **4) Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und dem Betriebsakquisiteur**

- a) Inwiefern sind die Arbeitgeber kooperationsbereit und wie kann diese Kooperationsbereitschaft in Bezug auf das Coaching gefördert werden?  
b) Welche Unterstützungsleistungen werden von den Arbeitgebern eingefordert und welche Angebote nehmen die Betriebe wahr bzw. welche Wünsche der Arbeitgeber können Sie erfüllen?  
c) Gibt es typische Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern?  
d) Gibt es typische Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsakquisiteur?  
e) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und dem Betriebsakquisiteur insgesamt?

**5) Projektstruktur / Zusammenarbeit mit der Stadt Duisburg und der GfW**

- a) Für wie gelungen erachten Sie die Struktur des Projektes ILA?
- b) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit dem Amt für Soziales und Wohnen der Stadt Duisburg und der GfW?

**6) Abschlussbewertung**

- a) Wo sehen Sie Optimierungsmöglichkeiten für das Projekt ILA?
- b) Wie beurteilen Sie das Projekt ILA im Vergleich zu anderen Maßnahmen?



Interviewleitfaden – ILA – Betriebsakquisiteur(e)

### **1) Zur Person/Institution**

- a) Können Sie sich und Ihre Tätigkeitsfunktion im Rahmen des Modellprojektes ILA zunächst vorstellen?
- b) Welche Erfahrungen in der Betriebsakquise (insbesondere auch in Bezug auf Langzeitarbeitslosigkeit) hat Ihre Institution?

### **2) Akquise und Kommunikation mit den Betrieben**

- a) Welche Wege zur Akquirierung von Betrieben und Stellenangeboten nutzen Sie?
- b) Gibt es projektspezifische typische Betriebe die Sie ansprechen?
- c) Wie sieht der (typische) Verlauf einer Betriebsakquise aus? Nennen Sie bitte Beispiele.
- d) Ergeben sich bei der Betriebsakquise Herausforderungen? Nennen Sie bitte Beispiele.
- e) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit den Betrieben?
- f) Wo, wann, wie oft und wie lange finden die Austauschgespräche mit den Betrieben statt?
- g) Wie viele Unternehmen betreuen Sie?

### **3) Zusammenarbeit mit den Unternehmen**

- a) Inwiefern sind die Arbeitgeber kooperationsbereit?
- b) Welche Unterstützungsleistungen bieten Sie an? Und welche Unterstützungsleistungen werden von den Arbeitgebern eingefordert?
- c) Gibt es typische Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen?
- d) Inwiefern gelingt Ihnen ein Matching von Angebot und Nachfrage?
- e) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Unternehmen insgesamt?

### **4) Zusammenarbeit mit dem Jobcenter und der Stadt Duisburg**

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit dem Jobcenter und der Stadt Duisburg insgesamt?

### **5) Abschlussbewertung**

- a) Wie bewerten Sie den Projektverlauf von ILA insgesamt?
- b) Welchen Erfahrungsschatz haben Sie aus Ihrer Tätigkeit im Projekt ILA gewonnen?
- c) Wo sehen Sie Optimierungsmöglichkeiten/Herausforderungen für das Projekt ILA?
- d) Wie bewerten Sie das Projekt ILA im Vergleich zu anderen Maßnahmen?
- e) Wie beurteilen Sie die Nachhaltigkeit des Projektes ILA?

1

### 1) Zur Person/Institution

- Können Sie sich und Ihre Tätigkeitsfunktionen/Rollen in der Stadtverwaltung sowie im Rahmen des Modellprojektes „ILA“ zunächst vorstellen?

### 2) Konzeption des Projekts „ILA“

- Inwiefern waren Sie an der Projektkonzeption für das Projekt „ILA“ beteiligt?
- Wie kam es dazu, dass das Amt für Soziales und Wohnen die Antragsstellung/Projekt-  
leitung übernommen hat?
- Welche Partner waren an der Projektkonzeption beteiligt?

### 3) Projektstart

- Welche Herausforderungen haben sich zum Projektstart ergeben?
- Waren Sie in Ihrem Resort für die Umsetzung des Projektes „ILA“ vorbereitet?

### 4) Projektverlauf

- Welche Herausforderungen in Bezug auf die Zielgruppe haben sich im Projektverlauf ergeben?
- Wie beurteilen Sie den Verlauf der einzelnen Instrumente sowie Phasen und mögliche Erfolge bzw. Misserfolge?
- Inwiefern war die Teilnahme an einer AGH im Projekt verpflichtend?
- Welche Änderungen haben sich im Verlauf des Projektes hinsichtlich der ursprünglichen Konzeption ergeben?
- Wie wurde die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gestaltet und welche Erfolge wurden hier erzielt?
- Welche administrativen Herausforderungen haben sich ggf. in der Koordination, Steuerung und Controlling ergeben?

### **5) Umsetzung der Vergabe im Projekt „ILA“**

- Inwiefern wäre die ursprünglich geplante Neuausrichtung der kommunalen Vergabe (z.B. nach sozialen Aspekten) hilfreich für die Umsetzung der Projektziele gewesen?
- Welche Schwierigkeiten sind bei der Umsetzung der Neuausrichtung der kommunalen Verwaltung aufgetreten?
- Was hätte für Sie passieren/erfolgen müssen, damit die kommunale Vergabe gemäß Projektkonzeption erfolgreich umsetzbar gewesen wäre?
- Wie beurteilen Sie die Beteiligung und Mitwirkung der städt. Konzerntöchter?

### **6) Administrative Zusammenarbeit mit den Betrieben**

- Inwiefern hatten Sie Kontakt mit den Betrieben?
- Wie verlief die Zusammenarbeit mit den Betrieben?
- Welche Herausforderungen haben sich in der Zusammenarbeit mit den Betrieben ergeben?
- Waren Sie in die Akquise der Betriebe mit eingebunden, bzw. auch selbst aktiv?
- Welche Rückmeldungen zum Projekt haben Sie von den Betrieben erhalten?
- Haben sich die Betriebe noch weitere Unterstützung gewünscht?

### **7) Zusammenarbeit mit den Projektpartnern**

- Wenn Sie die Struktur des Projektes als Netzwerk begreifen würden, wie würden Sie dieses beschreiben?
- Wie war die Zusammenarbeit mit ... und welche Herausforderungen haben sich ergeben?
  1. dem Jobcenter Duisburg
  2. der Gesellschaft für Wirtschaftsförderung Duisburg
  3. mit der G.I.B./MAGS/Bezirksregierung
  4. mit dem Hauptamt/Rechtsamt/Verwaltungsvorstand/Kommunalpolitik
- Wie oft und in welcher Form fand ein Austausch mit den Projektpartnern statt?
- Wie bewerten Sie zusammenfassend die Zusammensetzung & -arbeit der Projektpartner?

### 8) Abschlussbewertung

- Wie hilfreich wäre eine bereits bestehende Netzwerkstruktur für den Erfolg des Projekts gewesen? (Neuausbau vs. Weiterführung einer Organisationsstruktur)
- Wo sehen Sie Möglichkeiten die Erfahrungen im Projekt für zukünftige Projekte zu nutzen?
- Inwiefern stand das Teilhabechancengesetz in direkter Konkurrenz zu „ILA“?
- Wie bewerten Sie die Nachhaltigkeit des Projektes in Bezug auf die Integration von Langzeitarbeitslosen in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung?
- Wie bewerten Sie den Projektverlauf von „ILA“ insgesamt?
- Welchen Erfahrungsschatz haben Sie aus Ihrer Tätigkeit im Projekt „ILA“ für die Zukunft gewonnen?
- Gäbe es nochmals das Projekt „ILA“, würden Sie wieder daran teilnehmen wollen?

### 1) Zur Person/Institution

- Können Sie sich und Ihre Tätigkeitsfunktionen in der Stadtverwaltung sowie im Rahmen des Modellprojektes „ILA“ zunächst vorstellen?

### 2) Konzeption Vergabe im Projekt „ILA“

- Welche Rolle nehmen Sie bzw. sollten Sie im Projekt „ILA“ einnehmen?
- Inwiefern waren Sie bei der Projektkonzeption für das Projekt „ILA“ beteiligt?
- Wie beurteilen Sie die Projektkonzeption vor dem Hintergrund der Forderung „über den Weg der Vergabe kommunaler Aufträge zusätzliche Arbeitsplätze für Langzeitarbeitslose bei Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarktes zu generieren“?
- Waren Sie in Ihrem Resort für die Umsetzung des Projektes „ILA“ vorbereitet? Wie bewerten Sie die personelle & organisatorische Möglichkeit für Ihr Amt, an solchen Projekten teilzunehmen?
- Gab es ein Konzept für die Umsetzung der Vergabe im Projekt „ILA“?

### 3) Umsetzung Vergabe im Projekt „ILA“

- Inwiefern werden soziale Belange - insbesondere die Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen - gemäß der Projektdefinition als Vergabekriterium aktuell eingesetzt?
- Wurden Sie bei der Umsetzung der Vergabeforderungen unterstützt?
- Wo bestanden die Herausforderungen in der Umsetzung der kommunalen Vergabe gemäß Projektkonzeption?
- Was hätte für Sie passieren/erfolgen müssen, damit die kommunale Vergabe gemäß Projektkonzeption erfolgreich umsetzbar gewesen wäre?

#### **4) Abschlussbewertung**

- Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit im Projekt „ILA“ innerhalb der Stadtverwaltung?
- Wo sehen Sie Möglichkeiten, Forderungen wie sie sich aus der Projektkonzeption ergeben, in der zentralen Vergabe umzusetzen?
- Wie beurteilen Sie generell eine mögliche Wirksamkeit der Vergabe von Aufträgen im Sinne der Projektkonzeption oder anderer zukünftiger Arbeitsmarktmaßnahmen?
- Wie bewerten Sie den Projektverlauf von „ILA“ insgesamt?
- Welchen Erfahrungsschatz haben Sie aus Ihrer Tätigkeit im Projekt „ILA“ gewonnen?

## Fragebogen

### 1 Standardseite

---

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist vom JobCenter Essen beauftragt worden, das Projekt MILA (Modellprojekt zur Integration von langzeitarbeitslosen Menschen in den ersten Arbeitsmarkt) zu evaluieren, das heißt eine Beurteilung und Bewertung des Erfolgs der Maßnahme vorzunehmen.

Hierzu sind Sie aufgefordert worden, den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Bitte lesen Sie sich dazu die jeweilige Frage durch und beantworten Sie diese, indem Sie das jeweils vorgesehene Kästchen markieren bzw. an den entsprechenden Stellen einen eigenen Text eingeben. Erläuterungen zu einzelnen Fragestellungen sind jeweils angegeben.

Wichtiger Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt anonym, es werden keine personenbezogenen Auswertungen durchgeführt und an das JobCenter weitergegeben.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

### 2 Maßnahmeneintritt

---

Wie lange nehmen Sie schon an dem Projekt „MILA“ teil?

Bitte tragen Sie eine Zahl in Monaten ein.

### 3 2. Soziostrukturelle/teilnehmerbezogenen Daten

---

Wie alt sind Sie?

Bitte tragen Sie Ihr Alter in Jahren ein.

Welches Geschlecht haben Sie?

Bitte kreuzen Sie an.

- Männlich  
 Weiblich

Welchen Familienstand haben Sie?

Bitte kreuzen Sie Ihren Familienstand bzw. Beziehungsstatus an.

- Ledig, alleinlebend (Single)
- Ledig, in einer Beziehung
- Verwitwet
- Verheiratet
- In einer eingetragenen Lebenspartnerschaft
- Geschieden

**Haben Sie einen Migrationshintergrund?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Besitzen Sie einen Führerschein? (Fahrerlaubnisklasse B bzw. Autoführerschein)**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Haben Sie Kinder?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Haben Sie gesundheitliche Einschränkungen?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Pflegen Sie eine/n Bekannte/n oder Verwandte/n?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

---

**4.1 Kinder**

---

**Wer erzieht Ihre Kinder?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ich erziehe die Kinder zusammen mit meinem Partner/in.
- Ich erziehe die Kinder alleine.
- Die Kinder leben überwiegend bei Ihrer Mutter bzw. Ihrem Vater.
- Die Kinder sind bereits volljährig und wohnen nicht mehr bei mir.

---

**5.1 Einschränkungen**

---

**Bitte tragen Sie Ihre gesundheitlichen Einschränkungen hier ein.**



## 6 Ausbildung

---

### Welchen Schulabschluss haben Sie?

Bitte kreuzen Sie an.

- Abitur (allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife)
- Fachhochschulreife (allgemeine oder fachgebundene Fachhochschulreife)
- Mittlerer Schulabschluss (Realschulabschluss und vergleichbare Schulabschlüsse)
- Hauptschulabschluss und qualifizierender Hauptschulabschluss
- Keinen Schulabschluss

### Haben Sie einen Berufsabschluss?

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

## 7.1 Berufsabschluss

---

### Welchen Berufsabschluss haben Sie?

## 8 Arbeitsaktiv

---

### Haben Sie schon einmal auf dem ersten Arbeitsmarkt gearbeitet?

Bitte kreuzen Sie an.

Zur Erläuterung: Erster Arbeitsmarkt = regulärer/normaler Arbeitsmarkt.

Auf dem ersten Arbeitsmarkt bestehen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse ohne Zuschüsse oder sonstige Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik auf Basis der freien Wirtschaft.

- Ja
- Nein

## 9.1 Ausgeübte Berufe/Tätigkeiten

---

### Haben Sie diese Tätigkeit in Vollzeit/Teilzeit ausgeführt?

Bitte kreuzen Sie an.

- Beschäftigung in Vollzeit
- Beschäftigung in Teilzeit
- Geringfügige Beschäftigung (Minijob, 450-Euro-Job)

### War diese Tätigkeit unbefristet oder befristet?

Bitte kreuzen Sie an.

- Zeitlich befristet
- Zeitlich unbefristet

### In welchem Beruf bzw. in welcher Tätigkeit haben Sie zuletzt auf dem ersten Arbeitsmarkt gearbeitet?

**Wie lange sind Sie dieser Tätigkeit nachgegangen?**

Bitte tragen Sie eine Zahl in Jahren und Monaten ein.

Jahr(e)  Monat(e)

**Waren Sie schon einmal in Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) beschäftigt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**10 Arbeitssuche/ Maßnahmen**

**Verfügen Sie über zusätzliche berufliche Qualifikationen oder Zertifikate? (z. B. Fortbildungen/ Weiterbildungen)**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja, über folgende:
- Nein

**Wie lange befanden Sie sich auf der Suche nach einer Arbeit? (seit Ihrer letzten Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt)**

Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre und Monate an, in denen Sie sich auf der Suche nach Arbeit befinden.

Sollte Ihnen die Dauer nicht mehr genau bekannt sein, schätzen Sie bitte die Zahlen.

Jahr(e)  Monat(e)

**Woran haben Sie schon einmal teilgenommen?**

Bitte kreuzen Sie an. Mehrfaches Ankreuzen ist möglich.

- Arbeitsgelegenheiten in der Mehraufwandsvariante (AGH)
- Maßnahmen beim Träger (MAT), z. B. Weiterbildung, Coaching, Bewerbungstraining, etc.
- Förderung betrieblicher Weiterbildung (FbW), z. B. Weiterbildungen zum Erwerb von Berufsabschlüssen in Form der Teilqualifizierung (bis 10 Monate)
- Maßnahmen beim Arbeitgeber (MAG), z. B. Probearbeit, Praktikum
- Umschulung mit beruflichem Abschluss

**11 3. Persönliche Einstellungen**

**Bewerten Sie folgende Aussagen.**

Bitte kreuzen Sie an.

	Ja	Nein
Ich habe die Bereitschaft, Neues zu lernen und mir neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Bereitschaft, bis zum Renteneintritt zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann selbstbewusst mit meinen eigenen Stärken und Schwächen umgehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Fähigkeit, mich in Vermittlungs- und Bewerbungsgesprächen als berufserfahren und lernfähig darzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bewerten Sie folgende Aussagen.**

Bitte kreuzen Sie an.

	Ja	Nein
Ich bin bereit dazu, auch in Teilzeit zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mir vorstellen während meiner Arbeitszeit Überstunden zu machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit dazu, auch am Wochenende zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit dazu, auch in Schichtarbeit zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine lange Arbeitszeit zur Arbeitsstätte (z. B. lange Bus- oder Zugfahrt) würde ich in Kauf nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit dazu, auch für Mindestlohn zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin offen für neue Berufe und Tätigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bitte beurteilen Sie die folgenden Kompetenzen  
Ich schätze mich selbst als ... ein.**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
teamfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sozial kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiviert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
belastbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12 4. Lage auf dem Arbeitsmarkt**

**Als was würden Sie gerne arbeiten?**

Bitte geben Sie Ihren **Wunschberuf bzw. Ihre Wunschtätigkeit** ein.

**Wie beurteilen Sie Ihre Lage auf dem Arbeitsmarkt?**

**Bewerten Sie folgende Aussagen.**

	Ja	Nein
Meine persönlichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt sind aktuell gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Qualifikationen werden auf dem Arbeitsmarkt gesucht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie viele Bewerbungen haben Sie in den letzten 4 Jahren geschrieben?**

Bitte kreuzen Sie schätzungsweise an.

- 0 - 9
- 10 - 19
- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 - 69
- 70 - 79
- mehr als 80

**Wie viele Rückmeldungen auf Ihre Bewerbungen haben Sie in den letzten 4 Jahren erhalten?**

Bitte kreuzen Sie schätzungsweise an.

- 0

- 1 - 4
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 - 24
- 25 - 29
- 30 - 34
- 35 - 39
- 40 - 44
- 45 - 49
- mehr als 50

**Wie viele Einladungen zu Bewerbungsgesprächen haben Sie in den letzten 4 Jahren erhalten?**

Bitte kreuzen Sie schätzungsweise an.

- 0
- 1 - 4
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 - 24
- 25 - 29
- 30 - 34
- 35 - 39
- 40 - 44
- 45 - 49
- mehr als 50

**Wie beurteilen Sie Ihr letztes Bewerbungsgespräch?**

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft

**Wo sehen Sie möglich Probleme und Hindernisse für Ihre Arbeitsaufnahme?**

Bitte kreuzen Sie an. Mehrfaches Ankreuzen ist möglich.

- Langzeitleistungsbezug
- Gesundheitliche Einschränkungen
- fehlender Berufsabschluss
- Mutterschaft
- hohes Alter
- fehlender Schulabschluss
- Sprachdefizite
- Pflegetätigkeiten von Angehörigen/Bekanntem

**13 5. Erwartungen an die Maßnahme****Wie haben Sie von dem Projekt "MILA" erfahren?**

Bitte kreuzen Sie an. Mehrfachnennungen sind möglich.

- JobCenter-Mitarbeiter/in
- Freunde / Bekannte

- Zeitungen/Presse
- Flyer / Aushang
- Internet
- Sonstiges

**Wie beurteilen Sie das Projekt "MILA"?**

**Bewerten Sie folgende Aussagen.**

	trifft überhaupt nicht vor	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Ich fühle mich über das Projekt „MILA“ gut informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von diesem Projekt verspreche ich mir mehr als von anderen JobCenter-Maßnahmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von dem Coaching erhoffe ich mir neue Erkenntnisse zu erlangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Projekt wird meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern und mir eine längerfristige Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt ermöglichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Was sind Ihre Erwartungen an das Projekt „MILA“?**

Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie?

**Was sind Ihre Ziele für das Projekt "MILA"?**

Bitte tragen Sie Ihre Ziele ein.

**14 Zwischenbewertung**

**Wie benoten Sie bisher das Projekt "MILA" insgesamt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft
- ungenügend

**15 Endseite**

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

---

## Fragebogen

### 1 Standardseite

---

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist vom JobCenter Essen beauftragt worden, das Projekt MILA (Modellprojekt zur Integration von langzeitarbeitslosen Menschen in den ersten Arbeitsmarkt) zu evaluieren, das heißt eine Beurteilung und Bewertung des Erfolgs der Maßnahme vorzunehmen.

Hierzu sind Sie aufgefordert worden, den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Bitte lesen Sie sich dazu die jeweilige Frage durch und beantworten Sie diese, indem Sie das jeweils vorgesehene Kästchen markieren bzw. an den entsprechenden Stellen einen eigenen Text eingeben. Erläuterungen zu einzelnen Fragestellungen sind jeweils angegeben.

Wichtiger Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt **anonym**, es werden **keine personenbezogenen Auswertungen** durchgeführt und an das JobCenter weitergegeben.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

### 2 Maßnahmeneintritt

---

**Wie lange nehmen Sie schon an dem Projekt „MILA“ teil?**

Bitte tragen Sie eine Zahl in Monate ein.

### 3 3. Coaching

---

**Nehmen Sie am Coaching teil?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein

### 4 2. Bewertung der Vermittlung

---

**Wie oft stehen Sie in Kontakt mit Ihrem/r Arbeitsvermittler/in im Projekt „MILA“?**

Bitte wählen Sie eine Antwortmöglichkeit.

- 2 – 3 Mal pro Woche
- 1 Mal pro Woche
- Alle 2 Wochen
- Weniger als alle 3 Wochen

**Nutzen Sie das Angebot der offenen Sprechstunde?**

Bitte wählen Sie eine Antwortmöglichkeit.

- Ja
- Nein

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zur Vermittlung:**

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Die Vermittlungsgespräche finden in einer für mich angenehmen Atmosphäre statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der/die Mitarbeiter/in im Projekt „MILA“ sind für mich gut erreichbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Angebot der offenen Sprechstunde finde ich hilfreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Stellenauswahl wird gemeinsam mit mir besprochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit der Auswahl der Stellenangebote bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine ganz persönlichen Neigungen/Wünsche und Fähigkeiten werden bei der Auswahl der Stellenangebote berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine persönlichen Einschränkungen werden bei der Stellensuche berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der/die Mitarbeiter/in im Projekt „MILA“ holt sich regelmäßig Feedback/Rückmeldung (z. B. nach Vorstellungsgesprächen) von mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mögliche Schwierigkeiten bei der Stellensuche werden gemeinsam mit dem/der Arbeitsvermittler/in im Projekt „MILA“ thematisiert und Lösungen gesucht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit dem bisherigen Verlauf der Vermittlung bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Projekt MILA fühle ich mich besser betreut als in der normalen Vermittlung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein/e Arbeitsvermittler/in im Projekt „MILA“ hilft mir bei der Vorbereitung der Vorstellungsgespräche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die individuelle Vermittlung ist gut für meine berufliche Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5 Bewerbungen**

**Bei wie vielen Arbeitgebern wurden Sie bereits vorgeschlagen?**

Bitte tragen Sie die Anzahl der Arbeitgeber ein.



**Zu wie vielen Vorstellungsgesprächen wurden Sie in der Zeit Ihrer Teilnahme am Projekt „MILA“ schon eingeladen?**

Bitte tragen Sie die Anzahl ein.

---

**6 4. Aktuelle Unterstützungsbedürfnisse**

**Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie aktuell im Projekt „MILA“?**

**Welche Unterstützungen wären für Sie hilfreich?**

Bitte tragen Sie ein.

---

**7 5. Zwischenbewertung**

**Wie benoten Sie bisher das Projekt „MILA“ insgesamt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft
- ungenügend

---

**8 Endseite**

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

---

## Fragebogen

### 1 Standardseite

---

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist vom JobCenter Essen beauftragt worden, das Projekt MILA (Modellprojekt zur Integration von langzeitarbeitslosen Menschen in den ersten Arbeitsmarkt) zu evaluieren, das heißt eine Beurteilung und Bewertung des Erfolgs der Maßnahme vorzunehmen.

Hierzu sind Sie aufgefordert worden, den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Bitte lesen Sie sich dazu die jeweilige Frage durch und beantworten Sie diese, indem Sie das jeweils vorgesehene Kästchen markieren bzw. an den entsprechenden Stellen einen eigenen Text eingeben. Erläuterungen zu einzelnen Fragestellungen sind jeweils angegeben.

Wichtiger Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt **anonym**, es werden **keine personenbezogenen Auswertungen** durchgeführt und an das JobCenter weitergegeben.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

### 2 Maßnahmendauer

---

**Wie lange haben Sie an dem Projekt „MILA“ teilgenommen?**

Bitte tragen Sie eine Zahl in Monate ein.

### 3 2. Aktuelle Beschäftigung

---

**In welchem Beruf bzw. in welcher Tätigkeit arbeiten Sie aktuell?**

Bitte tragen Sie ein.

**Führen Sie diese Tätigkeit in Vollzeit/Teilzeit aus?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Vollzeit  
 Teilzeit

**Ist diese Tätigkeit befristet oder unbefristet?**

Bitte kreuzen Sie an.

- befristet  
 unbefristet

**Haben Sie in dieser Tätigkeit/Beruf bereits früher Erfahrung gesammelt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein

**Passt diese Tätigkeit/Beruf zu Ihrer Berufsausbildung?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein  
 Nein, ich habe keine Berufsausbildung

**Entspricht diese Tätigkeit/Beruf Ihrem aktuellen Berufswunsch?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein

**Würden Sie die aktuelle Tätigkeit bis zum Eintritt ins Rentenalter ausführen?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein

---

**4 Medium**

---

**Wie sind Sie auf diese Stelle aufmerksam geworden?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Vorschlag durch das Projekt „MILA“  
 Hinweis durch das JobCenter Essen  
 Selbst gefunden  
 Internet  
 Zeitung/Presse  
 Freunde/Bekannte  
 Aushang  
 Sonstiges

---

**5 Faktoren**

---

**Welche der folgenden Faktoren treffen auf Ihre Tätigkeit zu?**

Bitte kreuzen Sie an. Eine Mehrfachauswahl ist möglich.

- Vereinbarkeit von Beruf & Familie wird gefördert
- Angenehmes Arbeitsklima
- Langfristige berufliche Sicherheit
- Mitspracherecht bei Entscheidungen
- Überstunden sind erwünscht
- Arbeit auch am Wochenende
- Schichtarbeit
- Regelmäßiger Kontakt zu Vorgesetzten
- Lange Anfahrtszeit zur Arbeitsstelle (z. B. lange Bus- oder Zugfahrt)
- Geringe Vergütung (z. B. Mindestlohn)

**6 3. Bewertung Vermittlung/Coaching**

**Welche Faktoren haben Ihrer Meinung nach zu einem Erfolg des Projekts „MILA“ und der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit geführt?**

Bitte tragen Sie ein.

**7 Bewertung**

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Projekt „MILA“:**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Meine persönlichen Wünsche und Bedürfnisse wurden im Projekt miteinbezogen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Häufigkeit der Betreuungstermine hat zum Erreichen der Ziele geführt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit der Akteure (Projektmitarbeiter, Arbeitgeber) war positiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine persönlichen Ziele im Projekt konnten erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die individuelle Betreuung hat zum Erfolg des Projekts beigetragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Projekt „MILA“ würde ich weiterempfehlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Projekt wird von langfristigem Nutzen für meine berufliche Zukunft sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8 Ziele**

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Projekt „MILA“:**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Durch das Projekt ist es mir gelungen, meine Selbstsicherheit im Arbeitsalltag zu steigern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Projekt hat meine Bereitschaft erhöht, veränderte Rahmenbedingungen bei einer neuen Beschäftigung zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

akzeptieren (z.B. Schichtarbeit, Gehalt, Stundenumfang, ...)

Die eigenen Stärken und Ressourcen werden durch das Projekt von mir bewusster wahrgenommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gelingt mir, meine Stärken im Arbeitsalltag einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Projekt hat meine persönliche Zufriedenheit gesteigert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch die erfolgreiche Teilnahme am Projekt fühle ich mich von der Gesellschaft akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9 Modifikation**

**In welchen, für die Arbeit relevanten Bereichen, haben sich Ihre persönlichen Einstellungen durch das Projekt verändert? (z. B. Selbstbewusstsein)**

Bitte tragen Sie ein.

**10 Kompetenzen**

**Ich schätze mich selbst als ... ein.**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
teamfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sozial kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiviert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
belastbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Haben Sie am Coaching teilgenommen?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**11.1 Coaching\_Ja**

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Projekt „MILA“:**

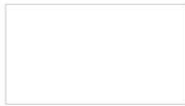
Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Das Coaching hat den Erfolg des Projekts gefördert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12 4. Verbesserungsmöglichkeiten**

**Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten für das Projekt „MILA“?**

Bitte tragen Sie ein.



---

### 13 5. Abschlussbewertung

---

#### Wie benoten Sie das Projekt „MILA“ insgesamt?

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
  - gut
  - befriedigend
  - ausreichend
  - mangelhaft
  - ungenügend
- 

### 14 Endseite

---

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

---

## Fragebogen

### 1 Standardseite

---

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist vom JobCenter Essen beauftragt worden, das Projekt MILA (Modellprojekt zur Integration von langzeitarbeitslosen Menschen in den ersten Arbeitsmarkt) zu evaluieren, das heißt eine Beurteilung und Bewertung des Erfolgs der Maßnahme vorzunehmen.

Hierzu sind Sie aufgefordert worden, den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Bitte lesen Sie sich dazu die jeweilige Frage durch und beantworten Sie diese, indem Sie das jeweils vorgesehene Kästchen markieren bzw. an den entsprechenden Stellen einen eigenen Text eingeben. Erläuterungen zu einzelnen Fragestellungen sind jeweils angegeben.

Wichtiger Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt **anonym**, es werden **keine personenbezogenen Auswertungen** durchgeführt und an das JobCenter weitergegeben.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

---

### 2 Maßnahmendauer

**Wie lange hat der/die Teilnehmende am Projekt „MILA“ teilgenommen?**

Bitte tragen Sie eine Zahl in Monate ein.

---

### 3 2. Aktivitäten während des Projekts

**Wie viele Bewerbungen hat die/der Teilnehmende in der Zeit ihrer/seiner Teilnahme am Projekt „MILA“ schätzungsweise geschrieben?**

Bitte tragen Sie eine Zahl ein.

**Zu wie vielen Vorstellungsgesprächen wurde die/der Teilnehmende in der Zeit der Teilnahme am Projekt „MILA“ schätzungsweise eingeladen?**

Bitte tragen Sie eine Zahl ein.

---

#### **4 3. Bewertung Vermittlung/Coaching**

---

**Welche Faktoren haben Ihrer Meinung nach zum Abbruch des Projekts „MILA“ für die/den Teilnehmende/n geführt?**

Bitte tragen Sie ein.

**Wo sehen Sie weitere mögliche Gründe für den Abbruch des Projekts „MILA“ für die/den Teilnehmende/n?**

Bitte kreuzen Sie an.

- |                                                  |                          |
|--------------------------------------------------|--------------------------|
| Langzeitleistungsbezug                           | <input type="checkbox"/> |
| Gesundheitliche Einschränkungen                  | <input type="checkbox"/> |
| fehlender Berufsabschluss                        | <input type="checkbox"/> |
| Mutterschaft                                     | <input type="checkbox"/> |
| hohes Alter                                      | <input type="checkbox"/> |
| fehlender Schulabschluss                         | <input type="checkbox"/> |
| Sprachdefizite                                   | <input type="checkbox"/> |
| Pflege­­tätigkeiten von Angehörigen/Bekannt­­ten | <input type="checkbox"/> |
| Fehlende Berufserfahrung                         | <input type="checkbox"/> |
| Keine offenen Stellen                            | <input type="checkbox"/> |
| Auftreten in Bewerbungsgesprächen                | <input type="checkbox"/> |



- Konflikte mit potenziellen Arbeitgebern
  - Zusammenarbeit mit dem JobCenter
  - Keine der aufgeführten Gründe
- 

## 5 Endseite

---

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

---

### 1) Betriebsdaten

- a) Wie viele Mitarbeiter/innen hat Ihr Betrieb und welche Berufe sowie Tätigkeiten werden in Ihrem Betrieb ausgeführt?
- b) Welche Position haben Sie im Betrieb?
- c) Inwiefern wirkt sich der Personalmangel auf Ihren Betrieb aus und waren bzw. sind bei Ihnen Stellen frei? Stellt die Zielgruppe der Personen, die über einen langen Zeitraum arbeitslos sind, eine (neue) Personalressource für Sie dar?

### 2) Motivation/Gründe für die Projektteilnahme

- a) Wie haben Sie von dem Projekt „MILA“ erfahren?
- b) Welche Beweggründe haben Sie dazu veranlasst, an dem Projekt „MILA“ teilzunehmen?
- c) Inwiefern haben der Lohnkostenzuschuss und die Übernahmeprämie Ihre Projektteilnahme befördert? Wie würden Sie die beiden Punkte jeweils auf einer Skala von 1 bis 10 einordnen? (1=gar nicht)
- d) Inwiefern hat die Freiwilligkeit der Projektteilnehmer/innen Sie bei Ihrer Entscheidung für eine Projektteilnahme bestärkt?

### 3) Voraussetzungen für eine Beschäftigung

- a) Über welche Qualifikationen und Kompetenzen sollten die Bewerber/innen der Zielgruppe mindestens für die Aufnahme in ein Beschäftigungsverhältnis verfügen?
- b) Würden Sie die Arbeitnehmer/innen vor Beschäftigungsantritt als vorbereitet für eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt beschreiben?

### 4) Erfahrungen, Gestaltung und Unterstützung der Beschäftigung im Unternehmen

- a) Welche Tätigkeiten führt Ihr/Ihre Beschäftigte/r aus?
- b) Welche formalen/administrativen/pädagogischen Unterstützungsmöglichkeiten finden Sie für die Beschäftigung von geförderten Beschäftigten grundsätzlich hilfreich?
- c) Welche Erfahrungen, Herausforderungen, Erfolge oder Misserfolge begegnen Ihnen bei der Beschäftigung Ihres Arbeitnehmers/Ihrer Arbeitnehmerin in der Praxis? Nennen Sie bitte Beispiele.

### 5) Gelingensbedingungen für die Beschäftigung

- a) Welche Faktoren tragen aus Ihrer Sicht zum Erfolg der Beschäftigung Ihres Arbeitnehmers/Ihrer Arbeitnehmerin bei?

1

b) Welche Instrumente/Faktoren aus dem Projekt „MILA“ unterstützen Sie bei der Beschäftigung Ihres Arbeitnehmers/Ihrer Arbeitnehmerin?

(Coaching durch die ABEG, Beratung durch die Mitarbeiter/innen des JobService.Pro-Team des JobCenters, Matchingprozess durch den Arbeitgeberberater des JobCenters, Kostenübernahme für bedarfsgerechte Qualifizierungen oder Mobilitätshilfen, Lohnkostenzuschuss, Übernahmeprämie, monatliche Aufwandspauschale, Freiwilligkeit der Projektteilnahme für die Beschäftigten)

#### **6) Projektverlauf & Zusammenarbeit mit dem JobCenter**

- a) Wie ist der Kontakt zu Ihrer/Ihrem Mitarbeiter/in entstanden?
- b) Wie bewerten Sie den Vermittlungsprozess in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberberater des JobCenters?
- c) Wie passend bzw. passgenau war die Bewerberinnen-/Bewerbersauswahl, die Ihnen vorgestellt wurde?
- d) Wie beurteilen Sie den Austausch mit den Integrationsfachkräften des JobCenters?
- e) Wie bewerten Sie den formalen/administrativen Projektverlauf (z. B. bürokratischer Aufwand, Erreichbarkeit, Bearbeitungsdauer, Beratungsangebote, etc.)?
- f) Wie erleben Sie insgesamt die Zusammenarbeit mit dem JobCenter? Welche Erfolge sehen Sie?

#### **7) Wirksamkeit Coaching & Zusammenarbeit mit den Coaches**

- a) Welche Erwartungen hatten Sie an das Coaching sowie die Zusammenarbeit mit dem Coach und wurden diese Erwartungen erfüllt?
- b) Wo sehen Sie mögliche Erfolge des Coachings für Ihre/n Arbeitnehmer/in und den Arbeitsalltag?
- c) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Coaches insgesamt?

#### **8) Bewertung insgesamt**

- a) Wenn Sie an den konkreten Beschäftigungs- und Projektverlauf denken, wo würden Sie sich mehr Unterstützung wünschen?
- b) Haben Sie bereits an anderen Arbeitsmarktprojekten teilgenommen? Wenn ja: Wie beurteilen Sie das Projekt „MILA“ im Vergleich zu anderen Arbeitsmarktprojekten?
- c) Welcher personeller Gewinn hat sich für Sie durch die Teilnahme an „MILA“ ergeben?
- d) Wie würden Sie das Projekt „MILA“ in Schulnoten bewerten?
- e) Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten für das Projekt „MILA“?
- f) Planen Sie eine Weiterbeschäftigung Ihrer/s Arbeitnehmer/in?

### 1) Zur Person/Institution

- a) Können Sie sich und Ihre Tätigkeitsfunktion im Rahmen des Modellprojektes MILA zunächst vorstellen?

### 2) Kommunikation mit den beteiligten Akteuren (Kunden/innen, Arbeitgeber, Jobcenter)

- a) Wie viele Kunden/innen und Arbeitgeber betreuen Sie im Rahmen des Coachings?  
b) Wo, wann, wie oft und wie lange finden die Coachingsitzungen mit den Kunden bzw. die Austauschgespräche mit dem JobCenter statt?  
c) Gibt es typische Themen der Coachingsitzungen mit den Kunden?  
d) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit dem JobCenter?  
e) Inwiefern kommen Sie mit den Arbeitgebern der Kunden/innen in Kontakt?

### 3) Zusammenarbeit mit den Kunden/innen

- a) Erkennen Sie projektspezifisch typische Gruppen von Kunden/innen?  
b) Erkennen Sie typische Herausforderungen der Kunden/innen?  
c) Ermitteln Sie die Potenziale und Kompetenzen der Kunden/innen? Wenn ja, wie?  
d) Erkennen Sie in der Zusammenarbeit mit den Kunden/innen typische Erfolge/Misserfolge?  
e) Gibt es typische Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Kunden/innen?  
f) Inwiefern gelingt es Ihnen, Vermittlungshemmnisse abzubauen? Wo sehen Sie Grenzen des Coachings?  
g) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Kunden/innen insgesamt?

### 4) Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und dem Jobcenter

- a) Inwiefern sind die Arbeitgeber kooperationsbereit und wie kann diese Kooperationsbereitschaft in Bezug auf das Coaching gefördert werden?  
b) Welche Unterstützungsleistungen werden von den Arbeitgebern eingefordert und welche Angebote nehmen die Unternehmen wahr bzw. welche Wünsche der Arbeitgeber können Sie erfüllen?  
c) Gibt es typische Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern?  
d) Gibt es typische Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem Jobcenter?  
e) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und dem Jobcenter insgesamt?

## 6) Abschlussbewertung

- a) Wo sehen Sie Optimierungsmöglichkeiten für das Projekt MILA?
- b) Wie beurteilen Sie das Projekt MILA im Vergleich zu anderen Maßnahmen?

### 1) Zur Person/Institution

- a) Können Sie sich und Ihre Tätigkeitsfunktion im Rahmen des Modellprojektes MILA zunächst bitte vorstellen?

### 2) Kommunikation mit den beteiligten Akteuren (Kunden/innen, Arbeitgeberberater, Coaches)

- a) Welche Wege zur Akquirierung von Teilnehmenden nutzen Sie?  
b) Wie viele Kunden/innen betreuen Sie?  
c) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit den Kunden/innen?  
d) Zu wie vielen Arbeitgeberberatern und Coaches haben Sie im Rahmen von MILA Kontakt?  
e) Wo, wann, wie oft und wie lange finden die Austauschgespräche mit den Arbeitgeberberatern und den Coaches statt?  
f) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit den Coaches?  
g) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit den Arbeitgeberberatern?

### 3) Zusammenarbeit mit den Kunden/innen

- a) Erkennen Sie projektspezifische typische Gruppen von Kunden/innen?  
b) Erkennen Sie typische Herausforderungen der Kunden/innen?  
c) Ermitteln Sie die Potenziale und Kompetenzen der Kunden/innen? Wenn ja, wie?  
d) Erkennen Sie typische Branchen, Tätigkeiten und Unternehmen in denen die Kunden vorwiegend arbeiten möchten?  
e) Erkennen Sie in der Zusammenarbeit mit den Kunden/innen typische Erfolge/Misserfolge?  
f) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Kunden/innen insgesamt?

### 4) Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberberatern und den Coaches

- a) Erkennen Sie bei der Akquisition von Stellenangeboten durch die Arbeitgeberberater typische Branchen, Tätigkeiten und Unternehmen?  
b) Erkennen Sie typische Unterstützungsleistungen der Coaches?  
c) Gibt es typische Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberberatern?  
d) Gibt es typische Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Coaches?  
e) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberberatern und den Coaches insgesamt?

## 6) Abschlussbewertung

- a) Wie bewerten Sie den Projektverlauf von MILA insgesamt?
- b) Wo sehen Sie Optimierungsmöglichkeiten/Herausforderungen für das Projekt MILA?
- c) Wie bewerten Sie das Projekt MILA im Vergleich zu anderen Maßnahmen?
- d) Wie beurteilen Sie die Nachhaltigkeit des Projektes MILA?

### **1) Zur Person/Institution**

- a) Können Sie sich und Ihre Tätigkeitsfunktion im Rahmen des Modellprojektes MILA zunächst vorstellen?

### **2) Kommunikation mit den beteiligten Akteuren (Unternehmen, Integrationsfachkräfte)**

- a) Welche Wege zur Akquirierung von Unternehmen und Stellenangeboten nutzen Sie?  
b) Sind Sie in (Arbeitgeber-)Netzwerken tätig?  
c) Wie viele Unternehmen betreuen Sie?  
d) Wo, wann, wie oft und wie lange finden die Austauschgespräche mit den Unternehmen und den Integrationsfachkräften statt?  
e) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit den Unternehmen? Nennen Sie bitte Beispiele.  
f) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit den Integrationsfachkräften? Nennen Sie bitte Beispiele.

### **3) Zusammenarbeit mit den Unternehmen**

- a) Erkennen Sie projektspezifische typische Unternehmen?  
b) Erkennen Sie typische Branchen und Tätigkeiten dieser Unternehmen?  
c) Inwiefern sind die Arbeitgeber kooperationsbereit?  
d) Welche Unterstützungsleistungen werden von den Arbeitgebern eingefordert?  
e) Gibt es typische Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen?  
f) Inwiefern gelingt Ihnen ein Matching von Angebot und Nachfrage?  
g) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Unternehmen insgesamt?

### **4) Zusammenarbeit mit den Integrationsfachkräften**

- a) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Integrationsfachkräften insgesamt?  
insgesamt?

### **5) Abschlussbewertung**

- a) Wie bewerten Sie den Projektverlauf von MILA insgesamt?  
b) Wo sehen Sie Optimierungsmöglichkeiten/Herausforderungen für das Projekt MILA?  
c) Wie bewerten Sie das Projekt MILA im Vergleich zu anderen Maßnahmen?  
d) Wie beurteilen Sie die Nachhaltigkeit des Projektes MILA?



## Fragebogen

### 1 Standardseite

---

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist vom JobCenter Kreis Recklinghausen beauftragt worden, das Projekt „job:plus“ (Zukunft für langzeitarbeitslose Menschen) zu evaluieren, das heißt eine Beurteilung und Bewertung des Erfolgs der Maßnahme vorzunehmen.

Hierzu sind Sie aufgefordert worden, den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Bitte lesen Sie sich dazu die jeweilige Frage durch und beantworten Sie diese, indem Sie das jeweils vorgesehene Kästchen markieren bzw. an den entsprechenden Stellen einen eigenen Text eingeben. Erläuterungen zu einzelnen Fragestellungen sind jeweils angegeben.

Wichtiger Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt anonym, es werden keine personenbezogenen Auswertungen durchgeführt und an das JobCenter weitergegeben.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

### 2 Maßnahmeneintritt

---

Wie lange nehmen Sie schon an dem Projekt „job:plus“ teil?

Bitte tragen Sie eine Zahl in Monaten ein.

### 3 2. Soziostrukturelle/teilnehmerbezogenen Daten

---

Wie alt sind Sie?

Bitte tragen Sie Ihr Alter in Jahren ein.

Welches Geschlecht haben Sie?

Bitte kreuzen Sie an.

- Männlich  
 Weiblich

Welchen Familienstand haben Sie?

Bitte kreuzen Sie Ihren Familienstand bzw. Beziehungsstatus an.

- Ledig, alleinlebend (Single)
- Ledig, in einer Beziehung
- Verwitwet
- Verheiratet
- In einer eingetragenen Lebenspartnerschaft
- Geschieden

**Haben Sie einen Migrationshintergrund?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Besitzen Sie einen Führerschein? (Fahrerlaubnisklasse B bzw. Autoführerschein)**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Haben Sie Kinder?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Haben Sie gesundheitliche Einschränkungen?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**Pflegen Sie eine/n Bekannte/n oder Verwandte/n?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

---

**4.1 Kinder**

---

**Wer erzieht Ihre Kinder?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ich erziehe die Kinder zusammen mit meinem Partner/in.
- Ich erziehe die Kinder alleine.
- Die Kinder leben überwiegend bei Ihrer Mutter bzw. Ihrem Vater.
- Die Kinder sind bereits volljährig und wohnen nicht mehr bei mir.

---

**5.1 Einschränkungen**

---

**Bitte tragen Sie Ihre gesundheitlichen Einschränkungen hier ein.**

## 6 Ausbildung

---

### Welchen Schulabschluss haben Sie?

Bitte kreuzen Sie an.

- Abitur (allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife)
- Fachhochschulreife (allgemeine oder fachgebundene Fachhochschulreife)
- Mittlerer Schulabschluss (Realschulabschluss und vergleichbare Schulabschlüsse)
- Hauptschulabschluss und qualifizierender Hauptschulabschluss
- Keinen Schulabschluss

### Haben Sie einen Berufsabschluss?

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

## 7.1 Berufsabschluss

---

### Welchen Berufsabschluss haben Sie?

## 8 Arbeitsaktiv

---

### Haben Sie schon einmal auf dem ersten Arbeitsmarkt gearbeitet?

Bitte kreuzen Sie an.

Zur Erläuterung: Erster Arbeitsmarkt = regulärer/normaler Arbeitsmarkt.

Auf dem ersten Arbeitsmarkt bestehen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse ohne Zuschüsse oder sonstige Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik auf Basis der freien Wirtschaft.

- Ja
- Nein

## 9.1 Ausgeübte Berufe/Tätigkeiten

---

### Haben Sie diese Tätigkeit in Vollzeit/Teilzeit ausgeführt?

Bitte kreuzen Sie an.

- Beschäftigung in Vollzeit
- Beschäftigung in Teilzeit
- Geringfügige Beschäftigung (Minijob, 450-Euro-Job)

### War diese Tätigkeit unbefristet oder befristet?

Bitte kreuzen Sie an.

- Zeitlich befristet
- Zeitlich unbefristet

### In welchem Beruf bzw. in welcher Tätigkeit haben Sie zuletzt auf dem ersten Arbeitsmarkt gearbeitet?

**Wie lange sind Sie dieser Tätigkeit nachgegangen?**

Bitte tragen Sie eine Zahl in Jahren und Monaten ein.

Jahr(e)  Monat(e)

**Waren Sie schon einmal in Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit) beschäftigt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja
- Nein

**10 Arbeitssuche/ Maßnahmen**

**Verfügen Sie über zusätzliche berufliche Qualifikationen oder Zertifikate? (z. B. Fortbildungen/ Weiterbildungen)**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja, über folgende:
- Nein

**Wie lange befanden Sie sich auf der Suche nach einer Arbeit? (seit Ihrer letzten Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt)**

Bitte geben Sie die Anzahl der Jahre und Monate an, in denen Sie sich auf der Suche nach Arbeit befinden.

Sollte Ihnen die Dauer nicht mehr genau bekannt sein, schätzen Sie bitte die Zahlen.

Jahr(e)  Monat(e)

**Woran haben Sie schon einmal teilgenommen?**

Bitte kreuzen Sie an. Mehrfaches Ankreuzen ist möglich.

- Arbeitsgelegenheiten in der Mehraufwandsvariante (AGH)
- Maßnahmen beim Träger (MAT), z. B. Weiterbildung, Coaching, Bewerbungstraining, etc.
- Förderung betrieblicher Weiterbildung (FbW), z. B. Weiterbildungen zum Erwerb von Berufsabschlüssen in Form der Teilqualifizierung (bis 10 Monate)
- Maßnahmen beim Arbeitgeber (MAG), z. B. Probearbeit, Praktikum
- Umschulung mit beruflichem Abschluss

**11 3. Persönliche Einstellungen**

**Bewerten Sie folgende Aussagen.**

Bitte kreuzen Sie an.

	Ja	Nein
Ich habe die Bereitschaft, Neues zu lernen und mir neue Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Bereitschaft, bis zum Renteneintritt zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann selbstbewusst mit meinen eigenen Stärken und Schwächen umgehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe die Fähigkeit, mich in Vermittlungs- und Bewerbungsgesprächen als berufserfahren und lernfähig darzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bewerten Sie folgende Aussagen.**

Bitte kreuzen Sie an.

	Ja	Nein
Ich bin bereit dazu, auch in Teilzeit zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann mir vorstellen während meiner Arbeitszeit Überstunden zu machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit dazu, auch am Wochenende zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit dazu, auch in Schichtarbeit zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine lange Arbeitszeit zur Arbeitsstätte (z. B. lange Bus- oder Zugfahrt) würde ich in Kauf nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin bereit dazu, auch für Mindestlohn zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich bin offen für neue Berufe und Tätigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bitte beurteilen Sie die folgenden Kompetenzen  
Ich schätze mich selbst als ... ein.**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
teamfähig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sozial kompetent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motiviert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
belastbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12 4. Lage auf dem Arbeitsmarkt**

**Als was würden Sie gerne arbeiten?**

Bitte geben Sie Ihren **Wunschberuf bzw. Ihre Wunschtätigkeit** ein.

**Wie beurteilen Sie Ihre Lage auf dem Arbeitsmarkt?**

**Bewerten Sie folgende Aussagen.**

	Ja	Nein
Meine persönlichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt sind aktuell gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Qualifikationen werden auf dem Arbeitsmarkt gesucht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie viele Bewerbungen haben Sie in den letzten 4 Jahren geschrieben?**

Bitte kreuzen Sie schätzungsweise an.

- 0 - 9
- 10 - 19
- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 - 69
- 70 - 79
- mehr als 80

**Wie viele Rückmeldungen auf Ihre Bewerbungen haben Sie in den letzten 4 Jahren erhalten?**

Bitte kreuzen Sie schätzungsweise an.

- 0

- 1 - 4
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 - 24
- 25 - 29
- 30 - 34
- 35 - 39
- 40 - 44
- 45 - 49
- mehr als 50

**Wie viele Einladungen zu Bewerbungsgesprächen haben Sie in den letzten 4 Jahren erhalten?**

Bitte kreuzen Sie schätzungsweise an.

- 0
- 1 - 4
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 - 24
- 25 - 29
- 30 - 34
- 35 - 39
- 40 - 44
- 45 - 49
- mehr als 50

**Wie beurteilen Sie Ihr letztes Bewerbungsgespräch?**

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft

**Wo sehen Sie möglich Probleme und Hindernisse für Ihre Arbeitsaufnahme?**

Bitte kreuzen Sie an. Mehrfaches Ankreuzen ist möglich.

- Langzeitleistungsbezug
- Gesundheitliche Einschränkungen
- fehlender Berufsabschluss
- Mutterschaft
- hohes Alter
- fehlender Schulabschluss
- Sprachdefizite
- Pflegetätigkeiten von Angehörigen/Bekanntem

---

**13 5. Erwartungen an die Maßnahme**

---

**Wie haben Sie von dem Projekt „job:plus“ erfahren?**

Bitte kreuzen Sie an. Mehrfachnennungen sind möglich.

- Mitarbeitende des Jobcenters Kreis Recklinghausen
- Freunde / Bekannte

- Zeitungen/Presse
- Flyer / Aushang
- Internet
- Sonstiges

**Wie beurteilen Sie das Projekt „job:plus“?**

**Bewerten Sie folgende Aussagen.**

	trifft überhaupt nicht vor	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Ich fühle mich über das Projekt „job:plus“ gut informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von diesem Projekt verspreche ich mir mehr als von anderen Maßnahmen des Jobcenters Kreis Recklinghausen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Von dem Coaching erhoffe ich mir neue Erkenntnisse zu erlangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Projekt wird meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern und mir eine längerfristige Tätigkeit auf dem Arbeitsmarkt ermöglichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Was sind Ihre Erwartungen an das Projekt „job:plus“?**

Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie?

**Was sind Ihre Ziele für das Projekt „job:plus“?**

Bitte tragen Sie Ihre Ziele ein.

**14 Zwischenbewertung**

**Wie benoten Sie bisher das Projekt „job:plus“ insgesamt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut
- gut
- befriedigend
- ausreichend
- mangelhaft
- ungenügend

**15 Endseite**

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

---



## Fragebogen

### 1 Standardseite

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

die Universität Duisburg-Essen ist vom JobCenter Kreis Recklinghausen beauftragt worden, das Projekt „job:plus“ (Zukunft für langzeitarbeitslose Menschen – job:plus) zu evaluieren, das heißt eine Beurteilung und Bewertung des Erfolgs der Maßnahme vorzunehmen.

Hierzu sind Sie aufgefordert worden, den nachfolgenden Fragebogen auszufüllen. Bitte lesen Sie sich dazu die jeweilige Frage durch und beantworten Sie diese, indem Sie das jeweils vorgesehene Kästchen markieren bzw. an den entsprechenden Stellen einen eigenen Text eingeben. Erläuterungen zu einzelnen Fragestellungen sind jeweils angegeben.

Wichtiger Hinweis: Die Auswertung der Befragung erfolgt **anonym**, es werden keine personenbezogenen Auswertungen durchgeführt und an das JobCenter weitergegeben.

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Mitarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team  
Universität Duisburg-Essen

### 2 Maßnahmeneintritt

**Wie lange nehmen Sie schon an dem Projekt „job:plus“ teil?**

Bitte tragen Sie eine Zahl in Monate ein.

### 3 2. Aktuelle Beschäftigung

**In welchem Beruf bzw. in welcher Tätigkeit arbeiten Sie aktuell?**

Bitte tragen Sie ein.

**Führen Sie diese Tätigkeit in Vollzeit/Teilzeit aus?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Vollzeit  
 Teilzeit

**Ist diese Tätigkeit unbefristet oder befristet?**

Bitte kreuzen Sie an.

- befristet  
 unbefristet

**Haben Sie in dieser/m Tätigkeit/Beruf bereits früher Erfahrung gesammelt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein

**Passt diese Tätigkeit/Beruf zu Ihrer Berufsausbildung?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein  
 Nein, ich habe keine Berufsausbildung

**Entspricht diese Tätigkeit/Beruf Ihrem aktuellen Berufswunsch?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein

**Wie sind Sie auf diese Stelle aufmerksam geworden?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Hinweis durch das Jobcenter Kreis Recklinghausen  
 Selbst gesucht  
 Internet  
 Zeitung/Presse  
 Freunde/Bekannte  
 Aushang  
 Sonstiges

**Welche der folgenden Faktoren treffen auf Ihre Tätigkeit zu?**

Eine Mehrfachauswahl ist möglich.

- Langfristige berufliche Sicherheit  
 Überstunden sind erwünscht  
 Mitspracherecht bei Entscheidungen  
 Arbeit auch am Wochenende  
 Angenehmes Arbeitsklima  
 Schichtarbeit  
 Vereinbarkeit von Beruf & Familie wird gefördert  
 Lange Anfahrtszeit zur Arbeitsstelle (z. B. lange Bus- oder Zugfahrt)  
 Geringe Vergütung (z. B. Mindestlohn)

**Würden Sie die aktuelle Tätigkeit bis zum Eintritt ins Rentenalter ausführen?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  Nein

**4 Bewertung II****Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Coaching:**

Bitte kreuzen Sie an.

trifft überhaupt nicht zu      trifft eher nicht zu      trifft eher zu      trifft voll und ganz zu

Die Coachingsitzungen finden in für mich angenehmer Atmosphäre statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Anzahl der Coachingtermine empfinde ich als angemessen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Dauer der Termine ist aus meiner Sicht ausreichend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Ziele des Coachings wurden für mich nachvollziehbar verdeutlicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Prinzipien (z.B. gegenseitiger Respekt, Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit) der persönlichen Zusammenarbeit wurden gemeinsam mit meinem Coach abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Ablauf der Coachingtermine wird durch meinen Coach zu Beginn der Sitzung vorgestellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einflüsse und wechselnde Umstände (Erkrankungen, private Verpflichtungen und/oder Umstände), die den Erfolg des Coachings und der Erwerbstätigkeit gefährden können, werden gemeinsam mit meinem Coach besprochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Coach vereinbart in Abstimmung mit mir klare Kriterien zur Erreichung der Coachingziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5 Bewertung II**

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Coaching:**

Bitte kreuzen Sie an:

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Die Beziehung zu meinem Coach ist vertrauensvoll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Beziehung zu meinem Coach ist von gegenseitiger Wertschätzung geprägt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Beziehung zu meinem Coach ist durch Offenheit gekennzeichnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine persönlichen Wünsche und Vorstellungen werden von meinem Coach wahrgenommen und angemessen berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Zusammenarbeit mit meinem Coach gestaltet sich zuverlässig und professionell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Coaching entspricht meinen persönlichen Bedürfnissen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Coach berücksichtigt meine persönlichen Einschränkungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Coach berücksichtigt meine ganz persönlichen Neigungen und Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann das Coaching gemeinsam mit meinem Coach gestalten/planen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Coach holt sich regelmäßig Feedback/Rückmeldung von mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Coach regt mich regelmäßig dazu an, den Coachingprozess zu reflektieren und aktiv mitzugestalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6 Bewertung III**

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Coaching:**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Durch das Coaching ist es gelungen, meine Selbstsicherheit im Arbeitsalltag zu steigern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Im Rahmen des Coachings fühle ich mich bei der Bewältigung persönlicher Probleme unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Coaching hat meine Bereitschaft erhöht, veränderte Rahmenbedingungen bei einer neuen Beschäftigung zu akzeptieren (z.B. Schichtarbeit, Gehalt, Stundenumfang, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die eigenen Stärken und Ressourcen werden durch das Coaching von mir bewusster wahrgenommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gelingt mir, meine Potenziale im Arbeitsalltag deutlicher darzustellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 7 Bewertung IV

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Coaching:  
Durch das Coaching...**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
... fühle ich mich im Arbeitsalltag aktiv unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin ich mir meiner persönlichen Stärken und Schwächen deutlich bewusst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... nutze ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... konnte ich Vermittlungshemmnisse abbauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... habe ich mein Selbstwertgefühl und meine Selbstsicherheit gesteigert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... habe ich neue Verhaltensweisen erlernt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... habe ich weniger zielführende Verhaltensweisen abgebaut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fühle ich mich emotional entlasteter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... fühle ich mich motiviert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bin ich zufriedener geworden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 8 3. Bewertung Coaching

**Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Coaching:**

Bitte kreuzen Sie an.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Ich würde grundsätzlich noch einmal ein Integrationscoaching in Anspruch nehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich würde mein Coaching weiterempfehlen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit dem bisherigen Verlauf des Coachings bin ich zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- |                                                                                                                              |                       |                       |                       |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aufwand und Nutzen des Coaching stehen in einem für mich sinnvollen Verhältnis.                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ich habe den Eindruck, dass ein Coaching von langfristigem Nutzen für meine berufliche Zukunft sein wird.                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Das Coaching hat mir geholfen, berufliche Ziele zu erarbeiten und die hierfür notwendigen Handlungsstrategien zu entwickeln. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

---

## 9 Bewertung V

**In welchem, für die Arbeit relevanten Bereichen, haben sich Ihre persönlichen Einstellungen durch das Coaching verändert? (z. B. Selbstbewusstsein)**

Bitte tragen Sie ein.

---

## 10 4. Aktuelle Unterstützungsbedürfnisse

**Welche Bedürfnisse und Wünsche haben Sie aktuell im Projekt „job:plus“?**

**Welche Unterstützungen wären für Sie hilfreich?**

Bitte tragen Sie ein.

**Würden Sie sich eine weitere Betreuung durch Ihren Coach im Anschluss an das Projekt „job:plus“ wünschen?**

Bitte kreuzen Sie an.

- Ja  
 Nein

---

## 11 5. Zwischenbewertung

**Wie benoten Sie bisher das Projekt „job:plus“ insgesamt?**

Bitte kreuzen Sie an.

- sehr gut  
 gut  
 befriedigend  
 ausreichend  
 mangelhaft  
 ungenügend

---

## 12 Endseite

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Dieter Münk & Team

Universität Duisburg-Essen

---

### 1) Betriebsdaten

- a) Wie viele Mitarbeiter/innen hat Ihr Betrieb und welche Berufe sowie Tätigkeiten werden in Ihrem Betrieb ausgeführt?
- b) Welche Position haben Sie im Betrieb?
- c) Inwiefern wirkt sich der Personalmangel auf Ihren Betrieb aus und waren bzw. sind bei Ihnen Stellen frei? Stellt die Zielgruppe der Personen, die über einen langen Zeitraum arbeitslos sind, eine (neue) Personalressource für Sie dar?

### 2) Motivation/Gründe für die Projektteilnahme

- a) Wie haben Sie von dem Projekt „job:plus“ erfahren?
- b) Welche Beweggründe haben Sie dazu veranlasst, an dem Projekt „job:plus“ teilzunehmen?
- c) Inwiefern haben der Lohnkostenzuschuss und die Übernahmeprämie Ihre Projektteilnahme befördert? Wie würden Sie die beiden Punkte jeweils auf einer Skala von 1 bis 10 einordnen? (1=gar nicht)
- d) Inwiefern hat die Freiwilligkeit der Projektteilnehmerinnen und Projektteilnehmer Sie bei Ihrer Entscheidung für eine Projektteilnahme bestärkt?

### 3) Voraussetzungen für eine Beschäftigung

- a) Über welche Qualifikationen und Kompetenzen sollten die Bewerber/innen der Zielgruppe mindestens für die Aufnahme in ein Beschäftigungsverhältnis verfügen?
- b) Würden Sie die Arbeitnehmer/innen vor Beschäftigungsantritt als vorbereitet für eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung beschreiben?

### 4) Erfahrungen, Gestaltung und Unterstützung der Beschäftigung im Unternehmen

- a) Welche Tätigkeiten führt Ihr/Ihre Beschäftigte/r aus?
- b) Welche formalen/administrativen/pädagogischen Unterstützungsmöglichkeiten finden Sie für die Beschäftigung von geförderten Beschäftigten grundsätzlich hilfreich?
- c) Welche Erfahrungen, Herausforderungen, Erfolge oder Misserfolge begegnen Ihnen bei der Beschäftigung Ihres Arbeitnehmers/Ihrer Arbeitnehmerin in der Praxis? Nennen Sie bitte Beispiele.

### 5) Gelingensbedingungen für die Beschäftigung

- a) Welche Faktoren tragen aus Ihrer Sicht zum Erfolg der Beschäftigung Ihres Arbeitnehmers/Ihrer Arbeitnehmerin bei?

b) Welche Instrumente/Faktoren aus dem Projekt „job:plus“ unterstützen Sie bei der Beschäftigung Ihres Arbeitnehmers/Ihrer Arbeitnehmerin?

(Flankierendes Coaching, Beratung durch den Arbeitgeberservice, Kostenübernahme für bedarfsgerechte Qualifizierungen oder Mobilitätshilfen, Vorbereitungsphase mit Heranführung an den Arbeitsmarkt, Lohnkostenzuschuss, Übernahmeprämie, Freiwilligkeit der Projektteilnahme für die Beschäftigten)

#### **6) Projektverlauf & Zusammenarbeit mit dem Jobcenter**

- a) Wie ist der Kontakt zu Ihrer/Ihrem Mitarbeiter/in entstanden?
- b) Wie bewerten Sie den Vermittlungsprozess in der Zusammenarbeit mit dem Jobcenter?
- c) Wie passend bzw. passgenau war die Bewerberinnen-/Bewerbersauswahl, die Ihnen vorgestellt wurde?
- d) Hatten Sie im Anschluss an die Vermittlung mit dem Jobcenter Kontakt? Wenn ja: Welche Themen wurden besprochen?
- e) Wie bewerten Sie den formalen/administrativen Projektverlauf (z. B. bürokratischer Aufwand, Erreichbarkeit, Bearbeitungsdauer, Beratungsangebote, etc.)?
- f) Wie erleben Sie insgesamt die Zusammenarbeit mit dem dem Jobcenter? Welche Erfolge sehen Sie?

#### **7) Wirksamkeit Coaching & Zusammenarbeit mit den Coaches**

- a) Inwiefern haben Sie etwas von dem Coachingprozess Ihres/r Arbeitnehmer/in mitbekommen?
- b) Wo sehen Sie mögliche Erfolge des Coachings für Ihre/n Arbeitnehmer/in?

#### **8) Bewertung insgesamt**

- a) Wenn Sie an den konkreten Beschäftigungs- und Projektverlauf denken, wo würden Sie sich mehr Unterstützung wünschen?
- b) Haben Sie bereits an anderen Arbeitsmarktprojekten teilgenommen? Wenn ja: Wie beurteilen Sie das Projekt „job:plus“ im Vergleich zu anderen Arbeitsmarktprojekten?
- c) Welcher personeller Gewinn hat sich für Sie durch die Teilnahme am Projekt „job:plus“ ergeben?
- d) Wie würden Sie das Projekt „job:plus“ in Schulnoten bewerten?
- e) Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten für das Projekt „job:plus“?
- f) Planen Sie eine Weiterbeschäftigung Ihrer/s Arbeitnehmer/in?



### 1) Zur Person

- a) Können Sie sich und Ihre Tätigkeitsfunktion im Rahmen des Modellprojektes „job:plus“ zunächst vorstellen?
- Alter, Qualifikationen, Berufserfahrung
  - Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach wichtig, um den Beruf des Jobcoaches auszuführen?

### 2) Kommunikation mit den beteiligten Akteuren (Kunden/innen, Arbeitgeber, Betriebsakquisiteure)

- a) Wie viele Kunden/innen und Arbeitgeber betreuen Sie im Rahmen des Coachings?
- Sind die Arbeitgeber Teil des Coachingprozesses?
- b) Wo, wann, wie oft und wie lange finden die Coachingsitzungen mit den Kunden statt?
- Wie oft werden Sie von den Kunden kontaktiert?
  - Wie oft nehmen Sie Kontakt zu den Kunden auf?
- c) Gibt es typische Themen der Coachingsitzungen mit den Kunden?
- Nennen Sie bitte Beispiele.
- d) Inwiefern kommen Sie mit den Arbeitgebern der Kunden/innen in Kontakt?
- Nennen Sie bitte Beispiele.
- e) Gibt es typische Themen der Austauschgespräche mit den Arbeitgebern?
- Nennen Sie bitte Beispiele.
- f) Inwiefern stehen Sie mit den Betriebsakquisiteuren in Kontakt?
- Nennen Sie bitte Beispiele.

### 3) Zusammenarbeit mit den Kunden/innen

- a) Erkennen Sie projektspezifische typische Gruppen von Kunden/innen?
- Wenn ja, nennen Sie bitte Beispiele.
- b) Erkennen Sie typische Herausforderungen der Kunden/innen?
- Wenn ja, handelt es sich dabei um einzelne, spezielle Probleme oder typische Problemsyndrome? Nennen Sie bitte Beispiele.
  - Erkennen Sie lebensweltliche Probleme? Nennen Sie bitte Beispiele.
  - Gibt es in diesem Bereich Zugriffsmöglichkeiten auf die Problemlagen der Kunden/innen?
  - Wünschen Sie sich an dieser Stelle zusätzliche externe Unterstützungsleistungen?

- Erkennen Sie an dieser Stelle interne Optimierungsmöglichkeiten? (z. B. Supervisionen)
- c) Gibt es ein Konzept für das Coaching?
  - Wenn ja, welche Inhalte hat dieses Konzept?
- d) Ermitteln Sie die Potenziale und Kompetenzen der Kunden/innen? Wenn ja, wie?
  - Wenn ja, welche?
  - Versuchen Sie auch nicht zertifizierte/informelle/non-formale Kompetenzen zu ermitteln?
  - Wie sieht die typische Vorgehensweise in der Analyse/Ermittlung von Potenzialen/Kompetenzen aus?
- e) Erkennen Sie typische Branchen, Tätigkeiten und Unternehmen in denen die Kunden vorwiegend arbeiten möchten?
- f) Erkennen Sie in der Zusammenarbeit mit den Kunden/innen typische Erfolge/Misserfolge?
  - In Bezug auf arbeitsmarktbezogene Probleme? Nennen Sie bitte Beispiele.
  - In Bezug auf lebensweltliche Probleme? Nennen Sie bitte Beispiele.
- g) Gibt es typische Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit den Kunden/innen?
  - Nennen Sie bitte Beispiele.
- h) Inwiefern gelingt es Ihnen, Vermittlungshemmnisse abzubauen? Wo sehen Sie Grenzen des Coachings?
  - Welche Probleme der Kunden können Sie nicht lösen? Nennen Sie bitte Beispiele.
  - Worauf haben Sie als Coach keinen Einfluss? Nennen Sie bitte Beispiele.
- i) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Kunden/innen insgesamt?
  - An welchen Stellen funktioniert die Zusammenarbeit gut/weniger gut?

#### **4) Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und den Betriebsakquisiteuren**

- a) Inwiefern sind die Arbeitgeber kooperationsbereit und wie kann diese Kooperationsbereitschaft in Bezug auf das Coaching gefördert werden?
  - Gibt es typische Bedingungen seitens der Arbeitgeber in Bezug auf die Zielgruppe?
- b) Welche Unterstützungsleistungen werden von den Arbeitgebern eingefordert und welche Angebote nehmen die Unternehmen wahr bzw. welche Wünsche der Arbeitgeber können Sie erfüllen?
  - Gibt es diesbezüglich typische Erfahrungen mit den Arbeitgebern?
- c) Gibt es typische Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern?
  - Nennen Sie bitte Beispiele.

- d) Gibt es typische Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit den Betriebsakquisiteuren?  
→ Nennen Sie bitte Beispiele.
- e) Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern und den Betriebsakquisiteuren insgesamt?  
→ An welchen Stellen funktioniert die Zusammenarbeit gut/weniger gut?

#### 5) Abschlussbewertung

- a) Wie bewerten Sie den Projektverlauf von „job:plus“ insgesamt?
- b) Wo sehen Sie Optimierungsmöglichkeiten/Herausforderungen für das Projekt „job:plus“?  
→ Integrationszahlen  
→ Kommunales Vergabemanagement  
→ Personal-/Stellenausstattung
- c) Wie bewerten Sie das Projekt „job:plus“ im Vergleich zu anderen JobCenter-Maßnahmen?
- d) Wie beurteilen Sie die Nachhaltigkeit des Projektes „job:plus“?  
→ Befristung/Entfristung  
→ Übertragbarkeit in das Regelinstrumentarium

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

Diese Dissertation wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt und liegt auch als Print-Version vor.

**DOI:** 10.17185/duepublico/78157

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20230502-144051-7

Alle Rechte vorbehalten.