

Themenspezifische Evaluation der Beschäftigungsinitiative „Familien stärken – Perspektiven eröffnen“

ENDBERICHT



**Europäische Strukturfonds
Sachsen-Anhalt 2007-2013**



SACHSEN-ANHALT



Europäische Kommission
Europäische Strukturfonds
INVESTITION IN IHRE ZUKUNFT

**THEMENSPEZIFISCHE EVALUATION DER
BESCHÄFTIGUNGSINITIATIVE
„FAMILIEN STÄRKEN – PERSPEKTIVEN ERÖFFNEN“**

**IM RAHMEN DER BEGLEITUNG UND BEWERTUNG
DER EU-STRUKTURFONDS 2007-2013
DES LANDES SACHSEN-ANHALT**

ENDBERICHT

Oktober 2014

Ansprechpartnerin

Dr. Kirsti Dautzenberg
Managerin

T +49 (0) 30 30 20 20-271
F +49 (0) 30 30 20 20-199
M kirsti.dautzenberg@ramboll.com

Autorinnen und Autor

David Lucker
Kristina Stegner
Nina Jablonski

INHALT

	Abbildungsverzeichnis	IV
	Tabellenverzeichnis	IV
1.	Kontext der Evaluation	1
2.	Methodik	4
3.	Programmkonzept	6
4.	Umsetzungsprozesse	8
4.1	Anbindung des Projekts und beteiligte Akteure	8
4.2	Begleitung, Betreuung und Unterstützung der Familienbedarfsgemeinschaften	11
4.2.1	Auswahl und Ansprache von Teilnehmenden	11
4.2.2	Arbeit mit der Zielgruppe: Unterstützung, Begleitung und Betreuung	14
4.2.3	Abstimmung und Koordination mit anderen Akteuren bei der Arbeit mit der Zielgruppe	16
4.2.4	Schwerpunktsetzung in der Arbeit mit der Zielgruppe	17
4.3	Berufliche Erprobungsphase	19
4.3.1	Akquise und Ansprache der Arbeitgeber	19
4.3.2	Vermittlung	22
4.3.3	Begleitung während der beruflichen Erprobung	24
4.4	Aufgabenprofil der Familienintegrationscoaches	26
5.	Bisherige Ergebnisse	28
6.	Fazit	33
6.1	Inwieweit trägt die Programmkonzeption und -umsetzung zu einer optimalen und effektiven Zielerreichung bei?	33
6.2	Wie greifen Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe sowie die der Arbeitsmarktintegration unter Einbindung lokaler Strukturen ineinander?	35
6.3	Wie gelingen eine gezielte Arbeitgeberansprache und die Zusammenarbeit mit dieser Zielgruppe?	36
7.	Handlungsempfehlungen	38
8.	Literaturverzeichnis	43

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Aufbau der Stichprobe für die Arbeitgeberinterviews	5
Abbildung 2: Bausteine des Programms	6
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die Projektumsetzung	11
Abbildung 4: Vorteile des sozialpädagogischen Fokus	17
Abbildung 5: Vor- und Nachteile des Arbeitsmarktfokus	18
Abbildung 6: Einflussfaktoren bei der Arbeitgeberansprache	22
Abbildung 7: Funktionen der Familienintegrationscoaches	26
Abbildung 8: Entwicklung der Vermittlungen in berufliche Erprobungen sowie Ausbildung und ungeforderte Beschäftigung (April 2013 bis März 2014)	29
Abbildung 9: Erprobungsarbeitsplätze nach Wirtschaftszweigen, Stand April 2014	31

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ausgewählte Fallstudienstandorte und Kriterien	4
Tabelle 2: Förderung im Projekt "Familienintegrationscoach"	7
Tabelle 3: Förderung im Projekt "berufliche Erprobung in Unternehmen"	7
Tabelle 4: Anbindung der Familienintegrationscoaches	8
Tabelle 5: Besetzung der regionalen Steuerungskreise	10
Tabelle 6: Aufnahmeverfahren	12
Tabelle 7: Vorgehen der Fallstudien bei der Arbeitgeberansprache	19
Tabelle 8: Merkmale der Strategien zur Vermittlung	23
Tabelle 9: Varianten der Arbeitgeberansprache	36

1. KONTEXT DER EVALUATION

2011 lebten in Sachsen-Anhalt 11.600 erwerbslose Alleinerziehende und mehr als 3.000 Paarfamilien¹, in denen beide Partner arbeitslos und damit auf staatliche Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts angewiesen waren.² Über die Hälfte der betroffenen Elternteile war zudem bereits seit mehr als einem Jahr nicht mehr erwerbstätig. Darüber hinaus weist Sachsen-Anhalt nach Bremen und Berlin den größten Anteil von Kindern unter 15 Jahren in Bedarfsgemeinschaften auf.³ Dabei sind geringes Familieneinkommen und elterliche Arbeitslosigkeit die Hauptgründe für die Armut von Kindern und Jugendlichen⁴.

Dies wiederum kann Kinder und Jugendliche in verschiedenen Bereichen ihrer Entwicklung negativ beeinflussen: Kinder und Jugendliche, die in armen Familien aufwachsen, leiden oftmals unter einem geringeren psychologischen Wohlbefinden⁵, eingeschränkter Gesundheit⁶ und mangelhafter Ernährung oder einem niedrigen Wohnstandard⁷. Zudem sind finanzielle Ressourcen oftmals Voraussetzung, um an kinder- und jugendspezifischen Aktivitäten und Konsumgewohnheiten teilhaben zu können⁸.

Kinder, die in Armut aufwachsen, sind zudem oft in ihrer kognitiven und schulischen Entwicklung eingeschränkt⁹. Eine Vielzahl von Studien konnte nachweisen, dass der Bildungserfolg von Kindern abhängig von den Ressourcen im Haushalt ist¹⁰, was wiederum geringere Arbeitsmarktchancen im weiteren Lebensverlauf nach sich ziehen kann.

Hinzu kommt, dass Eltern in armen Familien durch ihre eigene schwierige Lebenslage häufiger als Eltern in nicht-armen Familien mit ihren Erziehungsaufgaben überfordert sind. Dies führt zu stärker durch (emotionalen) Rückzug gekennzeichneten Bewältigungsmustern, konfrontativeren Konfliktlösungsstrategien und einem insgesamt geringeren Vertrauen in die eigenen Handlungsmöglichkeiten und die Selbstwirksamkeit. Auch diese Mechanismen können in Verbindung mit der schwierigen Lebenslage zu sozialer Exklusion (subjektiv wie objektiv) und zu schlechteren Bildungs- und Teilhabechancen, nicht nur in der Kindheit, sondern auch im gesamten Lebensverlauf¹¹ führen.

Familienarmut beeinträchtigt somit die Entwicklungs- und Zukunftschancen von Kindern¹² und kann zu einer „intergenerationalen Weitergabe von Armut“¹³ führen, die gerade in Deutschland durch das Bildungssystem derzeit kaum durchbrochen werden kann¹⁴.

Auf der anderen Seite nutzen arme Familien, die dringend Unterstützung benötigen, die Hilfsangebote sozialer Dienste in deutlich geringerem Umfang als nicht-arme Familien. Dies trifft nachgewiesenermaßen auf therapeutische Hilfen, Angebote zur Verbesserung der Erziehungsfähigkeit und weitere soziale Hilfen zu. Die Zugangswege zu diesen Hilfen beinhalten Barrieren, die von vielen in relativer Armut lebenden Personen in Deutschland kaum überwunden werden können¹⁵.

¹ Im weiteren Verlauf wird allgemein von „Familie“ gesprochen und schließt damit sowohl Alleinerziehende als auch Paarfamilien mit ein sofern nicht explizit anders formuliert.

² Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (2012a)

³ Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2013)

⁴ Aassve et al (2006); Ermisch et al (2001)

⁵ Klocke (1996); Mansel (1998); Álvaro/Garrido (2003)

⁶ Klocke/Hurrelmann (1995)

⁷ Zimmermann (2001)

⁸ Hendry et al. (1993); Schäfers/Scherr (2005)

⁹ Ermisch et al (2001)

¹⁰ Becker/Nietfeld (1999); Walper (1995); Groh-Samberg/Grundmann (2006)

¹¹ ebd.

¹² Holz (2010)

¹³ Bird (2007)

¹⁴ Pollak (2009)

¹⁵ Holz et al. 2012

Dies weist auf ein Dilemma hin: Gerade diejenigen Familien, die besonders dringend Hilfe benötigen, fragen diese Hilfen faktisch deutlich seltener nach, als Familien mit die weniger dringend Hilfe benötigen. Ein ähnlicher Zusammenhang besteht in der Nutzung von Selbsthilfeformaten¹⁶.

Interventionen zur Verbesserung der Erwerbs- und Einkommenssituation von Familien können auf zwei unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Auf der strukturellen Ebene kann Armut v.a. durch eine Umverteilung materieller Ressourcen (z.B. durch die Einführung eines Mindestlohns, durch die Erhöhung von Grundsicherungsleistungen, durch die Bereitstellung von Ressourcen für Bildung und Teilhabe von Kindern aus einkommensschwachen Familien, durch die Erhöhung des Kindergeldes) sowie durch die Bereitstellung einer ausreichenden öffentlichen Infrastruktur (z.B. Beratungsangebote, Kultur- und Bildungsangebote wie kostenfreie Kindertageseinrichtungen) vermieden bzw. verringert werden. Akteure, die Veränderungen auf dieser strukturellen Ebene bewirken können, sind politisch Verantwortliche auf europäischer, Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Die Aufgabe der Armutsprävention und -bekämpfung stellt eine Querschnittsaufgabe verschiedener Politikfelder dar.

Auf der individuellen Ebene kann Armut durch individuelle Unterstützung und Stärkung der Betroffenen (z.B. in der Gesundheitsförderung, durch Sozialarbeit oder durch pädagogische Arbeit) vermieden oder verringert werden. Ebenen individueller Armutsprävention und -bewältigung sind traditionell die kommunale Ebene und der Sozialraum^{17,18}, die jedoch in den Möglichkeiten und Grenzen der Armutsbekämpfung in hohem Maße von Faktoren wie der makro-ökonomischen und fiskalischen Situation sowie politischen Programmen auf höheren Ebenen beeinflusst werden.

Individuelle Unterstützung erhalten Familien zum einen durch die im Achten Sozialgesetzbuch (SGB VIII) geregelten Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe, die Familien in ihrer Erziehungsaufgabe und Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung fördern und stärken. Das vorrangig am Kindeswohl orientierte System der Erziehungs- und Familienhilfe bietet dabei jedoch wenig Anreize zur Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Fähigkeiten und zur Aufnahme einer Beschäftigung der Elternteile. Dies fällt primär in die Zuständigkeit des Zweiten Sozialgesetzbuch (SGB II) nach welchem „erwerbsfähige Leistungsberechtigte bei der Aufnahme oder Beibehaltung einer Erwerbstätigkeit“ unterstützt werden sollen sowie deren Lebensunterhalt zu sichern ist, soweit sie ihn nicht auf andere Weise bestreiten können.¹⁹ Dabei sind „die familienspezifischen Lebensverhältnisse von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten, die Kinder erziehen“ zu berücksichtigen.²⁰ Gerade wegen der besonderen Herausforderungen von Bedarfsgemeinschaften mit Kindern steht diese Zielgruppe häufig nicht im Zentrum der Aktivitäten der zuständigen Jobcenter.

An dieser Stelle setzt das Programm „Familien stärken – Perspektiven eröffnen“ an. Aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) in Sachsen-Anhalt im Rahmen des ESF-OP 2007-2013 wird als Aktion 23./53.11 Regionale Beschäftigungsinitiative in der Prioritätsachse C „Verbesserung der Arbeitsmarktchancen und Integration benachteiligter Personen“²¹ ein spezifisch auf die Zielgruppe der jüngeren Familienbedarfsgemeinschaften zugeschnittener Ansatz gefördert.

Dabei steht die **Stabilisierung** der Familie als Ganzes und der in der Familie lebenden Personen im Vordergrund. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, Chancen zur beruflichen Integration, die nachhaltig zur Beendigung der Hilfebedürftigkeit führen können, in einer langfristigen Perspektive auch nutzen zu können. Dazu sind individuelle Lösungsstrategien für persönliche und familiäre Problemlagen der Zielgruppe in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen beteiligten Akteuren zu erarbeiten und umzusetzen. Weiterhin sollen die Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft bei

¹⁶ Geene/ Wolf-Kühn 2012

¹⁷ Im Sinne der Lebenswelt und dem unmittelbaren sozialen Umfeld von Personen.

¹⁸ Fischer 2011; Holz 2010

¹⁹ Siehe Sozialgesetzbuch (SGB II) Zweites Buch - Grundsicherung für Arbeitsuchende § 1 (1).

²⁰ Siehe Sozialgesetzbuch (SGB II) Zweites Buch - Grundsicherung für Arbeitsuchende § 1 (4).

²¹ Für eine aktuelle Version der ESF-OP für das Land Sachsen-Anhalt in der Förderperiode 2007 – 2013 siehe Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (2013)

der **Entwicklung neuer beruflicher Perspektiven** unterstützt werden, diese können sowohl auf Qualifizierung und Ausbildung wie auch auf Arbeitsaufnahme abzielen. Schließlich soll über den **Erhalt** oder idealerweise die **Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit** ein erster Schritt in Richtung Integration in den Arbeitsmarkt gegangen werden.

Diese Ziele sollen durch eine intensive und langfristige Betreuung der Familien realisiert werden. Dazu sollen Familienintegrationscoaches eingesetzt werden, die die Familien aufsuchen, Hilfsangebote einzelfallbezogen akquirieren und zusammenführen sowie gemeinsam mit den Elternteilen und ggf. auch Jugendlichen Strategien für einen (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt erarbeiten. Weiterhin sollen die Maßnahmen der Jobcenter zur Aktivierung und bei Bedarf auch zur beruflichen Qualifizierung durch die Möglichkeit der beruflichen Erprobung in Unternehmen ergänzt werden. Diesen Prozess sollen die Coaches eng begleiten und im engen Kontakt mit den Arbeitgebern frühzeitig Hemmnisse während der Beschäftigungsphase und darüber hinaus abbauen helfen.

Die Umsetzung dieses ganzheitlichen Ansatzes soll auch zur Festigung der Kooperationsstrukturen zwischen Arbeitsmarktakteuren und sozialen Unterstützungsstrukturen in den Kommunen beitragen.

Mit der Beschäftigungsinitiative „Familien Stärken – Perspektiven eröffnen“ wurde erstmalig ein solcher kommunal verankerter Ansatz zur Arbeitsmarktintegration von Familienbedarfsgemeinschaften umgesetzt. Damit hat die erste Phase der Programmumsetzung Modellcharakter für die weitere Ausgestaltung der ESF-Förderung in der kommenden Förderperiode 2014 – 2020 besonders im Hinblick auf das thematische Ziel „Förderung der sozialen Inklusion und Bekämpfung von Armut und jeglicher Diskriminierung“. Vor diesem Hintergrund ist Rambøll Management Consulting im Rahmen der Begleitung und Bewertung der EU-Strukturfonds des Landes Sachsen-Anhalt 2007-2013 mit der themenspezifischen **Evaluation der Beschäftigungsinitiative „Familien stärken – Perspektiven eröffnen“** in Sachsen-Anhalt beauftragt worden.

Im Rahmen der themenspezifischen Evaluation sollten nach Absprache mit dem zuständigen Fachreferat (Referat Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, Ministerium für Arbeit und Soziales Sachsen-Anhalt) folgende zentrale Fragestellungen untersucht werden:

- Inwieweit trägt die Programmkonzeption und –umsetzung zu einer optimalen und effektiven Zielerreichung bei?
- Wie greifen Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe sowie die der Arbeitsmarktintegration unter Einbindung lokaler Strukturen ineinander?
- Wie gelingt eine gezielte Arbeitgeberansprache und die Zusammenarbeit mit dieser Zielgruppe?

Ziel der begleitenden, formativen Evaluation der regionalen Beschäftigungsinitiative „Familien stärken – Perspektiven eröffnen“ ist es, Optimierungspotenziale für eine effektive, effiziente und zielgerichtete Programmumsetzung zu erarbeiten und Empfehlungen vor allem für die Ausrichtung in der kommenden Förderperiode abzuleiten.

Der vorliegende Bericht fasst die Ergebnisse der Evaluation zusammen. Der Aufbau gestaltet sich wie folgt:

- In **Kapitel 2** wird die Methodik der Evaluation kurz erläutert.
- **Kapitel 3** umfasst Programmkonzept und den aktuellen Umsetzungsstand.
- Auf die Umsetzungsprozesse geht **Kapitel 4** ein.
- **Kapitel 5** beinhaltet das Fazit sowie die Empfehlungen zur weiteren Ausrichtung.

2. METHODIK

Zu Beginn der Evaluation wurden Dokumente im Zusammenhang mit der Projektetablierung (u.a. Ausschreibungen, Richtlinie, Projektanträge, Studien und Evaluationen) analysiert, um einen ersten Überblick über Programmkonzeption, Implementation und Umsetzung zu erhalten. Darüber hinaus wurden Daten über die sozio-ökonomische Situation der Kreise und Städte in Sachsen-Anhalt sowie die Monitoring-Daten zur Programmumsetzung ausgewertet. Auf dieser Basis wurde ein Merkmalsraster für die 14 Landkreise und kreisfreien Städte in Sachsen-Anhalt erstellt, in denen die Beschäftigungsinitiative umgesetzt wird. Dieses Raster diente zur Auswahl von Standorten für die vertiefenden Fallstudien.

Um eine möglichst große Bandbreite an regionalen Ausgangssituationen aber auch Merkmalen der Projektkonzeption abzudecken, wurden folgende Fallstudienstandorte ausgewählt:

Tabelle 1: Ausgewählte Fallstudienstandorte und Kriterien

Fallstudienstandorte	Auswahlkriterien		
	Anbindung der FIC	Optionskom-mune ja/nein	Besonderheiten
A	Jobcenter	Ja	Zweitniedrigste Arbeitslosenquote (SGB II) in Sachsen-Anhalt
B	Wirtschaftsamt	Ja	höchste Zahl begonnener beruflicher Erprobungen
C	FD Raumordnung und Regionalentwicklung	Nein	höchste Zahl von Personen in Ausbildung/Arbeit ohne Förderung
D	Sozial- und Wohnungsamt	Nein	Kreisfreie Stadt

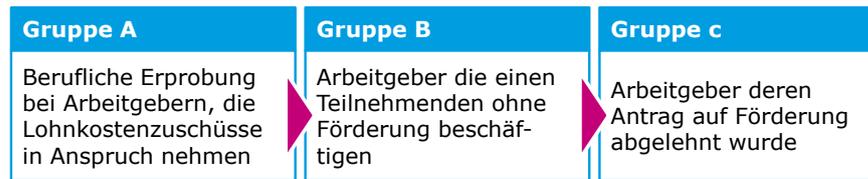
Im Zeitraum vom 26. November bis 9. Dezember 2013 wurden vier regionale Fallstudien durchgeführt. Neben einer standortspezifischen Daten- Dokumentenanalysen bestanden diese Fallstudien aus jeweils ca. vier bis fünf leitfadengestützten Interviews mit verschiedenen Akteuren, die an der Umsetzung der Beschäftigungsinitiative beteiligt sind. Dabei standen insbesondere die Erfahrungen der Familienintegrationscoaches, der Projektträger sowie der beteiligten Jobcenter und Jugendämter im Vordergrund.

Folgende Themenfelder waren Bestandteil der Interviews:

- Umsetzung:
 - Ansprache der Zielgruppe und Integrationsarbeit
 - Arbeitgeberansprache und Begleitung
- Zusammenarbeit der Akteure (insbesondere SGB II und SGB VIII)
- Relevanz der Beschäftigungsinitiative für die regionale Arbeitsmarktpolitik
- Effektivität der Umsetzung der Beschäftigungsinitiative

In einem zweiten Schritt haben wir vertiefend untersucht, wie die Einbindung der Arbeitgeber in die Integrationsprozesse gelingen kann. In telefonischen, leitfadengestützten Interviews wurden deshalb Arbeitgeber u.a. befragt, was sie dazu bewogen hat, Teilnehmende zu beschäftigen, welche Bedeutung die Lohnkostenzuschüsse in diesem Zusammenhang hatten und wo sie weitere Unterstützungsbedarfe im Hinblick auf eine nachhaltige Beschäftigung der Zielgruppe sehen. Um dabei ein möglichst heterogenes Bild zu erhalten, haben wir folgende drei Gruppen von Arbeitgebern in die Befragung einbezogen:

Abbildung 1: Aufbau der Stichprobe für die Arbeitgeberinterviews



Dazu wurden die Familienintegrationscoaches der Fallstudienstandorte gebeten, Kontaktdaten von Unternehmen aus den jeweiligen Gruppen zu nennen, die für ein telefonisches Interview angefragt werden können. Im Zeitraum vom 27. Januar 2014 bis 21. Februar 2014 fanden 17 telefonische Interviews mit Arbeitgebern aus allen drei Gruppen statt. Davon entfielen 13 durchgeführte Interviews auf Arbeitgeber der Gruppe A, und lediglich drei Interviews auf Arbeitgeber der Gruppe B, sowie ein Interview auf einen Arbeitgeber der Gruppe C. In diesen beiden letzten Gruppen wurden sehr wenige Kontaktdaten von Arbeitgebern an Rambøll Management Consulting übermittelt. Dies ist erstens darauf zurückzuführen, dass zum Erhebungszeitpunkt die Kontakte zwischen Arbeitgebern der Gruppe A und den Familienintegrationscoaches mit Abstand am intensivsten waren, entsprechend stimmten diese auch am häufigsten der Weitergabe ihrer Kontaktdaten zu. Wenig überraschend ist es, dass sich Arbeitgeber der Gruppe C deutlich seltener zu einem solchen Interview bereit erklärten.

Folgende Themenfelder waren Bestandteil der Arbeitgeberinterviews:

- Zusammenarbeit mit den Familienintegrationscoaches
- Erfahrungen mit geförderter Beschäftigung und Arbeitsvermittlung im Allgemeinen
- Erfahrung in der Zusammenarbeit mit der Zielgruppe

Darüber hinaus analysierten wir die **Projektanträge der Arbeitgeber** zur Schaffung von Beschäftigungsplätzen zur beruflichen Erprobung. Diese wurden in Abstimmung mit dem Auftraggeber vom FörderService der Investitionsbank Sachsen-Anhalt zur Verfügung gestellt. Die Daten zum Stand Mai 2014 enthielten Informationen zu 717 Projektanträgen. Zur weiteren Analyse wurden nur Anträge ausgewählt, die bereits bewilligt waren. Zudem sollten die Anträge eindeutige Angaben zu den Feldern „Wochenarbeitszeit“ und „Monatsbrutto“ aufweisen.²² Insgesamt wurden deshalb 532 bewilligte Projektanträge ausgewertet.

Die aus der Dokumentenanalyse, den Fallstudien und Arbeitgeberinterviews gewonnen Informationen wurden im Anschluss schriftlich verdichtet und bei einem internen Auswertungsworkshop diskutiert. Die Ergebnisse sind am 20.05.2014 bei einem Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern von Unternehmen und Jobcoaches im Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt vorgestellt worden. Hier hatten Vertreterinnen und Vertreter der Familienintegrationscoaches und der zugehörigen Kommunen Gelegenheit, Rückmeldungen zu den Befunden zu geben.

²² In einigen Projektanträgen wurden bei diesen Feldern mehrere Größen angegeben, aufgrund von Änderungen während des Förderzeitraums - diese Anträge wurden von der Analyse ausgeschlossen.

3. PROGRAMMKONZEPT

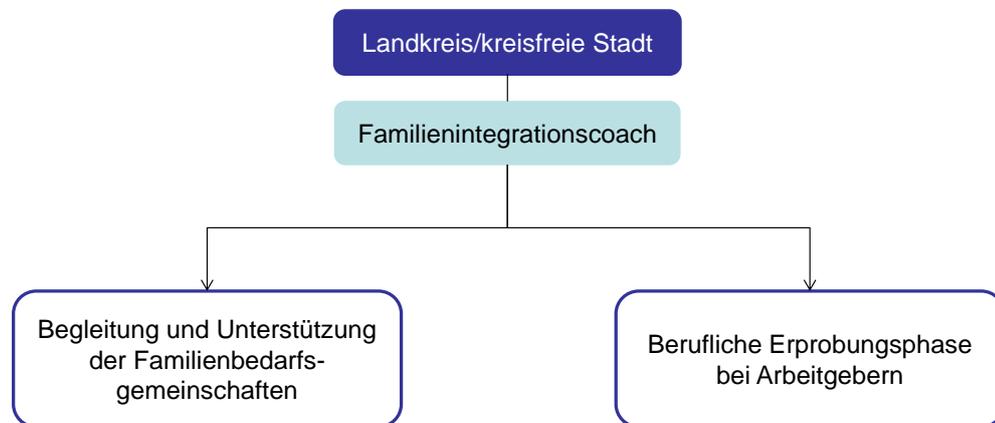
Die Implementation des Programms „Familien stärken – Perspektiven eröffnen“ startete im Jahr 2012.

Das Programm richtet sich gemäß der Förderrichtlinie an **jüngere erwerbsfähige Hilfebedürftige bzw. Familien**, die sowohl Maßnahmen der Jugend- und Erziehungshilfe als auch Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts nach SGB II in Anspruch nehmen. Für eine Teilnahme am Programm muss eine der folgenden Bedingungen erfüllt sein:

- beide Partner arbeitslos und nicht älter als 30 Jahre,
- ein Alleinerziehender arbeitslos und nicht älter als 30 Jahre sein, ein Jugendlicher (15 bis 25 Jahre) Mitglied einer Bedarfsgemeinschaft sein, in der beide Partner oder der Alleinerziehende arbeitslos sind.

Das Programm enthält folgende zentrale Bausteine:

Abbildung 2: Bausteine des Programms



Die Förderung des Programms erfolgt aus Landesmitteln sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds. Diese werden in Form eines nicht rückzahlbaren zweckgebundenen Zuschusses gewährt.²³ Förderfähig sind

- Projekte „**Familienintegrationscoach**“, die alle **Landkreise und kreisfreien Städte** Sachsen-Anhalts per Projektkonzeption beantragen können.
- Projekte zur „**beruflichen Erprobung in Unternehmen**“, die von **Arbeitgebern** mit Sitz oder Niederlassung in Sachsen-Anhalt in Form von Lohnkostenzuschüssen beantragt werden können.

Dabei sind die beiden Programmbestandteile Familienintegrationscoaches und berufliche Erprobung in Unternehmen eng miteinander verzahnt. So ist es zunächst von grundlegender Bedeutung gemeinsam mit den Familien deren Problemlagen zu analysieren und passende Lösungsansätze zu entwickeln. Dies ist eine der wesentlichen Aufgaben der Familienintegrationscoaches unter enger Einbeziehung der Träger der Familien-, Kinder- und Jugendhilfe und sowie weiterer lokaler Netzwerke. Darüber hinaus sollen die Familienintegrationscoaches die Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft bei der Entwicklung einer beruflichen Perspektive unterstützen und begleiten. Um den Teilnehmenden Zugang zum ersten Arbeitsmarkt zu ermöglichen, ergänzt die Beschäftigungsinitiative das Förderspektrum des SGB II und SGB III um die Möglichkeit der beruflichen Erprobung. Auch diesbezüglich ist das Team der Familienintegrationscoaches gefordert. Sofern eine berufliche Erprobung im Hinblick auf die Integrationsplanung der teilnehmenden Familienmitglieder sinnvoll erscheint, sollen die Familienintegrationscoaches diese in eine passende Stelle vermitteln. Zudem sollen die Coaches Arbeitgebern wie Teilnehmenden während der beruflichen Erprobung als Ansprechperson zur Verfügung stehen und letztere auch über die berufliche Erprobung hinaus betreuen. Dabei soll der Schwerpunkt der beruflichen Erprobung auf regulären Ar-

²³ Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (2012b):

beitsverhältnissen im erwerbswirtschaftlichen Bereich liegen. Ist dies nicht möglich, kann unter bestimmten Bedingungen auch Beschäftigung im gemeinnützigen Bereich gefördert werden.

Förderfähig in den Projekten „Familienintegrationscoach“ sind folgende Aspekte:

Tabelle 2: Förderung im Projekt "Familienintegrationscoach"

Für die Tätigkeiten der Familienintegrationscoaches
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Aktivitäten der Familienintegrationscoaches: • Monatliches Arbeitnehmerbrutto zzgl. Sozialversicherungsbeiträge für das Projektpersonal • Leistungen Dritter für fachkundige Unterstützung • Reisekosten für den Familienintegrationscoach • Öffentlichkeitsarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Teilnehmenden²⁴ • Mobilitätshilfen während der beruflichen Erprobung • Kinderbetreuung insb. während der beruflichen Erprobung

Die Auswahl der **Familienintegrationscoaches** obliegt den jeweiligen Landkreisen bzw. kreisfreien Städten. Als Kriterien wurden insbesondere soziale Komponenten und berufliche Vorerfahrungen im Bereich der Sozialpädagogik oder der Personalauswahl von Unternehmen bzw. des Personalwesens herangezogen. Die Richtlinie stellt zum Teil jedoch keine verbindlichen Anforderungen an das Qualifikationsprofil und hat eher Empfehlungscharakter. Unterstützt wird der Familienintegrationscoach von **Verwaltungskräften**, deren Aufgabenbereich die verwaltungstechnische Bearbeitung von Anträgen sowie die damit einhergehenden notwendigen Aktivitäten zur Dokumentation umfasst. Darüber hinaus sollen sie die administrative Unterstützung der Arbeitgeber bei der Antragstellung übernehmen. Pro Familienintegrationscoach ist eine halbe Stelle Verwaltungskraft förderfähig.

Arbeitgeber, die eine Arbeitnehmerin oder einen Arbeitnehmer im Rahmen der beruflichen Erprobung beschäftigen, erhalten hierfür für längstens 11 Monate Lohnkostenzuschüsse. Berücksichtigt werden sowohl erwerbswirtschaftlich orientierte Tätigkeiten als auch gemeinwohlorientierte Tätigkeiten. Erwerbswirtschaftlich orientierte Tätigkeiten haben gegenüber den gemeinwohlorientierten Tätigkeiten Vorrang. Die Bewilligung der Förderanträge von Arbeitgebern obliegt der FörderService GmbH. Die Förderung erhalten ausschließlich Arbeitgeber, die einen beruflichen Erprobungsplatz für die von den Familienintegrationscoaches betreuten Teilnehmenden schaffen.

Tabelle 3: Förderung im Projekt "berufliche Erprobung in Unternehmen"

Für erwerbswirtschaftlich orientierte Tätigkeiten	Für gemeinwohlorientierte Tätigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • maximal 1.440 Euro bei Vollzeitbeschäftigung • maximal 11 Monate 	<ul style="list-style-type: none"> • im Vorfeld zu oder nach Abbruch einer Beschäftigung in erwerbswirtschaftlich orientierten Tätigkeit möglich • maximal 1.080 Euro für eine Beschäftigung von max. 30 Wochenstunden

Zusätzlich soll auf kommunaler Ebene ein regionaler Steuerungskreis eingerichtet werden. In diesem sollen unter Beteiligung der wichtigsten arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Akteure Entscheidungen zur regionalen Umsetzung getroffen und die bisherigen Umsetzungserfahrungen reflektiert werden. Von Landesseite gibt es keine weiteren Vorgaben zu Zusammensetzung und Organisation dieses Steuerungskreises.

²⁴ Da die Teilnehmenden nicht direkt den Antrag auf Fördermittel stellen können, werden diese Mittel über die Projektträger also die Kommunen ausgezahlt.

4. UMSETZUNGSPROZESSE

Die eingangs skizzierten Evaluationsfragen zielen schwerpunktmäßig auf die Umsetzungsprozesse der Beschäftigungsinitiative ab. Rambøll Management Consulting hat diese Prozesse an einer Auswahl von vier Projektstandorten untersucht (siehe Kapitel 2 „Methodik“). Dabei ist zu beachten, dass es sich beim Untersuchungsgegenstand „Umsetzung der regionalen Beschäftigungsinitiative“ um einen Ansatz handelt, der neben der Implementierung von Mindeststandards bei der Projektkonzeption von einer Vielzahl regionaler, aber auch individueller Spezifika der handelnden Akteure beeinflusst wird. Insofern zeigen die folgenden Befunde und Empfehlungen auf, welche Vorgehensweisen und Ansätze unter bestimmten Voraussetzungen in den untersuchten Kommunen zu welchen Ergebnissen geführt haben. Damit verknüpft ist die These, dass ähnliche Entwicklungen tendenziell auch in anderen Projektstandorten unter vergleichbaren Voraussetzungen ablaufen können. Wegen der Komplexität des Analysegegenstands bedeutet dies jedoch nicht zwingend, dass die gleichen Mechanismen auch in anderen Standorten zu erwarten sind.

Im Folgenden werden die zentralen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Umsetzungsprozesse in den ausgewählten Projektstandorten beschrieben und diskutiert.

4.1 Anbindung des Projekts und beteiligte Akteure

Die Projekte wurden an allen Standorten von Familienintegrationscoaches umgesetzt und den Verwaltungskräften unterstützt. Zu Beginn des Jahres 2014 konnten die Projektteams eine weitere Stelle schaffen, mit welcher der Aufgabe der Arbeitgeberansprache, Stellenakquise und Arbeitgeberbetreuung mehr Gewicht gegeben werden sollte. Diese Stellen wurden unterschiedlich genutzt, teilweise wurde die Funktion eines Jobcoaches eingerichtet, der ausschließlich für die oben beschriebenen Aufgaben zuständig war, teilweise wurde das Team aufgestockt und die Aufgaben innerhalb des Teams weiter verteilt. Ein wesentlicher Einflussfaktor hierbei war vor allem die bisherige Teamzusammensetzung sowie die Erfahrung der zusätzlichen Mitarbeiter. Zum Untersuchungszeitpunkt waren diese zusätzlichen Mitarbeiter jedoch noch nicht aktiv, dies ist bei den folgenden Ausführungen zu beachten.

Darüber hinaus wird die Projektumsetzung von einer kommunalen Steuerungsgruppe flankiert. Gemäß der Richtlinie sind die Projekte „Familienintegrationscoach“ an die jeweiligen Kommunalverwaltungen anzubinden, detaillierte Vorgaben zur strukturellen Anbindung werden nicht gemacht. So zeigte sich bei den Fallstudienstandorten eine hohe Varianz bei der konkreten Zuständigkeit für die Beantragung der Fördermittel und Einstellung der Familienintegrationscoaches innerhalb der Kommune. Neben der strukturellen Anbindung lässt sich darüber hinaus eine operativ-fachliche sowie räumliche Anbindung der Familienintegrationscoaches unterscheiden. Diese muss nicht zwingend bei der formell zuständigen Stelle erfolgen. An den Standorten wurden daher insgesamt sehr unterschiedliche Lösungen gefunden, wie nachfolgende Tabelle zeigt (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Anbindung der Familienintegrationscoaches

	Fallstudie A	Fallstudie B	Fallstudie C	Fallstudie D
Strukturelle Anbindung (Projektträger)	Jugendamt	Wirtschaftsamt	Raumordnung und Regionalentwicklung	Sozial- und Wohnungsamt
Operative Anbindung der FIC	Jobcenter	Wirtschaftsamt	Jugendamt	Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung
Räumliche Anbindung der	In der Behörde	In der Behörde	Eigener Standort	Eigener Standort

	Fallstudie A	Fallstudie B	Fallstudie C	Fallstudie D
FIC	Zentral mit Außensprechstunden	Dezentral	Dezentral	Zentral
Anzahl der FIC	2	3	6	2

Die Familienintegrationscoaches wurden an zwei von vier Standorten fachlich anderen kommunalen Stellen unterstellt, die vor allem die operative Arbeit der Coaches unterstützen sollten. So entschieden sich Kommunalverwaltung und Jobcenter am Standort A (Optionskommune) die Familienintegrationscoaches an den Arbeitgeberservice des Jobcenters anzugliedern, um Teilnehmenden- und Arbeitgeberperspektive besser miteinander zu verzahnen. Am Fallstudienstandort B versprach man sich von der Anbindung an die Wirtschaftsförderung der Kommune einen leichteren Zugang zu regionalen Arbeitgebern vor allem im Hinblick auf die Akquise von offenen Stellen oder Stellen für die berufliche Erprobung. Die Familienintegrationscoaches der Fallstudie C wurden dagegen eng an das Jugendamt angebunden, um die Coaches bei ihrer sozialpädagogischen Arbeit mit den Familien besser unterstützen zu können.

Einen weiteren organisatorischen Faktor stellt die räumliche Aufteilung bzw. Ansiedlung der Familienintegrationscoaches dar. Die Zahl der Familienintegrationscoaches variierte zwischen den Projektstandorten zwischen zwei und sechs Coaches. Das Projektpersonal hatte seinen Arbeitsplatz dabei entweder in den Räumlichkeiten der zuständigen Behörde (z.B. innerhalb des Jobcenters, Jugendamt) oder saß behördenunabhängig in anderen Verwaltungsgebäuden der Kommune. Die Teilnehmenden wurden zwischen den Familienintegrationscoaches nach Regionen bzw. Sozialräumen aufgeteilt. Hier zeigen sich Unterschiede zwischen den Projekten der kreisfreien Städte und der Landkreise. Familienintegrationscoaches in kreisfreien Städten saßen oftmals zentral an einem Ort. Die Zuständigkeiten der Coaches für die jeweiligen Teilnehmenden wurden anhand spezifischer Sozialräume festgelegt. Die Aufteilung in Sozialräume orientiert sich dabei häufig an der Aufteilung des Jugendamts, was eine enge Kopplung und kurzfristige Absprache mit den zuständigen Jugendamtsmitarbeitenden ermöglichte.

Projektteams in Flächenkreisen, die darüber hinaus lediglich mit geringer Personalstärke besetzt waren, standen dagegen vor der Herausforderung große Distanzen überwinden zu müssen. Erschwerend kam häufig hinzu, dass der öffentliche Nahverkehr kaum ausgebaut und die Teilnehmenden dadurch in ihrer Mobilität massiv eingeschränkt waren. Deswegen mussten sie ihre zentralen Projektstandorte entweder durch Sprechstunden an weiteren Orten im Kreis ergänzen oder richteten von vorne herein mehrere Projektstandorte ein.

Der fachliche bzw. berufliche Hintergrund der Coaches, die überwiegend entsprechend der Richtlinie über einen sozialpädagogischen Studienabschluss bzw. einschlägige Berufserfahrungen verfügen, spielte bei der Anbindung der Projekte keine Rolle.

Neben den Kernprojektteams sollten die Projekte „Familienintegrationscoach“ darüber hinaus durch einen regionalen Steuerungskreis unterstützt werden, der entweder neu gegründet oder auf bestehende Gremien aufgebaut werden konnte.

Dabei ließen sich zwei unterschiedliche Typen von Steuerungskreisen identifizieren:

- Typ I: kleiner Steuerungskreis mit wenigen projektbezogenen Kernakteuren (z.B. Projektträger, Familienintegrationscoach)
- Typ II: großer Steuerungskreis mit unterschiedlichen Akteuren u.a. aus der Wirtschaft breit besetzt (entspricht Standort B und D)

Auch hier zeigte sich eine regionale Varianz in der Ausgestaltung dieser Steuerungskreise, wie die folgende Übersicht verdeutlicht.

Tabelle 5: Besetzung der regionalen Steuerungskreise

	Mitglied im regionalen Steuerungskreis			
	A	B	C	D
Projekträger	ja	ja	ja	ja
Familienintegrationscoaches	ja	nein	nein	nein
Jugendamtsakteure	-	nein	ja	ja
Arbeitsmarktakteure	ja	nein	ja	ja
Wirtschaftsakteure	nein	ja	nein	ja
Typ	I	II	I	II

Dem Steuerungskreis kam, in Abhängigkeit seiner Besetzung, eine unterschiedliche Rolle an den vier Fallstudienstandorten zu. War der Steuerungskreis neben den Kernakteuren der Projektumsetzung mit vielen weiteren Akteuren aus dem unternehmerischen Umfeld besetzt (Typ II), so dominierten vernetzende Aktivitäten und Öffentlichkeitsarbeit. In diesem Fall nutzten Projekträger und Familienintegrationscoaches den Kreis als ein Gremium, um Kontakte zu Unternehmen für die berufliche Erprobung herzustellen und um Projektinhalte und -fortschritte zu kommunizieren. Der Steuerungskreis diente dabei häufig als Türöffner in die regionale Wirtschaft.

War der Steuerungskreis dagegen eher mit wenigen Kernakteuren besetzt, die zudem eng in die Projektumsetzung involviert waren (TYP I), so fokussierte die Arbeit des Steuerungskreises stärker auf die Lösung von auftretenden Umsetzungsproblemen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit zur Teilnehmer- und Arbeitgeberakquise) und die operative Steuerung des Projektes (z.B. Informationen zum aktuellen Umsetzungsstand des Projekts). In diesen Fällen diente er den Familienintegrationscoaches beispielsweise für Einzelfallbesprechungen oder zum Austausch über aktuelle Herausforderungen im Projekt.

Das Ziel des Programms, auch die Kooperation insbesondere zwischen den regionalen Stellen der Beschäftigungsförderung, der Kinder- und Jugendhilfe und den Unternehmen zu stärken, spielte nach den Beschreibungen der interviewten Akteure an den Standorten kaum eine Rolle. Die Verzahnung zwischen Maßnahmen des SGB II und VIII im Sinne einer Abstimmung der Maßnahmen war vor allem auf Einzelfallebene relevant. Dabei waren die Familienintegrationscoaches die zentralen Schnittstellen (siehe Abschnitt 4.2). Eine darüber hinausgehende, strategische Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren und konzeptionelle Weiterentwicklung der Unterstützungsangebote für die Zielgruppe fand in den Steuerungskreisen kaum statt. Nach Aussage einiger Akteure an den Fallstudienstandorten ist die strukturelle Verzahnung der Rechtskreise jedoch Gegenstand anderer Gremien und wurde primär als Aufgabe kommunaler Entscheidungsträger verstanden. Auch die nachhaltige Sicherung der Projekte auf kommunaler Ebene wurde bisher nicht diskutiert. Dies liegt vor allem darin begründet, dass die entsprechenden Entscheidungsträger in den Steuerungskreisen fehlen.

Das Thema Nachhaltigkeit wurde jedoch auf individueller Ebene der Teilnehmenden zwischen Familienintegrationscoach und Unternehmen aufgegriffen. Dabei stand die Frage im Mittelpunkt, wie eine dauerhafte Integration der Zielgruppen in den Arbeitsmarkt über die Projektförderung hinaus zu erreichen ist.

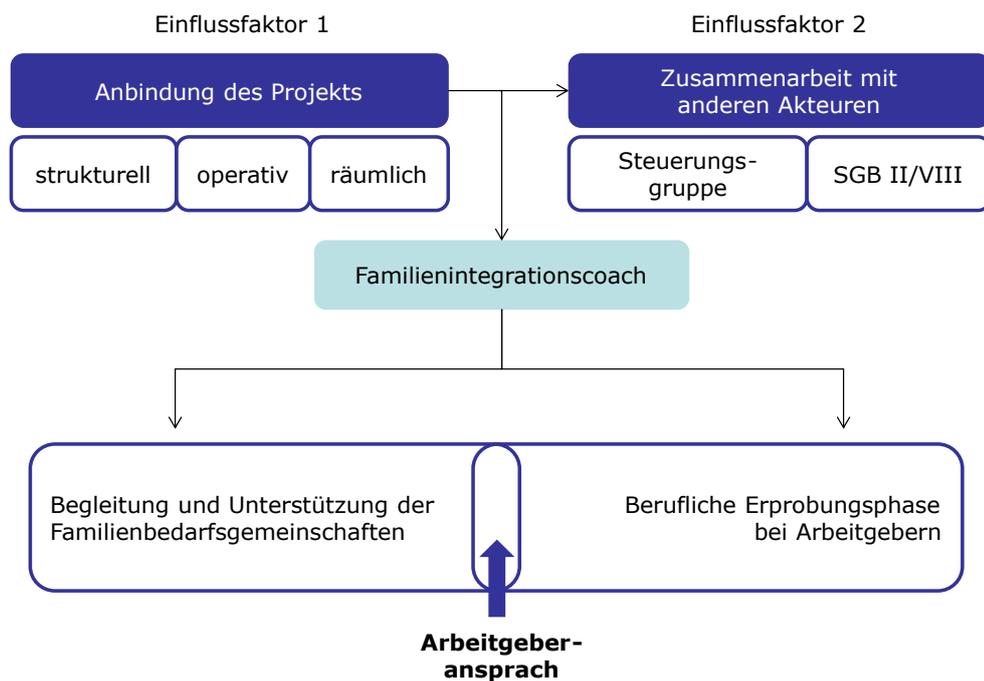
Insgesamt wurde deutlich, dass die Projektumsetzung maßgeblich davon bestimmt wurde, welche Akteure operativ bzw. steuernd eingebunden waren. Dies gilt zunächst im Hinblick auf die

Anbindung bzw. strategischen Verortung der Projekte (Einflussfaktor 1), welche sich grob zwei unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen zuordnen lässt:

- die Stabilisierung von Familien
- die Arbeitsmarktintegration.

Insgesamt zeigte sich an den vier Fallstudienstandorten, dass zunächst die strukturelle Anbindung der Projekte entschieden wurde und erst im Anschluss die strategische Verortung bzw. inhaltliche Schwerpunktsetzung diskutiert wurde. Diese strategischen Überlegungen spiegeln sich in Teilen auch in der Zusammensetzung und Funktion der regionalen Steuerungskreise wider (Einflussfaktor 2). Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Zusammenhänge.

Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die Projektumsetzung



Die detaillierten Aktivitäten der Familienintegrationscoaches sowie der Einfluss der beschriebenen Faktoren auf diese Aktivitäten werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

4.2 Begleitung, Betreuung und Unterstützung der Familienbedarfsgemeinschaften

Ziel der Arbeit der Familienintegrationscoaches ist es, die Familienbedarfsgemeinschaften zu betreuen, begleiten und unterstützen, um zum einen die jeweiligen Familiensituationen zu stabilisieren bzw. zu stärken und zum anderen eine mögliche Arbeitsaufnahme vorzubereiten. Folgende Tätigkeitsbereiche gehören laut Richtlinie zu ihren wesentlichen Aufgaben:

- Auswahl und Ansprache der Teilnehmenden
- Arbeit mit der Zielgruppe
- Erschließung beruflicher Erprobungsplätze
- Vermittlung der Teilnehmenden

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Arbeitsgebiete näher erläutert und diskutiert.

4.2.1 Auswahl und Ansprache von Teilnehmenden

Als Zielgruppe des Projekts gelten insbesondere jüngere Familien, die sowohl Leistungen nach SGB II als möglichst auch Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe (SGB VIII) in Anspruch neh-

men. Entsprechend wurde an den vier Fallstudienstandorten von Beginn an Fachpersonal aus beiden Rechtskreisen in die Auswahl der Projektteilnehmenden einbezogen. Diese erstellen Listen mit potenziellen Teilnehmenden aus beiden Rechtskreisen. Als Kriterien wurden dabei die Vorgaben der Richtlinie bzgl. der Altersgruppen, Zusammensetzung der Familienbedarfsgemeinschaften, der Arbeitslosigkeit und der Inanspruchnahme von Kinder- und Jugendhilfemaßnahmen zugrunde gelegt. Diese Listen wurden dann miteinander verglichen und sich überschneidende Familienbedarfsgemeinschaften von den Familienintegrationscoaches zu Erstgesprächen eingeladen.

Diese Vorgehensweise hat sich jedoch nicht bewährt, da die Problemlagen bei Bedarfsgemeinschaften, welche Familien- und Erziehungshilfen in Anspruch nehmen, meist so gravierend sind, dass keine sinnvolle Integrationsarbeit möglich ist. In der Konsequenz wurde dieses Kriterium häufig so angepasst, das die Inanspruchnahme einer Beratungsleistung des Jugendamts als Voraussetzung für eine Teilnahme im Projekt genügte. Die Erfahrungen der Familienintegrationscoaches haben zudem gezeigt, dass psychische Erkrankungen oder Suchtproblematiken eine Arbeitsaufnahme insgesamt erschweren. Die Coaches konnten bei solchen Problemlagen kaum eine adäquate Begleitung leisten, weswegen dies häufig ein Ausschlusskriterium für die Teilnahme war. Insgesamt wurde deutlich, dass eine gewisse Nähe zum Arbeitsmarkt Voraussetzung für eine sinnvolle Teilnahme an der Beschäftigungsinitiative war. Dies konnte jedoch eher durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jobcenter beurteilt werden. Im weiteren Projektverlauf verlief die Ansprache, Information und Aufnahme von Teilnehmenden an allen Standorten daher fast ausschließlich über das Jobcenter. Aus dem Jugendamt wurden lediglich vereinzelt Teilnehmende vorgeschlagen oder über das Projekt informiert. Schließlich kamen besonders in ländlichen Regionen teilweise neue Teilnehmende aufgrund der Empfehlung von anderen Teilnehmenden oder Trägern weiterer arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen.

Tabelle 6: Aufnahmeverfahren

	Fallstudie A	Fallstudie B	Fallstudie C	Fallstudie D
Auswahl				
Projektbeginn	Listen mit passenden Familienbedarfsgemeinschaften seitens des Jobcenters und Jugendamts wurden verglichen und sich überschneidende Zielgruppen eingeladen.			
Projektverlauf	Ansprache und Zusteuerung von Teilnehmenden verläuft überwiegend über das Jobcenter. Für Zielgruppen des Jugendamts mit häufig multiplen Problemlagen wird die Chance einer Arbeitsmarktintegration als gering eingeschätzt.			
Kriterien				
Projektbeginn	Gemäß Richtlinie (s.o.)			
Projektverlauf	<ul style="list-style-type: none"> psychische Erkrankungen, Suchtproblematiken sind Ausschlusskriterien, da eine Arbeitsmarktintegration damit vorerst unmöglich wird²⁵ hohe Mitwirkungsbereitschaft und Zuverlässigkeit 			
Erstgespräch				
Projektbeginn	Anfängliche Beteiligung des JC/AG-S	Familienintegrationscoach; z.T. unter Beteiligung des JC	Familienintegrationscoach mit JC	Ausschließlich Familienintegrationscoach
Projektverlauf	Ausschließlich Familienintegrationscoach			

²⁵ Die Aufnahme ins Projekt erfolgt in einem mehrstufigen Verfahren. Oftmals werden solche spezifischen Problematiken erst im Laufe der Erstgespräche mit den Teilnehmenden deutlich, die dann zu einer Nicht-Aufnahme ins Projekt führen.

Potenzielle Teilnehmende wurden durch das Jugendamt bzw. Jobcenter angesprochen, auf die Möglichkeit der Projektteilnahme aufmerksam gemacht und bei Interesse an die Coaches weitervermittelt bzw. zum Erstgespräch eingeladen. Die Teilnahme an dem Projekt ist für die Familienbedarfsgemeinschaften im Allgemeinen freiwillig. Die endgültige Entscheidung über eine Projekttaufnahme oblag der Familienbedarfsgemeinschaft und dem Familienintegrationscoach. Die Teilnehmenden unterzeichneten dazu eine Einverständniserklärung zur Projektteilnahme, die oftmals auch eine Schweigepflichtsentbindung des zuständigen Personals in Jugendämtern und Jobcentern enthielt, um den Informationsaustausch mit den Coaches zu ermöglichen und Übergaben zu gestalten. In den Erstgesprächen wurden zunächst die Ziele und das Vorgehen in dem Projekt erläutert. Darüber hinaus diente das Erstgespräch sowohl dazu, die Situation der Familienbedarfsgemeinschaften als auch die Erfahrung und Eignung der Teilnehmenden hinsichtlich einer Beschäftigungsaufnahme zu ermitteln.

An den Erstgesprächen waren an den jeweiligen Standorten verschiedene Akteure beteiligt. Je nachdem welche Akteure beteiligt waren, variierte auch das Verständnis davon, wie das Prinzip der Freiwilligkeit der Teilnahme umgesetzt werden sollte. An Standorten an denen die Gespräche ausschließlich durch die Familienintegrationscoaches durchgeführt wurden, wurde die Freiwilligkeit der Projektteilnahme als wichtigstes Element für die Motivation und Mitwirkungsbereitschaft der Teilnehmenden gesehen.

Waren Integrationsfachkräfte des Jobcenters am Erstgespräch beteiligt, war es nach Beschreibung der Familienintegrationscoaches an einem Standort schwieriger diesen Anspruch der Freiwilligkeit glaubhaft zu vermitteln. Dies läge vor allem daran, dass die Mitglieder der Familienbedarfsgemeinschaften mit dem Jobcenter eine sanktionierende Behörde assoziierten und sich deswegen stärker zu einer Teilnahme verpflichtet fühlten. Ein Standort spiegelte zurück, dass durch die Beteiligung des Jobcenters Teilnehmende das Projekt als ein Angebot des Jobcenters wahrnehmen würden, womit oftmals auch die Sanktionierung bei Nicht-Teilnahme verknüpft wird. Selbst wenn dies nicht so kommuniziert wurde. Bei einer engen operativen Anbindung der Coaches an das Jobcenter, bestand teilweise die Gefahr, dass die Betreuung durch die Familienintegrationscoaches mit der Teilnahme an den regulären Maßnahmen des Jobcenters gleichgesetzt wurde. Dies konnte unter anderem die Einschränkung der Freiwilligkeit der Teilnahme wie die Sanktionierung bei Nichteinhaltung von Terminen nach sich ziehen (siehe Fallstudie A; Tabelle 6).

An anderen Standorten wurde die Beteiligung des Jobcenters als Vorteil gesehen, da so bereits Informationen über die bisherige Begleitung der Familienbedarfsgemeinschaft wie z.B. bisherige durchlaufene Eingliederungsmaßnahmen, ausgetauscht werden konnten. Darüber hinaus hatten die Integrationsfachkräfte der Jobcenter die Chance, ihre Kunden in einem anderen Setting neu kennenzulernen. Häufig bedeutete dies auch, dass sie Informationen erhielten, die sie in den eigenen Vermittlungsgesprächen nicht erhalten hätten, aber für ihre weitere Arbeit mit den Teilnehmenden hilfreich waren.

Schließlich war die Teilnahme am Projekt üblicherweise Bestandteil der Eingliederungsvereinbarung der Teilnehmenden mit dem Jobcenter. Dies war insofern wichtig, als die Teilnehmenden dann durch das Jobcenter in keine weiteren Maßnahmen zugesteuert werden konnten. Damit konnte über die Teilnahmedauer eine durchgängige Betreuung durch die Familienintegrationscoaches sichergestellt werden. Darüber hinaus ließ sich so eine höhere Verbindlichkeit insbesondere in Bezug auf die berufliche Erprobung erreichen.

Grundsätzlich wurde an allen Standorten berichtet, dass ein Abbruch der beruflichen Erprobung Sanktionen durch das Jobcenter nach sich ziehen kann. Dies war jedoch keineswegs gängige Praxis zum Zeitpunkt der Erhebung an den vier Fallstudienorten, erstens weil die Abbruchquoten ohnehin sehr gering waren (siehe hierzu auch Kapitel 5) und zweitens weil nach Angaben der Gesprächspartnerinnen und -partner über Sanktionen im Einzelfall unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen entschieden würde.

4.2.2 Arbeit mit der Zielgruppe: Unterstützung, Begleitung und Betreuung

Ziel der Arbeit der Familienintegrationscoaches ist es, die Familienbedarfsgemeinschaften zu unterstützen, zu begleiten und zu betreuen, um einerseits die jeweiligen Familiensituationen zu stabilisieren bzw. zu stärken und andererseits eine mögliche Arbeitsaufnahme vorzubereiten.

Durch das Projekt wurden vor allem arbeitsmarktferne Bedarfsgemeinschaften mit Familienverantwortung erreicht. Drei Viertel dieser Bedarfsgemeinschaften waren alleinerziehend. Die Problemlagen der Teilnehmenden umfassten nach Schilderungen der Familienintegrationscoaches häufig gravierende finanzielle Sorgen wie Verschuldung oder prekäre Wohnverhältnisse. Hinzu kamen familiäre Probleme wie beispielsweise Kinder mit Verhaltensauffälligkeiten oder Gewalterfahrung in den Familien. Damit einher gingen teilweise psychische und physische Erkrankungen bei Elternteilen und Kindern.

Vielen Teilnehmenden fehlte neben einer festen Partnerschaft zudem ein soziales Umfeld, welches vor allem bei der Betreuung der Kinder würde unterstützen können. Lange Zeiten der Arbeitslosigkeit führten darüber hinaus häufig zu fehlender Tagesstruktur, weswegen schon kleinere Veränderungen im Alltag, das familiäre Zusammenleben auf die Probe stellen konnten. So waren einige Teilnehmende bereits damit überfordert, die Termine bei den Familienintegrationscoaches wahrnehmen zu können, weil zum Beispiel Kinderbetreuung oder die Anfahrt organisiert werden musste. Dies weist bereits auf den hohen Betreuungsbedarf dieser Zielgruppe hin. Neben diesen familiären und persönlichen Problemlagen mussten die Familienintegrationscoaches die eingeschränkte zeitliche Flexibilität und vor allem räumliche Mobilität ihrer Teilnehmenden beachten. Letzteres war vor allem in den Flächenkreisen des Landes eine große Herausforderung, besonders dann wenn die Teilnehmenden keinen Führerschein und/oder PKW hatten. Die beschriebenen Herausforderungen und Problemlagen hatten Alleinerziehende wie Paar-Familienbedarfsgemeinschaften zu bewältigen. Erschwerend kam bei Alleinerziehenden jedoch hinzu, dass den Problemen durch eine Person alleine begegnet werden musste.

Aufgrund langer Zeiten von Arbeitslosigkeit oder insgesamt fehlender Berufserfahrung mangelte es den Teilnehmenden häufig an grundlegenden Kompetenzen im Hinblick auf die Kommunikation mit anderen und das Verhalten am Arbeitsplatz. Schließlich entsprachen die beruflichen Qualifikationen auch bei den Teilnehmenden, die einen Berufsabschluss vorweisen konnten, häufig nicht den am Arbeitsmarkt nachgefragten Qualifikationen. Dies schränkte ihre berufliche Perspektive erheblich ein.

Diese multiplen Herausforderungen mussten die Teilnehmenden Schritt für Schritt angehen, unterstützt durch die Familienintegrationscoaches. Dabei nahmen diese vor allem die beiden folgenden Aufgaben wahr:

- Individuelle und familiäre Stabilisierung durch eine ganzheitliche, zielgruppensensible Betreuung
- Aktivierung durch bedarfsgerechte berufliche Orientierung

Die Stabilisierung und Aktivierung der Teilnehmenden konzentrierte sich im Falle von Paarbedarfsgemeinschaften zunächst auf einen Partner, um mögliche Überforderungssituationen und eine Destabilisierung der Familiensituation zu vermeiden. Die Unterstützung weiterer Familienmitglieder beim (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt erfolgte demnach zeitversetzt oder nach erfolgreichem Abschluss der beruflichen Erprobungsphase des anderen Partners.

Um sich ein konkretes Bild von den Teilnehmenden zu verschaffen sowie Möglichkeiten und Grenzen in der Arbeit mit den Teilnehmenden zu eruieren, wurde an allen Standorten ein **umfassendes Profiling** durchgeführt. Insbesondere der ganzheitliche Blick auf die gesamte Lebenssituation und die Einbeziehung des familiären und sozialen Umfeldes waren für die Bearbeitung der individuellen Herausforderung und (Wieder-)Heranführung an den Arbeitsmarkt entscheidend. Da-

zu nutzen die Familienintegrationscoaches häufig einen Fragebogen, der durch die Teilnehmenden zu Hause bzw. gemeinsam mit den Familienintegrationscoaches ausgefüllt werden sollte. Darin wurden u.a. Themen festgehalten, die in den weiteren Gesprächen bearbeitet (z.B. Schuldenproblematik) oder auch als Gesprächstabus von den Teilnehmenden (z.B. einzelne Familienmitglieder) benannt wurden. Darüber hinaus nahmen an den Gesprächen zum Teil auch weitere Familienmitglieder teil. Sie wurden vor allem bei der Analyse der Familiensituation und bei der Organisation der Kinderbetreuung einbezogen. Nach dem Profiling wurden oftmals **individuelle Aktivitäten- und Zeitpläne** erstellt, die Ziele, weitere Gesprächsinhalte und konkrete Umsetzungsschritte enthielten.

Zur weiteren **individuellen und familiären Stabilisierung** der Teilnehmenden waren individuelle Angebote wie sozialpädagogische Betreuung oder Coaching-Angebote zielführend. Mit Blick auf die angestrebte Arbeitsaufnahme bewährte es sich außerdem, vor allem die für eine Beschäftigungsaufnahme relevanten Alltagsfragen praxisnah in den Blick zu nehmen. Am häufigsten wurden die Themen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Zeitmanagement oder Kinderbetreuung besprochen. Die Problematik der eingeschränkten Mobilität, insbesondere im ländlichen Raum, wurde besonders unter dem Aspekt der Finanzierbarkeit von Anfahrtskosten für die Teilnehmenden diskutiert. Darüber hinaus unterstützen die Coaches Teilnehmende im Kontakt mit dem Jugendamt, Jobcenter und anderen, externe Akteuren (z.B. Schuldenberatung), sofern den individuellen Bedarfen und Herausforderungen nicht innerhalb des Projektes begegnet werden konnte. Die Coaches stellten den Kontakt her, vereinbarten Termine für die Teilnehmenden oder begleiteten sie direkt zu den genannten Stellen. Dies war häufig nötig, weil die Teilnehmenden eine zu große Hemmschwelle hatten, diese Stellen eigeninitiativ aufzusuchen. Zudem konnte so die Verbindlichkeit der Inanspruchnahme seitens der Teilnehmenden erhöht werden. Die Anwesenheit der Coaches hatte zudem den Vorteil, dass ggf. weitere Unterstützungsmaßnahmen mit bereits bestehenden abgestimmt werden konnten.

Neben der familiären Stabilisierung waren die **berufliche Orientierung und Perspektivenentwicklung** wesentliche Unterstützungsbedarfe der Teilnehmenden. Dies galt insbesondere, wenn diese über keine berufliche Ausbildung bzw. bisherige Berufserfahrungen verfügten oder aber wenn der erlernte Beruf aufgrund von Langzeitarbeitslosigkeit, Erziehungszeiten oder gesundheitlichen Problemen nicht mehr ausgeübt werden konnte. Häufig war darüber hinaus zunächst die Frage nach einer realistischen, beruflichen Perspektive zu klären. In diesem Zusammenhang spielten Gespräche zur **beruflichen Orientierung** eine zentrale Rolle.

Ergänzend zum Profiling der Familiensituation reflektierten die Coaches mit den Teilnehmenden deren bisherige Erwerbsbiographie. Zur Vorbereitung der beruflichen Erprobungsphase sollten Teilnehmende dazu Bewerbungsunterlagen erstellen bzw. aktualisieren. So war bspw. an einem Standort der Lebenslauf der Teilnehmenden konkreter Gesprächsinhalt mit dem Familienintegrationscoach. Dazu wurden die bisherigen Phasen in der Erwerbsbiographie der Teilnehmenden in den Blick genommen, Erfahrungen und Erkenntnisse der Teilnehmenden diskutiert und Lücken problematisiert. Neben der Erstellung eines Lebenslaufes waren die Teilnehmenden aktiv dazu gezwungen, sich ihrer bisherigen beruflichen Erfahrungen bewusst zu werden und bestenfalls dazu motiviert, eine Änderung der bisherigen beruflichen Situation anstreben zu wollen. Darüber hinaus wurden konkrete Berufswünsche und Vorstellungen zur Arbeitsplatzgestaltung erfragt und dann mit Blick auf die Qualifikation und Familiensituation der Teilnehmenden diskutiert.

Auch Stärken-Schwächen-Analysen waren in vielen Standorten Gegenstand der beruflichen Orientierung, um Kompetenzen und Qualifizierungsbedarfe der Teilnehmenden festzustellen. Bei Bedarf vermittelten die Familienintegrationscoaches die Teilnehmenden in entsprechende Qualifizierungs- oder Ausbildungsmaßnahmen. Häufig wurde dabei auf das Vermittlungsbudget und Maßnahmen der Jobcenter zurückgegriffen. Auch zur Erhöhung der räumlichen Mobilität nutzen die Coaches die Möglichkeiten der Jobcenter (z.B. Fahrtkostenhilfe) bzw. die Mobilitätshilfen oder finanzielle Unterstützung bei der Kinderbetreuung im Rahmen des Programms.

Der Umfang der Einzelfallbetreuung richtete sich nach den Bedarfen der Teilnehmenden. Im Allgemeinen fand ein regelmäßiger, vierzehntägiger Kontakt zwischen den Teilnehmenden und dem Coach statt, was eine **intensive Betreuung** ermöglichte. Dies war einerseits möglich, da die Familienintegrationscoaches mit einem im Vergleich zu den Jobcentern geringeren Betreuungsschlüssel arbeiteten. Andererseits wurden von den Coaches Priorisierungen in der Arbeit mit den Teilnehmenden vorgenommen, da der Kreis der zu betreuenden Teilnehmenden mit ca. 30 neu aufgenommenen Familien pro Förderjahr (siehe Richtlinie) noch recht hoch war. So arbeiteten sie vor allem mit denjenigen Teilnehmenden zusammen, die ein Mindestmaß an Zuverlässigkeit, Eigeninitiative und Mitwirkungsbereitschaft aufwiesen. Teilnehmende, die kaum Motivation und Eigeninitiative zeigten oder zunächst schwerwiegende persönliche Problemlagen, zum Beispiel im Rahmen eine Therapie zu bewältigen hatten, verblieben zwar nominell häufig im Projekt, konnten jedoch nicht vergleichbar engmaschig kontaktiert werden. Eine spätere Arbeit mit dem Teilnehmenden war damit nicht ausgeschlossen, besonders in den Fällen in denen zunächst schwerwiegende persönliche Problemlagen zu bearbeiten waren.

Dabei fand die Arbeit mit der Zielgruppe an den untersuchten Standorten überwiegend in den Räumlichkeiten der Familienintegrationscoaches statt. Eine aufsuchende Arbeit der Coaches war nur in wenigen Einzelfällen erwünscht und setzte eine sehr gute Vertrauensbasis zwischen den Familien und den Coaches voraus. Zudem konnten die Coaches gerade in ländlichen Gegenden kaum die nötigen zeitlichen Ressourcen für eine intensive aufsuchende Arbeit aufbringen. Schließlich hatten die Termine bei den Coaches häufig auch einen aktivierenden Charakter für die Teilnehmenden, da sie ihnen eine Gelegenheit boten, aus ihrem gewohnten Umfeld heraus zu kommen.

4.2.3 Abstimmung und Koordination mit anderen Akteuren bei der Arbeit mit der Zielgruppe

Bereits in der Ansprache der Zielgruppe wurde zum Teil der Grundstein für die Zusammenarbeit zwischen Familienintegrationscoaches und Jugendamt bzw. Jobcenter gelegt (siehe Abschnitt 4.2.1). Darüber hinaus nutzen viele Standorte Hospitationen als Zugangsmöglichkeit zu Jugendämtern und Jobcentern. So nutzten die Familienintegrationscoaches Teambesprechungen der jeweiligen Akteure, um über das Projekt zu informieren und Aufgabengebiete voneinander abzugrenzen. Darüber hinaus nahmen die Coaches u.a. mit Einverständnis potenzieller Teilnehmender an deren Terminen in der jeweiligen Behörde teil. So konnten sie die Arbeitsweisen und Aufgabengebiete dieser Organisationen kennen lernen. Dies hat insgesamt nach Aussage der Coaches zu einem besseren gegenseitigen Verständnis und zu einer guten Kooperationsbeziehung im Projekt beigetragen. Anfängliche Bedenken bzgl. Doppelstrukturen und Fallwegnahmen konnten so ausgeräumt werden.

Im Coaching-Prozess mit den Teilnehmenden beinhaltete die Zusammenarbeit mit Jugendamt und Jobcenter vor allem die Abstimmungen zu Unterstützungs- und Integrationsmaßnahmen. Bei spezifischen Fragen oder gravierenden Problemlagen vermittelten die Coaches ihre Teilnehmenden direkt an die zuständigen Ansprechpersonen weiter. Häufig begleiteten sie jedoch die Teilnehmenden dabei. Neben dem regionalen Steuerungskreis nutzten einige Standorte Dienstbesprechungen oder Supervisionen für Einzelfallbesprechungen. Diese wurden üblicherweise ausschließlich mit Akteuren praktiziert, an deren Organisationen das Projekt strukturell oder operative angebunden war. Diese Abstimmungen verliefen dabei immer bilateral zwischen den Familienintegrationscoaches und den Fachkräften des Jugendamts oder des Jobcenters. Nur an einem Standort wurde von gemeinsamen Einzelfallbesprechungen mit allen drei Akteuren, Coaches, Jugendamt und Jobcenter berichtet. Diese fanden im Rahmen der Sitzungen der regionalen Steuerungskreise statt, welche vorwiegend mit operativen Fachkräften besetzt waren. Darüber hinaus wurden bei Bedarf weitere externe Akteure und Hilfesysteme (z.B. Suchtberatung) eingebunden.

Die Koordination dieser weiteren Unterstützungsangebote wurde ebenfalls von den Familienintegrationscoaches verantwortet.

4.2.4 Schwerpunktsetzung in der Arbeit mit der Zielgruppe

Bedingt durch die strukturellen Rahmenbedingungen, aber auch durch die jeweiligen Akteurskonstellationen der Projektstandorte, arbeiteten die Familienintegrationscoaches mit etwas unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Die nachfolgenden zwei Varianten konnten dabei an den vier Projektstandorten identifiziert werden.

Variante I: Der sozialpädagogische Fokus

Die Familienintegrationscoaches sind in diesen Fällen strukturell an das Jugendamt angebunden oder arbeiten eng mit diesem zusammen (z.B. Fallstudie C; siehe Tabelle 4). Die Stabilisierung und Stärkung der Familiensituation steht dabei im Vordergrund. In den Gesprächen zwischen den Teilnehmenden und den Familienintegrationscoaches findet eine umfassende Anamnese zur Familiensituation statt. Dabei werden weitere Themen und „Gesprächstabus“ festgelegt, die den Verlauf der weiteren Gesprächstermine vordstrukturieren sollen. Aufgrund der oben skizzierten Problemlagen der Teilnehmenden konzentrieren sich die Familienintegrationscoaches vor allem auf die persönliche und familiäre Stabilisierung bzw. vermitteln die Teilnehmenden an andere Unterstützungssysteme (z.B. Schuldnerberatung) weiter. Die Entwicklung beruflicher Perspektiven und Vorbereitung einer Arbeitsaufnahme setzt später ein. Auch die Suche eines geeigneten Arbeitgebers erfolgt zeitversetzt, wobei auf einen Pool akquirierter Arbeitgeber zurückgegriffen werden kann. Dies setzt dann jedoch voraus, dass parallel ein solcher Pool über die kontinuierliche Ansprache von potentiellen Arbeitgebern aufgebaut wird.

„In der Arbeit mit den Teilnehmenden ist deren Stabilisierung zunächst wichtiger, um überhaupt eine berufliche Erprobung anstreben bzw. diese erfolgreich absolvieren zu können.“

Abbildung 4: Vorteile des sozialpädagogischen Fokus

Vorteile
<ul style="list-style-type: none">• Höhere Chance der Stabilisierung der Familiensituation• Breiterer Fokus auf die gesamte Familie• Geringeres Risiko eines Abbruchs der beruflichen Erprobung, weil Problemlagen vorher intensiv angegangen wurden• Höhere Nachhaltigkeit einer Integration in den Arbeitsmarkt
Förderliche Faktoren
<ul style="list-style-type: none">• Enge operative Zusammenarbeit mit dem Jugendamt• Räumliche Anbindung an das Jugendamt• Hospitation/Fallbesprechung mit Fachpersonal des Jugendamts• Sozialpädagogische Expertise im Projektteam

Im Hinblick auf die Stabilisierung von Familien war eine enge Anknüpfung an das Jugendamt zweifellos von Vorteil. Dort kann auf die notwendige Expertise für eine umfassende sozialpädagogische Begleitung der Teilnehmenden zurückgegriffen werden. Eine Anbindung an andere kommunale Einheiten schließt eine solche Expertise jedoch nicht zwingend aus. So gab es Beispiele von Standorten, an denen explizit Personen mit einem solchen Hintergrund für das Projektteam ausgewählt wurden. Eine weitere Alternative ist die verstärkte Einbindung der Fachkräfte des Jugendamtes durch Hospitation und gemeinsame Fallbesprechung, wie sie im obigen Abschnitt zur Zusammenarbeit zwischen Jobcenter und Jugendamt (siehe Kapitel 4.2.2) beschrieben wurde. Auch eine räumliche und damit niedrigschwellige Anbindung der Coaches an Jugendamtsstandorte kann eine enge Zusammenarbeit fördern und macht Absprachen über kurze Wege möglich.

Variante II: Der Arbeitsmarktfokus

„Unser wichtigstes Ziel ist es, die Teilnehmenden so schnell wie möglich in Arbeit zu vermitteln.“

Die Rolle des Familienintegrationscoaches wird hier vordergründig in der Unterstützung bei der Arbeitsmarktintegration gesehen. Die Coaches sind dabei oftmals strukturell oder operativ an Arbeitsmarktakteure angebunden (z.B. Fallstudie A; siehe Tabelle 4). So findet eine enge Zusammenarbeit u.a. mit dem Jobcenter, Arbeitgeberservice oder Wirtschaftsvertretern statt. Bereits im Erstkontakt mit den Familienintegrationscoaches sind die beruflichen Erfahrungen, Kompetenzen und Perspektiven Gegenstand der Gespräche. Die Teilnehmenden werden überwiegend bei der Zusammenstellung von Bewerbungsunterlagen unterstützt. Bei Bedarf werden den Teilnehmenden Qualifizierungsmaßnahmen bzw. andere Leistungen aus dem Vermittlungsbudget des Jobcenters (z.B. Arbeitsmittel, Kleidung) vermittelt und so auf eine Arbeitsaufnahme vorbereitet. Parallel dazu beginnt der Familienintegrationscoach mit der Suche und Ansprache eines potenziellen Arbeitgebers zur Erschließung eines beruflichen Erprobungsplatzes. Die Stabilisierung bzw. Stärkung der Familiensituation findet oftmals nachgelagert, während der beruflichen Erprobungsphase statt, wo die Problematiken z.B. einer fehlenden Tagesstruktur und daraus resultierenden Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit erst zu Tage treten. Die Betreuung während der beruflichen Erprobung kann in diesen Fällen intensiver und mit mehr Aufwand für den Coach verbunden sein, um einen Abbruch der Erprobungsphase durch den Teilnehmenden oder den Arbeitgeber zu verhindern.

Abbildung 5: Vor- und Nachteile des Arbeitsmarktfokus

Vorteil
<ul style="list-style-type: none"> Ausführliches Profiling zu den beruflichen Kompetenzen, Erfahrungen und Vorstellungen des Teilnehmenden erleichtert eine passgenaue Vermittlung Höhere Chance durch die intensive Auseinandersetzung des Teilnehmenden mit der eigenen Arbeitslosigkeit, diese aus eigenem Antrieb ändern zu wollen und den (Wieder-) Einstieg in den Arbeitsmarkt zu schaffen Eine schnelle Vermittlung in (geförderte) Beschäftigung kann einen positiven Schub bei den Teilnehmenden auslösen, um auch andere Probleme bewältigen zu können. Höhere Effektivität im Hinblick auf eine schnellere Vermittlung in Berufliche Erprobung und damit ggf. auch höhere Vermittlungsquoten im Projekt insgesamt
Förderliche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> Enge operative Zusammenarbeit mit Arbeitsmarktakteuren Räumliche Anbindung an das Jobcenter Hospitation/Fallbesprechung mit dem Jobcenter SGB II und III Kenntnisse im Projektteam

Die Einbindung der Jobcenter war zentral, vor allem im Hinblick auf Erhalt und der Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit. Dies beginnt bereits mit der Ansprache oder Zuweisung von Teilnehmenden, die zu großen Teilen von den Integrationsfachkräften der Jobcenter übernommen wurde. Auch während des Coaching Prozesses konnten die Jobcenter durch ihre Möglichkeiten zur Finanzierung von Bewerbungsunterlagen, Fahrtkosten oder qualifizierende Maßnahmen unterstützen. Spätestens wenn nach Ende der beruflichen Erprobung keine Integration in den Arbeitsmarkt erfolgt, sind die zuständigen Fachkräfte der Jobcenter gefragt, den Teilnehmenden Anschlussperspektiven zu eröffnen, um den angestoßenen Integrationsprozess nicht zu unterbrechen.

Dies erforderte nicht zwangsläufig eine Ansiedlung des Projektes bei den Jobcentern. An Standorten an denen das Projektteam bei anderen Einheiten angesiedelt war, erreichte man eine enge Anbindung beispielsweise durch die frühzeitige Einbindung der strategischen Ebene des Jobcenters in die Konzeption des Projekts. Im weiteren Projektverlauf war diese Ebene des Jobcenters

dann im regionalen Steuerungskreis aktiv und blieb so über den weiteren Fortgang des Projekts informiert.

Eine Zusammenarbeit auf der operativen Ebene wurde durch die gemeinsame Zielgruppenauswahl und zum Teil gemeinsame Zielgruppenansprache begünstigt, da die Ansprache und Information von Teilnehmenden größtenteils über die Jobcenter verlief (siehe Kapitel 4.2.1.). Dies legte den Grundstein für Fallübergaben und weitere Abstimmungsprozesse in der Arbeit mit den Teilnehmenden. Darüber hinaus bewährten sich auch hier Hospitationen und gemeinsame Fallbesprechung. Da in der Zusammenarbeit mit den Jobcentern stärker die Abstimmung zu den einzelnen Integrationsmaßnahmen als die Einbindung fachlicher Expertise im Mittelpunkt stand, waren Personen mit einem entsprechenden beruflichen Hintergrund im Projektteam zwar hilfreich, konnten aber weniger die direkte Kooperation ersetzen – insbesondere wenn es um konkrete Arbeitsmarktinstrumente zur Unterstützung der Teilnehmenden ging.

Die beiden Varianten verdeutlichen die unterschiedlichen Ziel- und Schwerpunktsetzungen innerhalb des Projekts. Diese hängen u.a. maßgeblich davon ab, welche Akteure in die operative Projektumsetzung eingebunden sind, schließen sich jedoch nicht gegenseitig aus. Auch an Standorten, an denen üblicherweise intensiv an der familiären Stabilisierung gearbeitet wurde, wurden einige Teilnehmenden zügig in die berufliche Erprobung vermittelt, sofern dies ihre Voraussetzungen zuließen. Gleiches gilt für Standorte, an denen üblicherweise eine schnelle Vermittlung der Teilnehmenden angestrebt wird. Auch hier werden Familien mit dem entsprechenden Bedarf durchaus intensiv gecoacht. Neben der grundsätzlichen Schwerpunktsetzung in Richtung der einen oder anderen Varianten waren diesbezüglich vor allem die individuellen Voraussetzungen der Teilnehmenden ausschlaggebend.

4.3 Berufliche Erprobungsphase

Die berufliche Erprobung ist der zweite Baustein der Beschäftigungsinitiative. Wie die Daten zum Umsetzungsstand zeigen, gingen bisher aus etwa einem Viertel der betreuten Familienbedarfgemeinschaften Teilnehmende in eine berufliche Erprobung über. Die Betreuung durch einen Familienintegrationscoach ist Voraussetzung für die Förderung durch die Berufliche Erprobung. Doch auch darüber hinaus spielen die Familienintegrationscoaches eine zentrale Rolle bei der Ansprache potentieller Arbeitgeber und dem Matching zwischen den Teilnehmenden und den Stellen dieser Arbeitgeber. Schließlich endet die Betreuung der Teilnehmenden durch die Familienintegrationscoaches nicht mit dem Übergang in die berufliche Erprobung. Auch während ihrer Beschäftigung stehen die Coaches den Teilnehmenden wie auch den Arbeitgebern als Ansprechperson zur Verfügung.

4.3.1 Akquise und Ansprache der Arbeitgeber

Wie schon bei der Ansprache und Information der Teilnehmenden konnten an den vier Standorten auch im Hinblick auf die Ansprache und Akquise von Arbeitgebern unterschiedliche Praktiken beobachtet werden. Die folgende Übersicht fasst diese Vorgehensweisen zusammen.

Tabelle 7: Vorgehen der Fallstudien bei der Arbeitgeberansprache

	Fallstudie A	Fallstudie B	Fallstudie C	Fallstudie D
Vorgehensweise der FIC	Zunächst breite Ansprache vieler AG zum Aufbau eines Pools; mittlerweile gezielte Ansprache für einzelne TN	Üblicherweise zunächst Akquise eines Platzes, dann Suche nach passendem Teilnehmer; Akquise eines großen	Breite Ansprache von über 200 AG zum Aufbau eines Pools; ein Mitarbeiter zuständig für AG-Ansprache	Suche nach AG weniger Schwerpunkt der FIC; läuft vor allem über die Mitglieder des Steuerungskreis und

	Fallstudie A	Fallstudie B	Fallstudie C	Fallstudie D
		Pools von AG;		den AG-S
Einbin- dung des AG-S	AG-S macht tele- fonische Erstan- sprache und übergibt bei In- teresse an FIC	AG-S leistet Vor- arbeit, macht teilweise Erstan- sprache		FIC nehmen an Teamsitzungen des AG-S teil; stellen dort Profi- le ihrer TN vor, AG-S-Fachkräfte sprechen dann ggf. passende AG an
Einbin- dung weitere Akteure		WA als Träger spricht ebenfalls AG an; Coaches können im Na- men des WA AG ansprechen; Wirtschaftsver- treter des Steue- rungskreise stell- ten Projekt ihren Mitgliedsunter- nehmen vor und meldeten den FIC interessierte AG	Zuständiger Coach kann auf Netzwerk aus früherer Tätigkeit zurückgreifen	Wirtschaftsver- treter der Steue- rungskreise stell- ten Projekt ihren Mitgliedsunter- nehmen vor und meldeten den FIC interessierte AG

Bei der Akquise und Ansprache von Arbeitgebern konnten zwei grundlegende Varianten an den vier Standorten beobachtet werden:

- Die breite Ansprache von Arbeitgebern
- Die gezielte Ansprache von Arbeitgebern

Bei einer **breiten Ansprache** von Arbeitgebern versuchten die Coaches einen Pool interessierter Arbeitgeber aufzubauen. Auf diesen konnten sie dann zurückgreifen, um für ihre Teilnehmenden einen passenden Platz zur beruflichen Erprobung zu finden. Dabei werden die Arbeitgeber allgemein über die Ziele des Programms und die Konditionen der Förderung informiert. Arbeitgeber, die grundsätzlich Interesse daran zeigten Teilnehmende im Rahmen der beruflichen Erprobung zu beschäftigen, wurden von den Coaches in diesen Pool aufgenommen. Ansprache und Information der Arbeitgeber erfolgt dabei nicht ausschließlich durch die Familienintegrationscoaches. Diese Aufgaben übernahmen an einem Standort beispielsweise auch die Wirtschaftsvertreter des regionalen Steuerungskreises oder das kommunale Wirtschaftsamt. Dabei hat es sich besonders bewährt, dass diese Akteure einen guten Zugang zu den Unternehmen in der Region haben.

Auch der AG-S war teilweise in die Ansprache von Arbeitgebern involviert. Dabei zeigte sich jedoch, dass dieser eher im Hinblick auf die **gezielte Ansprache** von Arbeitgebern relevant war. Bei dieser Variante wurde zunächst ein Profil der Teilnehmenden erstellt. Ausgehend von diesem Profil prüften die Vermittlungsfachkräfte des AG-S welche gemeldeten Stellen oder Arbeitgeber für dieses Profil passen könnten. Dabei schätzten die Gesprächspartnerinnen und -partner aus den Jobcentern sowie dem AG-S ihre Beiträge zur Arbeitgeberansprache tendenziell höher ein als die Familienintegrationscoaches. An einem Standort spielte der AG-S vor allem zu Projektbeginn bei der Ansprache von Arbeitgebern eine wichtige Rolle. Mit der Zeit hatten die Familienintegrati-

onscoaches jedoch ihre eigenen Kontakte zu Arbeitgebern aufgebaut. Insgesamt verlief die Einbindung des AG-S nicht überall optimal. Darauf wurde sowohl an Standorten, an denen die Familienintegrationscoaches am Jobcenter angesiedelt sind, als auch an Standorten, an denen eine andere Variante gewählt wurde, hingewiesen. Bedeutender als die strukturelle Anbindung war in diesem Zusammenhang meist das persönliche Engagement der handelnden Akteure.

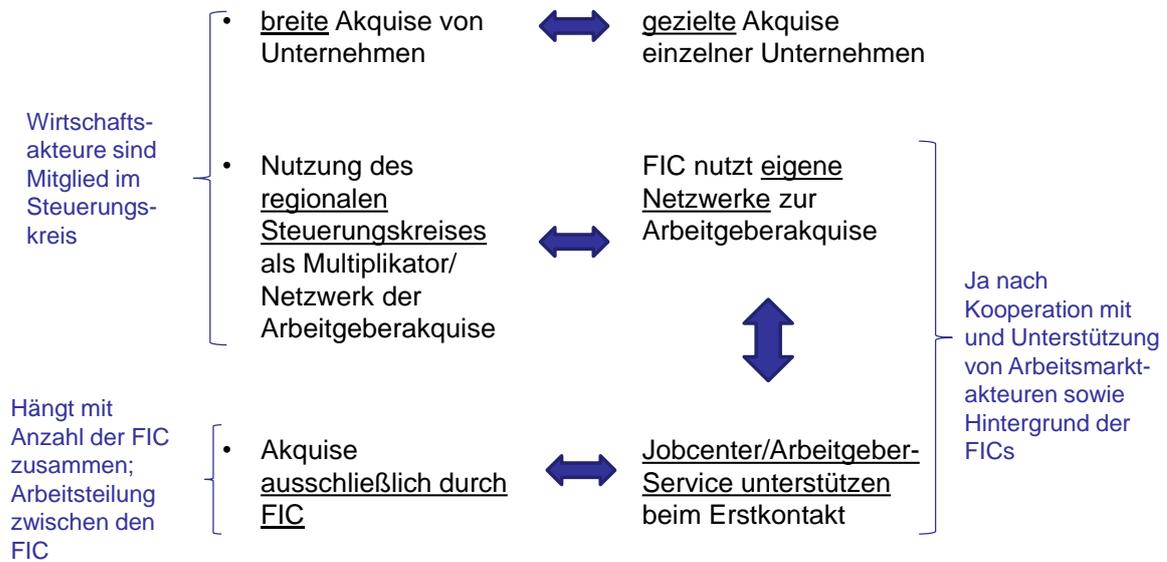
Die weiteren Partner, besonders die Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter können kaum Informationen auf dem individuellen Level der Teilnehmenden weitergeben. Deswegen eignen sich diese Akteure wesentlich besser für eine breite Ansprache von Arbeitgebern und die Weitergabe eher allgemeiner Informationen zu Programm und Förderung.

Die Familienintegrationscoaches selbst agierten ebenfalls je nach Standort etwas unterschiedlich. Ähnlich wie bei oben beschriebener Betreuung der Teilnehmenden lassen sich dabei Schwerpunkte in den Vorgehensweisen der Coaches feststellen, es handelt sich weniger um Strategien die einander ausschließen. Dabei setzte man an zwei Standorten eher auf eine breite Ansprache der Arbeitgeber. An einem dieser Standorte wurde dies begünstigt dadurch, dass ein Coach aus dem vergleichsweise großen Projektteam ausschließlich für die Ansprache und Betreuung der Arbeitgeber zuständig war. Dieser Mitarbeiter war zuvor als Vermittler im AG-S vor Ort tätig und konnte deshalb auf bestehende Kontakte zu den Arbeitgebern der Region zurückgreifen. Insgesamt nutzten viele Coaches Kontakte und Erfahrungen aus vorherigen Tätigkeiten bei der Akquise von Arbeitgebern für die berufliche Erprobung.

An einem anderen Standort waren die Familienintegrationscoaches beim Wirtschaftsamt der Kommune angesiedelt. Dies erwies sich als sehr vorteilhaft im Hinblick auf den Zugang zu Arbeitgebern, da die Coaches nach außen als Mitarbeiter dieses Amtes auftreten konnten. An einem Standort schließlich setzte man zunächst auf eine breite Ansprache von Arbeitgebern. Im Projektverlauf zeigte sich jedoch, dass eine schnelle Vermittlung von Teilnehmenden in großem Umfang nicht zu realisieren war. Zudem waren aufgrund der Voraussetzungen der Teilnehmenden häufig nur sehr spezifische Tätigkeiten im Hinblick auf inhaltliche Anforderungen oder zeitliche Gestaltung für die Teilnehmenden geeignet. Deshalb gingen die Coaches dazu über, stärker gezielt Arbeitgeber anzusprechen, deren Stellen potentiell auf diese spezifischen Voraussetzungen der Teilnehmenden passen konnten. Darüber hinaus war das Team an diesem Standort nur mit wenigen personellen Ressourcen ausgestattet und konzentrierte sich deshalb eher auf die Betreuung der Teilnehmenden. Die breite Ansprache von Arbeitgebern setzte eine ausreichende Ressourcenausstattung der Projektteams voraus, dies verdeutlicht auch das obige Beispiel eines Coaches mit ausschließlicher Zuständigkeit für die Arbeitgeber-Ansprache. Alternativ kann diese breite Ansprache durch Dritte erfolgen, dies bedarf jedoch eines entsprechenden Netzwerks.

Die folgende Abbildung fasst zusammen, wie Vorgehensweisen, involvierte Akteure und Ressourcenausstattung der Projektteams im Hinblick auf die Ansprache der Arbeitgeber zusammenhängen.

Abbildung 6: Einflussfaktoren bei der Arbeitgeberansprache



Die Beschreibung der Ansprache in den Arbeitgeberinterviews korrespondiert mit den an den Standorten identifizierten Vorgehensweisen der Coaches. Teilweise wurden die Arbeitgeber direkt von den Familienintegrationscoaches angesprochen und ihnen das Projekt vorgestellt. Meist noch ohne konkretes Profil eines Teilnehmenden. Es wurde jedoch auch deutlich, dass Arbeitgeber auch von sich aus auf ihre Ansprechpartner im Jobcenter oder die Coaches zingingen, wenn sie über Medien oder durch Dritte von dem Programm erfahren hatten. Dies waren tendenziell Arbeitgeber die bereits Erfahrung mit geförderter Beschäftigung gemacht hatten. Es gab auch Beispiele von Arbeitgebern die sich gezielt nach Fördermöglichkeiten für die Einstellung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erkundigt hatten und im Zuge dessen vom Jobcenter an die Familienintegrationscoaches weiter verwiesen wurden. Dies weist auf einen möglichen Nachteil der breiten Ansprache von Arbeitgebern hin: Es gibt Arbeitgeber, die routinemäßig mit geförderter Beschäftigten arbeiten. Dies geht häufig mit geringeren Chancen einer Weiterbeschäftigung für diese Beschäftigten einher. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Vorgehensweise zur Ansprache von Arbeitgebern sollen im Fazit in Kapitel fünf ausführlich diskutiert werden.

4.3.2 Vermittlung

Das Matching zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist häufig eng verknüpft mit der Ansprache von Arbeitgebern, mindestens dann wenn die Familienintegrationscoaches gezielt mit Profilen ihrer Teilnehmenden auf die Arbeitgeber zugehen. Wenn Arbeitgeber zunächst allgemein über das Projekt informiert wurden und ihr Interesse bekundet hatten, stellten ihnen die Familienintegrationscoaches üblicherweise mehrere Profile vor. Die entsprechenden Teilnehmenden wurden dann zum Vorstellungsgespräch eingeladen, bei welchem die Familienintegrationscoaches häufig ebenfalls anwesend waren. Spätestens während oder im Nachgang dieses Gesprächs wurden die Arbeitgeber von den Familienintegrationscoaches darüber informiert, ob und mit welchen Einschränkungen bei den Beschäftigten zu rechnen ist zum Beispiel im Hinblick auf zeitliche Flexibilität, spezifische Tätigkeiten und Anforderungen oder örtliche Mobilität. Dies weist bereits auf zwei grundlegende Vermittlungsstrategien hin, eine von den Voraussetzungen der Arbeitnehmer ausgehende Strategie und eine von den Anforderungen der Arbeitgeber ausgehende Vorgehensweise. Diese stehen teilweise auch in Zusammenhang mit den verschiedenen Vorgehensweisen zur Ansprache der Arbeitgeber. Die folgende Abbildung fasst die wesentlichen Merkmale dieser beiden Strategien zusammen:

Tabelle 8: Merkmale der Strategien zur Vermittlung

	Arbeitnehmerorientiert	Arbeitgeberorientiert
Grundlage	Umfassendes Profiling der Teilnehmenden: <ul style="list-style-type: none"> • Analyse der beruflichen Ausgangssituation und Perspektiven • Analyse der familiären und persönlichen Ausgangssituation • Berücksichtigung beruflicher Wünsche 	Erfassung offener Stellen für die Berufliche Erprobung: <ul style="list-style-type: none"> • Ansprache von Arbeitgebern in die Breite • Erarbeitung von Stellenprofilen nach den Anforderungen der Teilnehmenden
Folgeaktivität	Gezielte Akquise passender Arbeitgeber: <ul style="list-style-type: none"> • Ansprache der Arbeitgeber mit zuvor erstellten Teilnehmenden-Profil • Formulierung der Anforderungen an den beruflichen Erprobungsplatz • Vermittlung des Coaches zwischen Voraussetzungen der Teilnehmenden und Anforderungen des Arbeitgebers 	Suche geeigneter Arbeitnehmer aus dem Teilnehmerkreis: <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation der Anforderungen des Erprobungsplatzes an den Teilnehmenden • Vermittlung des Coaches zwischen Voraussetzungen der Teilnehmenden und Anforderungen des Arbeitgebers

Die klare Kommunikation über Stärken aber auch Herausforderungen der Teilnehmenden wurde von den Coaches als entscheidender Erfolgsfaktor in der Vermittlung hervorgehoben. Auch die Arbeitgeber schätzten die offene Kommunikation zu den Einsatzmöglichkeiten ihrer zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daran schlossen sich häufig konkrete Vereinbarungen zur Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses an, die sich meist auf die Arbeitszeiten bezogen. Dies bestätigte sich auch in den Interviews mit den Arbeitgebern, welche berichteten, dass sie sich über mögliche Einschränkungen der geförderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer schon vor Beginn des Beschäftigungsverhältnisses sehr gut informiert fühlten:

„Besonders zu Beginn gab es immer wieder kleinere Schwierigkeiten, so mussten wir bei der Arbeitszeitplanung die eingeschränkte zeitliche Flexibilität sowie die mangelnde Mobilität beachten. Da die Beschäftigte keinen Führerschein hat, haben wir mit unserem Fahrdienst eine Lösung gefunden. Auch bei der Organisation der Kinderbetreuung gab es teilweise Probleme, besonders wenn das Kind erkrankt, was häufiger der Fall ist. Über all diese Problemlagen wurde man jedoch im Vorfeld durch den Familienintegrationscoach in Kenntnis gesetzt.“

(Geschäftsführer einer gemeinnützigen Organisation, die eine Teilnehmerin gefördert beschäftigt)

Insgesamt wurde die Auswahl passender Arbeitgeber von den Familienintegrationscoaches als kritischer Faktor hervorgehoben. Auf der einen Seite war man bemüht, für alle Teilnehmenden schnell einen Platz zur beruflichen Erprobung zu akquirieren. Dies wurde beschleunigt, wenn schon ein Pool an interessierten Arbeitgebern bestand. Auf der anderen Seite sollten diese Plätze den Teilnehmenden gute Chancen für einen Übergang in Beschäftigung bieten und Mitnahmeeffekte vermieden werden. Dies setzt eine gezielte und sorgfältige Auswahl der Arbeitgeber voraus. Die Einschätzung des Potentials für eine weitere Beschäftigung fiel den Coaches jedoch mitunter sehr schwer. Teilweise erkundigte sie sich deshalb bei Jobcentern oder anderen Ämtern, die bereits in anderen Kontexten Kontakt mit diesen Unternehmen hatten, nach deren bisherigen Erfahrungen, besonders im Hinblick auf den Missbrauch von Fördermitteln.

Tendenziell waren es vor allem kleinere und mittlere Unternehmen, welche auf ihre Möglichkeiten zur Beschäftigung der Teilnehmenden angesprochen wurden. Darüber hinaus sprachen sowohl

die Coaches als auch die Jobcenter nach eigener Auskunft vorwiegend Unternehmen an, die sich bereits an anderer Stelle durch soziales Engagement ausgezeichnet hatten. In diesem Zusammenhang merkten die Familienintegrationscoaches immer wieder an, dass man versuchen würde, die Motive der Arbeitgeber für eine Einstellung zu ergründen. Den Arbeitgebern sollte bewusst sein, dass es darum geht, den Teilnehmenden eine Chance zu geben, sich im beruflichen Alltag zu erproben. Deshalb könne man nicht erwarten, dass die Teilnehmenden vergleichbar produktiv sind wie regulär Beschäftigte.

Meistens war einer endgültigen Entscheidung für eine Beschäftigung seitens der Arbeitgeber eine durch das Jobcenter geförderte Maßnahme beim Arbeitgeber vorgeschaltet²⁶. Diese wurden sowohl seitens der Teilnehmenden als auch seitens der Arbeitgeber genutzt, um zu erproben, ob eine elfmonatige Beschäftigung in dieser Form sinnvoll ist. Besonders für die Arbeitgeber war das Verhalten der Teilnehmenden während dieses Praktikums häufig das ausschlaggebende Kriterium:

„Während der 14-tägigen Probearbeitszeit stellte der Kandidat seine Eignung und Fertigkeiten ausreichend unter Beweis. Dies war für uns das entscheidende Argument für eine weitere, längerfristige Beschäftigung.“

(Geschäftsführer eines handwerklichen Betriebs, welcher einen Teilnehmenden gefördert beschäftigt)

Ein wesentlicher Aspekt im Vermittlungsprozess war schließlich die Unterstützung der Arbeitgeber bei der Antragsstellung. An allen Standorten wurde dies von den Familienintegrationscoaches als sehr zeitintensive Aufgabe beschrieben. Um die Arbeitgeber nicht mit zu vielen verschiedenen Ansprechpersonen zu konfrontieren, konnten diese Aufgaben nur eingeschränkt auf die Verwaltungskräfte übertragen werden. Auch die Arbeitgeber bemängelten bis auf wenige Ausnahme den Aufwand, der mit der Antragsstellung einherging. Besonders kritisch sei dies, weil sich durch Antragsstellung, -prüfung und ggf. -überarbeitung zeitliche Verzögerungen ergäben. Dies verhindere entweder eine schnelle Beschäftigung der Teilnehmenden oder führe dazu, dass die Arbeitgeber die Kosten zunächst aus eigener Tasche aufbringen müssten. Letzteres könnten jedoch nicht alle Arbeitgeber leisten.

4.3.3 Begleitung während der beruflichen Erprobung

Bereits das Programmkonzept zur Beschäftigungsinitiative sah vor, dass die Betreuung der Teilnehmenden nicht mit dem Übergang in die berufliche Erprobung endet. Sowohl die Familienintegrationscoaches als auch die Arbeitgeber betonten die Bedeutung dieser weiteren Unterstützung als stabilisierenden Faktor in der beruflichen Erprobung.

Während der beruflichen Erprobung standen die Familienintegrationscoaches den Teilnehmenden telefonisch oder persönlich zur Seite bzw. gingen proaktiv auf diese zu. Insbesondere bei vorheriger, langer Arbeitslosigkeit stellt die Arbeitsaufnahme eine große Umstellung für die Teilnehmenden dar. Neben der Gewöhnung an eine neue Tagesstruktur aufgrund der regelmäßigen Arbeitstätigkeit treten häufiger Probleme bezogen auf das Sozialverhalten der Teilnehmenden auf (z.B. Unzuverlässigkeit, unentschuldigte Fehlzeiten). Auch individuelle bzw. familiäre Problemlagen, die erst mit der beruflichen Erprobungsphase sichtbar oder zuvor unzureichend stabilisiert wurden, machten eine sozialpädagogische Begleitung notwendig. Zum Teil fanden auch Besuche der Familienintegrationscoaches am Arbeitsplatz der Teilnehmenden statt. Häufig wurde dies dazu genutzt, um gemeinsame Gespräche mit dem Arbeitgeber zu führen, Lösungen für auftretende Probleme zu finden und sich nach den Fortschritten des Teilnehmenden zu erkundigen.

Darüber hinaus standen die Coaches jedoch auch mit den Arbeitgebern selbst während der beruflichen Erprobung in Kontakt. Dabei unterstützten die Coaches bei Fragen zum Antragsverfahren,

²⁶ Maßnahmen beim Arbeitgeber (MAG) nach § 16 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 SGB II i.V.m. § 45 (1) Nrn. 1,2,4 SGB III)

zur Dokumentation und zur Abrechnung der Förderung. Eine Unterstützung, die von Arbeitgebern nahezu durchgängig als hilfreich eingeschätzt wurde:

"Das war eine sehr gute Betreuung, nicht aufdringlich, sondern zielorientiert und vernünftig. Der Familienintegrationscoach war Ansprechpartner bei allen Fragen und gab wertvolle Unterstützung bei Antragsverfahren, Abrechnung und Dokumentation."

(Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, welche Teilnehmende gefördert beschäftigt)

Die Unterstützung der Arbeitgeber ging jedoch weit über diese formellen Fragen hinaus. Die Coaches waren deren erste Ansprechperson bei Problemen mit den Teilnehmenden, zum Beispiel im Krankheitsfall. Weiterhin agierten die Coaches zum Beispiel als Mediator bei Konflikten zwischen Arbeitgeber und Teilnehmenden oder suchten das klärende Gespräch wenn es zu Fehlverhalten wie Unzuverlässigkeit oder Unpünktlichkeit kam. Häufig kannten sie aufgrund ihres engen Vertrauensverhältnisses zu den Teilnehmenden die Ursachen für Unzuverlässigkeit oder Überforderung und konnten dann idealerweise gezielt Abhilfe schaffen, indem zum Beispiel eine Lösung für Lücken bei der Betreuung der Kinder gefunden wurde oder ein Coaching-Gespräch mit der oder dem Teilnehmenden geführt wurde. Dies schätzten die Arbeitgeber und sahen eine hohe Relevanz für eine solche begleitende Unterstützung, mindestens bis sich die Teilnehmenden im Beschäftigungsverhältnis stabilisiert hatten:

„Besonders zu Anfang gab es große Schwierigkeiten. Die Beschäftigte hatte Probleme sich in einen geregelten Tagesablauf einzufinden und pünktlich zu erscheinen. Darüber hinaus waren viele Tätigkeiten für sie ungewohnt. Sie wurde aber gut durch die Familienintegrationscoach betreut und unterstützt, sodass sich das im Laufe der Zeit eingependelt hat.“

(Personalzuständige einer Stadtverwaltung, welche Teilnehmende gefördert beschäftigt)

Doch nicht nur bei Fehlverhalten der Teilnehmenden wurden die Coaches aktiv. Teilweise berichteten sie auch von Arbeitgebern, die sich nicht an vereinbarte Arbeitszeiten oder -orte hielten. In solchen Situationen suchten die Coaches ein klärendes Gespräch mit den Arbeitgebern. Unter dem Hinweis auf die Förderung als Ausgleich für genau diese beschränkten Einsatzmöglichkeiten des Arbeitgebers, baten sie die Arbeitgeber um die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen. In diesem Zusammenhang gingen sie auch teilweise eigeninitiativ auf die Teilnehmenden zu und fragten, ob es bei Ihnen zu Problemen dieser Art gekommen sei. Dies wurde besonders bei Arbeitgebern initiiert, bei denen sich bereits im Vorfeld eine schwierige Zusammenarbeit abzeichnete.

Schließlich - so die Erfahrung der Familienintegrationscoaches - waren sie besonders in Fällen guter Zusammenarbeit auch Berater für die Arbeitgeber selbst und zwar auch in Fragen, die nichts mit der beruflichen Erprobung zu tun hatten. Häufig wurden sie allgemein nach Fördermöglichkeiten und -modalitäten gefragt oder die personelle Aufstellung des Unternehmens insgesamt diskutiert. In diesem Zusammenhang kann es ein kritischer Erfolgsfaktor sein, wenn die Coaches Ansprechpartner bei anderen Institutionen wie dem Förderservice der Investitionsbank oder bei der Industrie- und Handelskammer benennen können. Oder bestenfalls selbst Auskunft geben können. Auf diese Weise verbessern sie ihr Standing bei den Arbeitgebern und damit indirekt auch die Chancen einer erfolgreichen Projektteilnahme für ihre Teilnehmenden.

Dies weist jedoch auch darauf hin, dass die Familienintegrationscoaches eine große Bandbreite an Aufgaben und Funktionen zu erfüllen haben, die im folgenden Abschnitt ausführlich dargestellt werden sollen.

4.4 Aufgabenprofil der Familienintegrationscoaches

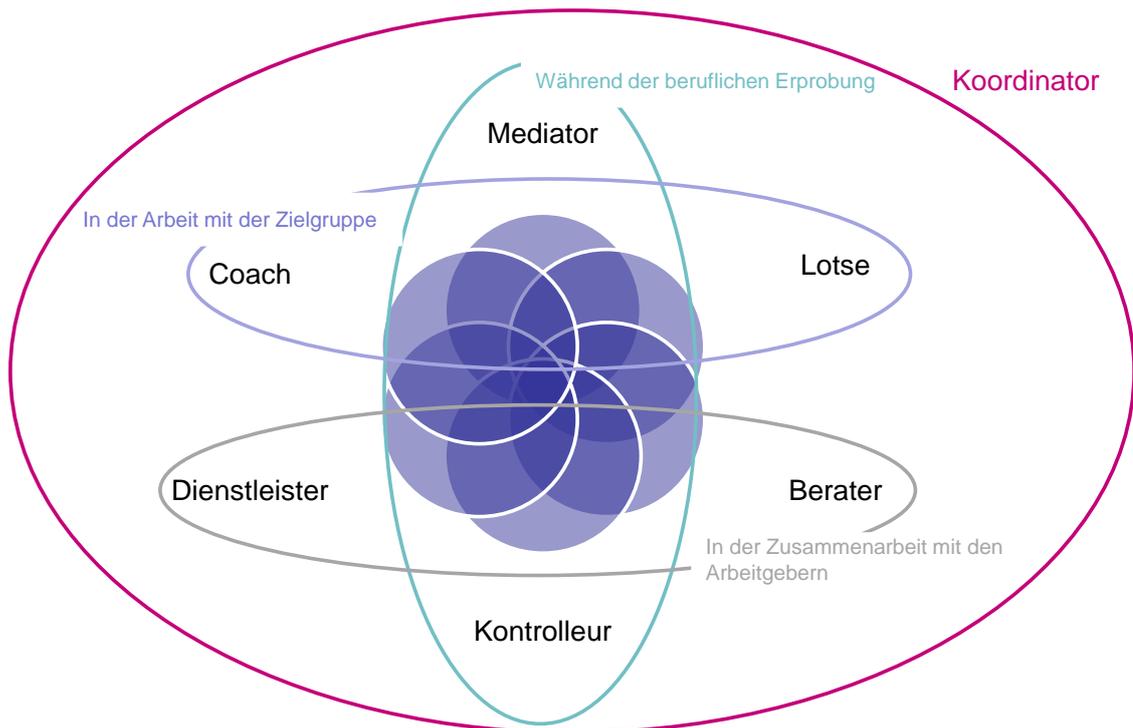
Gemäß der Richtlinie werden folgende Anforderungen an Familienintegrationscoaches gestellt:

- soziale Kompetenzen (z. B. Motivationsfähigkeit, Kontaktfreude, Kreativität und Teamfähigkeit)
- Erfahrungen im Bereich der Sozialpädagogik
- Kenntnisse von Personalauswahlsystemen und -kriterien der Unternehmen und im Personalwesen
- Kenntnisse im Umgang mit Jobbörsen sowie Erfahrungen mit Bewerbungstrainings und dem Erstellen von Bewerbungsunterlagen
- Kenntnisse in der Arbeit der Kinder- Jugend- und Familienhilfe

Bereits hier wird deutlich, dass die Aufgaben des Coaches über eine rein sozialpädagogische Tätigkeit hinausgehen und auch arbeitsmarktspezifische Kenntnisse sowie Personalkompetenzen verlangen. Wie in den Umsetzungsprozessen oben beschrieben, reicht das Aufgabenspektrum der Familienintegrationscoaches von Einzelfallberatungen und Coaching der Teilnehmenden über die Akquise von Arbeitgebern und Erschließung von Erprobungsplätzen bis hin zur Vermittlung und berufsbegleitende Betreuung von Teilnehmenden und Arbeitgebern.

Dabei nehmen sie unterschiedliche Funktionen ein, wie folgende Darstellung zeigt:

Abbildung 7: Funktionen der Familienintegrationscoaches



Auf Ebene der Teilnehmenden fungieren die Familienintegrationscoaches einerseits als „Coaches“, die die individuelle und familiäre Lebenssituation der Teilnehmenden analysieren und diese bei der Lösungsfindung bzw. Problembewältigung unterstützen. Andererseits agieren sie als „Lotsen“, um Teilnehmende im Kontakt mit anderen, externen Akteuren, die der weiteren Stabilisierung dienen, zu unterstützen. Diese Funktion nehmen sie auch bei der Arbeit mit den Teilnehmenden bezogen auf deren Arbeitsmarktintegration ein. Sie unterstützen die Teilnehmenden dabei, eine berufliche Perspektive zu entwickeln, indem sie ihnen u.a. einen beruflichen Erprobungsplatz vermitteln, wo diese berufsbezogenes Wissen erwerben können.

Während der beruflichen Erprobung stellen sie als „Kontrolleure“ die Einhaltung der Vereinbarungen sowohl auf Seiten der Teilnehmenden als auch auf Seiten der Arbeitgeber sicher. Bei Konflikten

(z.B. nicht entschuldigte Fehlzeiten der Teilnehmenden oder Arbeitszeitüberschreitung der Arbeitgeber) fungieren Familienintegrationscoaches als „Mediator“, um zwischen den Beteiligten zu vermitteln, Probleme zu lösen und damit einen Abbruch der beruflichen Erprobung zu verhindern.

In der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern nehmen Familienintegrationscoaches die Rolle des „Dienstleisters“ ein. Sie unterstützen die Arbeitgeber vor allem in Fragen der Antragsstellung und Förderung. Darüber hinaus stehen sie den Arbeitgebern, insbesondere im Umgang mit der Zielgruppe, beratend zur Seite. Diese „Berater“-Funktion erstreckt sich jedoch teilweise über Fragen zur beruflichen Erprobung und Betreuung des Teilnehmenden hinaus.

Bezogen auf das Programmziel einer stärkeren Zusammenarbeit zwischen Akteuren der Beschäftigungsförderung, der Kinder- und Jugendhilfe und Unternehmen nehmen die Coaches die Funktion eines „Koordinators“ ein. Auf operativer Einzelfallebene wirken sie als zentrale Schnittstelle zwischen den beiden Rechtskreisen, den Arbeitgebern und weiteren lokalen Angeboten. Sie verbinden in der Arbeit mit den Teilnehmenden die unterschiedlichen Sichtweisen der Akteure und stimmen die unterschiedlichen Leistungen aufeinander ab, um eine passgenaue Unterstützung für die Teilnehmer zu erreichen.

Insgesamt wird deutlich, dass Familienintegrationscoaches eine hohe Bandbreite an Aufgaben zu bewältigen und zu koordinieren haben. Die einzelnen Funktionen stellen damit hohe Anforderungen an die Qualifikation und Kompetenzen einer einzelnen Person, die teilweise deutlich über die Kompetenzanforderungen der Richtlinie hinaus reichen.

5. BISHERIGE ERGEBNISSE

An dem Landesprogramm sind alle 14 Landkreise bzw. kreisfreie Städte des Bundeslandes Sachsen-Anhalt beteiligt. Im März 2014 waren 41 Familienintegrationscoaches im Rahmen des Programms beschäftigt. Bis zu diesem Zeitpunkt waren etwa 2200 Familien mit mehr als 3000 Kindern unter 15 Jahren und etwa 3000 Familienmitgliedern über 15 Jahre betreut worden. Mehr als drei Viertel der teilnehmenden Familienbedarfsgemeinschaften waren alleinerziehend.²⁷ Besonders die Familienintegrationscoaches berichteten von positiven Entwicklungen bei diesen Teilnehmenden in vielerlei Hinsicht. Durch die intensive Betreuung der Familien würde zunächst deutlich, welche Herausforderungen bei den Teilnehmenden überhaupt bestehen. Dies sei eine notwendige Voraussetzung, um gezielt Hilfestellung leisten zu können. Dabei komme es den Coaches zugute, dass sie keine Behörde, also weder das Jobcenter noch das Jugendamt vertreten. Denn gegen diese Institutionen bestünden zum Teil größere Vorbehalte.

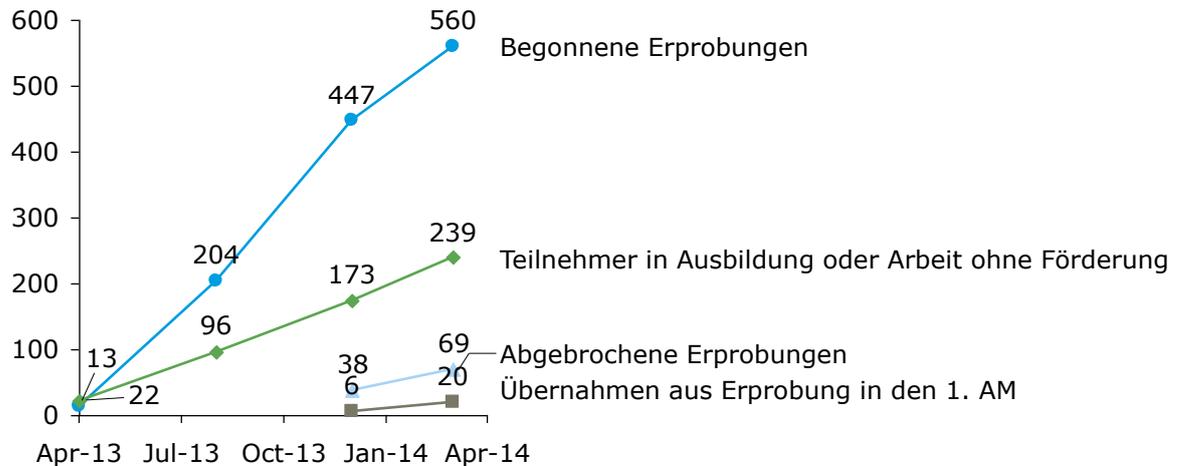
Weiterhin ermögliche die engmaschige Betreuung, die identifizierten Herausforderungen schrittweise anzugehen. Dabei können die Familienintegrationscoaches nicht für alle Probleme eine Lösung anbieten, greifen jedoch wenn nötig auf regionale Unterstützungsangebote wie Beratungsstellen oder die Jugendämter zurück. Dies kann durch die Integrationsfachkräfte der Jobcenter kaum in vergleichbarem Umfang geleistet werden, weil diesen weniger Ressourcen für die Betreuung zur Verfügung stehen. Zudem würden sich viele der Teilnehmenden in den Coaching-Gesprächen intensiv mit der eigenen Arbeitslosigkeit auseinandersetzen. Dieses Bewusstsein für die eigene Situation könne positiv genutzt werden, um eine neue berufliche Perspektive zu entwickeln. Eine solche intensive Coaching-Arbeit sei ebenfalls nur dann möglich, wenn ein niedriger Betreuungsschlüssel eine enge Betreuung erlaube.

Besonders motivierend, so die Einschätzung der Familienintegrationscoaches, wirke sich dann der Übergang in Beschäftigung oder berufliche Erprobung aus, welche idealerweise mit der entwickelten beruflichen Perspektive korrespondiert. Bis Ende März 2014 waren insgesamt 2698 Unternehmen kontaktiert worden, wovon etwa die Hälfte Interesse an der Einstellung einer geförderten Person äußerte (vgl. Abbildung 6). Von diesen stellte wiederum etwa die Hälfte einen Antrag auf Förderung eines Arbeitnehmers im Rahmen der beruflichen Erprobung. Etwa 85 Prozent der Anträge wurden bewilligt, so im Zeitraum von April 2013 bis März 2014 560 Personen eine berufliche Erprobung begannen.²⁸ 239 Teilnehmende gingen in ungeforderte Ausbildungs- oder Beschäftigungsverhältnisse über.

²⁷ Ergebnisse der Monitoringauswertung, Stand: März 2014.

²⁸ Dabei ist zu beachten, dass ein Arbeitgeber auch mehrere geförderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigen kann. Insofern muss die Zahl der Beruflichen Erprobung nicht der Zahl der Arbeitgeber entsprechen die eine solche in Anspruch nehmen.

Abbildung 8: Entwicklung der Vermittlungen in berufliche Erprobungen sowie Ausbildung und ungeforderte Beschäftigung (April 2013 bis März 2014)



Dies sei nach Aussagen der Familienintegrationscoaches und Integrationsfachkräfte der Jobcenter häufig ein großes Erfolgserlebnis und wirke sich trotz aller damit verbundenen organisatorischen Schwierigkeiten positiv auf das familiäre Zusammenleben insgesamt aus. Im Verlaufe der Beschäftigung könnten die Teilnehmenden zum einen ihre beruflichen Erfahrungen und Kompetenzen erweitern. Wichtiger sei in vielen Fällen jedoch, dass gelernt würde, den Alltag zu organisieren und eine Tagesstruktur im familiären Zusammenleben zu etablieren. Dies betreffe besonders den Bereich der Kinderbetreuung. In vielen Familien musste mit der beruflichen Erprobung erstmalig eine Lösung für eine fest geregelte Kinderbetreuung gefunden werden.

Neben diesen direkten stabilisierenden Effekten für die Familien profitierten die Teilnehmenden auch persönlich. Viele Teilnehmende würden relativ isoliert leben und sich vor allem in ihrem familiären Umfeld bewegen. Die geförderte Beschäftigung gebe den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in einem neuen Umfeld zu bewegen, soziale Kontakte zu knüpfen und auf diese Weise auch die eigenen sozialen Kompetenzen zu verbessern, wie zum Beispiel Kommunikations- aber auch Team- und Konfliktfähigkeiten. Auch die Arbeitgeber berichteten teilweise von positiven Entwicklungen der Arbeitnehmer:

„Unsere Beschäftigte hat sich sehr gut entwickelt, sie denkt mit, bringt sich ein und zeigt Eigeninitiative im Hinblick auf die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen. Bei Problemen sucht sie ein klärendes Gespräch, sodass eine gute Lösung für alle gefunden werden kann.“

(Geschäftsführer eines Kleinunternehmens, das eine Teilnehmerin gefördert beschäftigt)

Schließlich steigere die Erfahrung, eigenes Geld zu verdienen das Selbstwertgefühl der Teilnehmenden sowie die Motivation sich in der beruflichen Erprobung zu engagieren. Mitunter verbessert sich auch das Familieneinkommen durch die Erwerbstätigkeit der Teilnehmenden. Dabei ist jedoch das eher niedrige Lohnniveau der durch die berufliche Erprobung geförderten Beschäftigungsverhältnisse zu beachten. In den beruflichen Erprobungen waren etwa 45 Prozent der Personen in Vollzeit und etwa 55 Prozent in Teilzeit beschäftigt.²⁹ In Vollzeit beschäftigte Personen arbeiteten durchschnittlich 40 Stunden in der Woche bei einem monatlichen Bruttogehalt von 1281,05 Euro. In Teilzeit beschäftigte Personen arbeiteten hingegen durchschnittlich 29,6 Stunden pro Woche, bei einem monatlichen Bruttogehalt von 966,48 Euro. Dies entspricht einem Stundenlohn von respektive 8,01 Euro und 8,15 Euro.³⁰ Auch wenn zu dieser Frage keine genauen

²⁹ Erfassung der Anträge auf berufliche Erprobungen der Unternehmen, Stand: Mai 2014, FörderService GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt

³⁰ Mit Inkrafttreten des Tarifautonomiestärkungsgesetzes am 1. Januar 2015 gilt es die vom Gesetzgeber festgeschriebene Lohnuntergrenze (Mindestlohn) zu berücksichtigen.

Daten vorliegen, ist davon auszugehen, dass die meisten Familien während der beruflichen Erprobung aufstockende Leistungen nach dem SGB II beziehen. So liegt der monatliche Netto-Bedarf einer alleinerziehenden Bedarfsgemeinschaft mit zwei Kindern bei 1470 Euro, das eines Paares mit zwei Kindern bei 1800 Euro³¹.

Zur Einordnung dieser finanziellen Effekte soll auf zwei Aspekte hingewiesen werden: Erstens spiegeln die Gehälter das Lohngefüge in Sachsen-Anhalt wieder. Das Durchschnittsbruttogehalt von ungelernten Arbeitnehmern in Sachsen-Anhalt liegt bei 1783 Euro, in Gesamtdeutschland liegt der Durchschnitt bei 2134 Euro³².

Dementsprechend höher ist die Zahl der erwerbstätigen Arbeitslosengeld II-Bezieher, also erwerbsfähige Leistungsberechtigte, die Leistungen aus der Grundsicherung für Arbeitsuchende beanspruchen und gleichzeitig Brutto-Einkommen aus Erwerbstätigkeit beziehen. 3,9% aller Erwerbstätigen in Sachsen-Anhalt stocken ihr Gehalt mit SGB II Leistungen auf, der bundesweite Durchschnitt dagegen liegt bei 2%.³³ Bedenkt man dann, dass die Teilnehmenden aufgrund ihrer mangelnden beruflichen Erfahrung und Qualifikation vor allem Helfertätigkeiten ausüben, die nochmals unter dem Level der ungelernten Arbeitnehmer liegen, erklärt sich das niedrige Lohnniveau in der beruflichen Erprobung.

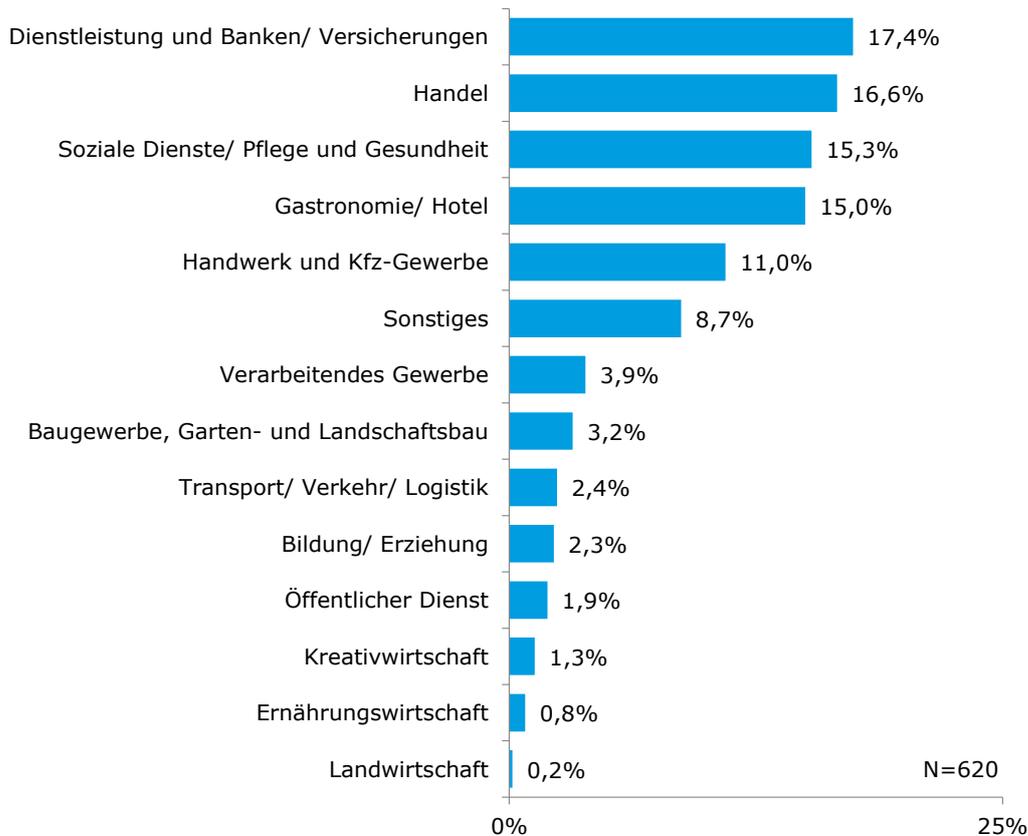
Ein wesentlicher Faktor für die Lohnhöhe sind dabei die Branchen, in denen die Berufliche Erprobung stattfindet. Eine Zuordnung der Arbeitgeber zu Branchen ist nur eingeschränkt möglich, da die Branchen auf den Förderanträgen nicht standardisiert erfasst werden. Das zuständige Fachreferat des MS hat die offenen Angaben manuell in Branchen geclustert. Demnach liegen Schwerpunkte der Förderung im Bereich allgemeiner Dienstleistungen (inkl. Versicherungen und Banken), dem Handel und in der Hotellerie und Gastronomie. Mit Ausnahme der Versicherungen und Banken, die nur einen kleinen Teil innerhalb der Kategorie Dienstleistungen allgemein ausmachen, sind dies Branchen, in denen flächendeckende Tarifverträge die Ausnahme sind³⁴. Da die Angaben der Arbeitgeber in den Anträgen von sehr unterschiedlicher Qualität und Präzision im Hinblick auf ihre Tätigkeiten sind, ist die Aussagekraft dieser Auswertung jedoch beschränkt.

³¹ Statistik der Arbeitsagentur für Arbeit (2014a)

³² Statistisches Bundesamt (2014)

³³ Statistik der Arbeitsagentur für Arbeit (2014b)

³⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014)

Abbildung 9: Erprobungsarbeitsplätze nach Wirtschaftszweigen, Stand April 2014

Quelle: Auswertung der Anträge zur Beruflichen Erprobung des Ministeriums für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt; eigene Darstellung Rambøll Management Consulting.

Zweitens ist der Austritt aus dem Hilfebezug kein direktes Ziel der Beschäftigungsinitiative. Untersuchungen wie die Programmbegleitung des ESF-Bundesprogramms „Gute Arbeit für Alleinerziehende“ haben bereits darauf hingewiesen, dass Integrationsprozesse bei arbeitsmarktfernen Personen mit Familienverantwortung in einer sehr langfristigen Perspektive zu bewerten sind.³⁵ Dies gilt nochmals besonders für die Zielgruppe der Alleinerziehenden, deren Anteil unter den Teilnehmenden der Beschäftigungsinitiative bei über 75 Prozent liegt. Deren nachhaltige Integration in Beschäftigung setze weitestgehend stabile Rahmenbedingungen sowohl im persönlichen wie auch im familiären Bereich voraus. Weiterhin müsse zunächst eine realistische berufliche Perspektive entwickelt werden, was mitunter intensive und längerfristige Orientierungsarbeit erfordert. Schließlich müssen häufig grundlegende soziale und berufsfachliche Kompetenzen aufgebaut werden. In diesen Bereichen soll die Beschäftigungsinitiative ansetzen und konnte nach Einschätzung der Akteure bereits einige Fortschritte erreichen. Besonders relevant hierfür ist die Möglichkeit unter realen Bedingungen Arbeitserfahrung zu sammeln. Dies kann auch die Integrationschancen in ein anderes Beschäftigungsverhältnis nach Abschluss der Beruflichen Erprobung verbessern. Bisher werden jedoch keine Indikatoren erhoben, anhand derer die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit quantitativ abgebildet werden kann.

Aus diesen Fortschritten müssen allerdings nicht zwingend auch tatsächliche Integrationserfolge im selben Ausmaß resultieren. So äußerten sich zwar bis auf wenige Ausnahmen alle Arbeitgeber sehr positiv über ihre Beschäftigten, diese hatten aber bis auf Ausnahmen lediglich auf elf Monate befristete Arbeitsverträge. Die Prognosen für eine Beschäftigung über das Förderende hinaus waren sehr gemischt. Besonders freie Träger im Sinne gemeinnütziger Vereine und Gesellschaften,

³⁵ Rambøll Management Consulting GmbH (2013)

Stiftungen oder öffentliche Arbeitgeber sehen kaum Möglichkeiten einer eigenen Finanzierung der Beschäftigung. Die privatwirtschaftlichen Unternehmen und Betriebe zeigten sich teilweise optimistischer. Dies sei jedoch maßgeblich abhängig von der Entwicklung der Auftragslage im Betrieb. Sollte diese keine Einstellung zulassen, könne die Beschäftigung auch bei guter Leistung des Arbeitnehmers nicht fortgesetzt werden.

Die Evaluierung des ähnlich gestalteten Thüringer Arbeitsmarktprogramms hat ergeben, dass dort etwa über ein Drittel der geförderten Arbeitnehmer nach Ende der zweijährigen Förderung weiter beschäftigt wurden. Für die Beschäftigungsinitiative liegen noch keine Daten in validem Umfang vor, da die überwiegende Mehrheit der für elf Monate geförderten Beschäftigungsverhältnisse zum Zeitpunkt der Auswertungen im Mai 2014 noch nicht zu Ende war. Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt der Evaluierung auf Fragen der Umsetzung und den Aktivitäten der Familienintegrationscoaches (siehe Abschnitt 1). Die Wirkungen der Förderung durch die berufliche Erprobung können zukünftig unter anderem basierend auf einer systematischen Erfassung des Verbleibs der geförderten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer analysiert werden (siehe Abschnitt 6).

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass von den knapp 3000 Teilnehmenden, die durch die Familienintegrationscoaches betreut wurden, etwa 240 direkt und ohne Förderung in Arbeit oder Ausbildung integriert wurden. Leider liegen diesbezüglich keine weiteren Informationen zu den Konditionen wie Stundenumfang oder Entlohnung vor.

Dabei schwanken Vermittlungszahlen in geförderte und ungeförderte Beschäftigung erheblich zwischen den Landkreisen. Im Durchschnitt wurden pro Landkreis 20 bis 60 berufliche Erprobungen begonnen. Hier gab es allerdings auch einige „Ausreißer“. Während beispielsweise in einem Landkreis bis März 2014 keine einzige berufliche Erprobung begonnen wurde, starteten in einem anderen Landkreis im gleichen Zeitraum 100 berufliche Erprobungen.

Auch das Verhältnis von kontaktierten Unternehmen zu begonnenen beruflichen Erprobungen zeigte deutliche Unterschiede zwischen den Landkreisen. Während in vielen Landkreisen zwischen zwei und drei kontaktierte Unternehmen auf jede begonnene Erprobung entfielen, mussten in einigen Landkreisen mehr als zehn-, in einem Fall sogar mehr als 40 Unternehmen kontaktiert werden, um eine berufliche Erprobung zu realisieren. Diese Zahlen weisen bereits daraufhin, dass die Schwerpunkte bei der Umsetzung der beiden Programmbestandteile „Familienintegrationscoaches“ und „Berufliche Erprobung“ an den einzelnen Standorten sehr unterschiedlich gesetzt wurden (vgl. Abschnitt 4.2.4 und 4.3).

6. FAZIT

Wie eingangs dargestellt, standen bei der Evaluierung *Beschäftigungsinitiative* Fragen der Umsetzung dieser ersten Programmphase im Mittelpunkt. Eine Bewertung der Effektivität war nicht Bestandteil des Auftrags und im Hinblick auf die bisher noch kurze Umsetzungszeit zudem inhaltlich nicht sinnvoll. Deswegen orientieren sich Fazit und Empfehlungen im Wesentlichen an den Befunden zu Struktur und Aktivitäten der Familienintegrationscoaches. Im Folgenden sollen die zentralen Untersuchungsfragen zusammenfassend beantwortet sowie ein abschließendes Fazit zur bisherigen Umsetzung gezogen werden.

6.1 Inwieweit trägt die Programmkonzeption und -umsetzung zu einer optimalen und effektiven Zielerreichung bei?

Wesentliches konzeptionelles Merkmal der Beschäftigungsinitiative ist erstens die Kombination aus intensiver Betreuung durch die Familienintegrationscoaches und die Möglichkeit der beruflichen Erprobung im Rahmen einer geförderten Beschäftigung. Diese Kombination hat sich nach Aussagen der Akteure bewährt und zwar sowohl im Hinblick auf die teilnehmenden Bedarfsgemeinschaften als auch hinsichtlich der beteiligten Arbeitgeber. In der überwiegenden Mehrheit der Fälle profitieren die teilnehmenden Bedarfsgemeinschaften von der intensiven individuellen und langfristig angelegten Betreuung durch die Familienintegrationscoaches. Dies können die Jobcenter mit den dort zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht leisten.

Zum Untersuchungszeitpunkt sollte ein Familienintegrationscoach pro Jahr 30 Familienbedarfsgemeinschaften in die Betreuung aufnehmen. Dabei wurde nicht mit allen Bedarfsgemeinschaften in der gleichen Intensität gearbeitet, einige verblieben nur nominell im Projekt, wodurch Ressourcen für die intensive Arbeit mit den motivierten und interessierten Teilnehmenden frei wurden.

Darüber hinaus können die Coaches im Gegensatz zu den Integrationsfachkräften des Jobcenters selbst gezielt nach passenden Arbeitgebern für ihre Teilnehmenden suchen und diesen eine attraktive Förderung in Aussicht stellen. Damit haben die Familienintegrationscoaches gute Voraussetzungen gemeinsam mit den Teilnehmenden zügig Schritte in Richtung Integration einzuleiten.

Für die Arbeitgeber hatte die Kombination aus intensivem Coaching und geförderter Beschäftigung den Vorteil, dass sie Zugang zu einer Gruppe potentieller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bekamen, zu der sie sonst kaum Zugang bekommen hätten. Die aktive Ansprache und Vermittlung der Coaches machte sie erstens auf Profile aufmerksam, die in den regulären Matching-Prozessen der Jobcenter oder ihren eigenen Rekrutierungsabläufen aus dem Raster gefallen wären. Zweitens bemühten sich die Coaches um eine gute Passung zwischen Teilnehmenden und Arbeitgebern, weit über die formalen Kriterien hinaus die üblicherweise sonst bei solchen Matching-Prozessen angelegt werden. Drittens ermöglichten Probearbeit und berufliche Erprobung eine lange Einarbeitungszeit des Arbeitnehmers, für welche dem Arbeitgeber kaum Lohnkosten entstehen, da diese größtenteils über die Förderung gedeckt werden. Zusätzlich wurden die Teilnehmenden in dieser Zeit durch die Familienintegrationscoaches unterstützt und damit in ihrem Beschäftigungsverhältnis stabilisiert. Dabei erfüllte die berufliche Förderung über die Integration einzelner Teilnehmender hinaus auch die Funktion eines Türöffners für die gesamte Zielgruppe der Familienbedarfsgemeinschaften bei den Arbeitgebern.

Für den kombinierten Ansatz von Coaching und Erprobung sprechen die niedrigen Abbruchquoten der beruflichen Erprobung. Bis April 2014 wurden 69 Erprobungen vorzeitig abgebrochen. Bei 560 Erprobungen insgesamt entspricht dies einer Abbruchquote von etwa zwölf Prozent. Im ähnlich konzipierten Landesarbeitsmarktprogramm Teil B des Freistaats Thüringen ermittelte die Evaluie-

Abbruchquoten von etwa 33 Prozent.³⁶ Dort wurden ebenfalls Arbeitgeber gefördert, die Mitglieder aus Familienbedarfsgemeinschaften beschäftigten. Dabei war die finanzielle Förderung geringer als bei der beruflichen Erprobung, die Laufzeit der Förderung konnte jedoch maximal zwei Jahre betragen. Wichtigster konzeptioneller Unterschied zwischen den beiden Programmen sind jedoch die Familienintegrationscoaches. Diese waren in Thüringen keine Voraussetzung für die Förderung der Arbeitnehmer. Die deutlich niedrigeren Abbruchquoten für die berufliche Erprobung könnten ein erster Hinweis auf den Mehrwert der Vorbereitung und Begleitung der geförderten Beschäftigung durch die Coaches sein. Allerdings ist dieser Vergleich wegen der teilweise noch kurzen Laufzeit der beruflichen Erprobung nur eingeschränkt belastbar.

Kritisch zu sehen ist, dass die zum Untersuchungszeitpunkt sehr großzügig ausgestattete Förderung der beruflichen Erprobung große Anreize setzte, primär dieses Instrument zur Gestaltung der Integrationsprozesse der Teilnehmenden zu nutzen. Damit geht auch einher, dass an manchen Standorten der Fokus der Coaching-Aktivitäten der Familienintegrationscoaches auf einer schnellen Vermittlung in diese Form der geförderten Beschäftigung lag. Dies birgt die Gefahr, dass andere Strategien, wie beispielsweise Ausbildungsmöglichkeiten, zur schrittweisen Integration in den Arbeitsmarkt aus dem Blick geraten, wenngleich diese für einige der Teilnehmenden vielleicht die sinnvollere Alternative wären. In diesem Zusammenhang hinterfragten viele Akteure, inwiefern eine Begrenzung der Zielgruppe auf Familienbedarfsgemeinschaften, in denen mindestens einer der beiden Partner unter 30 Jahre alt sein sollte sinnvoll ist. Gerade bei jüngeren Personen spielt das Thema Ausbildung häufig eine wichtige Rolle. Die enge Verknüpfung von Coaching und geförderter Beschäftigung ist gerade deshalb stärker geeignet für ältere Teilnehmende.

Auch die Arbeitgeber betonten durchgängig, wie sehr sie Förderhöhe und -konditionen der beruflichen Erprobung schätzten. Die Unterstützung der Familienintegrationscoaches wurde zwar ebenfalls positiv erwähnt, war aber im Vergleich zur finanziellen Förderung kaum von Bedeutung. Zwar konnten mit der Beschäftigungsinitiative einige Arbeitgeber für die Herausforderungen aber auch Potenziale der Zielgruppe erschlossen werden. Inwiefern dies jedoch ausreicht, um auch ohne vergleichbare finanzielle Förderung Beschäftigungsmöglichkeiten für langzeitarbeitslose Mitglieder aus Bedarfsgemeinschaften zu schaffen, bleibt fraglich.

Schließlich ist die kommunale Projektträgerschaft ein konzeptionelles Merkmal der Beschäftigungsinitiative. Wo und wie das Team der Familienintegrationscoaches dann genau angebunden ist, bleibt den Kommunen freigestellt. Auch dieses Vorgehen hat sich weitestgehend bewährt. Wie in Abschnitt 4.1 beschrieben, wurden kommunal sehr unterschiedliche Lösungen für die strukturelle, operative und räumliche Anbindung der Projekte gefunden. Aus dieser Anbindung und weiterer teilweise sehr spezifischer Einflussfaktoren resultierten unterschiedliche Schwerpunkte in der Projektumsetzung, welche sich grob zwei Varianten zuordnen lassen (siehe Abschnitt 4.2.4). Einige der untersuchten Standorte fokussierten eher auf die sozialpädagogische Arbeit zur Stabilisierung der Familien, andere stärker auf das Coaching zur Integration in den Arbeitsmarkt. Insgesamt wird das Programm jedoch auch an Standorten, die eher einen sozialpädagogischen Fokus gesetzt haben, als Ansatz zur zielgruppenspezifischen Arbeitsmarktintegration verstanden. So ist die Beschäftigungsinitiative in ihrer bisherigen Umsetzung eher ein erweitertes Arbeitsmarktprogramm, welches die spezifischen Bedarfe der Familienbedarfsgemeinschaften aufgreift. Das Potenzial der Beschäftigungsinitiative als neuer sozialpolitischer Ansatz, der von kommunaler Seite aus Arbeitsmarktpolitik und Familienhilfe konsequent im Sinne einer bedarfsgerechten Unterstützung der Zielgruppe zusammenführt, wurde dabei noch nicht flächendeckend erschlossen.

Dies liegt teilweise auch an den kommunalen Akteuren vor Ort. Die Kommune ist zwar formal Projektträger, an einigen Standorten beschränkte sich diese Trägerschaft aber vor allem auf die administrative Abwicklung der Förderung. Die strategische Weiterentwicklung des Projekts, aber auch die fachliche Weiterentwicklung der Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter wurde dem Team selbst überlassen. Hier können die Kommunen noch stärker aktiv werden, um die Beschäf-

³⁶ Rambøll Management Consulting GmbH (2012)

tigungsinitiative zu einem Instrument kommunaler aktivierender Sozialpolitik zu entwickeln. Wesentliche Voraussetzung hierfür war und ist das Zusammenspiel zwischen dem Projektteam, arbeitsmarktpolitischen Akteuren und den Expertinnen und Experten der Familien- und Jugendhilfe.

6.2 Wie greifen Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe sowie die der Arbeitsmarktintegration unter Einbindung lokaler Strukturen ineinander?

Ein wesentlicher Einflussfaktor für die Verzahnung von Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Arbeitsmarktintegration war zunächst die räumliche und fachliche Anbindung des Projektteams. Eine enge Anbindung an das Jugendamt erleichterte die Einbindung des dortigen Fachpersonals in die alltägliche Projektumsetzung vor allem zu Fragen der familiären Stabilisierung. Im Hinblick auf Erhalt und Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit war eine enge und konstruktive Zusammenarbeit mit dem Jobcenter unabdingbar, wenngleich die direkte Ansiedlung dort teilweise kritisch diskutiert wurde. Bei zu enger Einbindung der Jobcenter wurde befürchtet, dass das Prinzip der Freiwilligkeit der Teilnahme den Teilnehmenden nicht glaubhaft vermittelt werden könnte.

Dabei waren es vor allem die Integrationsfachkräfte der Jobcenter, die potentiell für die Teilnahme geeignete Familienbedarfsgemeinschaften ansprachen oder zuwiesen. Die Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe taten sich meist schwer, geeignete Teilnehmende auszuwählen. Bei der weiteren Betreuung der Teilnehmenden war die Zusammenarbeit zwischen den Familienintegrationscoaches und den Fachkräften der Jobcenter und Jugendämter kaum systematisch geregelt. Ob und in welchem Umfang kooperiert wurde, hing von den Einzelfällen der Teilnehmenden, dem persönlichen Hintergrund der Coaches, sowie der Anbindung des Projektteams ab. War dieses direkt beim Jugendamt angesiedelt, war die Kooperation enger. Bei anderen Varianten war der Zugang mitunter schwieriger.

In jedem Fall jedoch nehmen die Familienintegrationscoaches eine vermittelnde oder moderierende Funktion zwischen den Fachkräften der Jugendämter und Jobcenter auf der operativen Ebene ein. Durch die intensive Betreuung erhalten die Coaches einen intensiven Einblick in die familiäre Situation und können auf dieser Basis bei beiden Institutionen die passende Unterstützung einholen. Über den Kanal der Familienintegrationscoaches erhalten die Fachkräfte in beiden Institutionen ein besseres Verständnis über die Vorgehensweisen der jeweils anderen Einrichtung.

Insgesamt scheint die Ansiedlung der Familienintegrationscoaches bei den Kommunen diesbezüglich die bessere Alternative im Vergleich zu einer Ansiedlung bei freien Trägern. In der Thüringer Initiative zur Integration und Armutsbekämpfung wurde diese Variante gewählt, um erstens Familienbedarfsgemeinschaften bei ihrer Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen und zweitens die Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften des SGB II und SGB VIII zu stärken. Eine erste Evaluierung der Initiative hat ergeben, dass die freien Träger mitunter Schwierigkeiten haben, Zugang zu den Jugendämtern zu finden.³⁷

Auch weitere Unterstützungsstrukturen vor Ort zum Beispiel Schuldner- und Suchtberatung oder die Träger der Angebote zur Kinderbetreuung nutzten die Familienintegrationscoaches für ihre Integrationsarbeit. Für viele Herausforderungen der Teilnehmenden konnten die Coaches alleine keine Lösung liefern, sondern vermittelten ihre Teilnehmenden diese an weitere Einrichtungen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Familienintegrationscoaches auf Ebene der Teilnehmenden soweit nötig auf die verschiedenen Unterstützungsangebote zurückgriffen. Jedoch wirkte dies nur selten über den individuellen Einzelfall hinaus. Es gab wenig übergreifende Vereinbarungen zur Kooperation mit den verschiedenen Stellen, wenn dann am ehesten noch mit dem Jobcenter beispielsweise hinsichtlich der Ansprache von Teilnehmenden. Zudem wurde die Erfahrung

³⁷ Ramboll Management Consulting (2011)

aus dem Projekt kaum genutzt, um strukturelle Verbesserung für die Zielgruppe auf kommunaler Ebene anzustoßen.

6.3 Wie gelingen eine gezielte Arbeitgeberansprache und die Zusammenarbeit mit dieser Zielgruppe?

Wesentliches Merkmal der Beschäftigungsinitiative ist schließlich die enge Einbindung von Arbeitgebern in den Integrationsprozess der Zielgruppe. Deshalb mussten die Familienintegrationscoaches nicht nur die Teilnehmenden betreuen und unterstützen, sondern auch intensiv mit Betrieben und weiteren Arbeitgebern interagieren. Dies bedeutete, dass sich die Coaches auch den Arbeitgebern gegenüber als kompetente Ansprechperson präsentieren mussten, sowohl im Hinblick auf Gestaltung und Anforderung der beruflichen Erprobung aber durchaus auch hinsichtlich allgemeinen personalpolitischen und –rechtlichen Fragen. Damit verbinden sich hohe Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikationen der Coaches.

Neben der Fachlichkeit der Coaches ist weiterhin die personelle Kontinuität ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern. Diese schätzen es, wenn sie während des gesamten Vermittlungsprozesses und der anschließenden Beschäftigung eine Ansprechperson für alle Fragen vom Antragsverfahren bis zu Konflikten mit den Teilnehmenden haben. Weitere relevante Faktoren sind die Erreichbarkeit, Flexibilität und Bereitschaft der Coaches, Dinge vor Ort bei den Arbeitgebern zu klären.

Wie in Kapitel 4 beschrieben wurde, konnten unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Ansprache der Arbeitgeber und der Vermittlung der Teilnehmenden identifiziert werden. So wurde zunächst zwischen einer breiten und einer gezielten Ansprache der Arbeitgeber unterschieden. Genauso ließen sich zwei Varianten der Vermittlung, die arbeitgeberorientierte und die arbeitnehmerorientierte Vermittlung ausmachen. Dabei hat sich in der bisherigen Praxis keine der Varianten als die eindeutig bessere erwiesen, beide haben jeweils ihre spezifischen Vorteile. Sinnvoll sind jedoch mindestens die beiden folgenden Kombinationen:

Tabelle 9: Varianten der Arbeitgeberansprache

	Kombination 1	Kombination 2
Ansprache	Breite Ansprache	Gezielte Ansprache
Vermittlung	Arbeitgeberorientiert	Arbeitnehmerorientiert
Vorteil	Aufbau eines Stellenpools beschleunigt Vermittlung; Projekt wird einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht;	Gezielte Ansprache von Arbeitgebern verringert Risiko von Mitnahmeeffekten; Geringeres Abbruchrisiko, da Stellen ausgehend von den Profilen der TN akquiriert werden
Voraussetzung	Ausreichende Ressourcen zur Ansprache von Arbeitgeber beim Projektteam oder bei Partnern	Guter Überblick über den regionalen Arbeitsmarkt und Kontakte

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, setzt die breite Ansprache von Arbeitgebern voraus, dass ausreichend Ressourcen im Projektteam oder bei den Projektpartnern vorhanden sind. In diesem Zusammenhang hat es sich bewährt, den Zugang zu den Arbeitgebern nicht allein über die Jobcenter bzw. den AG-S zu suchen, sondern auch Wirtschaftsvertreter wie Kammern, regionale Unternehmensverbände oder die Wirtschaftsförderung einzubinden. Dabei konnten diese Partner jedoch nicht mehr als eine erste Information über das Programm weitergeben und interessierte Arbeitgeber an das Projektteam verweisen. Dieses erläuterte dann die Details der Förderung und

nahm das Stellenprofil auf. Zudem konnten die Vorteile des Programms und die Stärken der einzelnen Teilnehmenden am authentischsten von den Coaches selbst vermittelt werden.

Die gezielte Ansprache von Arbeitgebern setzte einen guten Überblick über den regionalen Arbeitsmarkt und entsprechende Kontakte voraus, um die für die Voraussetzungen der Teilnehmenden passenden Arbeitgeber ansprechen zu können.

Unabhängig davon, welche Variante konkret gewählt wird oder welche Akteure dafür zuständig sind, ist die aktive Ansprache von Arbeitgebern mit konkretem Projektbezug zur Beschäftigungsinitiative unerlässlich. Angesichts der finanziellen Förderung ist dabei die Vermeidung von reinen Mitnahmeeffekten ein kritischer Faktor. Tendenziell ist das Risiko für solche Effekte bei einer breiten Ansprache von Arbeitgebern höher, besonders dann, wenn Arbeitgeber bereits über umfangreiche Erfahrung mit geförderter Beschäftigung verfügen. Dann besteht die Gefahr, dass die berufliche Erprobung genutzt wird, um die Einstellung eines ungeforderten Beschäftigten zu substituieren.

Dies lässt sich nur begrenzt durch objektive Kriterien ermitteln und ausschließen. Bewährt hat es sich, dass die Familienintegrationscoaches an anderen Stellen, wie dem AG-S oder anderen Abteilungen der Kommunalverwaltung Erkundigungen über die Arbeitgeber einholen. Weiterhin mussten die Familienintegrationscoaches den Arbeitgebern vermitteln, dass die Beschäftigung dazu dienen soll, die Teilnehmenden zu stabilisieren und an den Arbeitsmarkt heranzuführen. Deshalb sind die Teilnehmenden nicht vergleichbar zu regulären Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einsetz- und belastbar, was durch die Förderung kompensiert werden soll. Voraussetzung für diese offene Kommunikation war, dass die Arbeitgeber die Coaches als kompetente Ansprechperson wie oben beschrieben akzeptieren.

Auch während der beruflichen Erprobung berichteten die Coaches, dass sie in engem Kontakt mit den Arbeitgebern standen. Dies gilt besonders für die erste Phase der Beschäftigung. In der Mehrheit der Fälle verlief diese ohne größere Komplikationen. Wenn jedoch Schwierigkeiten auftreten, mussten die Familienintegrationscoaches als Mediator zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern auftreten. Dabei mussten sie häufig abwägen: Auf der einen Seite sollten die Arbeitgeber für die Bedarfe der Zielgruppe sensibilisiert werden. Dies implizierte auch, dass die Teilnehmenden im Unternehmen eine besondere Stellung innehat. Auf der anderen Seite sahen die Familienintegrationscoaches auch, dass die Teilnehmenden mindestens schrittweise lernen sollten sich in die normalen betrieblichen Abläufe einzupassen. Die Lösung in solchen Konfliktfällen konnte nur im Ausgleich mit allen Beteiligten gefunden werden und setzte ein vertieftes Verständnis sowohl für die Situation der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer voraus.

7. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Mit der Beschäftigungsinitiative wird in Sachsen-Anhalt ein Programm umgesetzt, das erstmalig auf kommunaler Ebene einen Ansatz zur Kombination arbeitsmarkt- und familienpolitischer Interventionen implementiert. Wie die vorhergehenden Ausführungen zeigten, konnte dieser Ansatz im Großen und Ganzen erfolgreich in den Kommunen etabliert werden. Dennoch lassen sich basierend auf diesen Befunden Empfehlungen ableiten, wie Konzept und Umsetzung der Beschäftigungsinitiative vor allem im Hinblick auf die Ausrichtung in der kommenden Förderperiode weiter verbessert werden können.

Zuschnitt der Zielgruppe anpassen

In Abschnitt 6.1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass der Ansatz der Beschäftigungsinitiative auch für Zielgruppen außerhalb der zum Untersuchungszeitpunkt bestehenden Definition tragen würde. Bei einer Ausweitung der Zielgruppe sind jedoch zwei Aspekte zu beachten: Erstens die beschränkten Ressourcen, die eine Konzentration auf die Zielgruppen fordern bei denen der größte Handlungsbedarf besteht und zweitens die weiteren bestehenden Förderangebote in SGB II und III sowie der ESF-Förderung des Bundes von denen sich die Förderung des Landes kohärent abgrenzen sollte.

Angesichts der im Vergleich hohen Ressourcen, die bei der Beschäftigungsinitiative zur Betreuung der einzelnen Familien eingesetzt werden, empfiehlt es sich auch weiterhin auf die Familien mit dem größten Armutsrisiko und damit auch dem größten Unterstützungsbedarf zu fokussieren. Deshalb sollte das Kriterium der (Langzeit-)Arbeitslosigkeit eines oder im Falle von Paarbedarfsgemeinschaften beider Elternteile aufrechterhalten werden. Geprüft werden sollte jedoch, ob eine Beschränkung auf Personen unter 30 Jahren auch weiterhin sinnvoll ist. Nach Einschätzung der Evaluatoren würde der Ansatz der Beschäftigungsinitiative inhaltlich auch sehr gut für Eltern welche älter als 30 Jahre sind tragen. Zwar sieht das ESF-OP des Bundes ebenfalls ein Programm zur Erschließung betrieblicher Perspektiven für Langzeitarbeitslose ab 35 Jahren vor, dieses hat jedoch keinen vergleichbaren Schwerpunkt in der Stabilisierung von Familienbedarfsgemeinschaften, weshalb entlang des spezifischen Ansatzes und der Zielgruppe eine kohärente Abgrenzung erfolgen könnte.

Alternative Vermittlungsstrategien stärken

Mit der gut ausgestatteten Förderung der beruflichen Erprobung verfügen die Familienintegrationscoaches über ein starkes Instrument zur Integration der Teilnehmenden. Dies ist sicherlich vorteilhaft hinsichtlich einer schnellen Vermittlung sowie der Erschließung von Arbeitgebern für die Zielgruppe. Da jedoch nicht davon auszugehen ist, dass eine solche Förderung langfristig etabliert werden kann, empfiehlt es sich vor allem mit Start der neuen Förderperiode auch alternative Vermittlungsstrategien zu stärken. Dabei sollten auch die Themen Qualifizierung und Ausbildung an Bedeutung gewinnen. Wie unter anderem die Zahlen zur Vermittlung in ungeforderte Beschäftigung oder Ausbildung in Kapitel 5 verdeutlichen, wurden an einigen Standorten bereits Erfahrungen in dieser Richtung gemacht. Diese können zum Beispiel Gegenstand eines Erfahrungsaustauschs zwischen den Familienintegrationscoaches der verschiedenen Standorte sein. Um den Aspekt der Nachhaltigkeit der Programmumsetzung zu verstärken, empfiehlt es sich darüber hinaus, vorhandene Förderstrukturen und -maßnahmen wie die der Jobcenter stärker zu nutzen, besonders im vorgelagerten Prozess der Entwicklung einer Integrationsstrategie. Dann könnte der Betreuungsaufwand in den Unternehmen für die Aktivierung, Qualifizierung und (soziale) Integration der Teilnehmenden stärker über das Programm berücksichtigt werden.

Für eine systematische Analyse und Weiterentwicklung der Vermittlungsstrategien wäre es hilfreich, das Monitoring der Familienintegrationscoaches um einige Indikatoren zu ergänzen, die aktivierende oder qualifizierende Maßnahmen abseits der beruflichen Erprobung abbilden. Beispiele

hierfür können die Absolvierung eines Praktikums, die Teilnahme an Maßnahmen bei einem Arbeitgeber (MAG)³⁸ oder Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung³⁹ sein.

Bei Entwicklung und Umsetzung solcher alternativen Vermittlungsstrategien müssen die Coaches die jeweils zuständigen Institutionen vor allem die Jobcenter und die für berufliche Ausbildung zuständigen Kammern involvieren. Dies wird zwar in Ansätzen bereits praktiziert, kann jedoch flächendeckend noch gestärkt werden. Auf kommunaler Ebene kann dies in den regionalen Steuerungskreisen diskutiert werden, auf übergeordneter Ebene empfiehlt sich eine Einbindung dieser Institutionen in den vorgeschlagenen Erfahrungsaustausch.

Schließlich sollten Land, Kommunen und Projektpartner aber auch die Familienintegrationscoaches selbst die vielfältigen Aktivitäten der Familienintegrationscoaches in der Außendarstellung des Programms stärker in den Vordergrund rücken. Auf diese Weise kann den Projektpartnern und weiteren externen Akteuren verdeutlicht werden, dass es sich bei der Beschäftigungsinitiative um einen Ansatz handelt, der weit über eine Beschäftigungsförderung durch Lohnkostenzuschüsse hinaus reicht.

Datengrundlage zur Programmsteuerung verbessern

Die vorliegende Evaluierung fokussierte vor allem auf die Umsetzung der Beschäftigungsinitiative und ging nur eingeschränkt auf die bisher erzielten Ergebnisse hinsichtlich einer dauerhaften Integration in Beschäftigung ein. Die zentrale Frage nach den Wirkungen der intensiven Förderung konnte bisher noch nicht beantwortet werden. Hierfür muss zunächst eine valide Datengrundlage geschaffen werden. Diese sollte den Verbleib der Teilnehmenden nach Ende der Betreuung durch die Familienintegrationscoache beziehungsweise nach Ende der geförderte Beschäftigung abbilden. Der direkte Verbleib kann meist über die Coaches selbst erfasst werden. Da die einzelnen Schritte eines Integrationsprozesses jedoch nicht immer nahtlos ineinander greifen, sollte eine ergänzende Erhebung sechs Monate nach Teilnahmeende stattfinden. Dies geht auch einher mit den Vorgaben der Kommission zu einer stärker ergebnisorientierten Steuerung der ESF-Umsetzung in der kommenden Förderperiode und sollte deshalb idealerweise durch das Monitoringsystem für den ESF in Sachsen-Anhalt abgebildet werden. Alternativ oder ergänzend kann zudem zu einem späteren Zeitpunkt ein stärker auf Wirkungen fokussierende Evaluierung in Auftrag gegeben werden.

Weiterhin wäre es hilfreich, das Set der Outputindikatoren weiter zu präzisieren, beispielsweise im Hinblick auf das Geschlecht und Alter der Teilnehmenden. Diese Informationen wären eine nützliche Grundlage für die weitere Anpassung der Zielgruppe.

Kommunale Steuerung stärken

In Abschnitt 6.1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass das Konzept der Beschäftigungsinitiative den Kommunen Freiraum lässt, einen sozialpolitischen Ansatz zur Verknüpfung von Arbeitsmarktpolitik und Familienhilfe zu entwickeln. Die Möglichkeit, die sich daraus ergeben, könnten seitens der Kommunen noch stärker genutzt werden, indem die Erfahrungen aus der bisherigen Projektumsetzung systematisch reflektiert werden und Impulse für die weitere strategische Ausrichtung des Projekts wie auch die Entwicklung der kommunalen Förderlandschaft abgeleitet werden.

Wichtigster Anknüpfungspunkt hierfür sind die regionalen Steuerungskreise. Zum Untersuchungszeitpunkt standen dort eher kleinteilige Fragen der operativen Umsetzung im Mittelpunkt. Dies war teilweise auch durch die Zusammensetzung bedingt. Für eine Diskussion der oben erwähnten Aspekte sollten die Entscheidungsträger aus den verschiedenen Bereichen der Kommune, Jugend, Soziales, Wirtschaft, den Jobcentern und Arbeitsagenturen und ggf. auch der Partnern wie Arbeitnehmer und Arbeitgebervertretungen im regionalen Steuerungskreis vertreten sein. Diese sollten im Sinne eines Beirats die groben strategischen Linien der Projektausrichtung

³⁸ nach § 16 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 SGB II i.V.m. § 45 (1) Nrn. 1,2,4 SGB III

³⁹ nach § 16 Abs. 1 SGB II i. V. m. §§ 81 ff. SGB III

und -einbindung diskutieren. Sofern ein solcher Beirat in einem bereiteren arbeitsmarktpolitischen Kontext bereits existiert, können diese Fragen auch dort eingebracht werden. Kleinteilige operative und administrative Themen können dann in einer kleineren Steuerungsgruppe effizienter behandelt werden.

Zum Aspekt der Steuerung gehört auch die Verantwortung für die personelle Entwicklung des Projektteams. Die Tätigkeit als Familienintegrationscoach stellt hohe fachliche aber auch persönliche Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um auch dauerhaft eine hohe Beratungsqualität garantieren zu können, sollte es Ansprechpersonen geben, an die sich die Familienintegrationscoaches bei Problemen oder Konflikten wenden können. Auch Formate wie eine regelmäßige Supervision können hier Abhilfe schaffen. Zudem könnten spezifische Qualifizierungen für die Familienintegrationscoaches angeboten werden. Die Grundlage hierfür ist bereits geschaffen, da diese Qualifizierungen aus Projektmitteln finanziert werden können. Damit diese Möglichkeiten stärker genutzt werden, sollte das Land in Abstimmung mit den kommunalen Trägern ein Qualifizierungskonzept oder mindestens ein passendes Angebot initiieren.

Transparenz im Hinblick auf den tatsächlichen Betreuungsschlüssel schaffen

Ein weiterer Anknüpfungspunkt um gute Arbeitsbedingungen für die Familienintegrationscoaches zu schaffen ist ein angemessener Betreuungsschlüssel. Zum Untersuchungszeitpunkt war die Einschätzung, dass der Betreuungsschlüssel im Großen und Ganzen angemessen sei, jedoch wurde auch berichtet, dass einige Teilnehmende zwar formell im Projekt verblieben, jedoch zunächst andere Maßnahmen wie beispielsweise eine Therapie durchliefen. Aktiv gearbeitet wurde mit einem kleineren Teil der Teilnehmenden. Diese Praxis erschwert eine transparente Abbildung der Arbeitsbelastung der Familienintegrationscoaches und damit auch die Festlegung eines angemessenen Betreuungsschlüssels. Deswegen sollte zunächst erfasst werden, wie viele Teilnehmende die Coaches aktiv betreuen. Im Projekt TIZIAN beispielsweise liegt die vorgeschriebene Kontaktzeit bei 15 Stunden pro Woche. Diese werden jedoch nicht allein durch die Projektmitarbeiter erbracht sondern erfassen auch betriebliche Praktika, die Inanspruchnahme externer Unterstützungsangebote oder Gruppenangebot von zusätzlichen Honorarkräften. Der Betreuungsschlüssel bei diesem ebenfalls auf Familienbedarfsgemeinschaften zugeschnittenen Projekt liegt bei 1:20 und wird als angemessen bewertet. Wegen der unterschiedlichen Konzepte kann dies nicht eins zu eins auf die Beschäftigungsinitiative übertragen werden. Bei der Beschäftigungsinitiative steht die individuelle und familienbezogene Ausrichtung im Vordergrund, dies korrespondiert nur begrenzt mit vorgeschriebenen Kontaktzeiten in größerem Umfang. Jedoch sollte geprüft werden ob eine Absenkung des Betreuungsschlüssels bei gleichzeitiger Vorgabe einer durchschnittlichen moderaten Kontaktzeit von beispielsweise zwei bis drei Stunden für mehr Transparenz in der Umsetzung sorgen kann.

Projektteams fachlich breit aufstellen

Der kombinierte Ansatz der Beschäftigungsinitiative bringt es mit sich, dass im Rahmen der Projektumsetzung vielfältige Aufgaben erfüllt werden müssen, die wiederum eine breite fachliche Expertise, persönliche Kompetenzen und berufliche Erfahrungen erfordern. Dabei scheint es schwer möglich, dass eine einzelne Person alle die in Kapitel 4.4 beschriebenen Funktionen angemessene wahrnehmen kann. Deswegen empfiehlt sich eine gemischte Zusammensetzung des Projektteams. Projektteams die beispielsweise beim Jugendamt angesiedelt waren und bereits mit hoher sozialpädagogischer Expertise arbeiteten, verstärkten sich um ein Profil. Theoretisch wäre dies auch umgekehrt denkbar, in der Praxis sind die Teams aber vor allem mit sozialpädagogischem Personal besetzt. Empfehlenswert ist es dabei die überwiegend durch pädagogisch qualifiziertes Personal geprägten Teams um Profile zu ergänzen, die über einen breiteren wirtschaftlichen Hintergrund und Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Arbeitgebern verfügen.

Damit sollte dann auch eine Arbeitsteilung im Projektteam einhergehen, welche sinnvollerweise entlang der Betreuung von Arbeitgebern und Teilnehmenden verläuft. Kritische Schnittstellen

sind vor allem der konkrete Matching-Prozess sowie die Betreuung von Arbeitgebern und Teilnehmenden während der beruflichen Erprobung.

Dabei konnte keine beste Lösung für die Zusammensetzung und Arbeitsteilung der Projektteams identifiziert werden. Diese sollte an den einzelnen Standorten basierend auf den jeweiligen Voraussetzungen entwickelt werden. Wichtig ist lediglich, dass die Aufgaben wie sie in Kapitel 4 beschrieben werden, in ihrer ganzen Breite fachlich kompetent erfüllt werden können.

Zusammenarbeit mit den Partnern vor Ort weiter vorantreiben

Neben der Zusammensetzung der Projektteams bietet die gezielte Kooperation mit weiteren Akteuren die Möglichkeit, die Expertise im Projektteam zu verstärken. In der bisherigen Umsetzung war dies häufig geprägt von der fachlichen oder räumlichen Ansiedlung des Projektteams, weswegen in den Kommunen reflektiert werden sollte, an welcher Stelle verbindliche Absprachen zur Zusammenarbeit zwischen den Familienintegrationscoaches, den Fachkräften der Jobcenter (Integration und AG-S), Jugend- und Wirtschaftsämtern sowie ggf. weiteren Einheiten der kommunalen Verwaltung getroffen werden können.

Besonders in der Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Familienintegrationscoaches sollten einige Prozesse standardisiert und verbindlich gestaltet werden. Bei Eintritt der Teilnehmenden in die Projekte durch die Jobcenter sollte standardisiert eine Übermittlung von Teilnehmendendaten an die Träger erfolgen, sofern die Teilnehmenden ihr diesbezügliches Einverständnis gegeben haben. Somit kann vermieden werden, dass in den Projekten relevante, bereits vorliegende Daten über die Teilnehmenden neu erfragt werden müssen. Meist können die Familienintegrationscoaches durch die intensive Betreuung der Teilnehmenden detaillierte Kenntnisse über deren familiären, persönlichen und beruflichen Herausforderungen, aber auch Chancen gewinnen. Um diese bestmöglich für den weiteren Integrationsprozess nutzbar zu machen, sollte für alle Teilnehmenden, die aus dem Projekt ausscheiden, eine Einschätzung zu den beruflichen Fähigkeiten, der Entwicklungsfortschritte der Teilnehmenden während der Projektdauer sowie eine Empfehlung hinsichtlich des weiteren Qualifizierungs- bzw. Vermittlungsvorgehens formuliert werden. Eine schnellere Abstimmung zwischen Jobcenter und Familienintegrationscoaches sollte schließlich in den Fällen erfolgen, in denen Teilnehmende wenig Motivation zur Mitarbeit zeigen und lediglich nominell im Projekt verbleiben. Für diese Teilnehmenden sollten andere Angebote gefunden werden, um die Projektplätze freizuhalten für Teilnehmende, die motiviert sind, an ihrem Integrationsprozess mitzuwirken.

In ihrer Arbeit an der Schnittstelle zwischen Arbeitsmarktpolitik und Familienhilfe konnten die Familienintegrationscoaches wertvolle Erfahrungen zur Integrationsarbeit mit Familien sammeln. Diese können auch Impulse für die Arbeit der Fachkräfte in den Jobcentern und Jugendämtern setzen. Hierzu sollten neben dem regionalen Steuerungskreis auch auf operativer Ebene Formate zum Austausch etabliert werden. So könnten beispielsweise Arbeitsgruppen, bestehend aus Familienintegrationscoaches und Fachkräften der Jobcenter und Jugendämter, anhand anonymisierter Fälle Fallbesprechungen durchführen. Damit kann direkt das Verständnis für die Vorgehensweise der jeweils anderen Institution verbessert und Parallelstrukturen aufgedeckt werden. Zudem wird ein gegenseitiger Lernprozess in Gang gesetzt.

Qualität der beruflichen Erprobung verbessern

Weiterhin besteht Optimierungspotenzial bei der Qualität der beruflichen Erprobung. Diese soll primär dem Erhalt und der Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeiten dienen und muss nicht zwingend zur Integration in Arbeit führen. Dennoch gibt es einige Anknüpfungspunkte für eine verbesserte Einbettung der beruflichen Erprobung in den langfristigen Integrationsprozess der Teilnehmenden. Diese liegen erstens in einer gezielten Ansprache oder Auswahl von Arbeitgebern. Zweitens sollte jedoch auch versucht werden, Vereinbarungen mit den Arbeitgebern zu den Inhalten der geförderten Beschäftigung zu treffen. Für eine gezielte Verbesserung der berufsfachlichen Kompetenzen der Teilnehmenden empfiehlt es sich zum Beispiel, dass diese verschiedene

Bereiche und Tätigkeiten des Unternehmens kennen lernen oder ggf. auch an Weiterbildungen in kleinerem Umfang teilnehmen können. Damit bekäme die geförderte Beschäftigung einen stärker qualifizierenden Charakter. Welche Tätigkeiten und Qualifizierungen dabei interessant sein könnten, kann mit den Teilnehmenden bei der Entwicklung ihres Entwicklungsplans erarbeitet werden. Dabei ist zu beachten, dass sicherlich nicht alle Unternehmen eine Bandbreite verschiedener Tätigkeiten und zusätzlicher Qualifizierungen anbieten können. Eine qualifizierte Einschätzung darüber, welche Unternehmen dies in welchem Umfang leisten können, setzt wiederum gute Kenntnisse des Arbeitsmarkts und der Unternehmen seitens der Jobcoaches voraus. Diese müssen dann auch entsprechende Vereinbarungen mit den Arbeitgebern treffen, ähnlich wie dies im Hinblick auf Arbeitszeiten und Einsatzorte der Teilnehmenden bereits in der jetzigen Umsetzung gehandhabt wird.

8. LITERATURVERZEICHNIS

- Aassve, A., Iacovou, M. & Mencarini, L. (2006). Youth poverty and transition to adulthood in Europe. *Demographic Research*, 15(2), S. 21 – 50.
- Álvaro, J. L. & Garrido, A. (2003). Economic hardship, employment status and psychological wellbeing of young people in Europe. T. Hammer (Hrsg.). Youth unemployment and social exclusion in Europe - A comparative study. Bristol: The Policy Press.
- Becker, R. & Nietfeld, R. (1999). Arbeitslosigkeit und Bildungschancen von Kindern im Transformationsprozess. Eine empirische Studie über die Auswirkungen sozio-ökonomischer Deprivation auf intergenerationale Bildungsvererbung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 51(1), S. 55-79.
- Bird, K. (2007). The intergenerational transmission of poverty. An overview. *ODI Working Paper 286 / CPRC Working Paper 99*. Unter: http://www.unicef.org/socialpolicy/files/The_intergenerational_transmission_of_poverty.pdf (abgerufen am 4. Juli 2014).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2014). Verzeichnis der für allgemeinverbindlich erklärten Tarifverträge Stand: 1. Juli 2014.
- Das Zweite Buch Sozialgesetzbuch – Grundsicherung für Arbeitsuchende – (Artikel 1 des Gesetzes vom 24. Dezember 2003, BGBl. I S. 2954, 2955).
- Ermisch, J., Francesconi, M. & Pevalin, D. J. (2001). Outcomes for children in poverty. Research Report No. 158, Department for Work and Pensions, Institute for Social and Economic Research, University Essex.
- Fischer, J. (2011). Wege aus der Kinder- und Jugendarmut in Thüringen. Orientierungsrahmen für eine Armutsprävention und Bildungsförderung auf lokaler Ebene. Studie im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Soziales, Familie und Gesundheit. Unter: https://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmsfg/abteilung3/referat32/studie_wege_aus_der_armut.pdf (abgerufen am 3. Juli 2014).
- Geene, R. & Wolf-Kühn, N. (2012). Kindervorsorgeuntersuchungen und frühe Hilfen – die Sicht sozial benachteiligter Mütter. Vortrag auf dem Kongress Armut und Gesundheit 2012, 10. März 2012, Berlin. Unter: http://www.fruehehilfen.de/fileadmin/user_upload/fruehehilfen.de/downloads/Vortrag_Geene_WolfKuehn_KongressAG2012.pdf (abgerufen am 4. Juli 2014).
- Groh-Samberg, O. & Grundmann, M. (2006). Soziale Ungleichheit im Kindes- und Jugendalter. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 26(2006), S. 11-18.
- Hendry, L., Shucksmith, J., Love, J. & Glendinning, A. (1993). *Young People's Leisure and Lifestyles*. New York: Routledge.
- Holz, G. (2010). „Kommunale Strategien gegen Kinder- und Bildungsarmut“ – Der Ansatz kindbezogener Armutsprävention. *Zeitschrift für Inklusion*, 4/2010. Unter: <http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/113/113> (abgerufen am 3. Juli 2014).
- Holz, G., Richter, A., Wüstendorfer, W. & Giering, D. (2012). Zukunftschancen für Kinder!? – Wirkung von Armut bis zum Ende der Grundschulzeit. Zusammenfassung des Endberichts der 3. Phase der AWO-ISS-Studie. Unter: http://www.kinderumweltgesundheit.de/index2/pdf/gbe/6121_1.pdf (abgerufen am 4. Juli 2014).

- Klocke, A. & Hurrelmann, K. (1995). Armut und Gesundheit. Inwieweit sind Kinder und Jugendliche betroffen?. *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaft*, 2. Beiheft, S. 138–151.
- Klocke, A. (1996). Aufwachsen in Armut. Auswirkungen und Bewältigungsformen der Armut im Kindes- und Jugendalter. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 16(4), S. 390–409.
- Mansel, J. (1998). Zukunftsperspektive und Wohlbefinden von sozial benachteiligten Jugendlichen. Mansel, J. & Brinkhoff, K.-P. (Hrsg.). *Armut im Jugendalter. Soziale Ungleichheit, Gettoisierung und die psychosozialen Folgen*. Weinheim: Juventa.
- Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (2013): Operationelles Programm ESF Sachsen-Anhalt 2007 – 2013.
Unter: http://www.europa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Europa/Dokumente/13_08_08_OP_ESF_genehmigt.pdf (letzter Aufruf am 03.07.2014).
- Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (2012b): Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen im Programm „Familien stärken – Perspektiven eröffnen“ aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.
Unter: <http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/m0o/page/bssahprod.psm1?doc.hl=1&doc.id=VVST-VVST000006245%3Ajuris-v00&documentnumber=7&numberofresults=23&showdoccase=1&doc.part=F¶mfromHL=true#focuspoint> (letzter Aufruf am 03.07.2014).
- Ministerium für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt (2012a): Pressemitteilung - Arbeitsminister Bischoff: Neues Beschäftigungsprogramm startet im Sommer / Coachs sollen Arbeitsuchende aktiv begleiten.
Unter: <http://www.presse.sachsen-anhalt.de/index.php?&cmd=get&id=852597&identifier=ae8729c79aad52139ae9bf5d1c694cab> (letzter Aufruf am 03.07.2014).
- Pollak, R. (2009). Chancengleichheit durch Bildung? Eine ländervergleichende Studie zum Einfluss der Bildung auf soziale Mobilität im Europa des 20. Jahrhunderts; Dissertation. Mannheim: Universität Mannheim.
- Rambøll Management Consulting GmbH (2013): Endbericht. Begleitung des Programms „Gute Arbeit für Alleinerziehende“ im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales,.
Unter http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Schwerpunkte/Schwerpunkt-Alleinerziehende-Abschlussbericht_Programmbegleitung-GaFa.pdf?__blob=publicationFile (letzter Aufruf am 03.07.2014).
- Rambøll Management Consulting GmbH (2012): Endbericht. Begleitende und aktivierende Evaluierung des Thüringer Landesarbeitsmarktprogramms „Arbeit für Thüringen und Zukunft Familie“ S. 79.
Unter <http://www.gfaw-thueringen.de/cms/getfile.php5?1595> (letzter Aufruf am 03.07.2014).
- Rambøll Management Consulting GmbH (2011): Endbericht. Fachspezifische Evaluierung der Thüringer Initiative zur Integration und Armutsbekämpfung – Nachhaltigkeit TIZIAN.
Unter: https://www.thueringen.de/imperia/md/content/esf/aktuelles/teilbericht_1_evaluation_tizian___anhang.pdf (letzter Aufruf am 03.07.2014).
- Schäfers, B. & Scherr, A. (2005). *Jugendsoziologie. Einführung in Grundlagen und Theorien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (8.Auflage).

- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2014a). Analyse der Grundsicherung für Arbeitsuchende, Nürnberg, Juni 2014.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2014b). Aktuelle Daten aus der Grundsicherung, Erwerbstätigkeit von erwerbsfähigen Leistungsbeziehern, Februar 2014.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2013). Kurzinformation: Kinder und Jugendliche in der Grundsicherung, Nürnberg, August 2013.
Unter: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Soziale-Sicherung/Broschueren-Hintergrundinformationen/Kinder-und-Jugendliche-2013.pdf>. (letzter Aufruf am 03.07.2014).
- Statistisches Bundesamt (2014). Verdienste und Arbeitskosten, Arbeitnehmerverdienste 2013. *Fachserie 15*, Reihe 2.3 (S.188).
- Stegner, K. & Scheller, J. (2014). Halbzeitbewertung zum operationellen Programm des Freistaats Thüringen für den Europäischen Sozialfond (EFS) in der Förderperiode 2007 bis 2013. Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie.
- Walper, S. (1995). Kinder und Jugendliche in Armut. Bieback, K.-J. & Milz, H. (Hrsg.). *Neue Armut*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Zimmermann, G. E. (2001). Formen von Armut und Unterversorgung im Kindes- und Jugendalter. Klocke, A. & Hurrelmann, K. (Hrsg.). *Kinder und Jugendliche in Armut. Umfang, Auswirkungen und Konsequenzen*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag (2.Auflage).