

# STUDIE ZUR BEWERTUNG DER REGIONALISIERUNG DER ARBEITSMARKTPOLITIK IN SACHSEN-ANHALT (ESF)

20.11.2019



SACHSEN-ANHALT



EUROPÄISCHE UNION

**ESF**

Europäischer  
Sozialfonds

HIER INVESTIERT EUROPA  
IN DIE ZUKUNFT UNSERES LANDES.

[www.europa.sachsen-anhalt.de](http://www.europa.sachsen-anhalt.de)

# **STUDIE ZUR BEWERTUNG DER REGIONALISIERUNG DER ARBEITSMARKTPOLITIK IN SACHSEN-ANHALT (ESF)**

## **Ansprechpersonen:**

### **Marcus Neureiter**

Manager

T 030 30 20 20-137

M 0151 580 15-137

marcus.neureiter@ramboll.com

### **Anna Iris Henkel**

Seniorberaterin

T 030 30 20 20-280

M 0151 26 446-280

anna-iris.henkel@ramboll.com

## **Autorinnen und Autoren:**

Henkel, Anna Iris

Scholz, Friederike

Neureiter, Marcus

## **Unter Mitwirkung von:**

Washington, Johanna

Ramboll Management Consulting GmbH

Chilehaus C – Burchardstraße 13

20095 Hamburg

T +49 40 30 20 20-0

F +49 40 30 20 20-199

[www.ramboll.de/management-consulting](http://www.ramboll.de/management-consulting)

## INHALT

<b>1.</b>	<b>Ergebnisse auf einen Blick</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
2.1	Ansatz zur Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik	8
2.2	Beschreibung der regionalisierten Umsetzung	10
<b>3.</b>	<b>Erkenntnisinteresse und Vorgehen</b>	<b>18</b>
3.1	Erkenntnisinteresse der Studie	18
3.2	Vorgehen der Studie	20
3.3	Herausforderungen und Einschränkungen	23
<b>4.</b>	<b>Beschreibung: Implementierung und Effekte</b>	<b>25</b>
4.1	Implementierung: Umsetzung vor Ort	26
4.1.1	Regionale Koordination	26
4.1.2	Regionale Arbeitskreise (RAK)	32
4.1.3	Aufgaben der Regionalen Arbeitskreises (RAK)	39
4.2	Effekte: Nutzen und Mehrwert der regionalisierten Umsetzung	47
4.2.1	Voraussetzungen	51
4.2.2	Effekte	60
<b>5.</b>	<b>Bewertung: Implementierung, regionalisierte Umsetzung und Ansatz zur Regionalisierung</b>	<b>66</b>
5.1.1	Implementierung vor Ort	66
5.1.2	Wirksamkeit der regionalisierten Umsetzung	67
5.1.3	Ansatz zur Regionalisierung	70
<b>6.</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen</b>	<b>74</b>
<b>7.</b>	<b>Verwendete Literatur</b>	<b>80</b>
7.1	Programmdokumente	80
7.2	Fachliteratur	80
<b>8.</b>	<b>Anlagen</b>	<b>81</b>

## ABBILDUNGEN

Abbildung 1:	Kriterien der Regionalisierung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	10
Abbildung 2:	Ansatz zur Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik im ESF-OP 2014-2020 in Sachsen-Anhalt	12
Abbildung 3:	Regionalisierte Umsetzung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung	14
Abbildung 4:	Vermutete Wirkungszusammenhänge	19
Abbildung 5:	Vorgehen der Studie	21
Abbildung 6:	Regionale Koordination: Vorgaben und Unterschiede in der Umsetzung	26
Abbildung 7:	Anbindung der Regionalen Koordination in den betrachteten Fällen	27
Abbildung 8:	Idealtypisches Organisationsmodell der Regionalen Koordination	31
Abbildung 9:	Regionale Arbeitskreise (RAK): Vorgaben und Unterschiede in der Umsetzung	32
Abbildung 10:	Zusammensetzung der betrachteten Regionalen Arbeitskreise (RAK)	33
Abbildung 11:	Verteilung stimmberechtigter Mitglieder in den betrachteten Regionalen Arbeitskreisen (RAK)	35
Abbildung 12:	Verteilung des Vorsitzes und stellvertretenden Vorsitzes der betrachteten Regionalen Arbeitskreise (RAK)	36
Abbildung 13:	Vorsitz der betrachteten Regionalen Arbeitskreise (RAK)	37
Abbildung 14:	Aufgaben: Vorgaben und Unterschiede in der Umsetzung	39
Abbildung 15:	Auswahl- und Antragsverfahren der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung	40
Abbildung 16:	Anzahl der durchgeführten Wettbewerbe der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung in den betrachteten Fällen	42
Abbildung 17:	Ausgestaltung der inhaltlichen Bewertung auf Basis der betrachteten Fälle: Variante 4	44
Abbildung 18:	Bewertung des Nutzens und Mehrwerts durch die Regionale Koordination der betrachteten Fälle	48
Abbildung 19:	Bewertung des Nutzens und Mehrwerts durch die stimmberechtigten Mitglieder aller 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK)	50
Abbildung 20:	Voraussetzungen für den Nutzen und Mehrwert	51
Abbildung 21:	Eigenschaften des Regionalen Arbeitskreises (RAK) und Qualitätsmerkmale des Austauschs	57
Abbildung 22:	(mögliche) Effekte der regionalisierten Umsetzung	60
Abbildung 23:	Steuerungsmodell	66
Abbildung 24:	Wirkungsweise der regionalisierten Umsetzung	67
Abbildung 25:	Kriterien der Regionalisierung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung	71
Abbildung 26:	Anforderungen an erfolgreiche regionale Entwicklungsprozesse	75

## TABELLEN

Tabelle 1:	Zielindikatoren für die Förderbereiche der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung	13
Tabelle 2:	Übersicht der Dokumente mit Vorgaben und Empfehlung zur regionalisierten Umsetzung	15
Tabelle 3:	Wirkungshypothesen	19
Tabelle 4:	Prüfungs- und Bewertungskriterien	43
Tabelle 5:	Funktionen der befragten stimmberechtigten Mitglieder	49
Tabelle 6:	Einschätzung zur Fortführung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) in den betrachteten Fällen	72

## KÄSTEN

Kasten 1:	Aufbau und Inhalt des Berichts	10
Kasten 2:	Exkurs zur regionalisierten Umsetzung: Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, RÜMSA und das Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben	11
Kasten 3:	Ziele der Regionalisierung laut Handreichung für Gebietskörperschaften	13
Kasten 4:	Zielgruppen der „Aktiven Eingliederung“ (Förderbereich A)	17
Kasten 5:	Fragen der Studie	18
Kasten 6:	Wichtige Lesehinweise	25
Kasten 7:	Exkurs zur Beteiligung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) an RÜMSA	34

## 1. ERGEBNISSE AUF EINEN BLICK

Das Land Sachsen-Anhalt verfolgt derzeit einen Ansatz zur Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik – also die Nutzung von regionalen Potenzialen und Kompetenzen und eine geteilte Verantwortung mit der regionalen Ebene. Einerseits umfasst dies die regionalisierte Umsetzung der über den Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung sowie des Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) und andererseits die regionalisierte Umsetzung des Landesprogramms Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben. Der Ansatz zur Regionalisierung bedeutet, dass in den 14 kreisfreien Städten und Landkreisen des Landes regionale Akteure über den sogenannten Regionalen Arbeitskreis (RAK) an der Förderentscheidung und Umsetzung der aus den genannten Programmen geförderten Projekte beteiligt werden. Ziel ist es, die Maßnahmen bedarfsorientiert und effizient auszugestalten und umzusetzen sowie die Kooperation und Zusammenarbeit vor Ort zu stärken.

Der Fokus der Studie und des vorliegenden Endberichts liegt auf der regionalisierten Umsetzung der über die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung geförderten Arbeitsmarktprogramme. Dies stößt bei den beteiligten Akteuren auf regionaler Ebene – den in der Kommunalverwaltung zuständigen Personen und den stimmberechtigten Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) – auf **große Akzeptanz**. Vor allem in einer **erhöhten Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel** wird ein zentraler Nutzen und Mehrwert der regionalisierten Umsetzung erkannt und bestätigt. Der Großteil der befragten Personen in den Gebietskörperschaften – der Regionalen Koordination – als auch der befragten stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) sind von einer regionalisierten Umsetzung grundsätzlich überzeugt. Eine **erneute regionalisierte Umsetzung** in der kommenden Förderperiode ist bereits aus diesen Gründen **empfehlenswert**. Zudem werden vor Ort in den meisten Fällen **relevante Potenziale aktiviert**, die noch nicht ausgeschöpft sind. Hierzu gehört maßgeblich eine intensiviertere Kooperation und Zusammenarbeit, die zu einer stärkeren **Vernetzung** führt und es den Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) ermöglicht, als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu fungieren. Hierzu gehören zudem eine gesteigerte **Aktivierung** einhergehend mit einer Verantwortungsübernahme sowie Sensibilisierung für die Situation der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung vor Ort. So kann zum einen die **Akzeptanz** der getroffenen Entscheidungen erhöht werden, also ein Beitrag zur Konsensbildung sowie **Kompetenzentwicklung** geleistet werden. Zum anderen kann hierdurch schlussendlich auch ein Erkenntnisgewinn bezüglich aktueller und zukünftiger Herausforderungen und Lösungsansätze erreicht werden.

In einigen Fällen haben sich die Regionalen Arbeitskreise (RAK) bereits **zu zentralen Gremien entwickelt**, in denen gemeinsam Entscheidungen gefunden, regionale Entwicklungen und Bedarfe diskutiert, Menschen vor Ort auf ihrem Weg in Arbeit aktiv unterstützt und strategische Erkenntnisse gewonnen werden. In diesen Fällen nimmt der Regionale Arbeitskreis (RAK) vor Ort eine zentrale Funktion ein und ermöglicht eine breite thematische Diskussion, Beteiligung und Meinungsbildung. Auch wenn die regionalisierte Umsetzung **vor Ort sehr unterschiedlich ausgestaltet** wird und dies grundsätzlich im Sinne einer regionalen Beteiligung ist, zeigt sich, dass **die regionalisierte Umsetzung vor allem dann als Erfolg zu werten ist, wenn der Regionale Arbeitskreis (RAK) über seine Kernaufgaben hinaus als Austausch-, Diskussions- und Entscheidungsgremium fungiert**. Dann ist eine Teilnahme der Entscheidungsträgerinnen und -träger von ausreichend hoher Bedeutung und ein Mehrwert der Teilnahme spürbar. Diese Form der Zusammenarbeit und Kooperation ist jedoch voraussetzungsreich und braucht Zeit, sich zu etablieren und zu entwickeln. Die Nutzung regionaler Potenziale und Kompetenzen sowie eine geteilte Verantwortung mit der regionalen Ebene bedeutet auch, dass vor Ort belastbare Strukturen zur Beteiligung und Verantwortungsübernahme geschaffen werden müssen und ihre Weiterentwicklung gesichert werden muss. Derzeit werden mit der regionalisierten Umsetzung wichtige Erfahrungswerte gesammelt, auf denen zukünftig schrittweise und nachhaltig aufgebaut werden sollte. Es scheint somit sinnvoll, mittels einer erneuten regionalisierten Umsetzung diese Entwicklung zu unterstützen, auf den gesammelten Erfahrungswerten aufzubauen, den Ansatz somit weiter zu etablieren und schrittweise auszuweiten. Vor allem bedeutet dies, die Relevanz einer regionalisierten Umsetzung fortlaufend zu stärken und Regionalisierung als einen Lern- und Entwicklungsprozess aktiv zu unterstützen.

Als wichtige Voraussetzung sollte sowohl das Instrument des Regionalen Arbeitskreises (RAK) als auch die Unterstützung durch die Regionale Koordination prinzipiell fortgeführt werden. Es ist von zentraler Bedeutung, durch die so geschaffenen Strukturen **weiterhin eine Beteiligung regionaler Akteure vor Ort an Förderentscheidungen und -mittelvergabe sicherzustellen**. Dies ist wesentlich für die Relevanz der regionalisierten Umsetzung, mithin ist so die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure vor Ort von ausreichend hoher Bedeutung. Zudem scheint die **personelle, organisatorische und im besten Falle fachliche Unterstützung durch die Regionale Koordination** eine zentrale Voraussetzung dafür zu sein, dass die Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme in die jeweiligen Abstimmungs- und Beteiligungsprozesse des Regionalen Arbeitskreises (RAK) sinnvoll eingebettet ist und die Projektumsetzung aktiv unterstützt und gestärkt wird. Nicht zuletzt wird so die Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel gesichert.

## 2. EINLEITUNG

Das Land Sachsen-Anhalt verfolgt derzeit einen Ansatz zur Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik. Zum einen umfasst dies die regionalisierte Umsetzung der über den Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung<sup>1</sup> und des Regionalen Übergangsmanagement (RÜMSA)<sup>2</sup>. Zum anderen wird auch im Zuge des Landesprogramms Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben<sup>3</sup> auf die mit Hilfe des ESF geschaffenen Beteiligungsstrukturen zurückgegriffen, um eine regionalisierte Umsetzung zu fördern. In allen drei Programmen wird auf die in allen 14 Gebietskörperschaften in Sachsen-Anhalt etablierten und beteiligten Regionalen Arbeitskreise (RAK) als Instrument zur regionalisierten Umsetzung zurückgegriffen.<sup>4</sup> Festgeschrieben ist der Regionale Arbeitskreis (RAK) in der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, weshalb der Fokus der Studie auf dem Förderbereich der Richtlinie liegt. Auf die Unterschiede in der regionalisierten Umsetzung und die Verknüpfungen zwischen den drei Programmen wird in Exkursen eingegangen.

Im Auftrag der EU-Verwaltungsbehörde und des für die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung zuständigen Fachreferats Berufliche Integration und Teilhabe im Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration Sachsen-Anhalt dient die Studie zur Bewertung des Ansatzes zur Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik in der derzeitigen Förderperiode des ESF in Sachsen-Anhalt dazu, die so geschaffenen Strukturen der regionalen Beteiligung und dezentralen Entscheidungsfindung zu beschreiben und zu bewerten, ob und inwieweit die Ziele erreicht werden. Darauf aufbauend geben wir Empfehlungen dazu, inwiefern eine regionalisierte Umsetzung zukünftig verfolgt und gestärkt werden könnte.

### 2.1 Ansatz zur Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik

Der Fokus des vorliegenden Berichts liegt auf der regionalisierten Umsetzung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung. Über die entsprechende ESF-Richtlinie werden der Förderbereich A zur beruflichen Integration von Personen mit besonderen Vermittlungshemmnissen („Aktive Eingliederung“), der Förderbereich B zur Unterstützung überwiegend jüngerer Hilfebedürftiger aus Familienbedarfsgemeinschaften („Familien stärken – Perspektiven eröffnen“), der Förderbereich C zur Sicherung der Bildungs- und Beschäftigungsfähigkeit förderungsbedürftiger junger Menschen („STABIL – Selbstfindung – Training – Anleitung – Betreuung – Initiative – Lernen“), der Förderbereich D zur Schaffung zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten zur Vermeidung von sozialer und beruflicher Ausgrenzung („Gesellschaftliche Teilhabe: Jobperspektive 58+“) und der Förderbereich E zur Regionalisierung der Förderung zur Vermeidung beruflicher und sozialer Ausgrenzung (kurz: Regionale Koordination)<sup>5</sup> umgesetzt.

Die Regionale Koordination ist eng verknüpft mit der Projektförderung über die anderen Förderbereiche. Für diese Arbeitsmarktprogramme ist als Zuwendungsvoraussetzung festgeschrieben, dass die „Förderempfehlung eines Regionalen Arbeitskreises (RAK)“<sup>6</sup> vorliegen muss und somit die fördermittelempfangenden Gebietskörperschaften als Träger der Regionalen Koordination eben diesen einrichten und durchführen. In diesem Sinne handelt es sich bei der über die Regionale Koordination geförderten Personalstellen, den sogenannten Regionalen Koordinatorinnen

<sup>1</sup> Richtlinie über die Gewährung für die Vermeidung beruflicher und sozialer Ausgrenzung sowie für die individuelle berufliche und soziale Wiedereingliederung von arbeitslosen Personen aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt (Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung), abrufbar unter [http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/16dt/page/bssahprod.psm/screen/JWPDFScreen/filename/11\\_03\\_2019\\_\\_VVST-VVST000010573.pdf;jsessionid=87263D24EDC9E0E9DB7FB361FDBF5183.jp13](http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/16dt/page/bssahprod.psm/screen/JWPDFScreen/filename/11_03_2019__VVST-VVST000010573.pdf;jsessionid=87263D24EDC9E0E9DB7FB361FDBF5183.jp13).

<sup>2</sup> Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen im Rahmen des Landesprogramms Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt, Richtlinie RÜMSA, abrufbar unter [http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/16fh/page/bssahprod.psm/screen/JWPDFScreen/filename/19\\_07\\_2017\\_\\_VVST-VVST000009646.pdf](http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/16fh/page/bssahprod.psm/screen/JWPDFScreen/filename/19_07_2017__VVST-VVST000009646.pdf).

<sup>3</sup> Landesprogramm „Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben“, Richtlinie, abrufbar unter [https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MS/MS/5\\_Arbeitsmarktprogramm/Soziale\\_Teilhabe\\_am\\_Arbeitsleben-Programm\\_final.pdf](https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/5_Arbeitsmarktprogramm/Soziale_Teilhabe_am_Arbeitsleben-Programm_final.pdf).

<sup>4</sup> Von den 14 Gebietskörperschaften werden 13 über den Förderbereich E der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung gefördert. Eine Gebietskörperschaft nimmt diese Unterstützung nicht in Anspruch, beteiligt den Regionalen Arbeitskreis (RAK) jedoch wie vorgesehen an der Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme.

<sup>5</sup> Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung.

<sup>6</sup> Ebd.

und Koordinatoren, um eine Unterstützung für die Regionalen Arbeitskreise (RAK) und ihre festgeschriebenen Aufgabenbereiche.

*ESF-Förderrichtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, Förderbereich E: „Regionale Koordination“*

Ziel der Förderung [der Regionalen Koordination] ist, die Umsetzung der Förderung im Rahmen dieser Richtlinie stärker an den regionalen Bedarfen und Voraussetzungen auszurichten und die Landkreise und kreisfreien Städte aktiv in die Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen einzubeziehen.

*Quelle: ESF- Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, Förderbereich E: „Regionale Koordination“, Gegenstand der Förderung.*

Die grundlegende Idee der regionalisierten Umsetzung ist es, wie das obenstehende Zitat aus der Richtlinie verdeutlicht, dass über die Regionalen Arbeitskreise (RAK) und ihre Förderempfehlungen die Gebietskörperschaften und eine Auswahl an regionalen Akteuren an der Projektauswahl und -begleitung der geförderten Arbeitsmarktprogramme, und somit aktiv an ihrer Umsetzung, beteiligt sind.

*Arbeitsmarktpolitisches Gesamtkonzept Sachsen-Anhalt: Grundlinien der Arbeitsmarktpolitik in Sachsen-Anhalt*

Die Verständigung über die konkreten Bedarfe, Schwerpunkte und notwendigen Instrumente muss jedoch dezentral und vor Ort erfolgen. Erfolgversprechend und bedarfsorientiert sind Maßnahmen schließlich nur dann, wenn die lokalen Akteure an den Entscheidungen zum Einsatz und zur Verwendung der verfügbaren Mittel beteiligt werden.

*Quelle: Arbeitsmarktpolitisches Gesamtkonzept Sachsen-Anhalt, S. 16.<sup>7</sup>*

Das obenstehende Zitat aus dem arbeitsmarktpolitischen Gesamtkonzept verdeutlicht, dass mit dem Ansatz zur Regionalisierung das Ziel verfolgt wird, die geförderten Maßnahmen erfolgsversprechend und bedarfsorientiert auszugestalten und umzusetzen. Die zentrale Annahme ist, dass eine dezentrale Beteiligung und Verständigung ein geeignetes Mittel zu diesem Zweck sind. Eine regionalisierte Umsetzung ist im Gegenzug kein Selbstzweck.

Regionalisierung bedeutet dabei prinzipiell die Nutzung regionaler Potenziale und Kompetenzen sowie eine geteilte Verantwortung mit der regionalen Ebene. In diesem Sinne bewegt sich die Regionalisierung oder regionalisierte Umsetzung von Programm- und Projektförderungen zwischen Zentralisierung auf der einen und Dezentralisierung auf der anderen Seite. Welche, wie viele und in welcher Form Potenziale und Kompetenzen genutzt werden und Verantwortung übertragen wird, ebenso wie die Art und Weise der (finanziellen, fachlichen und verfahrenstechnischen) Beteiligung, ist dabei nicht grundsätzlich festgelegt und kann unterschiedlich ausgestaltet sein. Kriterien, nach denen sich die Art und Weise der regionalisierten Umsetzung beschreiben lässt, sind in der untenstehenden Abbildung enthalten.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Grundlinien der Arbeitsmarktpolitik in Sachsen-Anhalt, Fachkräftebedarf decken - Fachkräftepotential erhöhen, Verbesserung des Übergangsmanagements unter besonderer Berücksichtigung der Berufsorientierung sowie Erhöhung von Attraktivität und Qualität der beruflichen Ausbildung, abrufbar unter <https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeit/arbeitsmarktprogramm/>.

<sup>8</sup> Auf Basis vergleichbarer Ansätze zur Regionalisierung aus den vorherigen ESF-Förderperioden in den Bundesländern Baden-Württemberg sowie Brandenburg haben wir Kriterien abgeleitet, mit denen sich Regionalisierungsansätze systematisch beschreiben lassen. Für Baden-Württemberg vgl. Operationelles Programm Chancen fördern - Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg: Studie zur Regionalisierung des ESF (2011), abrufbar unter [http://www.esf-bw.de/esf2013/fileadmin/user\\_upload/downloads/Ministerium\\_fuer\\_Arbeit\\_und\\_Soziales/Studie\\_der\\_Regionalisierung\\_des\\_ESF\\_in\\_BW\\_2011.pdf](http://www.esf-bw.de/esf2013/fileadmin/user_upload/downloads/Ministerium_fuer_Arbeit_und_Soziales/Studie_der_Regionalisierung_des_ESF_in_BW_2011.pdf). Für Brandenburg vgl. Evaluation des Programms „Beschäftigungsperspektiven eröffnen - Regionalentwicklung stärken (Regionalbudget)“ - Endbericht (2010), abrufbar unter [https://esf.brandenburg.de/media\\_fast/667/BB\\_Evaluation\\_Regionalbudget\\_2010.pdf](https://esf.brandenburg.de/media_fast/667/BB_Evaluation_Regionalbudget_2010.pdf) sowie Begleitende Evaluation des Operationellen Programms des Landes Brandenburg - Endbericht Regionalbudget (2014), abrufbar unter [https://esf.brandenburg.de/media\\_fast/667/Evaluierung\\_ESF-OP2007-2013\\_Regionalbudget.pdf](https://esf.brandenburg.de/media_fast/667/Evaluierung_ESF-OP2007-2013_Regionalbudget.pdf).

**Abbildung 1: Kriterien der Regionalisierung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung**

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis von Publikationen vergleichbarer Regionalisierungsansätze.*

*Hinweis: Die Punkte sollen andeuten, dass sich die Kriterien auf dem Spektrum zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung je nach Regionalisierungsansatz an unterschiedlichen Stellen einordnen lassen.*

Aus diesem Grund ist es für eine Bewertung wichtig, zuallererst die regionalisierte Umsetzung zu charakterisieren, bevor Implementierung, Effekte und Erfolgsfaktoren beschrieben und bewertet werden können. Zugleich werden mit dem Ansatz zur Regionalisierung eine Reihe von Erwartungen verknüpft und ihm liegen wichtige Annahmen zu Wirksamkeit und Effekten zugrunde. Um die Zielerreichung und deren Stärkung zu erörtern, müssen diese Annahmen darüber hinaus explizit gemacht werden. Aus diesem Grund ist der vorliegende Bericht wie folgt aufgebaut:

#### **Kasten 1: Aufbau und Inhalt des Berichts**

- In Kapitel **2** wird der **Ansatz zur Regionalisierung** charakterisiert und der sich daraus ergebende Rahmen für die regionalisierte Umsetzung eingeführt.
- Kapitel **3** beschreibt das **Erkenntnisinteresse und Vorgehen** der Studie. Hierzu gehören sowohl fachliche als auch methodische Hintergründe, maßgeblich die Einführung vermuteter Wirkungszusammenhänge.
- In Kapitel **4** **beschreiben** wir die **Implementierung und die Effekte**, indem wir zum einen die Umsetzung vor Ort beschreiben sowie den Nutzen und Mehrwert der regionalisierten Umsetzung erörtern.
- In Kapitel **5** **bewerten** wir die **Implementierung vor Ort, die Wirksamkeit der regionalisierten Umsetzung und den Ansatz zur Regionalisierung**, indem zentrale Schlussfolgerungen gezogen werden.
- In Kapitel **6** stellen wir unsere **zentralen Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen** zur Weiterentwicklung des derzeitigen Ansatzes zur Regionalisierung dar.

## **2.2 Beschreibung der regionalisierten Umsetzung**

Mit der Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für die Vermeidung beruflicher und gesellschaftlicher Ausgrenzung sowie für die individuelle berufliche und soziale Wiedereingliederung von arbeitslosen Personen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt (im Folgenden: Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung) und der Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen im Rahmen des Landesprogramms Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt (im Folgenden: Richtlinie RÜMSA) bezieht das Land Sachsen-Anhalt in der Förderperiode 2014-2020 die Gebietskörperschaften, konkret die Landkreise und kreisfreien Städte, in die Ausgestaltung der Ausbildungs- und Beschäftigungsförderung ein. In diesem Sinne wird eine regionalisierte Umsetzung verfolgt.

**Kasten 2: Exkurs zur regionalisierten Umsetzung: Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, RÜMSA und das Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben<sup>9</sup>**

Derzeit werden in Sachsen-Anhalt unterschiedlich stark regionalisierte Umsetzungen der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung verfolgt. Zum einen wird über den ESF in der derzeitigen Förderperiode eine regionalisierte Umsetzung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung als auch des Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) umgesetzt. Insbesondere bei den geförderten Projekten über die Handlungssäule II des Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) haben die beteiligten Akteure vor Ort die Möglichkeit, stärker als bei der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung über die Zielgruppen- und die Projektauswahl dezentral zu entscheiden. Zudem ist hier beispielsweise die Projektbegleitung und -steuerung in dezentraler Verantwortung vorgeschrieben. Zum anderen reicht die regionalisierte Umsetzung beim ausschließlich aus Landes- und kommunalen Mitteln finanzierten Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben noch weiter. Die Finanzierung ermöglicht es, auch Budgetverteilung und somit -kontrolle in die Verantwortung der beteiligten Akteure zu legen, die flexibel über ihnen zur Verfügung stehende Budgets entscheiden können – auch ihre Bewilligung. Eine ESF-Förderung setzt diesbezüglich eindeutiger Grenzen. Im Landesprogramm sind die Budgets aus dem SGB II ko-finanziert. Für alle drei Programme greift das Land Sachsen-Anhalt auf das Instrument des Regionalen Arbeitskreises (RAK) zurück, der folglich bei den verschiedenen Programmen unterschiedlich große Entscheidungsspielräume hat.

In diesem Kapitel erläutern wir die regionalisierte Umsetzung insbesondere über die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung. Dazu ordnen wir diese zunächst in den Kontext des ESF in Sachsen-Anhalt ein, bevor auf den sich ergebenden Rahmen der regionalisierten Umsetzung eingehen. Die Beschreibung dient dazu, die Zusammenhänge zwischen Implementierung und Effekten nachzuzeichnen. Indem wir den Handlungsrahmen nachzeichnen, schaffen wir die Grundlage für eine vergleichende Analyse der regionalisierten Umsetzung in den Landkreisen und kreisfreien Städten. Dies erlaubt uns, zu beschreiben und analysieren, wie der Handlungsrahmen von den Landkreisen und kreisfreien Städten genutzt wird und welche Effekte sich dadurch entfalten (können).

**Einbettung der regionalisierten Umsetzung in den ESF-Kontext**

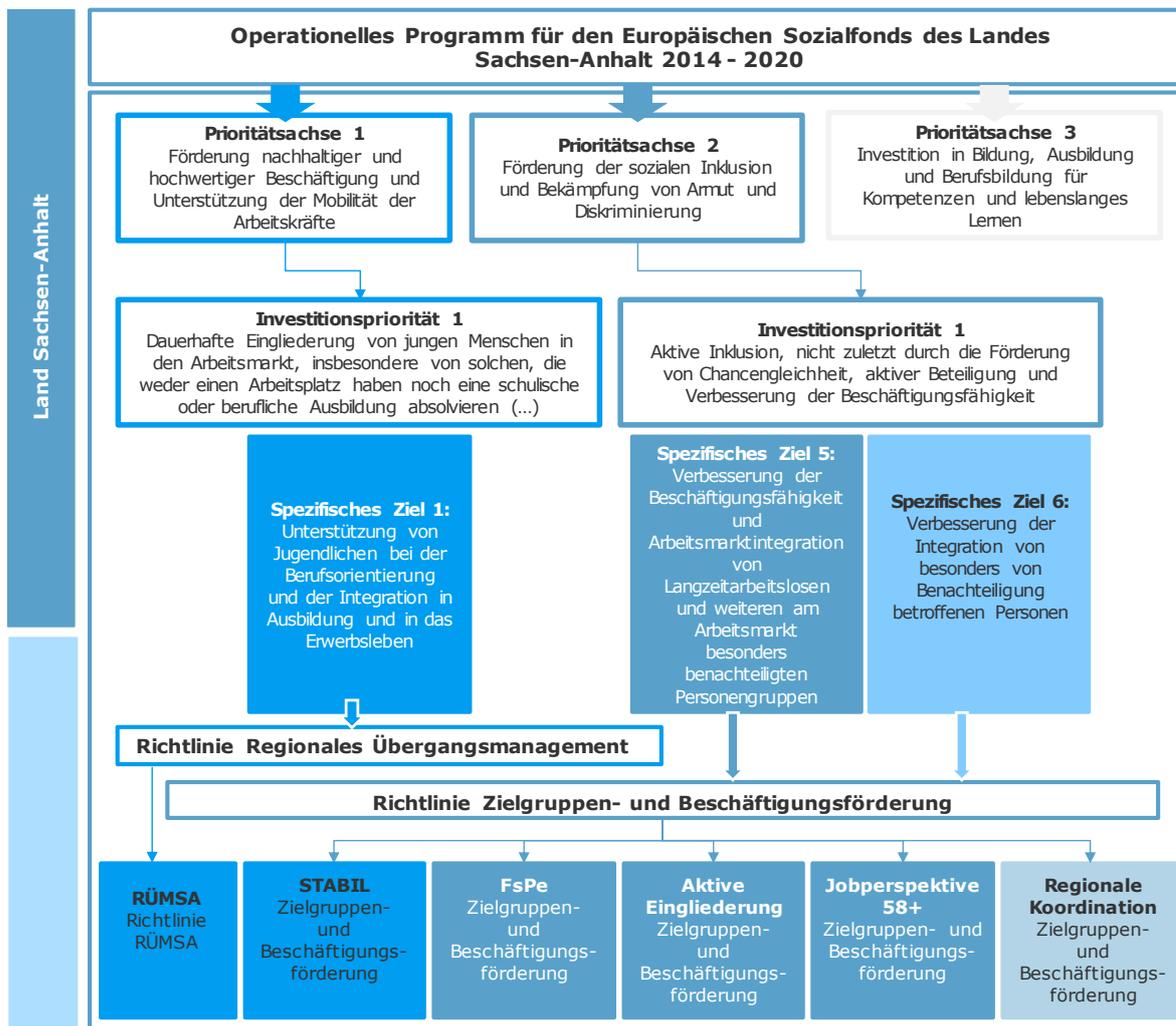
Übergeordnetes Ziel ist die „(...) Verbesserung der Ausbildungs- und Beschäftigungssituation und damit (...) [die] Schaffung zusätzlicher Ausbildungs- und Arbeitsplätze (...)“<sup>10</sup>. Dies geschieht über die in den beiden Richtlinien festgehaltenen Programm- und Projektbereiche. Die Einbindung der Regionen und Gebietskörperschaften soll darüber hinaus dazu beitragen, die „(...) Wirksamkeit und Effektivität der Maßnahmen (...)“ zu erhöhen. Gleichzeitig sollen so „regionale Kompetenzen“ eingebunden und „Verantwortung für Förderentscheidungen“<sup>11</sup> geschaffen werden. Neben einer nachhaltigen Integration von jungen Menschen in das Erwerbsleben und der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit sollen „(...) auch die verbesserte Nutzung und Ausschöpfung der Potenziale des Landes für Wachstum und Beschäftigung sowie [die] Beseitigung von Strukturproblemen des Arbeitsmarktes erreicht werden (...)“.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Für eine Beschreibung und Bewertung des Regionalen Übergangsmanagement (RÜMSA) vgl. Beitrag der ESF-Förderung in Sachsen-Anhalt zur Senkung der Schulabbrecherquote und zur Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf – Evaluation des Regionalen Übergangsmanagement (RÜMSA), Abschlussbericht (2019), abrufbar unter [https://www.efreporter.de/confluence/display/VADE/ESF+-+Evaluierungen?preview=/11403766/57639007/2019\\_09\\_27\\_Bericht\\_R%C3%9CMSA\\_final.pdf](https://www.efreporter.de/confluence/display/VADE/ESF+-+Evaluierungen?preview=/11403766/57639007/2019_09_27_Bericht_R%C3%9CMSA_final.pdf).

<sup>10</sup> Handreichung für Gebietskörperschaften zu den Projektauswahlverfahren der Richtlinie „Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung“ in den Förderbereichen A, C und D sowie der Richtlinie „Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA)“ – Regionalisierung, S. 3, abrufbar unter [https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MS/MS/5\\_Arbeitsmarktprogramm/2019\\_02\\_15\\_Handreichung\\_MS\\_Wettbewerbe\\_RAK\\_und\\_RUEMSA.pdf](https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/5_Arbeitsmarktprogramm/2019_02_15_Handreichung_MS_Wettbewerbe_RAK_und_RUEMSA.pdf).

<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung.

**Abbildung 2: Ansatz zur Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik im ESF-OP 2014-2020 in Sachsen-Anhalt**

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Operationellen Programms des Europäischen Sozialfonds (ESF-OP) in Sachsen-Anhalt.<sup>13</sup>

Für die Umsetzung des Ansatzes zur Regionalisierung hat das Land Sachsen-Anhalt, vertreten durch das Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit (BA), vertreten durch die Regionaldirektion Sachsen-Anhalt-Thüringen, dem Städte- und Gemeindebund Sachsen-Anhalt sowie dem Landkreistag Sachsen-Anhalt die „Vereinbarung zur gemeinsamen Umsetzung der regionalisierten Arbeitsmarktprogramme des Ministeriums für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt in der ESF-Förderperiode 2014-2020“<sup>14</sup> geschlossen.

Diese enthält zentrale Informationen zur strategischen Ausrichtung der Regionalisierung sowie Hinweise zu den Aufgaben aller an der Umsetzung beteiligten Akteure. Zudem sind dort mit den Förderungen verbundene Zielindikatoren festgehalten, die sich auf teilnehmerbezogene Erfolge und mithin auf Integrationsquoten konzentrieren:

<sup>13</sup> Operationelles Programm für den Europäischen Sozialfonds des Landes Sachsen-Anhalt 2014-2020, abrufbar unter [https://europa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/StK/Europa/ESI-Fonds-Neu\\_2017/Dokumente/ESF/OP\\_ESF/18\\_04\\_24\\_OP\\_ESF\\_genehmigt.pdf](https://europa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Europa/ESI-Fonds-Neu_2017/Dokumente/ESF/OP_ESF/18_04_24_OP_ESF_genehmigt.pdf).

<sup>14</sup> Vereinbarung zur gemeinsamen Umsetzung der regionalisierten Arbeitsmarktprogramme des Ministeriums für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt in der ESF-Förderperiode 2014-2020, abrufbar unter [https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MS/MS/5\\_RUEMSA/Kooperationsvereinbarung\\_Regionalisierung.pdf](https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/5_RUEMSA/Kooperationsvereinbarung_Regionalisierung.pdf).

**Tabelle 1: Zielindikatoren für die Förderbereiche der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung**

<b>Förderbereich A:</b> Aktive Eingliederung	„Bis zum Jahr 2023 sollen landesweit mindestens 4.000 Personen über die Projekte mit dem Ziel der Integration in reguläre Arbeit unterstützt werden. Pro Gebietskörperschaft wäre von durchschnittlich 40 Personen pro Jahr auszugehen, wobei die tatsächlichen regionalen Bedarfe berücksichtigt werden sollen.“ <sup>15</sup>
<b>Förderbereich B:</b> Familien stärken – Perspektiven eröffnen	„Über das Programm sollen ca. 7.500 Arbeitslose aus Familienbedarfsgemeinschaften betreut und unterstützt werden. Durchschnittlich entspricht dies ca. 90 Personen pro Förderjahr und Gebietskörperschaft, für die mit Unterstützung auch neue berufliche Perspektiven eröffnet werden sollen.“ <sup>16</sup>
<b>Förderbereich C:</b> STABIL	„Insgesamt sollen ca. 6.300 junge Menschen über das Programm betreut und für eine Integration in reguläre Arbeit bzw. Ausbildung vorbereitet werden. Pro Jahr kann durchschnittlich von 60 Teilnehmenden/Gebietskörperschaft ausgegangen werden, wobei auf die tatsächlichen regionalen Bedarfe abgestellt werden soll.“ <sup>17</sup>
<b>Förderbereich D:</b> Jobperspektive 58+	„Geplant ist die Schaffung von ca. 1.000 Stellen landesweit für 3 Jahre.“ <sup>18</sup>

Für die regionalisierte Umsetzung sind keine Zielwerte im engeren Sinne gebildet. Nichtsdestoweniger finden sich in ergänzenden Dokumenten, wie z.B. in der Handreichung für Gebietskörperschaften<sup>19</sup>, Hinweise auf die mit der Umsetzung verbundenen Ziele.

**Kasten 3: Ziele der Regionalisierung laut Handreichung für Gebietskörperschaften**

Als grundlegendes **Anliegen der Regionalisierung** hält die Handreichung für Gebietskörperschaften fest:

- „Die stärkere Ausrichtung der Arbeitsmarktförderung an den regionalen Bedarfen und Voraussetzungen.
- Die aktive Einbeziehung der Gebietskörperschaften in die Gestaltung und Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen.
- Die Optimierung und Stärkung des vertrauensvollen Zusammenwirkens von Wirtschafts- und Sozialpartnern in der Umsetzung regionaler Arbeitsmarktpolitik.
- Die Förderung der rechtskreis- und institutionenübergreifenden Zusammenarbeit.“

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Beteiligung der regionalen Ebene als Mittel zum Zweck dienen soll, um maßgeblich die Programm- und Projektförderung effizienter zu gestalten und darüber hinaus die Zusammenarbeit und Kooperation auf regionaler Ebene zu verstärken.

### Ausgestaltung der regionalisierten Umsetzung

Fördergegenstand des Förderbereichs E der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung ist die Regionale Koordination und die Einrichtung und Beteiligung Regionaler Arbeitskreise (RAK). Die Regionale Koordination besteht aus einer Personalstelle für eine Regionale Koordinato-

<sup>15</sup> Vereinbarung zur gemeinsamen Umsetzung der regionalisierten Arbeitsmarktprogramme des Ministeriums für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt in der ESF-Förderperiode 2014-2020.

<sup>16</sup> Ebd.

<sup>17</sup> Ebd.

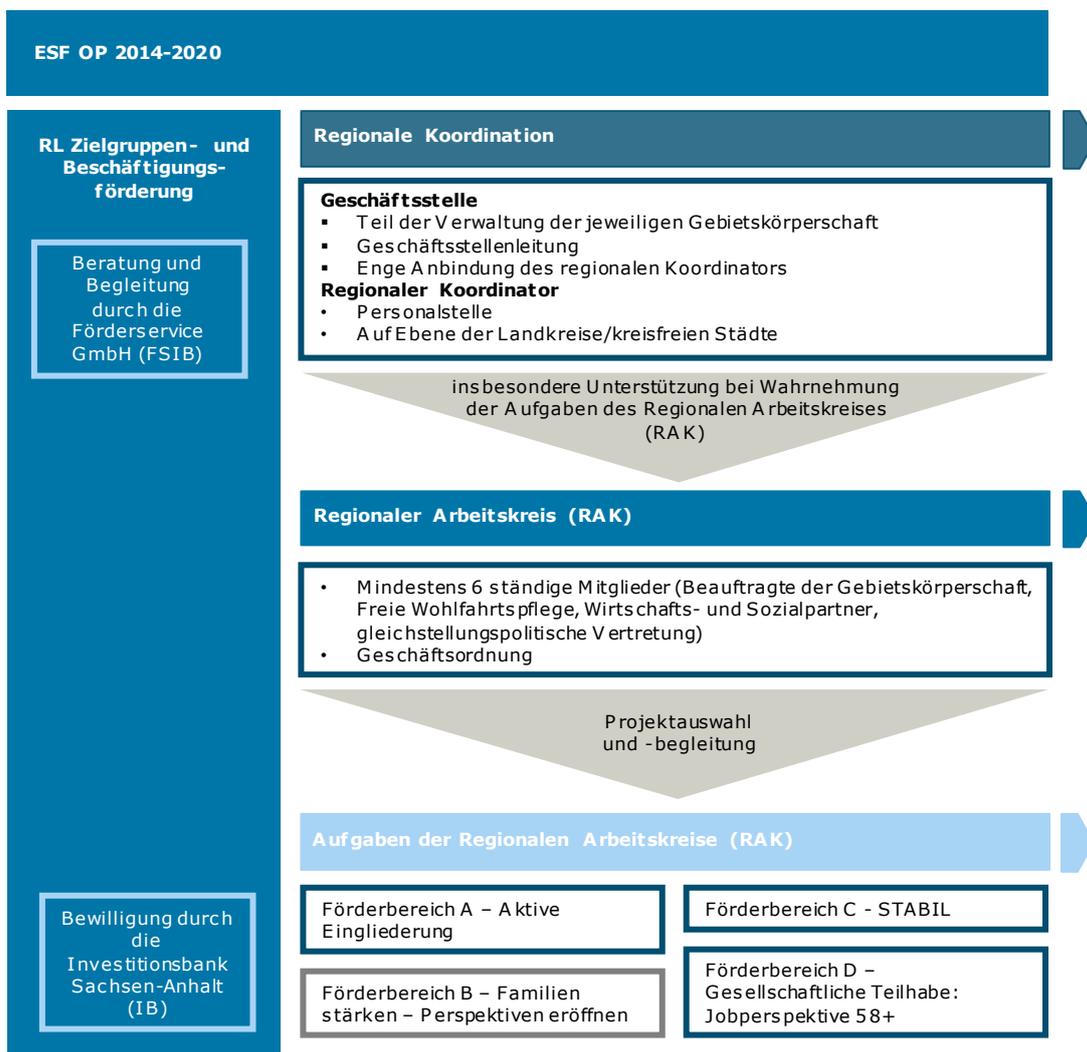
<sup>18</sup> Ebd.

<sup>19</sup> Handreichung für Gebietskörperschaften zu den Projektauswahlverfahren.

rin beziehungsweise einen Regionalen Koordinator und der „Geschäftsstelle Regionaler Arbeitskreis“<sup>20</sup>. Die Regionale Koordination dient maßgeblich der Unterstützung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) bei der Wahrnehmung bestimmter in der Richtlinie festgehaltener Aufgaben.

Zuwendungen für die Förderbereiche A („Aktive Eingliederung“), C („STABIL“) und D („Jobperspektive 58+“) der Richtlinie können nur gewährt werden, sofern eine Förderempfehlung durch den Regionalen Arbeitskreis (RAK) gegeben wurde. Das bedeutet: Die Einrichtung eines Regionalen Arbeitskreises (RAK) ist die Voraussetzung für die Landkreise und kreisfreien Städte, um die genannten Förderbereiche umsetzen zu können. Konkret wird es den Landkreisen und kreisfreien Städten ermöglicht, aktiv an der Umsetzung mitzuwirken und diese an den regionalen Bedarfen und Voraussetzungen zu orientieren.<sup>21</sup> Den Aufbau des Förderbereichs E der Richtlinie zeigt folgende Abbildung 3.

**Abbildung 3: Regionalisierte Umsetzung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Informationen aus der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung sowie der Handreichung für Gebietskörperschaften.*

*Hinweis: Für den Förderbereich B (Familien stärken – Perspektiven eröffnen) ist die Förderempfehlung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) nicht Fördervoraussetzung. Daher ist dieser in grau ausgewiesen.*

Zentrale Bestandteile sind somit die Regionale Koordination, die Regionalen Arbeitskreise (RAK) sowie deren Aufgaben, wozu maßgeblich die Projektauswahl und -begleitung der Förderbereiche

<sup>20</sup> Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung.

<sup>21</sup> Vereinbarung zur gemeinsamen Umsetzung der regionalisierten Arbeitsmarktprogramme des Ministeriums für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt in der ESF-Förderperiode 2014-2020.

A, C und D gehört. Zur Ausgestaltung steht den fördermittelempfangenden Gebietskörperschaften eine Reihe von Dokumenten zur Verfügung, die Vorgaben sowie Empfehlungen enthalten.

**Tabelle 2: Übersicht der Dokumente mit Vorgaben und Empfehlung zur regionalisierten Umsetzung**

<b>Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung</b>	<b>Richtlinie</b> über die Gewährung von Zuwendungen für die Vermeidung beruflicher und gesellschaftlicher Ausgrenzung sowie für die individuelle berufliche und soziale Wiedereingliederung von arbeitslosen Personen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt
<b>RÜMSA</b>	<b>Richtlinie</b> über die Gewährung von Zuwendungen im Rahmen des Landesprogramms Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt
<b>Landesprogramm</b>	<b>Förderbestimmungen</b> zum Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben
<b>Förderhandbuch ESF</b>	<b>Förderhandbuch</b> zur Förderperiode 2014-2020 für den Zuständigkeitsbereich des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt, Abteilung 5 des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Integration des Landes Sachsen-Anhalt
<b>Handreichung für Gebietskörperschaften</b>	<b>Handreichung für Gebietskörperschaften</b> zu den Projektauswahlverfahren der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung in den Förderbereichen A, C, D sowie der Richtlinie (RÜMSA) – Regionalisierung, erstellt durch die Förderservice GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt
<b>Musterunterlagen</b>	Eine Reihe an <b>Musterunterlagen für die Projektauswahlverfahren der Förderbereiche A, C und D</b> der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, darunter Musterunterlagen für einzureichende Projektvorschläge sowie Vorlagen und Formblätter für die formale Prüfung der eingegangenen Projektskizzen und die Bewertungsmatrix zur inhaltlichen Prüfung bzw. Bewertung der Projektskizzen – erstellt durch die Förderservice GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt.

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.*

Die sich daraus ergebenden Vorgaben und Empfehlungen greifen wir im Detail im Kapitel 4.1 zur Implementierung auf. Entsprechend dem Ansatz zur Regionalisierung, haben die Gebietskörperschaften Spielraum, um den Ansatz passend zu den regionalen Gegebenheiten umzusetzen und dem Gedanken der Beteiligung und Verantwortungsübernahme zu entsprechen. Diese Gestaltungsspielräume stehen im Fokus dieser Studie und werden ebenfalls im Kapitel 4.1 zur Beschreibung der Implementierung erörtert.

Im Folgenden skizzieren wir die zentralen Bestandteile und setzen sie miteinander ins Verhältnis.

### Regionale Koordination

Die Regionale Koordination dient dazu, die Regionalen Arbeitskreise (RAK) bei der Umsetzung der vorgegebenen Aufgaben zu unterstützen. Damit wird einerseits sichergestellt, dass es eine Stelle innerhalb der Verwaltung gibt, die Verantwortung für die Erfüllung der Aufgaben übernimmt und diese koordiniert. Gleichzeitig soll dies dazu beitragen, die kommunale Beteiligung und Verantwortung an arbeitsmarktpolitischen Entscheidungen zu stärken.

### Regionaler Arbeitskreis (RAK)

Der Regionale Arbeitskreis (RAK) ist letztlich das Instrument, über das die regionalen Akteure beteiligt werden. Die Beteiligung wird maßgeblich über den Einbezug an Förderentscheidungen sichergestellt. So haben die Regionalen Arbeitskreise (RAK) sowie die Gebietskörperschaften die Möglichkeit, aktiv an Entscheidungen zur Ausgestaltung der regionalen Arbeitsmarktförderung mitzuwirken. Durch die Einbindung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) in die Gestaltung von Wettbewerbsaufrufen sowie die Bewertung und Auswahl von Projektskizzen soll bewirkt werden, dass sich die Konzepte stärker an den regionalen Bedarfen ausrichten. Mit der Einbindung bestimmter Akteursgruppen soll sichergestellt werden, dass die maßgeblichen Wissens- und Kompetenzträgerinnen und -träger der regionalen Arbeitsmarktförderung und -politik mit einbezogen werden, um zur Erhöhung der Effizienz der arbeitsmarktpolitischen Programm- und Projektförderungen des Landes beizutragen. Schlussendlich soll so die Zusammenarbeit regionaler Akteure gestärkt werden. In Verbindung mit den in der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung festgehaltenen Aufgaben der (Bedarfs-)Analyse und Bewertung des regionalen Arbeitsmarktes, dient das Festhalten des Zwecks der Regionalen Arbeitskreise (RAK) dazu, dass sich die Arbeitskreise Ziele im Sinne der regionalen Ausbildung- und Beschäftigungssituation setzen.

### Aufgaben der Regionalen Arbeitskreise (RAK)

Die Förderempfehlung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) nimmt mithin eine zentrale Rolle ein. Für die Förderbereiche der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung bedeutet dies letztlich, dass Projekte stärker auf Grundlage der Entscheidungsfindung von regionalen Akteuren ausgewählt werden können, die einerseits Wissen über die regionalen Angebote und Bedarfe sowie andererseits Kenntnisse über die Trägerstrukturen vor Ort haben.

Während die Konzeption, Durchführung und Begleitung der Wettbewerbe und Projektauswahlverfahren sowie deren Begleitung und Kontrolle im Sinne einer Qualitätssicherung in den Händen der Regionalen Koordination in Zusammenarbeit mit dem Regionalen Arbeitskreis (RAK) liegt, liegen die verbindliche Bewilligung und schlussendlich die Auszahlung der Mittel in der Verantwortung der Investitionsbank Sachsen-Anhalt (IB). Den Gebietskörperschaften stehen unterschiedliche Gesamtbudgets, sogenannte virtuelle Budgets, in den Förderbereichen zur Verfügung, die nach einem Schlüssel berechnet werden, der maßgeblich auf der Höhe des Bestands an Arbeitslosen im SGB-II-Bezug beruht. Für die Anzahl der Projekte in den verschiedenen Förderbereichen gibt es einen entsprechenden Ermessensspielraum für die Regionalen Arbeitskreise.

Eine Ausnahme bildet hier der Förderbereich B „Familien stärken – Perspektiven eröffnen“. Für diesen Förderbereich stellt die Förderempfehlung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) keine Zuwendungsvoraussetzung. Die Gebietskörperschaften können aufgrund der regionalen Bedarfe eigenständig eine Anzahl an Familienintegrationscoaches festlegen. Daraus ergibt sich das Budget für Personal- und Sachausgaben. Zusätzlich wird eine Projektassistenz pro Gebietskörperschaft gefördert.<sup>22</sup>

Zudem sind in der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung Förderzeitraum, Fördermittelempfänger, Zuwendungsdauer und -höhe, der Gegenstand der Förderung, also der Zweck sowie die Zielgruppen für die einzelnen Förderbereiche vorgegeben.<sup>23</sup> Über den Förderbereich D „Gesellschaftliche Teilhabe: Jobperspektive 58+“ wird die Vermittlung von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsmöglichkeiten gefördert. Im Förderbereich C „STABIL - Selbstfindung-Training-Anleitung-Betreuung-Initiative-Lernen“ werden Maßnahmen gefördert, die die Bildungs- und Beschäftigungsfähigkeit von in der Regel unter 25-Jährigen mithilfe des pädagogischen Modells des Lernens unter produktiven betriebsnahen Bedingungen umgesetzt. Über den Förderbereich A „Aktive Eingliederung“ werden Projekte in Form längerfristiger und individueller Integrationsbegleitung gefördert, die umfassende und ganzheitliche Angebote zur Aktivierung, persönlichen Stabilisierung und Qualifizierung sowie nachhaltigen beruflichen Eingliederung beinhalten.

Im Umkehrschluss ist der Spielraum über die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung bezüglich der Projektauswahl im Förderbereich A, der „Aktiven Eingliederung“, am höchsten. Er zeichnet sich maßgeblich dadurch aus, dass Schwerpunkte auf unterschiedliche Zielgruppen gelegt

<sup>22</sup> Vgl. Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung.

<sup>23</sup> Eine detaillierte Gegenüberstellung der Bestimmungen zu den Förderbereichen findet sich in der Anlage zu diesem Bericht.

werden können. Zudem können die Regionalen Arbeitskreise (RAK) Kriterien, wie beispielsweise das Einzugsgebiet der Projekte, in den Wettbewerbsaufrufen definieren und für die Bewertung der Projektskizzen heranziehen. Aus diesem Grund legen wir in der Studie den Fokus auf die Projektauswahlverfahren des Förderbereichs A, da wir davon ausgehen, dass die Regionalen Arbeitskreise (RAK) hier vergleichsweise viel Spielraum für eine Schwerpunktsetzung haben.

Der Förderzeitraum für die Projekte der „Aktiven Eingliederung“ „zur Verbesserung der Integrationschancen von arbeitsmarktfernen Arbeitslosen mit ausgeprägten beschäftigungsrelevanten Defiziten und Integrationsschwierigkeiten zur beruflichen Integrationen von Personen mit besonderen Vermittlungshemmnissen“<sup>24</sup> beträgt 24 Monate mit der Möglichkeit zur Verlängerung um weitere 12 Monate. Die Zuwendungshöhe liegt bei maximal 400.000 Euro. (Mögliche) Zielgruppen sind:

**Kasten 4: Zielgruppen der „Aktiven Eingliederung“ (Förderbereich A)**

Am Arbeitsmarkt benachteiligte Personen, die mit Hilfe der Förderangebote nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch – Grundsicherung für Arbeitsuchende – (SGB II) oder dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch – Arbeitsförderung – (SGB III) nicht mehr erreicht werden können und einen besonderen Unterstützungsbedarf bei der Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt oder in Ausbildung haben; hierzu zählen:

- Ältere Arbeitslose ab dem vollendeten 50. Lebensjahr
- Langzeitarbeitslose
- Arbeitslose mit gesundheitlichen und/oder psychischen Beeinträchtigungen oder Behinderungen
- Arbeitslose mit Migrationshintergrund
- Geflüchtete Menschen, das heißt Personen mit einer Aufenthaltserlaubnis, die uneingeschränkt als Beschäftigte arbeiten dürfen und die im Rechtskreis des SGB II registriert oder bei der Agentur für Arbeit als arbeitsuchend gemeldet sind

Unterstützung erhalten die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren im Auftrag des Landes Sachsen-Anhalt durch die Förderservice GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt (FSIB). Diese stellt nicht nur Dokumente als Orientierungsrahmen zur Verfügung, sondern steht auch als direkte Ansprechpartnerin für die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren zur Verfügung, wenn es um die Organisation und Umsetzung der Projektauswahlverfahren der Förderbereiche A, C und D geht. Das bedeutet konkret, dass die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren Fragen – beispielsweise zur Erstellung von Wettbewerbsaufrufen oder Veröffentlichung von Wettbewerbsergebnissen – an die FSIB richten können. Zudem bietet die FSIB auch Informations- und Austauschveranstaltungen für die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren an. Darüber hinaus sind die Regionalen Arbeitskreise (RAK) beziehungsweise die Regionale Koordination angehalten, die Wettbewerbsverfahren zu dokumentieren. Die Dokumentation wird der FSIB vorgelegt, so dass sie Einblicke in die Umsetzung der Verfahren in allen geförderten Gebietskörperschaften erhält.

<sup>24</sup> Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung.

### 3. ERKENNTNISINTERESSE UND VORGEHEN

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die bisherige Umsetzung und die bisherigen Effekte des Ansatzes zur Regionalisierung zu bewerten und Erfolgsfaktoren sowie Hemmnisse zu identifizieren. So sollen Vor- und Nachteile des gewählten Ansatzes im Vergleich zu einer vollständigen Zentralisierung auf der einen und zu einer noch weitergehenden Dezentralisierung auf der anderen Seite herausgearbeitet werden. Nicht zuletzt sollen Empfehlungen für die regionalisierte Umsetzung der Arbeitsmarktpolitik – insbesondere der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung – auch mit Blick auf die Zeit nach der ESF-Förderperiode 2014-2020 getroffen werden.<sup>25</sup>

Ziel der Studie ist somit nicht, die einzelnen Fälle und ihre Umsetzung zu bewerten. Im engeren Sinne handelt es sich aus diesem Grund nicht um eine Evaluation. Vielmehr geht es darum, die Evaluierung der Umsetzung und Effekte zu nutzen, um die untenstehenden Fragen zu beantworten. Diese sind zusammen mit dem Auftraggeber und dem zuständigen Fachreferat abgestimmt und an ihnen orientieren sich das von uns gewählte Vorgehen und die Darstellung der Ergebnisse. Ihre Beantwortung findet sich in Kapitel 6 zu Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.

#### Kasten 5: Fragen der Studie

- Inwiefern ist auch für die Zeit nach Ende der Förderperiode 2014-2020 eine regionalisierte Umsetzung zu empfehlen?
- Inwiefern sollte der gewählte Ansatz zur Regionalisierung weiterverfolgt beziehungsweise konzeptionell modifiziert werden?
- Welche „lessons learned“ und welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Ansatzes zur Regionalisierung lassen sich aus der Umsetzung und der Studie ableiten?
- Wie könnten die Effekte der Regionalisierung grundsätzlich gemessen werden?

In diesem Kapitel erläutern wir zunächst das Erkenntnisinteresse der Studie, indem die zugrundeliegenden Annahmen zur Wirkungsweise eingeführt werden. Zum anderen erläutern wir das gewählte methodische Vorgehen, welches den Ergebnissen und Schlussfolgerungen in den darauffolgenden Kapiteln zugrunde liegt. Schlussendlich weisen wir auf einige Herausforderungen im Vorgehen und methodische Einschränkungen hin.

#### 3.1 Erkenntnisinteresse der Studie

Mit der regionalisierten Umsetzung werden Ziele verfolgt – in der Annahme, dass eine Beteiligung auf regionaler Ebene dazu beiträgt, dass diese Ziele (besser) erreicht werden. Aus diesem Grund ist es erforderlich, die mit dem untersuchten Ansatz zur Regionalisierung verfolgten Ziele zu spezifizieren und die dem Ansatz zugrunde liegenden Annahmen zur Beteiligung der regionalen Ebene zu präzisieren. Daher haben wir zu Beginn der Studie einen Workshop mit dem zuständigen Fachreferat durchgeführt, in dem wir Ziele und Annahmen in Form von Wirkungshypothesen festgehalten haben. Diese sogenannten kritischen Annahmen greifen die vermuteten kausalen Zusammenhänge zwischen Aktivitäten und Ergebnissen, mithin zwischen Implementierung und Wirksamkeit, in Form einer Wirkungskette auf und überführen diese in „wenn-dann-weil“-Aussagen.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Die Studie umfasst somit sowohl summative als auch formative Elemente. So soll einerseits das bis zum Betrachtungszeitpunkt Erreichte bilanziert und sichtbar gemacht werden. Gleichzeitig soll die Studie die Chance nutzen, Weiterentwicklungsimpulse für die Zukunft zu setzen und verfolgt somit einen aktivierenden Ansatz.

<sup>26</sup> Die kritischen Annahmen gehen auf die theoriegeleitete Evaluation zurück, die davon ausgeht, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen *input*, *output*, *outcome* und *impact* besteht. Zentral ist die Annahme, dass der Förderansatz, die Umsetzung vor Ort und kontextuale Einflussfaktoren begründen, welche Effekte mit der Förderung erreicht werden (können).

**Tabelle 3: Wirkungshypothesen**

<b>Wenn</b>	<b>Dann</b>	<b>Weil</b>
Wenn der Regionale Arbeitskreis (RAK) die Projektauswahl begleitet,	dann ist die Auswahl der Projekte bedarfsgerechter,	weil regionales Wissen und Kompetenzen eingebunden werden.
Wenn die Projektauswahl auf Grundlage einer Arbeitsmarktanalyse erfolgt,	dann ist die Auswahl der Projekte bedarfsgerechter,	weil regionales Wissen und Kompetenzen eingebunden werden.
Wenn der Regionale Arbeitskreis (RAK) als Dach fungiert (Bündelung im Arbeitskreis),	dann erhöhen sich die kommunalen Einflussmöglichkeiten,	weil die Zusammenarbeit institutionalisiert wird.
Wenn im Regionalen Arbeitskreis (RAK) über die Fördermittelvergabe (Projektauswahl) entschieden wird,	dann erfolgt eine abgestimmte regionalisierte Arbeitsmarktpolitik,	weil gemeinsam gedacht wird.

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Workshops zur Entwicklung von Wirkungshypothesen mit dem zuständigen Fachreferat.*

Diese „wenn-dann-weil“-Aussagen haben wir in einem zweiten Schritt verdichtet und operationalisiert. Es ergeben sich zwei sehr unterschiedliche Perspektiven: **die der Beteiligung und die der Steuerung der Beteiligung**. Beiden liegen zentrale Bedingungen, erhoffte Effekte sowie angenommene Begründungen und Erklärungen zugrunde.

**Abbildung 4: Vermutete Wirkungszusammenhänge**

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Workshops zur Entwicklung von Wirkungshypothesen mit dem zuständigen Fachreferat.*

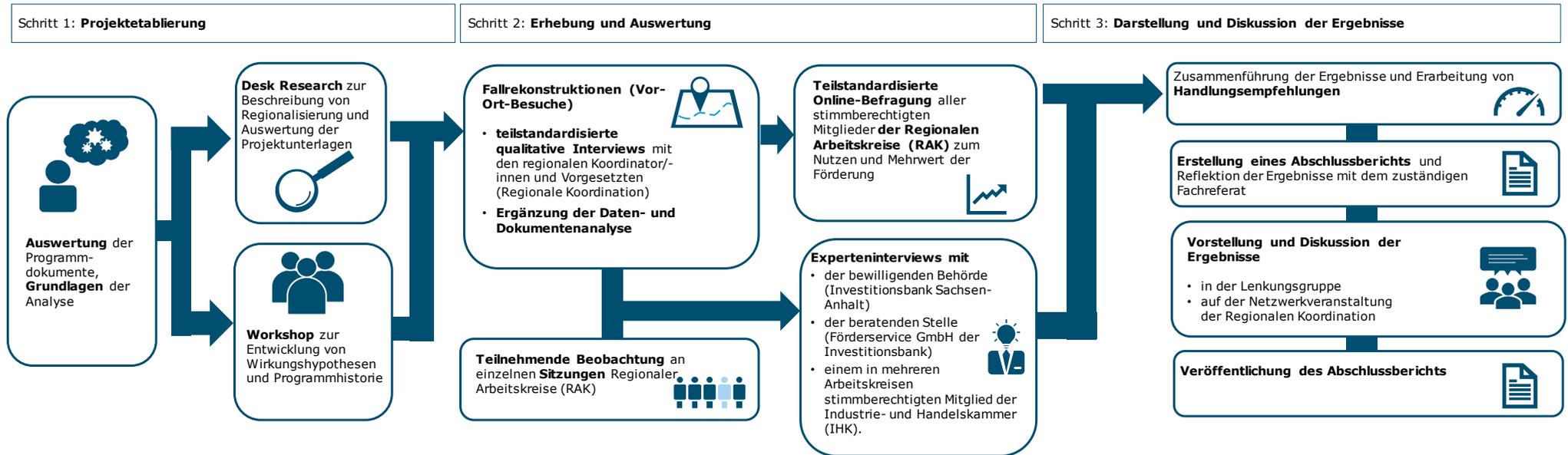
- Zum einen wird also vermutet, dass eine Beteiligung an der Fördermittelvergabe zu bedarfsorientierten Entscheidungen führt und somit die Bedarfsgerechtigkeit der eingesetzten Fördermittel erhöht wird, weil regionales Wissen und Kompetenzen eingebunden werden.
- Zum anderen wird sich erhofft, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) als ein zusammenführendes Steuerungsinstrument greifen kann und so zu einer abgestimmten arbeitsmarktpolitischen Strategie mit kommunaler Beteiligung führt, weil zusammengearbeitet und kooperiert wird.

Um diese Wirkungszusammenhänge zu überprüfen, haben wir das nachfolgende Vorgehen gewählt.

### **3.2 Vorgehen der Studie**

Durchgeführt wurde die Studie zwischen März und September 2019. Soweit wie möglich haben wir die Erhebungs- und Auswertungsschritte sukzessive durchgeführt, um so die Einblicke und Erkenntnisse der vorherigen Erhebungen iterativ berücksichtigen zu können. Das Vorgehen ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt und wird im Anschluss Schritt für Schritt erläutert.

Abbildung 5: Vorgehen der Studie



Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

### Schritt 1: Projektetablierung



#### **Workshop zur Formulierung von Wirkungshypothesen und Programm-**

**historie:** Der bereits angesprochene Workshop mit dem zuständigen Fachreferat zur Entwicklung von Wirkungshypothesen war der erste Schritt der Studie und liegt maßgeblich den folgenden Erhebungen und Auswertungen zugrunde.



**Auswertung der Programmdokumente:** In Vorbereitung auf den Workshop diente die Auswertung der Programmunterlagen dazu, den Ansatz zur Regionalisierung zu reflektieren, zu verstehen und die dem Ansatz zugrundeliegenden Annahmen zu verdeutlichen.



**Desk Research und Auswertung der Projektunterlagen:** Die fallbezogenen Unterlagen umfassen zum einen Dokumente wie etwa die Geschäftsordnungen der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und Angaben zur Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme über die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung. Die Auswertung der Daten- und Dokumente dient dazu, die Umsetzung anhand verschiedener Merkmale zu vergleichen. Zudem haben wir Veröffentlichungen von Studien zu vergleichbaren Ansätzen arbeitsmarktpolitischer Regionalisierung in Baden-Württemberg und Brandenburg einbezogen. Dies geschah mit dem Ziel, Kriterien für die Beschreibung und Bewertung von Ansätzen und Prozessen der Regionalisierung abzuleiten sowie auf Erfahrungswerte und Anregungen zur Frage ihrer Messbarkeit zurückzugreifen.

### Schritt 2: Erhebung und Auswertung



**Fallrekonstruktionen:**<sup>27</sup> Hierzu gehört die Aufbereitung der bereits in der Projektetablierung erwähnten Unterlagen, Dokumente und Informationen, die uns die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren zur Verfügung gestellt haben. Die Aufbereitung diente der Vorbereitung der Vor-Ort-Besuche. Vor Ort haben wir persönliche Interviews mit den Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie den in der Gebietskörperschaft zuständigen Vorgesetzten (nachfolgend als Leitungspersonen) – der Regionalen Koordination – geführt.

Die **Interviews** bestanden dabei aus zwei Teilen: Zum einen haben wir die bisherigen Umsetzungserfahrungen leitfadengestützt erfragt. Zum anderen waren die Gesprächspartnerinnen und -partner aufgefordert, 10 Aussagen zum Nutzen und Mehrwert der regionalisierten Umsetzung auf einer Skala von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu) zu bewerten. Im Anschluss hatten sie die Möglichkeit, uns die zentralen Gründe für ihre Bewertung zu erörtern.

*In den Fallrekonstruktionen haben wir 11 von 14 Gebietskörperschaften vor Ort besucht. Persönliche Interviews haben wir mit 23 Personen geführt. 11 Personen hatten die Stelle des Regionalen Koordinators beziehungsweise der Regionalen Koordinatorin inne. 12 Personen waren ihre Vorgesetzten.<sup>28</sup>*

Die **Erläuterungen und Begründungen** wurden protokolliert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Inhaltsanalyse diente dazu, zentrale Voraussetzungen für den Nutzen und Mehrwert auf der einen Seite und mögliche Effekte der regionalisierten Umsetzung auf der anderen Seite zu identifizieren. Die Protokollierung hat uns zudem ermöglicht, mit wörtlichen Zitaten zu arbeiten.<sup>29</sup> Die Bewertung der

<sup>27</sup> Eine detaillierte Übersicht über die berücksichtigten Daten und Dokumente findet sich in der Anlage zu diesem Bericht.

<sup>28</sup> Eine Person davon hatte die Stelle bis vor kurzem inne und ist nun anderweitig in der Kommunalverwaltung beschäftigt.

<sup>29</sup> Zum einen sind diese im Textfluss eingearbeitet, um bestimmte Aspekte zu verdeutlichen, die Bandbreite an Einschätzungen zu skizzieren und Unterschiede zu illustrieren. Zum anderen finden sich ganze Zitate in entsprechenden Boxen.

Aussagen haben wir univariat pro Aussage ausgewertet und entsprechend als Mittelwerte ausgewiesen.



**Teilnehmende Beobachtung:** Zudem haben wir an zwei Sitzungen Regionaler Arbeitskreise (RAK) teilgenommen. Die teilnehmenden Beobachtungen dienen dem besseren Verständnis der Arbeitsweise der Regionalen Arbeitskreise (RAK).



**Online-Befragung der stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK):** Für die Online-Befragung der stimmberechtigten Mitglieder aller 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK) haben wir die 10 Aussagen zur Bewertung des Nutzens und Mehrwerts auf fünf Aussagen reduziert. Über die Regionalen Koordinatorinnen und -koordinatoren haben wir einen Link zur Befragung an die Mitglieder verschickt.

Diese hatten somit die Möglichkeit, die **Aussagen zum Nutzen und Mehrwert der regionalisierten Umsetzung** auf einer Skala von 1 (trifft voll und ganz zu) bis 5 (trifft überhaupt nicht zu) zu bewerten. Auch die Online-Befragung war teilstandardisiert. So hatten die teilnehmenden Mitglieder analog zur Regionalen Koordination die Möglichkeit, durch offene Nennungen die **zentralen Gründe für ihre Bewertung** anzugeben.

*Insgesamt haben 174 stimmberechtigte Mitglieder aller 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK) die Möglichkeit gehabt an der Online-Befragung teilzunehmen. 58 haben ihre Einschätzungen abgegeben. Das entspricht einem Rücklauf von 34 Prozent.*



**Experteninterviews:** Zum Schluss haben wir drei telefonische Experteninterviews geführt. Zum einen haben wir mit der bewilligenden Stelle, der Investitionsbank Sachsen-Anhalt (IB) sowie der Förderservice GmbH der Investitionsbank (FSIB) gesprochen. Zudem haben wir in Abstimmung mit dem zuständigen Fachreferat ein leitfadengestütztes telefonisches Interview mit einem in drei Regionalen Arbeitskreisen (RAK) stimmberechtigten Mitglied der Industrie- und Handelskammer (IHK) geführt.<sup>30</sup> Die Interviews dienen dazu, eine vergleichende Einschätzung zur Umsetzung und Effekten einzuholen und die zentralen Erkenntnisse der Fallrekonstruktion zu ergänzen.

### Schritt 3: Darstellung und Diskussion der Ergebnisse



**Darstellung und Diskussion der Ergebnisse:** Die so gewonnenen *Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen* sind im vorliegenden Bericht dargestellt. Dieser wird im Anschluss mit dem zuständigen Fachreferat erörtert sowie in der Lenkungsgruppe und auf der im November 2019 stattfindenden Netzwerkveranstaltung präsentiert und diskutiert. Im Anschluss wird der finalisierte Bericht veröffentlicht.

### 3.3 Herausforderungen und Einschränkungen

An dieser Stelle möchten wir auf einige wesentliche Herausforderungen und methodische Einschränkungen hinweisen.

#### Herausforderungen

Zum einen hat es sich als zum Teil schwierig herausgestellt, in allen besuchten Gebietskörperschaften „gleichwertige“ Gesprächspartnerinnen und -partner für die Umsetzung vor Ort zu identifizieren: So haben die von uns interviewten Personen zum Teil auf sehr unterschiedliche Einbli-

<sup>30</sup> Die Industrie- und Handelskammer (IHK) ist als Wirtschaftspartner in allen 11 betrachteten Regionalen Arbeitskreise (RAK) vertreten.

cke und Kenntnisse bezüglich der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und auch der Regionalen Koordination zurückgegriffen. Zudem konnten wir nicht in allen 11 Fällen vor Ort sowohl mit dem beziehungsweise der Vorgesetzten – also der Leitungsperson – als auch den Regionalen Koordinatoren und Koordinatorinnen sprechen. Weiterhin war in einer Gebietskörperschaft zum Erhebungszeitpunkt die Personalstelle unbesetzt. Darüber hinaus war in einer Gebietskörperschaft aufgrund eines Personalwechsel die Leitungsperson so kurzfristig neu besetzt, dass ein Gesprächstermin nicht zustande gekommen ist.

Die fallbezogenen Unterlagen mussten uns die Regionalen Koordinatorinnen und -koordinatoren zur Verfügung stellen. Einerseits gibt es keine zentrale Stelle, die uns fallbezogenen Unterlagen gesammelt zur Verfügung stellen konnte. Andererseits waren Unterlagen von Interesse, die auch aus datenschutzrechtlichen Gründen, zum Beispiel im Falle der Geschäftsordnungen der Regionalen Arbeitskreise (RAK), Protokolle der Sitzungen und auch Unterlagen zu Projektauswahlverfahren, der Zustimmung unterschiedlicher Personen bedurfte. Insbesondere die Erfassung und Auswertung von standardisierten und vergleichbaren Angaben zur Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme über die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, wie etwa Anzahl der durchgeführten Wettbewerbe pro Förderbereich oder auch teilnehmerbezogene Kapazitäten, hat sich als aufwändig und kleinteilig herausgestellt.

### **Einschränkungen**

In den Fallrekonstruktionen konnten wir maßgeblich aus terminlichen Gründen 11 von 13 Gebietskörperschaften in Sachsen-Anhalt berücksichtigen. Eine weitere Gebietskörperschaft ist zwar an der regionalisierten Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme beteiligt, nimmt aber die Förderung über die Regionale Koordination (Förderbereich E) nicht in Anspruch. Zur Online-Befragung waren die stimmberechtigten Mitglieder aller 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK) eingeladen. Zu den von uns gebildeten Aussagen zur Bewertung des Nutzens und Mehrwerts sind in den Begründungen zum Teil wichtige Einschränkungen bezüglich der Aussagekraft getroffen worden. Diese sind explizit und vor allem im Kapitel 5 zur Bewertung der Implementierung vor Ort, der Wirksamkeit der regionalisierten Umsetzung und dem Ansatz zur Regionalisierung aufgegriffen.

Das von uns gewählte Vorgehen eignet sich zur Beschreibung und Bewertung der Effekte, der Implementierung und der regionalisierten Umsetzung. Bei den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) handelt es sich, so wurde deutlich, um ein Instrument zur Regionalisierung, welches aufgrund einer Vielzahl an Faktoren sehr unterschiedlich funktioniert. Insbesondere die teilnehmenden Beobachtungen an einzelnen Sitzungen haben diesbezüglich wichtige Einblicke und Eindrücke zur Funktionsweise ermöglicht. Schlussendlich handelt es sich bei der Funktionsweise der Regionalen Arbeitskreise (RAK) als Instrumente einer regionalisierten Umsetzung jedoch um komplexe (politische) Sachzusammenhänge, die wir nicht abschließend und vollumfänglich beschreiben können. Unter anderem fehlt die systematische Einschätzung und Bewertung der politischen Entscheidungsebene in den Kommunalverwaltungen oder auch die der Vorsitzenden der Regionalen Arbeitskreise (RAK). Zudem reicht die Beteiligung an der Online-Befragung nicht aus, um unterschiedliche Perspektiven der beteiligten Akteursgruppen herauszuarbeiten. So nimmt die vorliegende Studie vor allem die Perspektive der Regionalen Koordination ein und ergänzt sie lediglich punktuell um Sichtweisen anderer Akteursgruppen. In künftigen Studien könnte dies noch systematischer erfolgen.

## 4. BESCHREIBUNG: IMPLEMENTIERUNG UND EFFEKTE

Im diesem Kapitel beschreiben wir zum einen die Umsetzung vor Ort. Zum anderen erörtern wir die Effekte der Umsetzung. Unter Rückgriff auf die Umsetzungserfahrungen der Regionalen Koordination sowie der vergleichenden Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle einerseits sowie den Einschätzungen und Begründungen zum Nutzen und Mehrwert der Regionalen Koordination und stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) andererseits beschreiben wir, wie sich die Umsetzung vor Ort darstellt und unterscheidet sowie welche Effekte erzielt werden können und welche Voraussetzungen dafür zentral sind. Diese Deskription ist die Grundlage für die im Kapitel 5 getroffenen Bewertungen sowie die in Kapitel 6 dargestellten Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.

Für ein inhaltliches und sprachliches Verständnis der Ausführungen sind folgende wichtige Lesehinweise zu beachten:

### Kasten 6: Wichtige Lesehinweise

- Alle 14 Gebietskörperschaften in Sachsen-Anhalt haben einen Regionalen Arbeitskreis (RAK) eingerichtet und beteiligen diesen an der Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung. 13 Gebietskörperschaften werden über den Förderbereich E der Richtlinie gefördert. Eine Gebietskörperschaft nimmt die Förderung nicht in Anspruch. 11 von den 13 geförderten Gebietskörperschaften konnten wir im Zuge der Studie in den Fallrekonstruktionen berücksichtigen. Bei den betrachteten Fällen in dieser Studie handelt es sich somit um **11 von 14 Gebietskörperschaften**. Zur Online-Befragung waren **alle 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK)** samt ihren stimmberechtigten Mitgliedern eingeladen.
- Im Bericht werden die interviewten Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren der 11 betrachteten Fälle und ihre Vorgesetzten als **Regionale Koordination** bezeichnet. Falls sich ausschließlich auf die Vorgesetzten bezogen wird, sind diese als **Leitungspersonen** bezeichnet – unabhängig von ihrer Funktion in der Geschäftsstelle.
- Bei der Beteiligung an der regionalisierten Umsetzung der über die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung geförderten Arbeitsmarktprogramme, der Förderbereich A, B, C und D, legen wir in der Studie einen **Fokus auf die „Aktive Eingliederung“**, da hier der Spielraum bei der Projektauswahl am höchsten ist.
- Im Bericht sind anonymisierte **wörtliche Zitate** aus den Interviews mit der Regionalen Koordination, den Experteninterviews, den teilnehmenden Beobachtungen sowie offene Nennungen aus der Online-Befragung der stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) enthalten.
  - > Quellen für die Zitate aus den Experteninterviews und den teilnehmenden Beobachtungen sind in den **Fußnoten** ausgewiesen.
  - > Zitate der **Regionalen Koordination** sind mit einem hochgestellten **Sternchen** [\*] gekennzeichnet.
  - > Zitate aus der Online-Befragung der **stimmberechtigten Mitglieder** sind mit einem hochgestellten **Viereck** [◊] gekennzeichnet.

#### 4.1 Implementierung: Umsetzung vor Ort

Die Beschreibung der Umsetzung vor Ort dient nicht dazu, die einzelnen Fälle zu beschreiben und zu bewerten. Aus diesem Grund sind die betrachteten Fälle anonymisiert ausgewiesen.<sup>31</sup> Die Beschreibung dient dazu, Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Umsetzung der einzelnen Bestandteile – der Regionalen Koordination, der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und deren Aufgaben – vor Ort zu skizzieren. Aufbauend auf den in Kapitel 2.2 beschriebenen Rahmenbedingungen weisen wir die jeweiligen Gestaltungsspielräume aus und erörtern, inwiefern diese genutzt werden.

Die Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle haben ergeben, dass die Regionale Koordination, die Regionalen Arbeitskreise (RAK) und deren Aufgabenerfüllung durchaus unterschiedlich ausgestaltet sind und die Gestaltungsspielräume unterschiedlich genutzt werden. Zudem hat sich gezeigt, dass die Einflussmöglichkeiten der Gebietskörperschaften auf die Umsetzung und Ausgestaltung insofern eingeschränkt sind, als es sich bei den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) um autonom agierende Gremien handelt. Viele der prozessualen und inhaltlichen Gestaltungsspielräume werden mit der Zustimmung der Mitglieder ausgestaltet.

##### 4.1.1 Regionale Koordination

Die Einrichtung einer Geschäftsstelle und die Benennung einer Geschäftsstellenleitung als Vorgaben sichern grundsätzlich eine strukturelle Anbindung der Regionalen Koordination in der Verwaltung. Zur weiteren fachlichen und organisatorischen Ausgestaltung werden keine Vorgaben gemacht. Dasselbe gilt für die Besetzung der durch die Förderung finanzierten Personalstelle. Die Handreichung für die Gebietskörperschaften empfiehlt lediglich eine enge Anbindung der Personalstelle an die Geschäftsstelle.

**Abbildung 6: Regionale Koordination: Vorgaben und Unterschiede in der Umsetzung**

Regionale Koordination 		
Vorgaben/Empfehlungen	Quelle	Unterschiede in der Umsetzung
<p><b>Geschäftsstelle RAK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsstelle ist Teil der Verwaltung</li> <li>• Benennung der Geschäftsstellenleitung gegenüber dem Ministerium</li> <li>• Enge Anbindung des regionalen Koordinators an die Geschäftsstelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handreichung für Gebietskörperschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiede in der formalen, fachlichen und organisatorischen Ausgestaltung und Anbindung an den Regionalen Arbeitskreis (RAK)</li> <li>• Unterschiede in der Besetzung und dem Aufgabenspektrum der Geschäftsstelle</li> <li>• Unterschiede in der Aufgabenteilung zwischen der Regionalen Koordination und dem Regionalen Arbeitskreis (RAK)</li> </ul>
<p><b>Regionale/r Koordinator/in</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Aufgabenerfüllung mit dem Regionalen Arbeitskreis</li> <li>• Zuwendungsempfänger: Landkreise und kreisfreie Städte</li> <li>• Einsatz von fachlich qualifiziertem Personal ist durch die Zuwendungsempfänger sicherzustellen, Vorliegen eines Fachhochschulabschlusses, Zuordnung Entgeltgruppe 11 des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiede in der Ausgestaltung der Personalstelle</li> <li>• Unterschiede in der fachlichen und organisatorischen Anbindung und Anleitung</li> <li>• Unterschiede im Aufgabenspektrum und Schwerpunkten, bspw. inhaltlich-konzeptionelle Ausrichtung und Begleitung der Projektumsetzung</li> </ul>

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

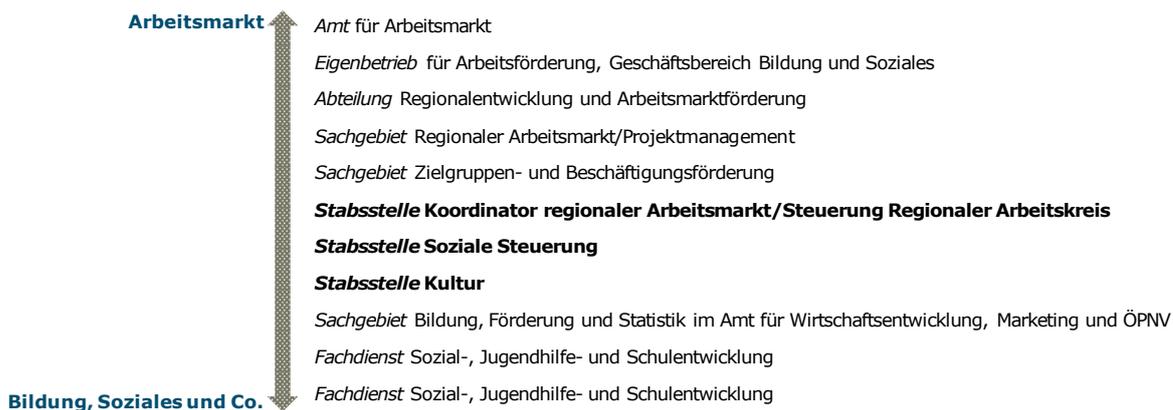
<sup>31</sup> Um keine Rückschlüsse zuzulassen, variiert die anonymisierte Bezeichnung zwischen den vergleichenden Darstellungen. Manchmal sind die betrachteten Fälle mit Buchstaben, manchmal mit Zahlen gekennzeichnet. Aus demselben Grund sind keine Kontextfaktoren wie beispielsweise die SGB II-Trägerschaft oder regionale Arbeitslosenquote ausgewiesen.

Die Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle zeigen, dass die organisatorische und fachliche Einbettung der Regionalen Koordination in die Verwaltungsstrukturen zum Teil sehr unterschiedlich erfolgt sowie die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren unterschiedlich angebunden und eingebettet sind. Bei der Einrichtung der Geschäftsstellen zeigen sich sowohl formale als auch fachliche Unterschiede. Eine formal eingerichtete Geschäftsstelle ist uns in zwei Fällen begegnet. Als formal eingerichtet verstehen wir diese, wenn sie im Organigramm der Kreis- oder Stadtverwaltungen ausgewiesen ist. Ungeachtet dessen ist die Anbindung der Regionalen Koordination und der Personalstelle der Regionalen Koordinatorin oder des Regionalen Koordinators in allen betrachteten Fällen herangezogen worden. Zum Teil wird unabhängig davon, ob eine Geschäftsstelle formal eingerichtet ist, mit den Bezeichnungen „Geschäftsstelle“ und „Geschäftsstellenleitung“ vor Ort gearbeitet. Die Leitung übernehmen entweder die jeweiligen Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren oder andere in der Kommunalverwaltung tätige Personen, meist in Leitungsfunktionen.

### Einbettung der Regionalen Koordination in die Strukturen der Kommunalverwaltungen

In allen betrachteten Fällen ist ungeachtet der formalen Einrichtung einer Geschäftsstelle und einer Geschäftsstellenleitung eine fachliche und organisatorische Anbindung der Regionalen Koordination in die Strukturen der Kommunalverwaltung zu erkennen. In der Regel geht diese mit der Einrichtung der geförderten Personalstelle einher. In der nachfolgenden Tabelle sind die Verwaltungseinheiten ausgewiesen, in denen die Personalstelle eingerichtet ist.

**Abbildung 7: Anbindung der Regionalen Koordination in den betrachteten Fällen**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

Die Regionale Koordination befindet sich überwiegend in fachlicher Linie. In den meisten Fällen ist sie und somit die Personalstelle mit einem inhaltlichen Bezug zum Arbeitsmarkt beziehungsweise der Arbeitsmarktförderung eingebettet. In zwei Fällen ist dies direkt mit der jeweiligen Trägerschaft des SGB II verbunden. Einmal ist sie im Amt für Arbeitsmarkt und einmal im Eigenbetrieb für Arbeitsförderung angesiedelt. In wenigen Fällen hingegen zeigt sich ein breiterer inhaltlicher Bezug, meist ein breiterer sozialer aber auch wirtschaftspolitischer Bezug: von Sozialhilfe über Bildung zu Standortförderung und Wirtschaftsentwicklung. Die Stellen sind zudem auf sehr unterschiedlichen Ebenen, von der Abteilung über den Fachdienst zum Sachgebiet, zu finden. Zudem sind uns drei Stabsstellen begegnet, die jeweils relativ weit oben angesiedelt sind: einmal bei der Leitung des Dezernats III<sup>32</sup>, einmal bei der Leitung des Dezernats II – Gesundheit und Soziales – und einmal beim Beigeordneten für Gesundheit, Soziales und Bildung. In einzelnen Fällen wurde die Regionale Koordination zum Anlass genommen, um zum Beispiel ein neues Sachgebiet zu schaffen oder eine bereits länger geplante Stabsstelle einzurichten. Begründet wurde dies damit, dass der Regionalen Koordination eine große Bedeutung beigemessen werde. Speziell der Regionale Arbeitskreis (RAK) werde „seitens der Gebietskörperschaft als so wichtig“\* bewertet.“

<sup>32</sup> Zum Dezernat gehören folgende Bereiche: Stabsstelle Kultur, Rechtsamt, Schul- und Sozialamt, Jugendamt und Gesundheitsamt.

*„Wir nutzen den RAK für die Beratung aller arbeitsmarktpolitischen Fragen.“\**

Es ergibt sich also durchaus ein breites thematisches Spektrum bezüglich der Anbindung der Regionalen Koordination in die Verwaltung. In allen Fällen übernehmen die jeweiligen Vorgesetzten prinzipiell die fachliche Anleitung der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren. Diese variiert in der Intensität zum Teil jedoch deutlich. Gleiches gilt für die organisatorische Unterstützung der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren. So gibt es Fälle, in denen die Regionale Koordination so eingebettet ist, dass die geförderte Personalstelle auf zusätzliche in der Verwaltung vorhandene personelle Ressourcen und damit einhergehende organisatorische und fachliche Unterstützung zurückgreifen (kann). Häufig sind in diesen Fällen neben der Regionalen Koordination andere Projektförderungen, beispielsweise die anderen Förderbereiche der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung oder RÜMSA, sowie Gremienarbeit in den Organisationseinheiten gebündelt. Es sind uns Fälle begegnet, in denen die Organisationseinheiten mit bis zu zwölf Personalstellen besetzt sind. In diesen Fällen werden über die geförderte Personalstelle hinaus personelle Ressourcen investiert, um die Aufgabenerfüllung der Regionalen Koordination zu unterstützen. In acht Fällen, und somit einem Großteil der 11 betrachteten Fälle, ist die Personalstelle in einer Einheit angebinden, in der Aufgaben und Programme gebündelt werden, die auf einer fachlich-inhaltlichen Ebene Schnittstellen aufweisen. In wenigen Fällen ist ausschließlich die Personalstelle der Regionalen Koordination in den Organisationseinheiten angesiedelt. So variiert die fachliche und organisatorische Anbindung der Regionalen Koordination zum Teil erheblich.

Dies hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Ausrichtung und Aufgabenerfüllung der Regionalen Koordination – auch im Verhältnis zum Regionalen Arbeitskreis (RAK). Die fachliche und organisatorische Anbindung der Regionalen Koordination ist auch für die Steuerung und Gestaltung des Instruments des Regionalen Arbeitskreises (RAK) zentral. Förderlich ist, dass es eine Person in Leitungsfunktion gibt, die sich fachlich für die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren verantwortlich fühlt, deren Aufgabenwahrnehmung aktiv unterstützt und gleichzeitig aktiv im Regionalen Arbeitskreis (RAK) teilnimmt. Die organisatorische und fachliche Einbettung der Regionalen Koordination hat auch einen Einfluss darauf, wie viel und welche Verantwortung den Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren übertragen und wie diese abgesichert wird. In der Tendenz zeigt sich: Ist eine strategische und fachliche Einbettung gesichert, übernehmen die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren auch inhaltliche Gestaltungsaufgaben und kommunizieren mit den Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) eigenständig und bilateral. Dies ist nicht grundsätzlich der Fall. Insofern überrascht es nicht, dass auch die operative Unterstützung durch die Regionale Koordination in ihren Schwerpunkten variiert.

### **Unterstützung durch die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren**

Über die Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung kann bis zu eine Vollzeitstelle gefördert werden, die als Unterstützung einer regionalisierten Umsetzung dienen soll. Letztlich ist es den Gebietskörperschaften überlassen, wie die Stellenprofile ausgestaltet werden. Zudem ist eine Reihe von Aufgaben festgehalten, die sich maßgeblich auf die Projektauswahl und -begleitung in Zusammenarbeit mit den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) beziehen. Wie die Aufgaben erfüllt oder die Arbeitsteilung zwischen der Regionalen Koordination und dem Regionalen Arbeitskreis (RAK) erfolgen soll, wird weitestgehend offengelassen.<sup>33</sup>

Bereits in der Besetzung der Stelle ergeben sich Unterschiede. Im Erhebungszeitraum waren 10 der 11 betrachteten Stellen besetzt. In neun Fällen handelt es sich um eine volle Stelle, in einem Fall um eine 80-Prozent- und in einem weiteren Fall um eine 50-Prozent-Stelle. Gemeinsamkeiten zeigen sich bei der Qualifikation der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren. Zu einem überwiegenden Teil verfügen sie über relevante Vorerfahrungen und Kenntnisse in der Arbeitsmarktförderung von SGB II-Leistungsbeziehenden oder in der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung. Einige waren vorher beispielsweise im Jobcenter tätig oder hatten andere Koordinationsfunktionen, beispielsweise bei RÜMSA oder dem Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben, inne. Die interviewten Personen schilderten, dass es für die Umsetzung

<sup>33</sup> Eine Ausnahme stellt die Ausgestaltung der Projektauswahlverfahren dar. Dieses wird in Kapitel 4.1.3 aufgegriffen.

der Aufgaben und die Position im Regionalen Arbeitskreis (RAK) zuträglich sei, wenn die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren die Mitglieder des Regionalen Arbeitskreises (RAK) bereits aus anderen Kontexten kennen. Auch generelle Vorerfahrungen in der Verwaltung wurden als vorteilhaft beschrieben. Im Gegenzug stehen beziehungsweise standen die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren mit fehlenden Vorerfahrungen vor anderen Herausforderungen. Sie müssen sich beispielsweise zunächst mit Verwaltungsstrukturen und Gremienarbeit vertraut machen oder Kenntnisse über die Zielgruppen der Arbeitsmarktförderung aufbauen. Grundsätzlich ist die Stelle auch für Neu- und Quereinsteigerinnen und -einsteiger interessant. Wenn diese sich eingearbeitet haben, haben sie eine Reihe von relevanten Erfahrungen und Kenntnissen gesammelt, die sie für andere Verwaltungstätigkeiten qualifizieren. Von drei ehemaligen Stelleninhaberinnen beziehungsweise Stelleninhabern wurde uns berichtet, dass sie innerhalb der Verwaltung in höhere und langfristige Tätigkeiten und Positionen gewechselt sind. Eine Leitungsperson hat uns die Stelle als „Einfallstor zum öffentlichen Dienst“\* beschrieben.<sup>34</sup>

Das Experteninterview mit der Förderservice GmbH der Investitionsbank Sachsen-Anhalt (FSIB) hat den Eindruck bestätigt, dass es sich bei der Durchführung der Wettbewerbs- und Auswahlverfahren um eine komplexe Aufgabe handelt. Hier können die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren auf die Beratung durch die FSIB zurückgreifen. Insbesondere zu Beginn, so wurde uns von der FSIB berichtet, sei der Beratungsaufwand vergleichsweise hoch gewesen, während dieser im Laufe der Umsetzung aufgrund des Erfahrungszuwachses zurückgegangen sei. Mit einem Wechsel in der Stellenbesetzung steigt der Beratungsbedarf nach Angaben der FSIB in der Regel erneut an. Einfluss nimmt hier, laut den Erfahrungen der FSIB durchaus, inwiefern die neu eingestellten Personen auf bereits in der Verwaltung etablierte Strukturen zurückgreifen (können). Zudem sei die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) hier von Relevanz. In diesem Sinne seien die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren „keine Einzelkämpfer“<sup>35</sup>.

Unabhängig von beobachtbaren Unterschieden in der Umsetzung, wurden uns die Anforderungen an die Stelle sowohl von den Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren selbst als auch von zuständigen Leitungspersonen als anspruchsvoll beschrieben.<sup>36</sup> In Einzelfällen wurde berichtet, dass es bisher nicht gelungen sei, die Stelle so zu besetzen, dass den Anforderungen gerecht werden kann. Es ist davon auszugehen, dass sowohl die Motivation als auch die Kompetenz der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren durch eine entsprechende fachliche und organisatorische Anbindung gestärkt werden kann. Auch bei den Schwerpunkten der Arbeit und den Aufgabenbereichen ergeben sich deutliche Unterschiede. Insbesondere in den Fällen, in denen die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren ihre Aufgaben als herausfordernd und zeitlich anspruchsvoll beschreiben, weist das Aufgabenspektrum eine stärker strategisch und inhaltlich-konzeptionelle Ausrichtung auf.

Die Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle haben ergeben, dass die Unterstützung durch die Regionale Koordination einen eindeutigen Schwerpunkt auf die Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme über die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung legt. Die Projektauswahl und -begleitung nimmt in der Arbeit der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren einen hohen Stellenwert ein. Die Begleitung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) ist im Vergleich unterschiedlich intensiv.

<sup>34</sup> Gleichzeitig scheint das Aufgabenprofil grundsätzlich interessant zu sein. Es zeigt sich, dass sich durchaus Personen von außerhalb der Verwaltung bewerben. In einem Fall wurde uns sogar geschildert, dass sich eine Person aus einer unbefristeten Tätigkeit im Jobcenter auf die befristete Stelle beworben hat. Als Gründe wurden uns die Aufgabenvielfalt sowie die Überzeugung von der Sinnhaftigkeit des Regionalisierungsansatzes geschildert.

<sup>35</sup> Wörtlich aus dem Experteninterview übernommen.

<sup>36</sup> Die Anforderungen an die Personalstelle werfen zudem die Frage nach der personellen Kontinuität auf. In den Interviews wurde uns in acht der 11 betrachteten Fälle von 10 Personalwechseln berichtet. In zwei Fällen wurde von jeweils zwei Personalwechseln berichtet. Hierzu haben wir unterschiedliche Informationen von den bewilligenden und beratenden Stellen erhalten, die wir nicht überprüfen konnten. In nur einem Fall wurde uns vor Ort davon berichtet, dass dies zu Verzögerungen in der Projektumsetzung geführt habe. Die Gründe für die Personalwechseln waren vielfältig.

Während uns alle interviewten Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren geschildert haben, dass sie für die administrative Vor- und Nachbereitung der Sitzungen zuständig sind, übernehmen sie inhaltliche und konzeptionelle Vor- und Nachbereitungen in unterschiedlichem Maße.

*„Ich verstehe mich selbst einerseits als Geburtshelfer des RAK und gleichzeitig als Impulsgeber, den man machen lässt.“\**

Das geschilderte Spektrum reicht von Koordinatorinnen und Koordinatoren, die ausschließlich für administrative Tätigkeiten wie z.B. die Einladung, die Erstellung der Tagesordnung und die Protokollführung zuständig sind, bis zu solchen, die die Sitzungen gemeinsam mit den Vorsitzenden inhaltlich und methodisch gestalten und zum Teil auch moderieren. In einem Beispiel wurde durch die Koordinatorin beziehungsweise den Koordinator ein Workshop zum Thema „Bewertung von Projektkonzepten im Rahmen der Wettbewerbe“ angeboten. In diesen Fällen tragen sie fortlaufend fachliche und inhaltliche Impulse in die Arbeitskreise, greifen im Gegenzug Impulse aus den Diskussionen auf und entwickeln sie zum Teil weiter. Beispielsweise werden Ideen und Konzepte für Initiativen mit regionalem arbeitsmarktpolitischem Bezug entwickelt und die Durchführung über den Regionalen Arbeitskreis (RAK) koordiniert oder thematische Veröffentlichungen verantwortet, die Diskussionen im Regionalen Arbeitskreis (RAK) aufgreifen. Geht das Aufgabenspektrum so weit, übernehmen die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren auch bilaterale Abstimmungen mit den Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und beraten diese bei fachlichen oder verfahrenstechnischen Fragen. Entscheidend ist an dieser Stelle, so wurde uns berichtet, dass die Verwertung der inhaltlichen Impulse in der Kommunalverwaltung, die in den Regionalen Arbeitskreis (RAK) gegeben werden oder aus den Diskussionen aufgegriffen werden, für die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren nachvollziehbar sind.

*„Das muss alles Hand in Hand gehen, von der Projektbewilligung bis zur Zuweisung der Teilnehmenden in die Maßnahmen.“\**

Fallübergreifend zeigt sich, dass die Begleitung der Projektumsetzung eine zentrale Aufgabe der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren ist. Immer wieder wurde in den Interviews deutlich, dass es eine der „größten Erfolge des RAK“\* sei, wenn für die Ziel-

gruppen die maximale Ausschöpfungsquote an Geldern erfolgt, sich keine zeitliche Verzögerung einstellt und eine zügige Zuweisung erfolgt. Dies zu gewährleisten, verstehen alle interviewten Personen als eine zentrale Anforderung an die Regionale Koordination.

Ein Unterschied wurde deutlich bezüglich der Intensität der Begleitung der Projektumsetzung: Während alle interviewten Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren dafür zuständig sind, die Förderempfehlung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) zur Projektauswahl zu koordinieren sowie als Schnittstelle zu den bewilligenden Stellen zu fungieren und somit auch grundsätzlich über die Projektumsetzung informiert und auskunftsfähig zu sein, variiert ihre Verantwortung in der Begleitung der Projektumsetzung. Auf der einen Seite wurde uns berichtet, dass die bewilligenden Stellen schlussendlich für die Begleitung der geförderten Projekte zuständig seien. Auf der anderen Seite steht die Einschätzung, dass die Projektumsetzung in den Verantwortungsbereich der Koordination fällt und die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren eine zum Teil intensive Beratung der geförderten Projekte übernehmen. Nicht zuletzt fühlt sich die Regionale Koordination in einigen Fällen verantwortlich für die Vermittlungserfolge, die im Gegenzug beobachtet und unterstützt werden. Tendenziell ist dies dann der Fall, wenn die Projektumsetzung und -ergebnisse im Regionalen Arbeitskreis (RAK) regelmäßig vorgestellt und diskutiert werden.

Auch im Experteninterview mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) wurde die Rolle der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren als „wesentliche“<sup>37</sup> und „nicht zu unterschätzende Funktion“<sup>38</sup> beschrieben. Sie seien die „Stellen, bei denen viel zusammenläuft“<sup>39</sup>, zum Beispiel die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen der Regionalen Arbeitskreise (RAK). Auch verdeutlicht die Aussage „das ist für eine Person schwierig alles allein zu bewerkstelligen“<sup>40</sup>, dass die Aufgaben

<sup>37</sup> Wörtlich aus dem Experteninterview übernommen.

<sup>38</sup> Wörtlich aus dem Experteninterview übernommen.

<sup>39</sup> Wörtlich aus dem Experteninterview übernommen.

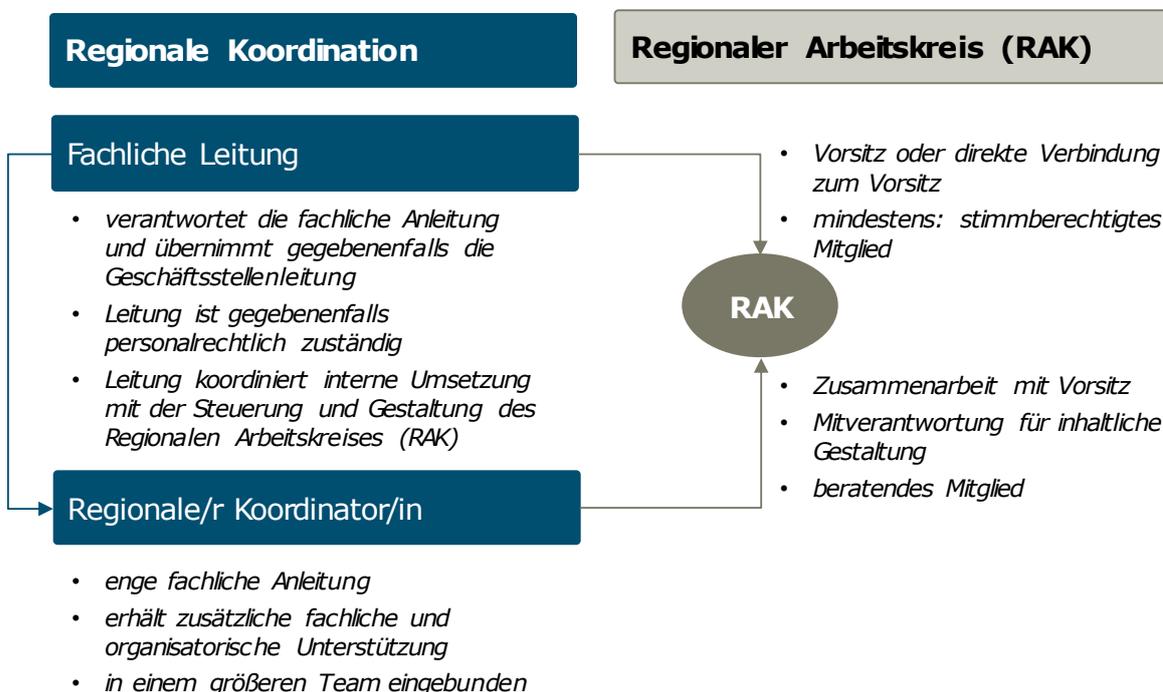
<sup>40</sup> Wörtlich aus dem Experteninterview übernommen.

der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren durchaus anspruchsvoll und umfangreich sind.

Die Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle zeigen, dass die Aufgaben und Schwerpunkte der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren unterschiedlich sind. Auch hier schlägt sich zum Teil nieder, inwiefern die Regionale Koordination fachlich und organisatorisch eingebettet ist. So scheinen sich einige der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren und ihre Vorgesetzten als Team zu verstehen, das sich sehr eng abstimmt, quasi auf Augenhöhe agiert und sowohl konzeptionell als auch fachlich gemeinsam gestaltet. In anderen Fällen scheinen die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren eher isoliert zu agieren. Zum einen kann dies eine eigenständige und eigenverantwortliche Umsetzung und Gestaltung durch die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren bedeuten. Unterstützung durch ihre Vorgesetzten erfolgt dann maßgeblich in Form von Freigaben und es besteht ein weniger intensiver fachlicher Austausch. Zum anderen kann dies auch bedeuten, dass die Regionale Koordinatorin beziehungsweise der Koordinator kaum fachliche Anleitung oder organisatorische Unterstützung erhält. Die uns geschilderten Umsetzungserfahrungen haben gezeigt, dass es gewinnbringend sein kann, wenn die Regionale Koordination in einer Einheit der Verwaltung tätig ist, in der andere vergleichbare Aufgaben und Projekte umgesetzt werden. Hierzu gehören beispielweise Projektförderungen, die auf einer fachlich-inhaltlichen Ebene Schnittstellen aufweisen oder eben auch thematische Bereiche rund um die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung. So können fachliche Synergien entstehen und genutzt werden sowie Kompetenzen im Projektmanagement gebündelt und ausgebaut werden.

Auf Basis der geschilderten Umsetzungserfahrungen lässt sich folgende **idealtypische** organisatorische und fachliche Einbettung der Regionalen Koordination festhalten. Dies ist uns durchaus in dieser oder vergleichbarer Form vor Ort begegnet.

**Abbildung 8: Idealtypisches Organisationsmodell der Regionalen Koordination**



Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.

#### 4.1.2 Regionale Arbeitskreise (RAK)

Für die Einrichtung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) macht das Land Mindestvorgaben bezüglich der ständigen Mitglieder. Neben den kommunalen Gebietskörperschaften sollen auch die Akteure der Arbeitsverwaltung, eine gleichstellungspolitische Vertretung<sup>41</sup> sowie Sozial- und Wirtschaftspartner mit einbezogen werden. Die Handreichung empfiehlt zudem die Einbindung der Kreisarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege. Darüber hinaus steht es den Gebietskörperschaften frei, weitere Akteursgruppen in die Regionalen Arbeitskreise (RAK) einzubeziehen. Die Regionalen Arbeitskreise (RAK) sind zudem angehalten, eine Geschäftsordnung zu beschließen. Für die Bestandteile der Geschäftsordnung gibt die Handreichung für Gebietskörperschaften Empfehlungen, zum Beispiel sollen der Vorsitz, die Mitglieder, etwaige Regelungen zur Beschlussfassung sowie die Aufgaben des Regionalen Arbeitskreises (RAK) und der Geschäftsstelle festgehalten werden. Zudem soll der Zweck des jeweiligen Regionalen Arbeitskreises (RAK) definiert werden.

Abbildung 9: Regionale Arbeitskreise (RAK): Vorgaben und Unterschiede in der Umsetzung

Regionaler Arbeitskreis (RAK)		
Vorgaben/Empfehlungen	Quelle	Unterschiede in der Umsetzung
<p><b>Einrichtung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der RAK bildet eine Geschäftsordnung.</li> <li>• Mindestzusammensetzung: Vertretung der Gebietskörperschaft, Träger der Grundsicherung, Sozialpartner, Wirtschaftspartner und gleichstellungspolitische Vertretung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiede in der Anzahl und Art der Zusammensetzung / Breite der Besetzung</li> <li>• Unterschiedliche Gewichtung zwischen Kommunalpolitik, -verwaltung und Wirtschafts- und Sozialpartnern</li> </ul>
<p><b>Zusammenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestanforderungen an die Geschäftsordnung: Bestimmung von Zweck und Aufgaben des RAK und Zusammenarbeit mit dem RÜMSA-Kooperationsverbund</li> <li>• Vorsitz des Arbeitskreises</li> <li>• Mitglieder und deren Funktion inklusive Vertretungsregelung</li> <li>• Anbindung und Aufgaben der Geschäftsstelle</li> <li>• Einberufung und Durchführung von Sitzungen des Regionalen Arbeitskreises</li> <li>• Beschlussfähigkeit und Sicherung der Beschlussgrundlagen</li> <li>• Dokumentation der Beschlüsse/Niederschriften</li> <li>• Befangenheitsregelung</li> <li>• Verschwiegenheitsregelung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handreichung für Gebietskörperschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiede beim (stellvertretenden) Vorsitz und seiner Wahl</li> <li>• Unterschiede bei der personen- versus funktionsbezogenen Benennung der Mitglieder</li> <li>• Unterschiede in der Breite der inhaltlichen Ausrichtung / Verknüpfung mit anderen (fachpolitischen) Bereichen</li> <li>• Unterschiede bei zusätzlichen Aktivitäten und Schwerpunkten der Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK)</li> </ul>

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

#### Einrichtung und Zusammensetzung der Regionalen Arbeitskreise (RAK)

Es deutet vieles darauf hin, dass die Einstellung der politischen Entscheidungsebene in den Gebietskörperschaften einen zentralen Einfluss auf die Steuerung über die Regionale Koordination und die Begleitung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) hat. So wurde uns häufig berichtet, dass

*„Es ist durchaus eine Bereicherung für das Nachdenken im RAK, wenn zum Beispiel eine Gleichstellungsbeauftragte mit am Tisch sitzt und jemand vom Gewerkschaftsbund dabei ist.“\**

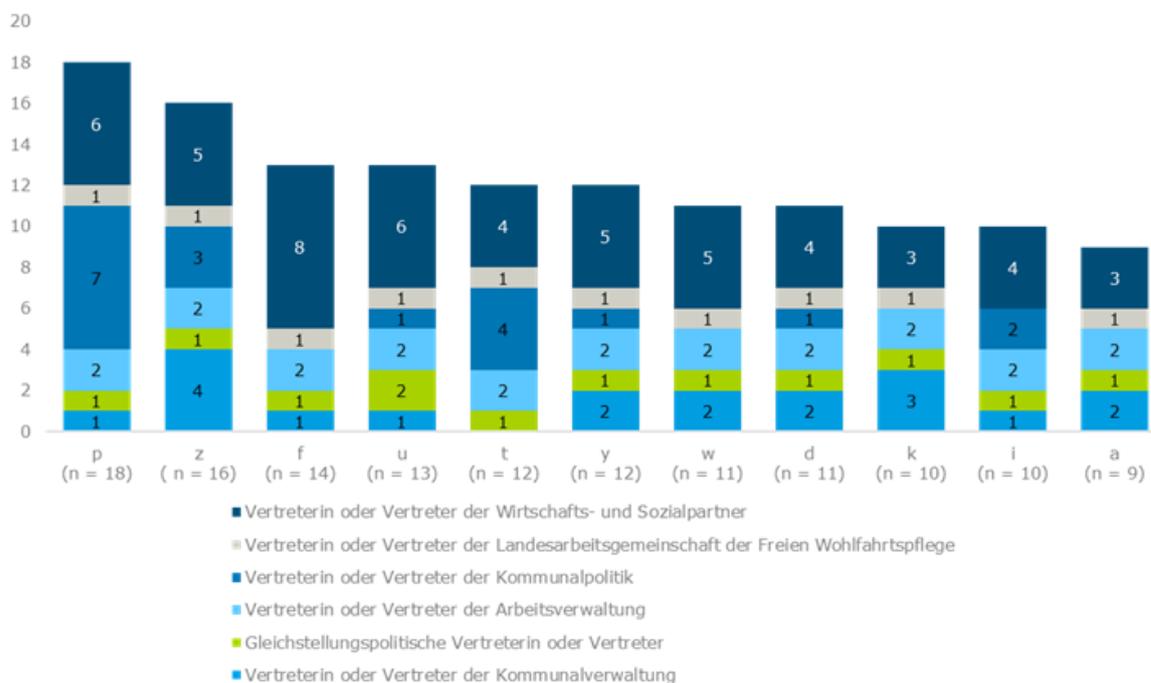
<sup>41</sup> Welcher Institution die gleichstellungspolitische Vertretung angehören sollte, ist nicht vorgegeben.

die Berufung in den Regionalen Arbeitskreis „Chefsache“<sup>42</sup> gewesen sei. Im Gegenzug hatten die von uns interviewten Personen in der Regel wenig Kenntnisse über Gründe und Motive der Besetzung. In einigen Fällen wurden die Regionalen Arbeitskreise (RAK) aus bestehenden Gremien herausgebildet. Genannt wurden uns hier vor allem Beiräte, speziell des Jobcenters oder Projektbeiräte, wie beispielsweise von „STABIL“ oder auch ein Gremium, das durch den Kreistag für die Auseinandersetzung mit Fragen zur regionalen Arbeitsmarktförderung<sup>42</sup> beauftragt wurde. Insbesondere in den Fällen, in denen der Regionale Arbeitskreis (RAK) aus einem bestehenden Gremium herausgebildet wurde, wurde uns die Erweiterung um solche Akteure, die nicht „regulär“<sup>43</sup> an arbeitsmarktpolitischen Entscheidungen beteiligt sind, als „fruchtbar“<sup>43</sup> geschildert. Dies betrifft vor allem Akteure, wie die gleichstellungspolitische Vertretung oder Vertreterinnen und Vertreter der LIGA der Freien Wohlfahrtspflege oder des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB).

Uns wurde zudem geschildert, dass einzelne Akteure eigeninitiativ darauf hingewirkt haben, nachträglich in den Regionalen Arbeitskreis (RAK) mit aufgenommen zu werden. Auch im Experteninterview mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) wurde betont, dass das Zusammenkommen unterschiedlicher Perspektiven ein Mehrwert sei und „das, was den RAK auszeichnet“<sup>43</sup>. Gleichzeitig wurde im Experteninterview geschildert, dass die Arbeitsverwaltung eine besondere Rolle einnehme, da sie gegenüber anderen Mitgliedern einen Wissensvorsprung habe, beispielsweise bezüglich der Arbeitgeberlandschaft vor Ort und der Förderinstrumente. Zudem agierten die Agenturen für Arbeit und die Jobcenter ausgleichend und moderierend.

In allen 11 betrachteten Fällen geht die Zusammensetzung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) über die geforderte Mindestzusammensetzung hinaus. Die Anzahl der stimmberechtigten Mitglieder variiert zwischen neun und 18 Mitgliedern. Die Anzahl der bis zum Erhebungszeitpunkt durchgeführten Sitzungen zwischen 11 und 25. Im Schnitt haben die Regionalen Arbeitskreise (RAK) 16 Sitzungen abgehalten. Die durchschnittliche Dauer der Sitzungen schwankt nach Angaben der Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren zwischen 1,5 und 3 Stunden. Die Dauer variiere zum Beispiel in Abhängigkeit der Effizienz der Zusammenarbeit, der Ausgestaltung der Entscheidungsfindung oder auch der thematischen Tiefe der Diskussionen.

**Abbildung 10: Zusammensetzung der betrachteten Regionalen Arbeitskreise (RAK)**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

<sup>42</sup> Zu den dort vertretenen Akteursgruppen gehören vor allem das Jobcenter, die Agentur für Arbeit, die Kreis-/Stadtverwaltung sowie die Industrie- und Handelskammer.

<sup>43</sup> Wörtlich aus dem Experteninterview übernommen.

*Hinweis: Die Gesamtanzahl der stimmberechtigten Mitglieder ist jeweils unter dem Buchstaben ausgewiesen (n=Gesamtanzahl).*

In allen 11 Fällen ist eine gleichstellungspolitische Vertretung stimmberechtigtes Mitglied. Hierbei handelt es sich in 10 der 11 betrachteten Regionalen Arbeitskreisen (RAK) um die jeweiligen Gleichstellungsbeauftragten<sup>44</sup> der Städte und Landkreise. In einem Fall ist zudem die Beauftragte beziehungsweise der Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt stimmberechtigtes Mitglied. In einem Fall ist ausschließlich die Beauftragte beziehungsweise der Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt stimmberechtigtes Mitglied. Die Kommunalverwaltung ist mit 19 stimmberechtigten Mitgliedern in 10 Regionalen Arbeitskreisen (RAK) vertreten.<sup>45</sup> Hierzu gehören mehrheitlich Dezernatsleitungen, Fachbereichs- und Amtsleitungen, beispielsweise in den Bereichen Bildung, Schule, Soziales, Wirtschaft, Marketing oder Arbeitsmarkt. Zudem sind fünf Regionale Koordinatorinnen beziehungsweise Regionale Koordinatoren als beratende Mitglieder vertreten. In einem Fall teilt sich die Regionale Koordinatorin beziehungsweise der Koordinator eine Stimme mit der Leitung der Geschäftsstelle. In allen 11 Fällen ist die Agentur für Arbeit (SGB III) und das Jobcenter (SGB II) als stimmberechtigtes Mitglied im Regionalen Arbeitskreis (RAK) vertreten. Zum überwiegenden Teil handelt es sich hierbei um die Geschäftsführung der Agenturen für Arbeit. Im Falle der Jobcenter ist dies in der Hälfte der betrachteten Fälle der Fall. Die Kommunalpolitik ist mit 19 stimmberechtigten Mitgliedern in sieben Regionalen Arbeitskreisen (RAK) vertreten. Wer die Kommunalpolitik als stimmberechtigtes Mitglied vertritt, ist sehr unterschiedlich. Dies reicht von Landrätinnen und Landräten sowie Beigeordneten, über Vertreterinnen und Vertreter von Fraktionen des Kreistags sowie des Jugendhilfeausschusses, bis zu Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern von Städten und Gemeinden der jeweiligen Region.

#### **Kasten 7: Exkurs zur Beteiligung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) an RÜMSA**

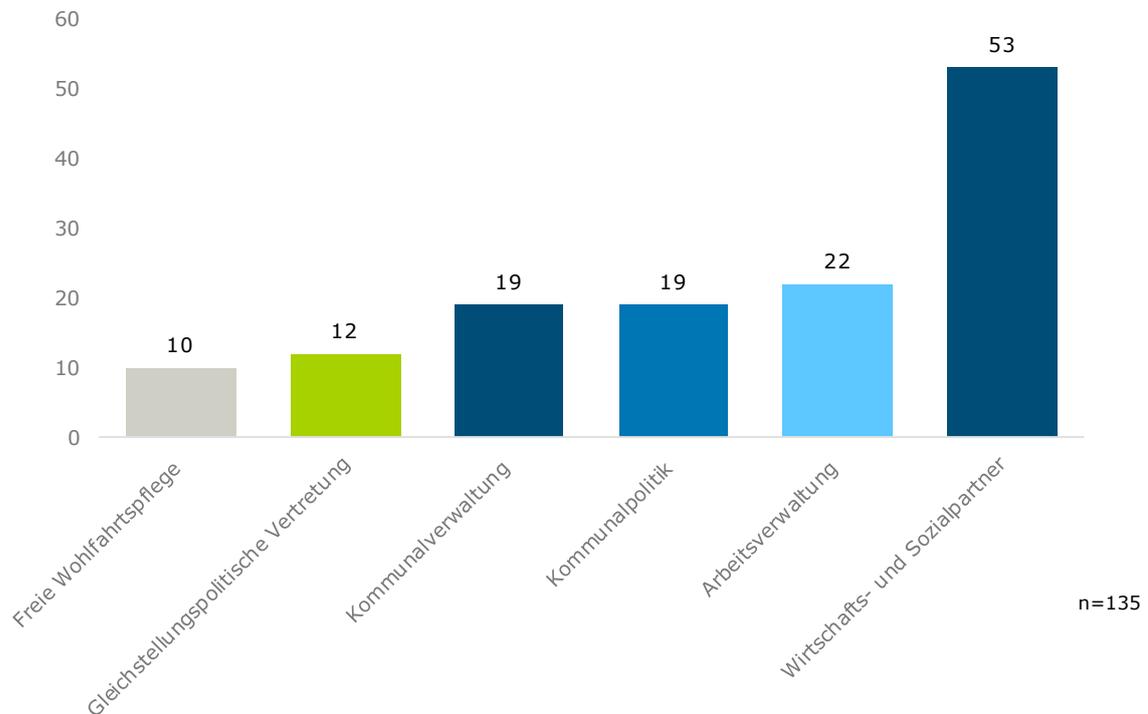
Die Verknüpfung mit RÜMSA ergibt ein gemischtes Bild. Dies gilt sowohl für die Beteiligung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) an den Projektauswahlverfahren der Handlungssäule II als auch bezüglich der Vertretung von für RÜMSA zuständigen Stellen in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) und nicht zuletzt bezüglich der Einbettung der Koordinierungsaufgaben in die Strukturen der Kommunalverwaltung. In Einzelfällen ist die Einbettung in der Kommunalverwaltung so ausgestaltet, dass die personelle und fachliche Koordinierung von RÜMSA und der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung vor Ort eng ineinandergreift und die zuständigen Personalstellen in derselben Organisationseinheit angesiedelt und zusammengeführt sind. Es gibt auch Fälle, in denen die Projekt- und Zielgruppenauswahl über RÜMSA im Regionalen Arbeitskreis (RAK) entwickelt und abgestimmt wird und verantwortliche Stellen, beispielsweise der Koordinierungsstelle RÜMSA, stimmberechtigte Mitglieder im Regionalen Arbeitskreis (RAK) sind. Im überwiegenden Teil der betrachteten Fälle erfolgt die Entwicklung von Projektförderungen der Handlungssäule II jedoch im Vorfeld der Förderempfehlung im Regionalen Arbeitskreis (RAK). In diesem Sinne wird dies nicht wie bei „Aktiver Eingliederung“, beispielsweise unter Einbeziehung der Mitglieder im Regionalen Arbeitskreis (RAK), erörtert. In einem Fall wurde dies als „Affront“<sup>46</sup> bezeichnet, weil der Regionale Arbeitskreis (RAK) nur als „durchwinkendes“<sup>46</sup> Gremium verstanden würde und keinen eigenen Entscheidungsspielraum habe. Einschätzungen gehen soweit, dass die Unterstützung bei RÜMSA im Vergleich zur Unterstützung durch die Regionale Koordination übertrieben sei.

Die Wirtschafts- und Sozialpartner machen mit 53 stimmberechtigten Mitgliedern die größte Gruppe aus. Eine Vertretung der Freien Wohlfahrtspflege findet sich in 10 der 11 betrachteten Fälle. Vertreterinnen und Vertreter der Kreisarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege sind in insgesamt neun der 11 betrachteten Regionalen Arbeitskreise (RAK) vertreten.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> In einem Fall handelt es sich um die Gleichstellungs-, Behinderten- und Integrationsbeauftragte.

<sup>45</sup> In einem Fall wird die Gebietskörperschaft durch die Kommunalpolitik in Form des Landrats und des Beigeordneten vertreten.

<sup>46</sup> Zu den Wirtschafts- und Sozialpartnern haben wir aus Anonymitätsgründen auch die Mitgliedschaft einer Vertretung einer Kreisvolkshochschule gezählt.

**Abbildung 11: Verteilung stimmberechtigter Mitglieder in den betrachteten Regionalen Arbeitskreisen (RAK)<sup>47</sup>**

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

*Hinweis: Die Differenz zwischen der Anzahl der stimmberechtigten Mitglieder und der Anzahl der in der Online-Befragung befragten stimmberechtigten Mitglieder ergibt sich durch die Differenz der Anzahl der in der Fallrekonstruktion betrachteten Regionalen Arbeitskreise (RAK) (n=11) und den an der Online-Befragung teilgenommenen Regionalen Arbeitskreise (RAK) (n=14). Zudem teilen sich zum Teil mehrere Mitglieder eine Stimme.*

In der Gruppe der Wirtschafts- und Sozialpartner gibt es Organisationen, die stimmberechtigtes Mitglied in mehreren Regionalen Arbeitskreisen (RAK) sind. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) als Sozialpartner ist in neun von 11 betrachteten Fällen vertreten. Die Industrie- und Handelskammer (IHK) als Wirtschaftspartner ist in allen 11 betrachteten Regionalen Arbeitskreisen (RAK) vertreten. In beiden Fällen sind regionale Vertreterinnen und Vertreter der Organisationen teilweise stimmberechtigte Mitglieder in mehreren Regionalen Arbeitskreisen (RAK). So ist die Region Halle-Dessau des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) in sechs, die Region Altmark-Börde-Harz in drei und der DGB Kreisverband Jerichower Land in einem Regionalen Arbeitskreisen (RAK) vertreten. Sowohl die regionalen Geschäftsstellen der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau als auch die Industrie- und Handelskammer Magdeburg sind in jeweils fünf Regionalen Arbeitskreisen (RAK) vertreten.

In dem Experteninterview mit der Industrie- und Handelskammer (IHK)<sup>48</sup> wurde uns berichtet, dass sich so die Möglichkeit ergibt, Einblicke in regionale Besonderheiten zu gewinnen und Wissen aus unterschiedlichen Regionen miteinander zu verknüpfen. Beispielweise seien Unterschiede zu erkennen, wie sich die kommunalen Einrichtungen strukturell mit Blick auf die Zielgruppen und Maßnahmen aufstellen. Dieses Wissen könne genutzt werden, um die Mitgliedsunternehmen auf bestimmte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Vermittlung von Auszubildenden

<sup>47</sup> Die Unterscheidung der Akteursgruppen resultiert einerseits aus der in der Handreichung für Gebietskörperschaften genannten Mindestanforderungen an die Zusammensetzung. Andererseits haben wir diese auf Basis der Einblicke in die Umsetzung vor Ort weiter differenziert. Diese Einteilung war auch Grundlage der Abfrage der Funktion der Mitglieder, die an der Online-Befragung teilgenommen haben. Für die Vergleichbarkeit greifen wir auch für die Beschreibung der Implementierung auf dies Einteilung zurück. Wir sind uns bewusst, dass diese Kategorien deutlich differenzierter sind als dargestellt und zum Teil nicht trennscharf.

<sup>48</sup> Eine Industrie- und Handelskammer (IHK) hat die Einladung zum Expertengespräch angenommen. Angeboten wurde dies auch anderen Vertretungen der Wirtschafts- und Sozialpartner. Der interviewte Vertreter der IHK ist in mehreren Regionalen Arbeitskreisen (RAK) vertreten und konnte somit auf einen umfassenden Erfahrungsschatz zurückgreifen.

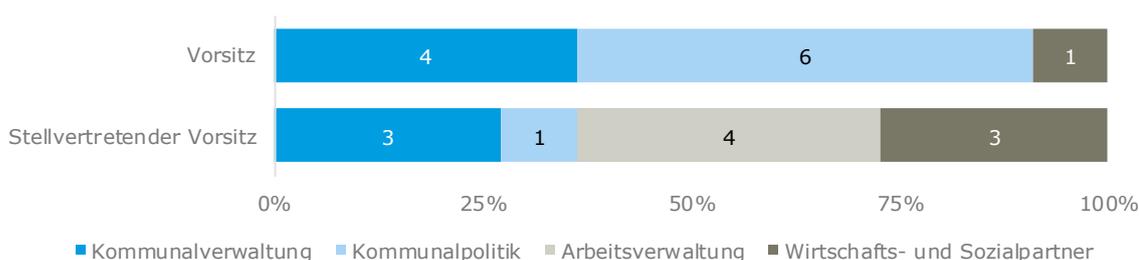
in den Regionen aufmerksam zu machen. Insbesondere die Beteiligung an der Projektauswahl und -begleitung sei eine durchaus neue Erfahrung, die neue Einblicke in die Trägerlandschaft und die Strukturen in den Regionen biete. Insofern kann sich auch ein überregionaler Wissenszuwachs einstellen. Im Gegenzug wurde uns von der Regionalen Koordination des Öfteren geschil- dert, dass sich dies nicht wechselseitig einstelle und ein stärkerer „regionsübergreifender“\* Aus- tausch auch für sie wünschenswert wäre.

Betont wurde, dass die „Hochkarätigkeit“\* der Mitglieder eine wichtige Voraussetzung für den Nutzen und Mehrwert des Regionalen Arbeitskreises (RAK) sei. Es brauche nicht „die zweite Garde“\* der vertretenen Organisationen, sondern „die Player“\*, also die Entscheidungsträgerin- nen und Entscheidungsträger, um das Potenzial auszuschöpfen. Zugleich wurde hier auf Heraus- forderungen in der Umsetzung hingewiesen. Dazu zählen die Kontinuität der Teilnahme sowie die sich darauf stützende Verbindlichkeit der Mitglieder. Es ist mithin keine Selbstverständlichkeit, dass die Mitglieder engagiert, motiviert und regelmäßig teilnehmen. Während in einigen Gebiets- körperschaften in der Geschäftsordnung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) nicht festgehalten ist, welche Personen, sondern welche Funktionen die jeweiligen Organisationen im Regionalen Ar- beitskreis (RAK) vertreten, werden in anderen nicht nur die Namen der stimmberechtigten Perso- nen in der Geschäftsordnung festgehalten, sondern auch deren Vertreterinnen und Vertreter na- mentlich benannt. Mit einer personenbezogenen Festlegung der Mitglieder und ihrer Vertretungen kann grundsätzlich auf eine regelmäßige und ‚hochkarätig‘ besetzte Teilnahme hingewirkt werden. Die Umsetzungserfahrungen verdeutlichen jedoch, dass die Relevanz und Reichweite des Regio- nalen Arbeitskreises (RAK) der entscheidende Erfolgsfaktor für das „Commitment“\* der Mitglieder ist.

### Vorsitz und Geschäftsordnung

Ferner variieren in den Geschäftsordnungen auch die Regelungen dazu, inwiefern die Vorsitzen- den und stellvertretenden Vorsitzenden gewählt werden. In wenigen Fällen ist die Position an be- stimmte Ämter geknüpft – wie etwa den Vorsitz des Kreistags. In den meisten Fällen werden sie mit einfacher Mehrheit der stimmberechtigten Mitglieder gewählt. Mit einer Ausnahme haben Ver- treterinnen und Vertreter der Kommunalpolitik (n=6) und der Kommunalverwaltung (n=4) den Vorsitz der Regionalen Arbeitskreise (RAK) inne. In einem Fall hat die Industrie- und Handels- kammer (IHK) den Vorsitz inne.<sup>49</sup>

**Abbildung 12: Verteilung des Vorsitzes und stellvertretenden Vorsitzes der betrachteten Regionalen Ar- beitskreise (RAK)**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

Den stellvertretenden Vorsitz übernimmt am häufigsten eine Vertretung der Arbeitsverwaltung, spezifisch die Vertretung des jeweiligen Jobcenters (n=4). In drei Fällen übernimmt den stellver- tretenden Vorsitz eine Vertretung der Wirtschafts- und Sozialpartner. Hierbei handelt es sich um einen Kreisverband des Städte- und Gemeindebunds und zwei Vertreterinnen und Vertreter der Industrie- und Handelskammer (IHK). Weitere vier Fälle lassen sich der Kommunalverwaltung

<sup>49</sup> In diesem Regionalen Arbeitskreis (RAK) hat den stellvertretenden Vorsitz der Kreisverband des Städte- und Gemeindebunds inne. Die Gebietskörperschaft ist mit einer Vertreterin oder einem Vertreter der Kommunalverwaltung vertreten. Wie die Wahl des Vorsitzen- den erfolgt, konnte auf Basis der Fallrekonstruktion nicht ermittelt werden, da uns in diesem Fall aus datenschutzrechtlichen die Ge- schäftsordnung nicht zur Verfügung gestellt wurde.

beziehungsweise -politik zuordnen. Bei der Kommunalverwaltung handelt es sich um die jeweiligen Regionalen Koordinatorinnen beziehungsweise Koordinatoren sowie die gleichstellungspolitische Vertretung. Zudem übernimmt die Stellvertretung in einem Fall eine Vertretung des Jugendhilfeausschusses.

**Abbildung 13: Vorsitz der betrachteten Regionalen Arbeitskreise (RAK)**

Kommunalpolitik	Kommunalverwaltung	Sonstiges
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landrat/Landrätin</li> <li>• Landrat/Landrätin</li> <li>• Beigeordnete/r für Bildung und Soziales</li> <li>• Beigeordnete/r für Gesundheit, Soziales und Bildung</li> <li>• Beigeordnete/r (Finanzen, Ordnung, Verbraucherschutz, Integration, Vertragsmanagement, Brand- und Katastrophenschutz sowie Rettungswesen)</li> <li>• Kreistagsabgeordnete/r</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amt für Arbeitsmarkt, Amtsleitung</li> <li>• Dezernatsleitung (Kultur, Recht, Schule, Soziales, Jugend und Gesundheit)</li> <li>• Dezernat Gesundheit und Soziales, Dezernatsleitung</li> <li>• Stabstelle für Beteiligungsmanagement, Regionaler Arbeitsmarkt und Kultur, Stabstellenleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrie- und Handelskammer, Geschäftsstellenleitung</li> </ul>

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

In den Gesprächen mit der Regionalen Koordination wurde uns geschildert, dass das Engagement der politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Verwaltung eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung sei. Es wurde jedoch auch deutlich, dass der Vorsitz beziehungsweise stellvertretende Vorsitz nicht per se ein aussagekräftiges Indiz hierfür sei. Im Gegenzug könne daran nicht ein mögliches „fehlendes Engagement der Führungsebene“<sup>50</sup> abgeleitet werden.

### Zusammenarbeit in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK)

Die Zusammensetzung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) begründet vor allem Anforderungen an die inhaltliche Gestaltung und die sich daraus ergebende Relevanz des Instruments für die stimmberechtigten Mitglieder. Während uns in allen 11 betrachteten Fällen geschildert wurde, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) grundsätzlich ermöglicht, Themen und Fragen der vertretenen Mitgliedsorganisationen beziehungsweise deren Vertretungen aufzugreifen und über „Gäste“<sup>50</sup> inhaltliche Impulse zu setzen, ist uns in wenigen Fällen geschildert worden, dass die Regionalen Arbeitskreise (RAK) grundsätzlich und fortlaufend mit anderen sozial- und bildungspolitischen Themenbereichen verknüpft sind. Dies spiegelt sich in der Tendenz auch in der Breite der Zusammensetzung der stimmberechtigten Mitglieder wider.

Zum Teil wird der Regionale Arbeitskreis (RAK) als „Schnittstelle zwischen Bildung und Arbeit“<sup>50</sup> verstanden. In einem Fall wurde uns berichtet, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) als Vorbild für die Gründung eines Regionalen Arbeitskreises für Bildung diene. Grundsätzlich zeigt sich, dass über den Regionalen Arbeitskreis (RAK) Synergien zu anderen Bereichen erreicht werden können. Dies wird von einigen Gebietskörperschaften aktiv verfolgt und findet sich entsprechend in der inhaltlichen Gestaltung wieder. Hier wurde auch auf die beratenden Mitglieder der Arbeitskreise verwiesen. In einigen Geschäftsordnungen ist festgehalten, dass weitere Personen als beratende Mitglieder an den Sitzungen teilnehmen können. Dies ist insofern wichtig, als dass sich die Regionalen Arbeitskreise (RAK) damit die Möglichkeit offenhalten, weitere Perspektiven in den

<sup>50</sup> Wörtlich aus einer Sitzung eines Regionalen Arbeitskreises (RAK) im Zuge der teilnehmenden Beobachtung übernommen.

Regionalen Arbeitskreis (RAK) einzubringen. Hiervon scheint insbesondere mit Blick auf die Schnittstelle zu bildungspolitischen Akteuren und im Speziellen in Verbindung mit dem RÜMSA-Kooperationsverbund Gebrauch gemacht zu werden.

Zugleich zeigt sich in der Tendenz ein Zusammenhang zwischen der inhaltlichen Gestaltung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) zu Schwerpunkten und Aktivitäten über die festgehaltenen Aufgaben hinaus. Grundsätzlich steht es den Gebietskörperschaften frei, weitere Aktivitäten und Entscheidungen unter der Mitwirkung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) umzusetzen und zu treffen. In sieben der 11 betrachteten Fälle wurde angegeben, zusätzliche Aktivitäten und Projekte über die Regionalen Arbeitskreise (RAK) zu begleiten. Die meisten davon beziehen sich auf das Landesprogramm zur sozialen und beruflichen Integration von Flüchtlingen oder das Bundesprogramm Soziale Teilhabe am Arbeitsleben. Vereinzelt entwickeln die Regionalen Arbeitskreise (RAK) auch darüber hinaus eigene Projekte und Initiativen. Beispielsweise hat sich ein Regionaler Arbeitskreis (RAK) in Zusammenarbeit mit der Regionalen Koordination die übergeordneten Ziele „Fachkräfte sichern“, „Gute Arbeit gestalten“ und „Lebensperspektiven eröffnen“ gesteckt.<sup>51</sup>

*„Und das ist ein toller Mehrwert, der sich aus diesem Ansatz des Landes ergibt (...), dass wir plötzlich ein dauerhaft, konstant zusammengesetztes Gremium haben, das sich mit diesen Fragen auseinandersetzt. Und nicht bloß punktuell, sondern ein Gesamtgremium, in dem diese Themen immer wieder diskutiert werden.“\**

Die Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle deuten darauf hin, dass sich hier ein Zusammenhang zwischen der inhaltlich-konzeptionellen Intensität der Aufgaben der Regionalen Koordination, der Art und des Umfangs der Impulse, die die Regionale Koordination in den Regionalen Arbeitskreis (RAK) hineingibt und den zusätzlichen Aktivitäten festhalten lässt. Zudem ist ein **Erfolgsfaktor** für die inhaltliche Gestaltung der Regionalen Arbeitskreise (RAK), dass die Regionale Koordination und deren inhaltliche und fachliche Arbeit sich prinzipiell an den Vorstellungen der politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger in den Gebietskörperschaften orientiert.

Darüber hinaus wurde die „Atmosphäre“\* in den Sitzungen als ein Erfolgsfaktor benannt. Ist der Austausch vertrauensvoll und offen, dann habe dies einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit. Die uns geschilderten Umsetzungserfahrungen zeigen, dass dies nicht immer von Anfang der Fall war, sondern sich in der Regel „über die Zeit“\* entwickelt hat. Zudem wurde uns zurückgespiegelt, dass in den Fällen, in denen der Regionale Arbeitskreis (RAK) aus einem schon bestehenden Gremium heraus entstanden ist, sich dies in der Tendenz einfacher und schneller eingestellt habe. Insbesondere, wenn es um eigene Interessen der vertretenden Mitgliedsorganisationen gehe, ist die Moderation des Vorsitzes wichtig. Dies wurde in den Fällen speziell hervorgehoben, in denen die Zusammensetzung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) auch parteipolitische Interessenvertretungen umfasst. Um die Zusammenarbeit vertrauensvoll zu gestalten, brauche es, so wurde uns zurückgespiegelt, „Zeit und Ausdauer“\* - vor allem im Ausgleich zwischen etablierten und neu hinzugekommenen Akteuren.

*„Gut drei Sitzungen hat es gedauert bis man sich tiefer in die Augen geschaut hat.“\**

In den teilnehmenden Beobachtungen wurde deutlich, dass sich die Frage des Interessenausgleichs in der Zusammenarbeit durchaus grundsätzlich stellt. Mitgliedsorganisationen vertreten und verfolgen im Regionalen Arbeitskreis (RAK) auch ihre eigenen Interessen, die im Falle von beteiligten Stadt- und Kreistagsabgeordneten auch politische und parteipolitische Interessen umfassen. Während dies grundsätzlich legitim ist und der Meinungsbildung und Konsensbildung dient, stellt sich nichtsdestoweniger die Frage, welche Interessen in welcher Form vertreten sein sollten und wie ein Interessenausgleich gewährleistet werden kann. Dies betrifft sowohl die Frage der Zusammensetzung der Mitglieder als auch verfahrenstechnische Ausgestaltungen sowie nicht zuletzt die Frage, welchem Zweck der Regionale Arbeitskreis (RAK), über die Beteiligung an

<sup>51</sup> Als Unterziele wiederum sind die Schwerpunktthemen „Berufsorientierung“, „Digitalisierung der Arbeitswelt“, „Kompetenzentwicklung in den Betrieben“, „Bedarfsgerechte Qualifizierung, Verbesserung der Chancen Arbeitsloser“, „Strukturen zur Unterstützung der regionalen Fachkräftesicherung“ sowie die „Erstausbildung quantitativ ausbauen“ festgehalten.

der Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme hinaus, dienen soll. Daraus ergibt sich weiterführend die Frage der Legitimierung der im Regionalen Arbeitskreis (RAK) getroffenen Entscheidungen, die, so scheint es, bedeutender wird, desto mehr Inhalte im Regionalen Arbeitskreis (RAK) abgedeckt werden und desto höher die Reichweite und Relevanz dieser Entscheidungsfindungen wird.

#### 4.1.3 Aufgaben der Regionalen Arbeitskreise (RAK)

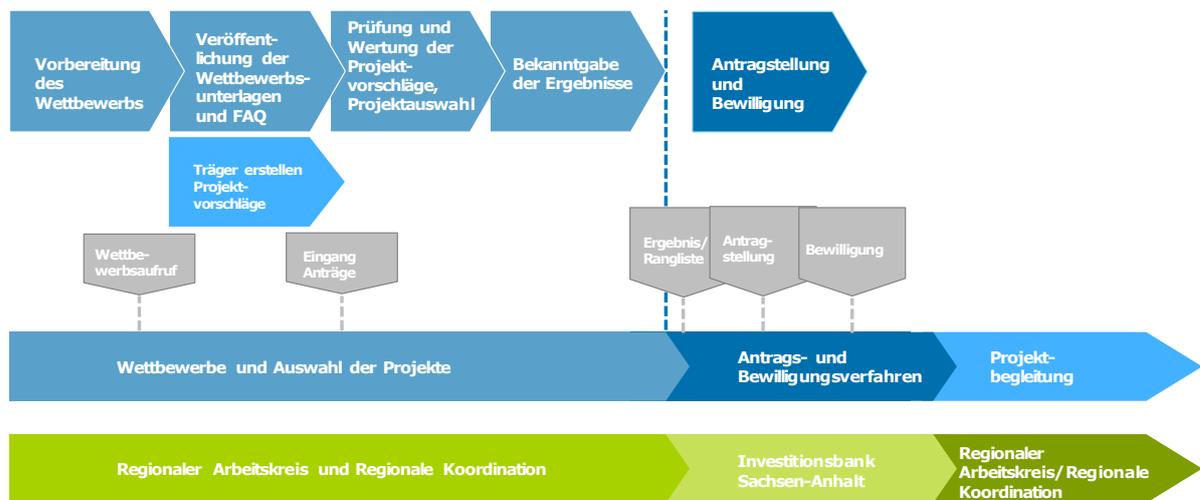
Das Land Sachsen-Anhalt hat einige Förderbereiche und Programme festgelegt, für die die Regionalen Arbeitskreise (RAK) verpflichtend mit einbezogen werden. Eine zentrale Aufgabe der Regionalen Arbeitskreise und der Regionalen Koordination ist die Organisation und Durchführung der Projektauswahlverfahren für die Förderbereiche A, C und D der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung.

**Abbildung 14: Aufgaben: Vorgaben und Unterschiede in der Umsetzung**

Aufgaben der Regionalen Arbeitskreise (RAK)		
Vorgaben/Empfehlungen	Quelle	Unterschiede in der Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse und Bewertung des regionalen Arbeitsmarktes, Erarbeitung von Schwerpunktthemen, Bedarfs-ermittlung</li> <li>Vorbereitung/Durchführung von Auswahlverfahren für die Projekte der Förderbereiche A, C und D der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung sowie die Projekte der Handlungssäule II der Richtlinie RÜMSA und die Beschäftigungsprojekte des Landesprogramms Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben</li> <li>Qualitätssicherung, Beratung und fachpolitische Begleitung der ESF-Projekte der Region, Koordinierung der Coaches/Beirat gemäß Förderbereich B, Unterstützung Netzwerkentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung</li> <li>Richtlinie RÜMSA</li> <li>Förderbestimmungen zum Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterschiede in der Entwicklung einer Strategie</li> <li>Unterschiede in der Intensität und Breite der Beteiligung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und ihrer Mitglieder bei der Auswahl und Begleitung der Projekte</li> <li>Unterschiede bei den Auswahlverfahren und ihrer Ausgestaltung</li> <li>Unterschiede in der Intensität der Begleitung der Projektumsetzung und der Beteiligung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und ihrer Mitglieder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Empfehlungen insbesondere zur Ausgestaltung der Projektauswahlverfahren der entsprechenden Förderbereiche der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung sowie der Richtlinie RÜMSA (HS II)</li> <li>Empfehlungen außerdem zur Entwicklung einer regionalen ESF-Arbeitsmarktstrategie im Rahmen der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handreichung für Gebietskörperschaften</li> <li>Musterunterlagen</li> </ul>	

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

Vorgaben und Empfehlungen werden insbesondere zu den Projektauswahlprozessen und -verfahren gemacht. Die Auswahl und Bewilligung von Projekten in den Förderbereichen der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung erfolgt in einem zweistufigen Verfahren.

**Abbildung 15: Auswahl- und Antragsverfahren der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung**

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Handreichung für Gebietskörperschaften.*

Die Regionalen Arbeitskreise (RAK) sind maßgeblich in der ersten Verfahrensphase an der Ausschreibung und Auswahl über Wettbewerbe beteiligt. In dieser Phase obliegt es den Regionalen Arbeitskreisen (RAK), gemeinsam mit der Regionalen Koordination, das Verfahren zu organisieren und durchzuführen.

Es liegt somit in der Verantwortung der Regionen, Schwerpunkte, die sich aus der Zielsetzung, beziehungsweise regionalen Strategien, des jeweiligen Regionalen Arbeitskreises (RAK) ableiten lassen, bereits bei der Vorbereitung des jeweiligen Wettbewerbs mitzudenken. Diese Schwerpunkte können dann in den Wettbewerbsaufrufen berücksichtigt werden, sodass die potenziellen Träger die Möglichkeit haben, ihre Projektskizzen entsprechend auszurichten. Die Wettbewerbsaufrufe werden durch die stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) beschlossen. Zudem definiert die Handreichung für Gebietskörperschaften die Empfehlung, FAQs zu den laufenden Wettbewerben zu veröffentlichen und gegebenenfalls Fragen der Projektträger zu beantworten. Hier kann die Regionale Koordination den Projektträgern in der Wettbewerbsphase beratend zur Seite stehen.

Auch die Bewertung und Auswahl der Projekte erfolgt zweistufig: eine formale Prüfung sowie eine inhaltliche Bewertung. Für beides stehen den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) und der Regionalen Koordination Musterunterlagen sowie Bewertungsmatrizen zur Verfügung. Den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) obliegt die Entscheidung, über die vorgegebenen Kriterien hinaus eigene Kriterien entsprechend der regionalen Gegebenheiten festzulegen. Die letztliche Prüfung und Bewertung erfolgen dann in einem durch die vom jeweiligen Regionalen Arbeitskreis (RAK) festgelegten Verfahren. Auch hier stehen den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) mehrere Vorschläge für die Bewertungsverfahren in der Handreichung für Gebietskörperschaften zur Verfügung. Diese variieren vor allem bezüglich des Umfangs, indem die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) an der Bewertung beteiligt sind. Grundsätzlich steht es den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) frei, andere Varianten der Projektprüfung und -bewertung festzulegen beziehungsweise durchzuführen.

Nach Auswahl der Projekte übergeben die Regionalen Arbeitskreise (RAK) gemeinsam mit der Regionalen Koordination die Rangliste an die zuständige Bewilligungsbehörde, die Investitionsbank Sachsen-Anhalt (IB), bei der die Projektträger dann Förderanträge stellen können. Die IB prüft sowohl die formale als auch inhaltliche Förderfähigkeit der Projekte, die eine Förderempfehlung des jeweiligen Regionalen Arbeitskreises (RAK) erhalten haben.<sup>52</sup>

Nach Bewilligung der Projekte durch die IB gehört es laut der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung zu den Aufgaben der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und der Regionalen

<sup>52</sup> Eine detaillierte Darstellung des Auswahlprozesses der Projekte der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung (Förderbereiche A, C und D), des Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) und des Landesprogramms finden sich in der Anlage zu diesem Bericht.

Koordination, die Projekte im Sinne einer Qualitätssicherung zu begleiten. In welcher Form und Intensität diese Begleitung erfolgen soll, wird offengelassen. Das heißt, auch hier haben die Regionalen Arbeitskreise (RAK), beziehungsweise die Regionale Koordination, einen Gestaltungsspielraum.

### Strategische Steuerung und Ausrichtung

Die in der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung geforderte Analyse und Bewertung des regionalen Arbeitsmarktes sowie die darauf aufbauende Formulierung einer regionalen Arbeitsmarktstrategie wird unterschiedlich intensiv verfolgt. Die Analyse und Bewertung des Arbeitsmarktes wird vorrangig über die Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitsverwaltung in der direkten Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK) abgedeckt und eingebracht.

Eine Entwicklung und Verschriftlichung einer Strategie darüber hinaus wurde als zeit- und ressourcenaufwändig beschrieben und somit die Frage der Verhältnismäßigkeit gestellt. Vor dem Hintergrund der Erfüllung anderer – ebenfalls aufwändiger – Aufgaben, wie die Projektauswahl und -begleitung, rücke die Entwicklung einer Strategie in den Hintergrund. Zurückgespiegelt wurde uns, dass bezüglich der Erstellung einer Strategie die Frage der Nachhaltigkeit in den Vordergrund rückt, wie das nachfolgende Zitat verdeutlicht. Es ist somit möglich, die Förderung im Sinne der Ziele umzusetzen, ohne dies in einen weiterführenden strategischen Rahmen einzubetten. Für viele der interviewten Personen hängt die Verhältnismäßigkeit mit der Frage der Fortführung zusammen. Im Falle einer Fortführung bekäme die Entwicklung und Verschriftlichung einer Strategie einen anderen Stellenwert.

*„Es sollte überall eine Perspektive über 2020 hinausgeben. Sollte das Ministerium aber Mittel kürzen, werden die Kreise es nicht weiterführen. Wäre eine längerfristige Finanzierung gesichert, könnte man auch über ein Strategiepapier nachdenken.“\**

Zwei der 11 betrachteten Fälle haben eine arbeitsmarktpolitische Strategie im engeren Sinne formuliert. In allen Fällen wurde uns zudem zurückgespiegelt, dass sich aus der Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme grundsätzlich strategisch relevante Erkenntnisgewinne ergeben. So wurde uns in einigen Fällen berichtet, dass begonnen wurde, eine Strategie zu entwickeln, diese jedoch noch nicht beschlossen sei.

### Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme

Die regionalisierte Umsetzung eröffnet grundsätzlich Spielräume bezüglich der Beteiligung an der Fördermittelvergabe. Bei der Ausgestaltung der Wettbewerbsaufrufe sowie der Verfahren zur Prüfung und Bewertung der Projektskizzen der Projekte der „Aktiven Eingliederung“ haben die Regionalen Arbeitskreise (RAK) im Vergleich einen höheren Handlungsspielraum als bei anderen Förderbereichen der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung. Die Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle bestätigen, dass sich bezüglich der „Aktiven Eingliederung“ die größten Spielräume ergeben – zum einen bei der Vorbereitung der Wettbewerbe und zum anderen bei der Beteiligung der Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) an der Projektauswahl.

In allen 11 betrachteten Fällen setzen die Gebietskörperschaften mit Beteiligung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) Projekte in den Förderbereichen A, C und D sowie im Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben um. Bis auf einen Fall gilt dies auch für die Projekte über die Handlungssäule II in RÜMSA.<sup>53</sup>

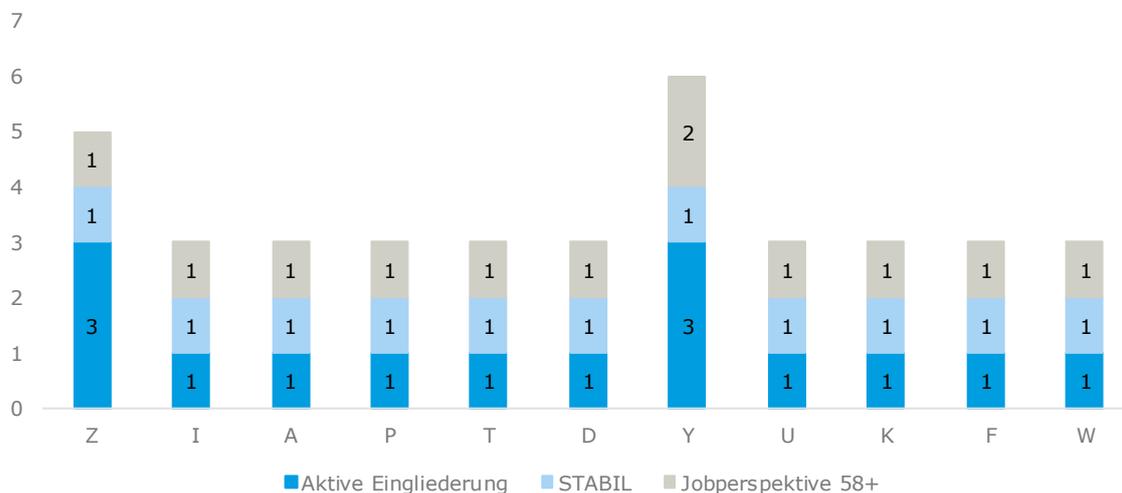
Varianz in der Anzahl der Projekte, die wir inklusive Verlängerungen betrachtet haben, ergeben sich zum einen zwischen den Projektförderungen, die Beschäftigungsmöglichkeiten vermitteln und solchen, die andere Ansätze und Formate verfolgen. So reicht die Spanne bei den Projekten des Programms „Jobperspektive 58+“<sup>54</sup> von 13 bis 75, beim Landesprogramm von 10 bis 99 pro

<sup>53</sup> Dies ist darauf zurückzuführen, dass es unter den 11 betrachteten Fällen eine Gebietskörperschaft gibt, die die Förderung über das Regionale Übergangsmanagement (RÜMSA) nicht in Anspruch nimmt.

<sup>54</sup> Im Schnitt sind das 28 Projekte pro Gebietskörperschaft.

Fall<sup>55</sup>. Die Anzahl der Projekte der Handlungssäule II bei RÜMSA variiert hingegen zwischen null und fünf, bei „STABIL“ zwischen eins und zwei pro Gebietskörperschaft. Die Anzahl der Projekte der „Aktiven Eingliederung“ variiert zwischen eins und sechs.

**Abbildung 16: Anzahl der durchgeführten Wettbewerbe der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung in den betrachteten Fällen**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

Es ist davon auszugehen, dass je höher die Zahl der durchgeführten Wettbewerbe, desto höher der Arbeitsaufwand für die Regionalen Arbeitskreise (RAK) und die Regionale Koordination. Zudem erfolgen auch die Verlängerungen von Projektförderungen nicht automatisch, sondern müssen aktiv entschieden werden. Ein Blick auf die durchgeführten Wettbewerbe zeigt, dass diese nicht eins zu eins mit den bewilligten und verlängerten Projekten korrespondieren. Zum Teil haben die Regionalen Arbeitskreise (RAK) je Wettbewerb eine unterschiedliche Anzahl von Projekten ausgewählt. Während in den meisten Fällen je Förderbereich jeweils ein Wettbewerb seit Förderbeginn durchgeführt wurde, haben zwei Regionale Arbeitskreise (RAK) für den Förderbereich „Aktive Eingliederung“ drei Wettbewerbe sowie ein Regionaler Arbeitskreis (RAK) für den Förderbereich „Jobperspektive 58+“ zwei Wettbewerbe durchgeführt.

Die Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle haben ergeben, dass die bestehenden Empfehlungen und Mustervorlagen zur Umsetzung der Auswahlverfahren, insbesondere zur Bewertung der Projekte und der tatsächlichen Beschlussfassung über die Rangliste, prinzipiell berücksichtigt werden. Die durch das Land, beziehungsweise die Förderservice GmbH der Investitionsbank (FSIB), entwickelten und veröffentlichten Dokumente und Handreichungen wurden uns von den Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren als hilfreich beschrieben.

### **Projektauswahl und -begleitung: „Aktive Eingliederung“**

Bezüglich der Ausgestaltung der Wettbewerbe zur „Aktiven Eingliederung“ wurde uns zurückgespiegelt, dass eine zusätzliche Schwerpunktsetzung über den Wettbewerbsaufruf tendenziell möglich sei, insbesondere hinsichtlich der zu adressierenden Zielgruppen und dem Einzugsgebiet der Projekte. In der Regel, so wurde uns berichtet, werden die Wettbewerbsaufrufe im Regionalen Arbeitskreis (RAK) diskutiert und beschlossen. Wissen und Kompetenzen der Mitglieder werden vor allem bezüglich der Zielgruppe und Trägereignung eingeholt.

<sup>55</sup> Im Schnitt sind das 26 Beschäftigungsprojekte pro Gebietskörperschaft.

**Wettbewerbsaufrufe**

Bezüglich der Relevanz der Zielgruppen bestehen zum Teil deutlich unterschiedliche Meinungen und Einschätzungen. Zudem wurde deutlich, dass bereits eine grundsätzliche Abstimmung darüber, welche Projektträger in Frage kommen, zu wichtigen Erkenntnissen führen kann. So berichteten uns mehrere Regionale Koordinatorinnen und Koordinatoren, dass bereits die existierende Trägerlandschaft die Auswahlmöglichkeiten beschränke. In einzelnen Fällen wurde diesbezüglich von einem „Trägersterben“<sup>56</sup> berichtet. Zudem wurde uns auch zurückgespiegelt, dass es grundsätzlich schwierig sei, innovative Ansätze auszuschreiben und entsprechend auszuwählen. In der Regel seien die Projektskizzen zu einem großen Teil „austauschbar“<sup>56</sup>. Während also die regionale Beteiligung bei der Frage, welche Schwerpunkte hinsichtlich der Zielgruppen und der Einzugsgebiete der Projekte gesetzt werden sollen, eine Rolle spielt, sind die konzeptionellen Spielräume darüber hinaus auch aufgrund der regionalen Bedingungen vor Ort begrenzt.

*„Es gibt Reibung zwischen Landesvorgaben und der eigentlichen Umsetzung, (...) bei der Definition von Zielgruppen bei Aktiver Eingliederung müsste es noch mehr Flexibilität geben, um noch besser den Bedarfen begegnen zu können.“<sup>56</sup>*

**Prüfung und Bewertung**

In der Umsetzung zeigt sich, dass auch bezüglich der Prüfung und Bewertung die Handreichungen und Empfehlungen als Orientierung dienen. Über alle Fälle hinweg wurde uns geschildert, dass die Prüfung und Bewertung der eingereichten Projektskizzen in zwei Phasen – der formalen Eignungsprüfung und inhaltlichen Vorbewertung der Projektskizzen – erfolgt. In der Regel werden die durch die Förderservice GmbH der Investitionsbank (FSIB) zur Verfügung gestellten Bewertungskriterien ohne nennenswerte Anpassungen und Ergänzungen übernommen. Dies gilt sowohl für die formalen als auch inhaltlichen Bewertungskriterien. Bei den inhaltlichen Bewertungskriterien wurde uns jedoch geschildert, dass vor allem die übergreifenden Kriterien häufig spezifischer operationalisiert wurden. Am meisten Spielraum wurde uns bezüglich des Kriteriums der allgemeinen Schlüssigkeit des Konzepts zurückgespiegelt.

*„[Bei der allgemeinen Schlüssigkeit] kann man noch was reindreihen, ansonsten hat man keine Handhabe, wenn man keine weiteren Bewertungskriterien ansetzt.“<sup>56</sup>*

Folgende Kriterien formuliert die FSIB grundsätzlich für die Projektbewertung. Zudem enthält die „Erläuterung zum Bewertungsmodell“<sup>56</sup> weitere Informationen zur Ausgestaltung des Bewertungsverfahrens.

**Tabelle 4: Prüfungs- und Bewertungskriterien**

<b>Formale Prüfung</b>	<b>Konzeptbewertung (Bewertungsmatrix)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung des Einreichstermins</li> <li>• Vollständigkeit der Unterlagen</li> <li>• Eignung des Trägers (Trägererklärung, Angaben im Konzept und Einhaltung der Vorgaben aus der Richtlinie)</li> <li>• Einhaltung der vorgegebenen Laufzeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezifische Ziele auf der Grundlage der Richtlinie: Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsmarktintegration von Langzeitarbeitslosen</li> <li>• Querschnittsziel: Gleichstellung von Männern und Frauen</li> <li>• Projektbezogene Kriterien: Projektidee, Projektumsetzung, Schlüssigkeit des Gesamtkonzepts</li> <li>• Zusätzlichkeit, öffentliches Interesse und Wettbewerbsneutralität</li> <li>• Wirtschaftlichkeit</li> <li>• Sicherung der Gesamtfinanzierung</li> <li>• Berücksichtigung der arbeitsmarktpolitischen Zielsetzung</li> <li>• Abgrenzung zu anderen Förderaktivitäten</li> </ul>

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Handreichung für Gebietskörperschaften.*

Deutlichere Unterschiede ergeben sich hingegen bei den gewählten Verfahrensarten und ihrer Ausgestaltung. Dies nimmt einen entscheidenden Einfluss darauf, wie die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) an der Prüfung und Bewertung der Projektskizzen beteiligt werden. Die

<sup>56</sup> Erläuterung zum Bewertungsmodell, Anlage zur Handreichung für Gebietskörperschaften. Handreichung für Gebietskörperschaften.

formale Prüfung der Trägereignung wird in neun der 11 betrachteten Fälle von den Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren durchgeführt. Wie die untenstehende Abbildung zeigt, sind sie zum Teil eigenständig dafür verantwortlich, zum Teil erfolgt die Prüfung gemeinsam mit ihren Vorgesetzten. Darüber hinaus ist in einem Fall auch das Jobcenter zuständig. In einem weiteren Fall ist bereits bei der formalen Eignungsprüfung eine „Kommission“\* aus ausgewählten Mitgliedern des Regionalen Arbeitskreises (RAK) zuständig oder auch eine variierende Auswahl an Mitgliedern, die auch die inhaltliche Bewertung durchführen.

Für die zweite Phase der Prüfung und Bewertung zeigt sich zwischen den betrachteten Fällen eine höhere Varianz in der Ausgestaltung und Intensität der Beteiligung der Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) – auch wenn in 10 der 11 Fälle angegeben wurde, für die Projektauswahl der „Aktiven Eingliederung“ die Variante 4 gewählt zu haben.<sup>57</sup> Lediglich in einem Fall wurde die Variante 3 gewählt, die vorgibt, dass alle Mitglieder des Regionalen Arbeitskreises (RAK) alle Projektskizzen bewerten. Allerdings ergeben sich bei der Variante 4 sehr unterschiedliche „vom RAK beauftragte Stellen“ und darauf aufbauend unterschiedliche Verfahrensweisen, wie die untenstehende Abbildung verdeutlicht:

**Abbildung 17: Ausgestaltung der inhaltlichen Bewertung auf Basis der betrachteten Fälle: Variante 4**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Daten- und Dokumentenanalyse sowie Fallrekonstruktionen der 11 betrachteten Fälle.*

Schlussendlich ergeben sich auch Unterschiede bei der Zusammenführung der Bewertungen und der Diskussion dieser im Regionalen Arbeitskreis (RAK). In allen Fällen wird eine vorläufige Rangliste durch die „vom RAK beauftragte Stelle“ erstellt und im Regionalen Arbeitskreis (RAK) vorgestellt. Zum Teil erfolgt dies als eine Zusammenführung der Punkte zum arithmetischen Mittel, teils werden die Punkte je Projektskizze kumuliert und in eine entsprechende Rangliste überführt. Ob und wie diese vorläufige Rangliste im Regionalen Arbeitskreis (RAK) diskutiert wird, ist unterschiedlich intensiv. Das Spektrum reicht von kurzen Stellungnahmen zu den Ranglisten, die keine Änderungen oder Anpassungen erfordern, zu der Abgabe zusätzlicher Bewertungen, die dazu führen, dass die Rangliste nochmals angepasst wird, bevor der Beschluss zur endgültigen Rangliste und somit zur Förderempfehlung gefasst wird.

Grundsätzlich beteiligen sich die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) unterschiedlich intensiv an der inhaltlichen Bewertung und somit an der Förderempfehlung. Zudem wurde uns zurückgespiegelt, dass durchaus von Wettbewerb zu Wettbewerb zwischen den Verfahrensvarianten und ihren Ausgestaltungen variiert wird.

<sup>57</sup> Eine Übersicht zu den Auswahlvarianten findet sich in der Anlage zum diesem Bericht.

*„Die Mitglieder könnten sich stärker in die Auswahl einbringen, das ist ihnen aber zu simpel – sie wollen nicht ihre kostbare Zeit mit so etwas verschwenden.“\**

Deutlich wurde, dass die Art und Intensität der Beteiligung auch von pragmatischen Überlegungen abhängt und sich maßgeblich die Frage nach einem angemessenen Aufwand stellt, insbesondere für die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK).

In der Tat wurde uns von den Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren berichtet, dass die Koordinierung der Beteiligung an der Projektauswahl viel Zeit und Aufwand bedeutet. Um diese für die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) so gering wie möglich zu halten, ergreifen die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren zum Teil bestimmte Maßnahmen, beispielsweise fertigen sie Zusammenfassungen der Projektskizzen an. In dem einem Fall, in dem alle Mitglieder eine Bewertung jeder eingegangenen Projektskizze und zusätzlich ihre Einschätzungen zu den inhaltlichen Eignungskriterien abgegeben, erfolgt dies online-basiert. Die Mitglieder haben also die Möglichkeit, auf die Projektskizzen online zuzugreifen und ihre Bewertungen direkt einzutragen. Die Punkte werden gemittelt und in eine Rangliste überführt. Diese und die offenen Einschätzungen zu den Eignungskriterien werden dann so aufbereitet, dass in den Sitzungen im Prinzip nur noch über Unterschiede diskutiert wird. So kann auch die Länge der beschlussfassenden Sitzung kurzgehalten werden.

#### Begleitung und Erfolgskontrolle

Die Begleitung und Erfolgskontrolle der Projektumsetzung nimmt einen unterschiedlichen Stellenwert zwischen den betrachteten Fällen ein. Gleiches gilt für die Begleitung der Projektumsetzung und Erfolgskontrolle in der Zusammenarbeit mit und in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK). Zum Teil besuchen auch die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) die Projekte regelmäßig vor Ort. Tendenziell spielt in letzteren Fällen auch die Diskussion über die Projektumsetzung und erreichte Erfolge in den Sitzungen eine größere Rolle. Finden Besuche bei den Projektträgern statt, werden die Erfahrungen und Ergebnisse der Besuche in den Sitzungen der Regionalen Arbeitskreise (RAK) geteilt. Zum Teil werden die Projektträger zudem eingeladen, um an diesen Diskussionen teilzunehmen.

Allerdings wird den Mitgliedern nicht in allen betrachteten Fällen angeboten und von der jeweiligen Regionalen Koordination unterstützt, die Projekte zu besuchen. Auch diesbezüglich wurde uns zurückgespielt, dass nicht alle Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) gleich interessiert seien. So sei dies vor allem für die Agenturen für Arbeit, Jobcenter und zuständigen kommunalen Akteure von Interesse. Deutlich wurde jedoch, wie das untenstehende Zitat zeigt, dass sich die Regionale Koordination und in der Tendenz die Regionalen Arbeitskreise (RAK) dann verantwortlich für die Projektumsetzung fühlen, wenn diese nicht erfolgreich ist oder nicht so erfolgt, wie in den Projektskizzen vorgesehen.

*„Wenn etwas in der Projektumsetzung nicht funktioniert, dann ist es unsere Aufgabe, zu unterstützen.“\**

Diesen Eindruck hat auch das Experteninterview mit der Industrie- und Handelskammer (IHK) bestätigt. So verstehen sich die Regionalen Arbeitskreise (RAK) durchaus als Kontrollinstanz hinsichtlich der Umsetzung der über den Regionalen Arbeitskreis (RAK) ausgewählten Projekte. Vor allem, wenn andere Kontrollinstanzen nicht funktionieren, finden mitunter rege Diskussionen mit den Trägern statt und es werden beispielweise Umverteilungen von Teilnehmenden zwischen den Maßnahmen veranlasst. „Es ist dann spannend, wenn es sehr nah an der Projektumsetzung ist.“<sup>58</sup>, so die Einschätzung im Experteninterview.

Es zeigt sich also, dass die Beteiligung an der Projektauswahl und -begleitung sehr unterschiedlich genutzt wird. In der Tendenz trägt dies aber dazu bei, zu aktivieren und zu sensibilisieren und ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein zu entwickeln. In diesem Sinne ist es ein Erfolgsfaktor, wenn die Projektauswahl und -begleitung in Zusammenarbeit mit dem Regionalen Arbeitskreis (RAK) so gestaltet wird, dass sie in die Diskussionen einfließt und dadurch reflektiert und gestärkt wird. Die Fallrekonstruktionen der betrachteten Fälle zeigen, dass es sich bei der

<sup>58</sup> Wörtlich aus dem Experteninterview übernommen.

Koordinierung und Umsetzung von Projektauswahlverfahren häufig um neue Kenntnisse und Fähigkeiten handelt, die sich die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie zum Teil auch die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) angeeignet haben. Insbesondere für die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren ist es hilfreich, auf bereits vorhandene Erfahrungen und Kenntnisse in der Kommunalverwaltung zurückzugreifen und mit der FSIB eine kompetente Ansprechpartnerin zu haben. Im Gegenzug, so wurde es uns geschildert, kann eine intensive Beschäftigung mit den Projektskizzen dazu führen, dass sich die Mitglieder stärker für Zielgruppen und Bedarfe interessieren und mit diesen auseinandersetzen. Zudem wird deutlich, dass die Reflektion der Projektumsetzung zu neuen Erkenntnissen führen kann, die für die Auswahl künftiger Projekte von Relevanz sein können. Im Laufe der Umsetzung konnten diese Erkenntnisse in der Vorbereitung der Wettbewerbe zum Teil berücksichtigt und Anforderungen modifiziert werden.

Bei der derzeitigen Ausgestaltung ist das Wissen der Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) vor allem bezüglich der Trägereignung von Relevanz. In den teilnehmenden Beobachtungen wurden diesbezüglich Aspekte deutlich, die sensiblerer Natur sein können. In beiden Sitzungen<sup>59</sup> wurde von unterschiedlichen Mitgliedern Wissen und Informationen, die die Trägereignung betreffen, eingebracht. Zum Teil handelt es sich hierbei um Informationen, die so aus den jeweiligen Anträgen und Projektskizzen nicht hervorgehen (können) und zugleich die Einschätzungen zur Trägereignung beeinflussen (können). Es ist mithin von Bedeutung, sich grundsätzlich darüber zu verständigen, wie mit der Diskrepanz zwischen den offiziellen und objektiv zu bewertenden Informationen und denen, die darüber hinaus bekannt und eingebracht werden, umzugehen ist. Dies geht, so unsere Einschätzung, grundsätzlich über die Frage der Befangenheit – im engeren Sinne – hinaus. Darüber hinaus berührt dies auch die Frage der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der im Regionalen Arbeitskreis (RAK) getroffenen Förderempfehlungen. Im Umkehrschluss kann das Risiko eines Informationsmonopols des Regionalen Arbeitskreises (RAK) identifiziert werden. Grundsätzlich besteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Verschwiegenheit auf der einen Seite, deren Bedeutung in den teilnehmenden Beobachtungen der Sitzungen als eine wichtige Voraussetzung für eine offene und kritische Auseinandersetzung deutlich wurde, und der Frage der Transparenz der Entscheidungsfindung auf der anderen Seite. Dies betrifft vor allem die zum Teil von den im Regionalen Arbeitskreis (RAK) diskutierten Inhalten und Entscheidungen betroffenen Akteure. So sei beispielsweise der Regionale Arbeitskreis (RAK) „in der Trägerlandschaft akzeptiert und auch nicht akzeptiert“\*.

*„[Der RAK] ist ein geschlossenes Gremium mit geschlossenen Entscheidungen, die für die Trägerlandschaft nicht immer nachvollziehbar sind.“\**

Es zeigt sich, dass derzeit vor allem die Begleitung der Projektumsetzung vor Ort eine aktive Unterstützung bei der teilnehmerbezogenen Vermittlungsarbeit bedeuten kann. Insbesondere, wenn es gelingt, das Netzwerk der Mitglieder des Regionalen Arbeitskreises (RAK) dazu zu nutzen, Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsplätze zu akquirieren. Zugleich könnte eine höhere Flexibilität bei der Schwerpunktsetzung und dem Einsatz der Mittel die Bedarfsgerechtigkeit weiter stärken. Die Beschäftigung mit der inhaltlichen Ausrichtung der Projekte und den Zielgruppen sowie deren Bedarfe kann darüber hinaus Erkenntnisprozesse anregen und mitunter zu einer stärkeren Identifikation der Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) mit den Zielgruppen und den sich ergebenden Herausforderung bei ihrer Integration führen.

#### Bewilligung und Auszahlung

Die Bewilligung der Projekte erfolgt durch die zuständige Bewilligungsbehörde, die Investitionsbank Sachsen-Anhalt (IB). Die IB prüft sowohl die formale als auch inhaltliche Förderfähigkeit der Projekte, die eine Förderempfehlungen des jeweiligen Regionalen Arbeitskreises (RAK) erhalten haben. Die Bewilligung ist, so wurde es in den Interviews zu den Umsetzungserfahrungen deutlich, von besonderer Relevanz für die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren – sowohl in der Kommunikation mit den (potenziellen) Projektträgern als auch dem Regionalen Arbeitskreis (RAK). Grundsätzlich scheint dies gut zu funktionieren. Nur vereinzelt wurde uns von verzögerten und unvollständigen Informationen seitens der Bewilligungsbehörde berichtet, beispielsweise darüber, ob die vom Regionalen Arbeitskreis

<sup>59</sup> In beiden Sitzungen wurde über Förderempfehlungen, beziehungsweise deren Vorbereitung, entschieden. Ein zentraler Unterschied war, dass in der einen Sitzung auch über Änderungen in der Geschäftsordnung entschieden wurde.

(RAK) ausgewählten Projekte letztendlich auch bewilligt wurden oder ob und wann die Auszahlung der Mittel erfolgt. Dies stellt für die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren als zentrale Ansprechpersonen, von denen Antworten auf solche Fragen erwartet wird, eine Herausforderung dar. Zum Teil führt dies auch, so wurde uns berichtet, zu Verzögerungen in der Projektbegleitung und mithin in der Berichterstattung über die Projektumsetzung im Regionalen Arbeitskreis (RAK). Zudem wurde angemerkt, dass auch diese, also die Erfolgskontrolle im Sinne eines Abgleichs des Konzepts mit der tatsächlichen Umsetzung oder eine Prüfung der Zielerreichung im engeren Sinne, in den Aufgabenbereich der Bewilligungsbehörde und nicht der Regionalen Koordination falle.

Ungeachtet der Frage, ob und inwiefern es sinnvoll und machbar wäre, zusätzliche verfahrenstechnische Verantwortungen auf die regionale Ebene zu verlagern, oder ob und inwiefern der Aufwand eines zweistufigen Auswahl- und Antragsverfahren angemessen ist, bedeutet dies für die derzeitige Umsetzung, dass eine enge, zeitnahe und verlässliche Abstimmung zwischen den Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren auf der einen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der IB auf der anderen Seite besonders wichtig ist.

#### **4.2 Effekte: Nutzen und Mehrwert der regionalisierten Umsetzung**

In diesem Kapitel beschreiben wir zum einen zentrale Voraussetzungen für den Nutzen und Mehrwert der regionalisierten Umsetzung. Zum anderen beschreiben wir die sich so ergebenden Effekte. Hierfür greifen wir auf die Bewertung und Begründung des Nutzens und Mehrwerts durch die Regionale Koordination sowie der über die Online-Befragung erreichten stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) zurück. Beide Einschätzungen wurden über teilstandardisierte Fragen erfasst, so dass die Befragten sowohl eine standardisierte Bewertung des Nutzens und Mehrwerts anhand von 10 beziehungsweise fünf Aussagen auf einer Skala von eins (trifft voll und ganz zu) bis fünf (trifft überhaupt nicht zu) als auch eine qualitative Begründung ihrer Einschätzungen angeben konnten.<sup>60</sup>

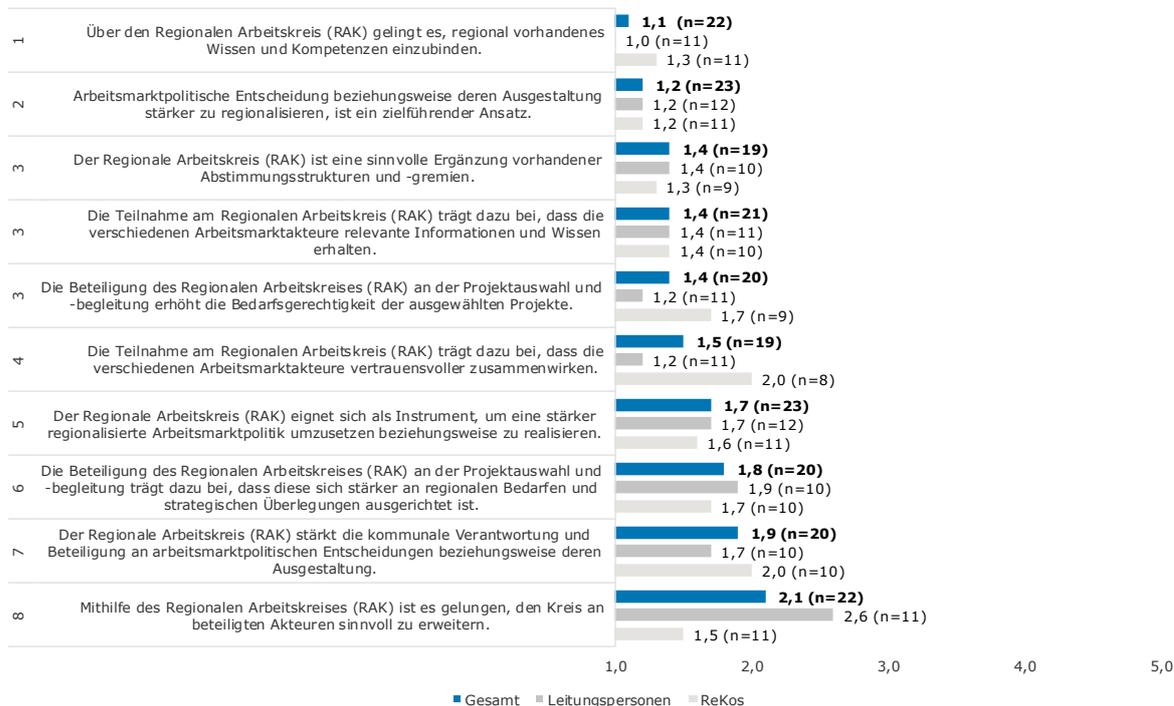
##### **Bewertung des Nutzens und Mehrwerts durch die Regionale Koordination**

Insgesamt haben 23 Personen die Aussagen bewertet. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Bewertung der jeweiligen Aussage der Regionalen Koordination, einmal gesamt und einmal nach Regionalen Koordinatorinnen und -koordinatoren (ReKos) und den befragten Leitungspersonen differenziert.<sup>61</sup> Zudem ist immer ausgewiesen, wie viele Personen die jeweilige Aussage bewertet haben (n) und somit ist auch ersichtlich, wie viele Personen sich enthalten haben. Die Aussagen sind nach den Gesamtmittelwerten absteigend sortiert. Das heißt: Je niedriger der Mittelwert, desto höher die Zustimmung.

---

<sup>60</sup> Alle Gesprächspartnerinnen und -partner vor Ort, also die Personen in den Gebietskörperschaften, konnten 10 Aussagen zum Nutzen und Mehrwert vor Ort bewerten und uns ihre Bewertung direkt im Anschluss begründen. Eine ähnliche Vorgehensweise haben wir gewählt, um allen stimmberechtigten Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) die Möglichkeit zu geben, Nutzen und Mehrwert zu bewerten und in sogenannten offenen Nennungen zu begründen. Für die teilstandardisierte Online-Befragung haben wir den Katalog an Aussagen auf fünf gekürzt.

<sup>61</sup> Hierbei handelt es sich um die jeweiligen Vorgesetzten, unabhängig davon, ob diese beispielweise die Geschäftsstellenleitung innehaben.

**Abbildung 18: Bewertung des Nutzens und Mehrwerts durch die Regionale Koordination der betrachteten Fälle**

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der teilstandardisierten Interviews mit der Regionalen Koordination (n=23).<sup>62</sup>  
Hinweis: Rangfolge ist absteigend. Je niedriger der Mittelwert, desto höher die Zustimmung. Der beste Mittelwert wäre 1,0. Der schlechteste wäre 5,0.*

Zum einen lässt sich festhalten, dass die standardisierte Bewertung durch die Regionale Koordination, wie der Abbildung zu entnehmen ist, durchgehend sehr positiv ausfällt. Insgesamt wurde sechs Mal „trifft überhaupt nicht zu“ ausgewählt, vier Mal zu der Aussage, es sei mithilfe des Regionalen Arbeitskreises (RAK) gelungen, den Kreis an beteiligten Akteuren sinnvoll zu erweitern. Mit einem Mittelwert von 2,1 erhält diese Aussage den niedrigsten Zustimmungswert. Mit einem Mittelwert von 1,0 wird die Aussage, dass es über den Regionalen Arbeitskreis (RAK) gelinge, regional vorhandenes Wissen und Kompetenzen einzubinden, am zutreffendsten bewertet. Von den befragten Leitungspersonen wird diese Aussage sogar mit einer 1,0 bewertet.

Die durchgehend positive Bewertung der Regionalen Koordination lässt sich auch darauf zurückzuführen, dass die interviewten Personen grundsätzlich von einer regionalisierten Umsetzung überzeugt sind. Die Bewertungen basieren somit nicht maßgeblich auf dem jeweiligen Umsetzungsstand vor Ort. Diese Vermutung bekommt umso mehr Gewicht als es kaum Unterschiede in der Bewertung zwischen den Fällen gibt. Es ist somit davon auszugehen, dass auch die Personen, bei denen die Umsetzung herausfordernd ist – sei es aufgrund von Personalwechseln in der Regionalen Koordination oder auch aufgrund von schwierigen Steuerungsaufgaben bezüglich des Regionalen Arbeitskreises (RAK) – grundsätzlich von dem Ansatz überzeugt sind.

Auch in den Begründungen der Regionalen Koordination wird deutlich, dass ein sehr großer Teil der interviewten Personen von einer regionalisierten Umsetzung der Arbeitsmarktförderung grundsätzlich überzeugt ist. Die Überzeugung, es sei zielführend, Personen vor Ort an den Entscheidungen zu beteiligen, liegt der Bewertung der Aussage durchgängig zugrunde.

*„Das ist einer der interessantesten Ansätze, die das Land verfolgt.“\**

<sup>62</sup> Die Aussage „Arbeitsmarktpolitische Entscheidungen beziehungsweise deren Ausgestaltung stärker zu regionalisieren, ist ein zielführender Ansatz.“ wurde fälschlicherweise zwischen den Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren und Leitungspersonen unterschiedlich formuliert. Im Leitfaden für die Regionalen Koordinatorinnen und Koordinatoren hieß es, „(...)“, ist ein sinnvoller Ansatz“.

### Bewertung des Nutzens und Mehrwerts durch die stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK)

174 stimmberechtigte Mitglieder aller 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK) in Sachsen-Anhalt waren eingeladen, ihre Einschätzungen und Begründungen zum Nutzen und Mehrwert der regionalisierten Umsetzung zu geben. Teilgenommen haben 58 Personen an der Befragung. Dies entspricht einem Rücklauf von 34 Prozent. Eine Rücklaufquote von über 30 Prozent ist insofern gut, als dass das sich so ergebende Bild grundsätzlich belastbar ist. Allerdings lässt die Rücklaufquote keine Differenzierung nach Funktionsangaben zu, da die jeweilige Anzahl in den Untergruppen zu gering ist. Grundsätzlich spiegeln die Angaben vor allem die Perspektive der Kommunal- und Arbeitsverwaltung wider.

**Tabelle 5: Funktionen der befragten stimmberechtigten Mitglieder<sup>63</sup>**

<b>Funktion</b>	<b>Absolut (absteigend)</b>	<b>Prozentsatz (gerundet)</b>
Vertretung Arbeitsverwaltung	20 Personen	35 Prozent
Wirtschaftspartner	11 Personen	19 Prozent
Kommunalverwaltung	9 Personen	16 Prozent
Vertretung LIGA	6 Personen	10 Prozent
Gleichstellungspolitische Vertretung	5 Personen	9 Prozent
Sozialpartner	5 Personen	9 Prozent
Vertretung Kommunalpolitik	1 Person	2 Prozent
Sonstiges	1 Person	2 Prozent

*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der stimmberechtigten Mitglieder aller 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK) (n=58).*

Mit Abstand am häufigsten haben Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitsverwaltung (SGB II und SGB III) an der Befragung teilgenommen, am zweithäufigsten Wirtschaftspartner und am dritthäufigsten die Kommunalverwaltung. Kommunalpolitik und Sonstiges haben jeweils zwei Prozent und sind somit von jeweils einer Person ausgewählt. 82 Prozent haben angegeben, stimmberechtigtes Mitglied in einem Regionalen Arbeitskreis (RAK) zu sein, 11 Prozent in zwei und fünf Prozent in mehr als zwei Regionalen Arbeitskreisen (RAK).<sup>64</sup> Acht Prozent sind Vorsitzende oder Vorsitzender mindestens eines Regionalen Arbeitskreises (RAK), 15 Prozent haben angegeben, den stellvertretenden Vorsitz in mindestens einem Regionalen Arbeitskreises (RAK) zu übernehmen.

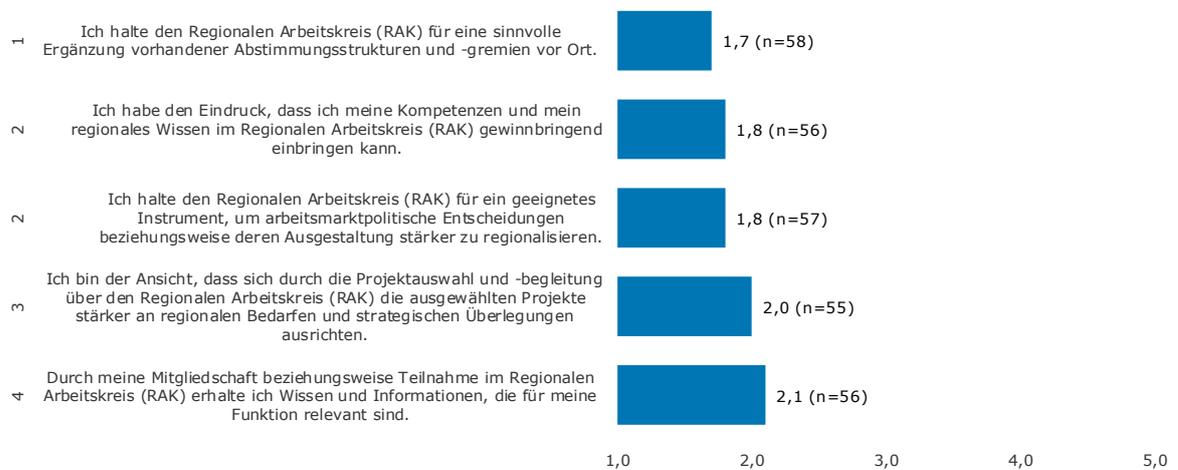
Ebenso wie die Bewertung der Regionalen Koordination fällt die der stimmberechtigten Mitglieder, die an der Befragung teilgenommen haben, sehr positiv aus. Auch wenn die Mittelwerte im Schnitt etwas höher sind als bei der Regionalen Koordination.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Da sich aus den Bewertungen und Begründungen der Regionalen Koordination ergeben hat, dass es relevant sein kann, zwischen Kommunalpolitik und -verwaltung zu unterscheiden, haben wir dies bei den Angaben der Funktionen der stimmberechtigten Mitglieder ergänzt. Ebenso haben wir Wirtschafts- und Sozialpartner voneinander getrennt.

<sup>64</sup> Personen, die in mehr als einem Regionalen Arbeitskreis (RAK) stimmberechtigte Mitglieder sind, waren in der Befragung aufgefordert, die Aussagen zum Nutzen und Mehrwert auf Grundlage ihres gesamten Erfahrungsschatzes zu bewerten.

<sup>65</sup> In der Tendenz haben die stimmberechtigten Mitglieder, die den Aussagen (eher) nicht zugestimmt haben (4-5), keine Begründungen in den offenen Nennungen erläutert.

**Abbildung 19: Bewertung des Nutzens und Mehrwerts durch die stimmberechtigten Mitglieder aller 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK)**



Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Online-Befragung der stimmberechtigten Mitglieder aller 14 Regionalen Arbeitskreise (RAK) (n=58). Hinweis: Rangfolge ist absteigend. Je niedriger der Mittelwert, desto höher die Zustimmung. Der beste Mittelwert wäre 1,0. Der schlechteste wäre 5,0.

Insgesamt haben die teilnehmenden Mitglieder fünf Mal angekreuzt „trifft überhaupt nicht zu“. Am häufigsten bei der Aussage, dass sie durch ihre Mitgliedschaft beziehungsweise Teilnahme im Regionalen Arbeitskreis (RAK) Wissen und Informationen erhalten, die für ihre Funktion relevant sind. Mit einem Mittelwert von 2,1 ist die Zustimmung zu dieser Aussage am geringsten. Am besten schneidet die Bewertung der Aussage, der Regionale Arbeitskreis (RAK) sei eine sinnvolle Ergänzung vorhandener Abstimmungsstrukturen und -gremien vor Ort, ab. Im Vergleich zu der Regionalen Koordination ist der Zustimmungswert zum Einbringen regionaler Kompetenzen und Wissen bei den stimmberechtigten Mitgliedern geringer. Dies ist im Einzelfall auf sehr unterschiedliche Gründe zurückzuführen, wie das untenstehende Zitat in der Begründung zu der Aussage, dass Kompetenzen und regionales Wissen im Regionalen Arbeitskreis (RAK) gewinnbringend eingebracht werden können, illustriert:

*„Ich möchte mein Wissen und meine Kompetenzen hier keinesfalls überbewerten. Das Team des RAK ist in seiner Gesamtzusammensetzung entscheidend.“<sup>66</sup>*

Ähnlich wie bei der Regionalen Koordination liegt die Vermutung nahe, dass die gute Bewertung auch darauf zurückzuführen ist, dass die stimmberechtigten Mitglieder, die an der Befragung teilgenommen haben, von dem Ansatz grundsätzlich überzeugt sind: 97 Prozent der befragten Mitglieder haben angegeben, dass sie eine Beibehaltung beziehungsweise Weiterentwicklung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) als Instrument zur Regionalisierung für sinnvoll beziehungsweise eher sinnvoll halten.<sup>66</sup>

Nachfolgend greifen wir die Begründungen der Bewertung der Aussagen auf. Diese sind zum Teil kritischer als die standardisierte Bewertung vermuten lässt. Zum einen halten wir die Voraussetzung fest, die den Nutzen und Mehrwert unterstützen. Zum anderen erläutern wir die sich so ergebenden (möglichen) Effekte. Die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen für die Implementierung vor Ort, die Wirksamkeit der regionalisierten Umsetzung und den Ansatz zur Regionalisierung greifen wir im Kapitel 5 auf. Dort erläutern wir auch sich aus den Begründungen ergebende zentrale Relativierungen und Präzisierungen.

<sup>66</sup> Die befragten Mitglieder hatten die Möglichkeit, zu bewerten und zu begründen, inwiefern Sie es für sinnvoll halten, den Regionalen Arbeitskreis (RAK) als Instrument zur Regionalisierung beizubehalten und weiterzuentwickeln. Hierfür konnten Sie zwischen folgenden Antwortmöglichkeiten auswählen: Ich halte es für sinnvoll. / Ich halte es für eher sinnvoll. / Ich halte es für eher nicht sinnvoll. / Ich halte es für nicht sinnvoll. / Ich habe keine eindeutige Meinung zu dieser Frage. / Ich möchte keine Einschätzung abgeben.

### 4.2.1 Voraussetzungen

In den Begründungen der Bewertung der Regionalen Koordination und der befragten stimmberechtigten Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) werden eine Reihe von Voraussetzungen deutlich, die zu einem Großteil auch die deutlich gewordenen möglichen Effekte begründen. Folgende Voraussetzungen konnten wir identifizieren, die dem Nutzen und Mehrwert zugrunde liegen.

**Abbildung 20: Voraussetzungen für den Nutzen und Mehrwert**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Bewertungen und Begründungen der Regionalen Koordination (n=23) und stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) (n=58).*

#### ► Beteiligung an der Auswahl und Begleitung der Projekte

Die Beteiligung an der Auswahl und Begleitung der Projekte nimmt einen zentralen Stellenwert in den Begründungen ein. Es wird zudem deutlich, dass diese vor Ort und zwischen den Mitgliedern in unterschiedlichem Maße erfolgt. So ist es aus Sicht der Regionalen Koordination spezifisch eine *aktive* Beteiligung der Mitglieder an der Projektauswahl und -begleitung, die eine zentrale Voraussetzung dafür ist, dass regionalisierte Umsetzung greift und die möglichen Effekte erzielt werden.

*„Die Frage ist, ob das nur auf den Schultern der Regionalen Koordination getragen wird oder von allen Mitgliedern mitgetragen wird.“\**

In den Begründungen der Regionalen Koordination wird deutlich, dass dies in der Tat „intensive Auseinandersetzungen“\* bedeuten kann. Diese erfordere, dass in „unterschiedliche[n] Blickwinkel[n]“\* und auch Bewertungen Potenzial erkannt wird und diese somit berücksichtigt, begründet und diskutiert werden. Im besten Falle können so „Meinungen korrigiert werden, die man im Vorfeld hatte“\*. Zum einen setzt dies voraus, dass die im Regionalen Arbeitskreis (RAK) geführten Diskussionen ergebnisoffen sind und die Entscheidung nicht bereits im Vorfeld getroffen wurde und dann in der Sitzung nur noch „unterschrieben wird“\*. Zudem deuten die Begründungen darauf hin, dass dies sowohl Zeit erfordere als auch, dass sich die Mitglieder zum Teil „Spezialwissen“\* aneignen müssten, welches sich vor allem auf die Bewertung der Projektskizzen bezieht.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Es wurde durchaus auf Vor- und Nachteile dieser Form der Diskussion und Entscheidungsfindung eingegangen, die vor allem Aspekte der Effizienz betreffen.

Es wird auch ersichtlich, dass sich nicht alle Mitglieder gleich intensiv mit allen Projektskizzen auseinandersetzen. Es wurde beispielsweise die Vermutung geäußert, dass die Mitglieder eventuell anders bewerten würden, wenn sie „die gesamten Konzepte gelesen hätten“\*. Dies würde allerdings voraussetzen, dass sie ihre „kostbare Zeit“\* investieren. Zudem wurde des Öfteren betont, dass das Jobcenter eine zentrale Rolle einnimmt, da es das „meiste Know-How“\* einbringt und sich zum Teil auf dieses „verlassen“\* wird. Mithin bestehen unterschiedliche Meinungen bezüglich der Frage, inwiefern eine breite und aktive Beteiligung tatsächlich eine notwendige Voraussetzung darstellt.

*„Das ist schwierig zu bewerten. Ich meine, braucht man alle RAK-Mitglieder, um bedarfsgerecht auszuwählen?“\**

Auch die aktive Begleitung der Projekte wurde in den Begründungen herangezogen. Hier zeigt sich allerdings ein deutlich differenzierteres Bild als bei der Beteiligung an der Auswahl der Projekte. In den Begründungen zeichnet sich ab, dass vor allem die Diskussion über Ergebnisse und Herausforderungen der Projektumsetzung im Regionalen Arbeitskreis (RAK) einen Mehrwert bieten kann. Das „Feedback“\* aus der Projektumsetzung aufzugreifen, zu erörtern und gemeinsam nach Gründen sowie Unterstützungs- und Steuerungsmöglichkeiten zu schauen, wird von der Regionalen Koordination als wichtige Informationsquelle und somit inhaltliche Anregung bezeichnet.

*„Damit können wir absichern, dass eine ordentliche und ehrliche Projektarbeit läuft, die wir nicht nur begleiten, sondern deren Ergebnisse wir auch gründlich analysieren können.“◊*

Im Gegenzug bestätigen die Begründungen der stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK), dass die Beteiligung „vom Wettbewerb bis hin zur fachlichen Begleitung“◊ und die Vorstellung der Projekte und „Projektergebnisse“◊ im Regionalen Arbeitskreis (RAK) ermöglichen, auf die inhaltliche Schwerpunktsetzung, die Qualität und schlussendlich die Wirksamkeit der Projektförderung Einfluss zu nehmen. Zudem wird deutlich, dass in der Tat Wissen und Informationen über die Regionalen Arbeitskreise (RAK) einfließen können, die sonst nicht berücksichtigt werden könnten. Genannte Beispiele umfassen eine „komplexere“◊ Betrachtung, „Kenntnisse zur fachlichen und verfahrenstechnischen Leistungsfähigkeit der Träger“◊ und zu „branchenspezifische[n] Sachlagen“◊. Allerdings treffen die stimmberechtigten Mitglieder diesbezüglich relevante Einschränkungen. Zum einen wird angeführt, dass die „Regionalität“◊ von Trägern prinzipiell erwartet werden könne, da diese die „regionalen Bedürfnisse“◊ kennen sollten, auch wenn ein Austausch darüber trotz allem als „hilfreich“◊ eingeschätzt wird. Zum anderen wird ergänzt, dass dies im Gegenzug von den Mitgliedern in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) nicht erwartet werde könne, da bei der „Vielzahl an Projekten“◊ im Einzelfall die „Kenntnis der Gegebenheit vor Ort“◊ fehle.

### ► **Beschlussfassung und Entscheidungsbefugnis**

Nichtsdestotrotz wird in der Förderentscheidung der zentrale Daseinszweck des Regionalen Arbeitskreises (RAK) erkannt. In den Begründungen wird deutlich, wie essentiell es ist, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) ein beschlussfassendes Gremium ist und somit grundsätzlich Entscheidungsbefugnis hat. Zum Teil wird dies auch als zentrales Unterscheidungskriterium zu anderen Abstimmungsstrukturen und -gremien herangezogen.

*„Der RAK ist nicht nur eine Ergänzung, sondern das Gremium und macht andere Gremien überflüssig. Wenn die gleichen Leute im Beirat des Jobcenters sitzen, wo sie nicht wirklich entscheiden können, ist das zu hinterfragen. Im RAK sitzen dieselben Leute und können Entscheidungen treffen.“\**

In den Begründungen der stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) wurde eine weitere entscheidende Voraussetzung deutlich. Es wurde des Öfteren hervorgehoben, dass es sich beim Regionalen Arbeitskreis (RAK) um ein Entscheidungsgremium handle, welches

sich nicht ausschließlich und im engeren Sinne auf die Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung bezieht. Die stimmberechtigten Mitglieder betonen, dass Themen und Entscheidungsfindungen über die Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme hinaus von Relevanz für den Nutzen und Mehrwert der Regionalen Arbeitskreise (RAK) sind. Auch in den Begründungen der Regionalen Koordination wurde angemerkt, dass im Regionalen Arbeitskreis (RAK) „alle wichtigen Stakeholder“\* zusammenkommen, die aufgrund der hochkarätigen Besetzung in der Tat Entscheidungsbefugnis haben. In diesem Sinne könnte in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) aufgrund ihrer Besetzung lösungsorientiert und handlungsfähig zusammengearbeitet werden.

### ► Engagement der Entscheidungsträgerinnen und -träger

*„Die RAK-Mitglieder sind das Entscheidende.“\**

Das Interesse und Engagement der politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Verwaltung stellen zentrale Voraussetzungen dar. Das Primat der politischen Führung hat, so wird in den Begründungen deutlich, einen Einfluss darauf, wie der Regionale Arbeitskreis (RAK) genutzt und folglich bespielt wird. Es wurde angemerkt, dass das Potenzial dann ausgeschöpft werden kann, wenn der Arbeitskreis die „höchste Aufmerksamkeit“\* politischer Entscheidungsträgerinnen und -träger erhält. Ergänzend gilt dies nicht nur für Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Verwaltung, sondern auch für die Besetzung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern der vertretenden Mitgliedsorganisation.

*„Der RAK ist über seine Besetzung mit vielfältigen und zahlreichen Entscheidungsträgern in einer Region ein kompetentes Entscheidungsgremium, welches eben auch die arbeitsmarktpolitischen Probleme in der spezifischen Region kennt und beeinflusst. Dabei ist bei dem Treffen von Entscheidungen auch die Möglichkeit eröffnet, die Standpunkte und Meinungen anderer Institutionen zu kennen, zu verstehen und bei den eigenen Abwägungen zu berücksichtigen.“◊*

Es deutet sich an, dass die Funktion der Regionalen Arbeitskreise (RAK) auch davon abhängt, inwiefern die Regionale Koordination beziehungsweise die verantwortlichen Personen in der Kommunal- und Arbeitsverwaltung bereit sind, Entscheidungsspielräume zu eröffnen und gemeinsame Entscheidungsfindungen zu ermöglichen. Im besten Falle können die Mitglieder an Entscheidungen beteiligt werden und der Regionale Arbeitskreis (RAK) eine die kommunalen Entscheidungsträgerinnen und -träger beratende Instanz sein.

### ► Zusammensetzung der Regionalen Arbeitskreise (RAK)

Die Zusammensetzung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) wurde von der Regionalen Koordination häufig als zentrale Voraussetzung benannt. Sehr oft wurde betont, dass es die spezifische „Konstellation“\* sei, in der die Mitglieder zusammentreffen, die die Umsetzung auszeichne und die Effekte ermögliche. Wie genau sich die Zusammensetzung in diesem Sinne auszeichnet, variiert von Fall zu Fall. Gemeinsam war den Begründungen in allen betrachteten Fällen, dass die Zusammensetzung als Unterscheidungsmerkmal zu anderen Gremien herangezogen wurde.

*„Der RAK ist eines der wenigen Gremien oder vielleicht das Einzige, wo so viele verschiedene Akteure drin sind.“\**

Auch die Begründungen der stimmberechtigten Mitglieder beziehen sich auf die zum Teil als spezifisch gesehene Zusammensetzung der Regionalen Arbeitskreise (RAK). Auch hier wurde die Breite der Mitgliederzusammensetzung als entscheidend bezeichnet. Die „vielfältigen Mitglieder“◊, die „Wirtschaft, Sozialpartner, Kommunal- und Arbeitsverwaltung“◊ umfassen, ermöglichen eine „Abstimmung aus Kommune, Wirtschaft und sozialem Bereich“◊, die als sinnvoll, „dringend erforderlich“◊ und ergänzend zu „bestehenden Entscheidungsstrukturen“◊ der Arbeitsmarktförderung gesehen wird.

*„Die Mitgliederzusammensetzung gibt es in keinem anderen regionalen Entscheidungsgremium.“*

Zudem ist aus Sicht der stimmberechtigten Mitglieder von Relevanz, dass die Breite der Zusammensetzung ermöglicht, im Regionalen Arbeitskreis (RAK), „Metathemen“ zu diskutieren und zu bearbeiten und zwar über die „Rechtskreise SGB II, SGB III und SGB VIII“ hinweg, „über Aufgabenfelder hinweg“ und somit „auf einer breiten Basis“. Ergänzend hierzu wird angeführt, dass so ein „Mix aus verschiedenen Perspektiven von Akteuren vor Ort“, die Diskussion und Berücksichtigung „über den Tellerrand hinaus“ und die „Bündelung der Interessen aller am regionalen Arbeitsmarkt handelnder Akteure“ möglich wird.

*„Die Mitglieder sind mit Wissen aus verschiedenen Bereichen ausgestattet und zusammen ergibt dies eine Schnittmenge.“*

Bezüglich der Frage, inwiefern eine sinnvolle Erweiterung des Kreises an beteiligten Akteuren erreicht werden konnte, gehen die Einschätzungen in den Begründungen der Regionalen Koordination zum Teil sehr weit auseinander. Diese reichen von „wir haben nicht erweitert, das ist auch in der Richtlinie nicht gefordert“ über „es müssten noch mehr sein“ bis zu „mehr Mitglieder machen die Entscheidungsfindung schwieriger“ oder auch „wir bräuchten etwas Schlanteres“.

Ein entscheidender Einflussfaktor scheint an dieser Stelle zu sein, ob und inwiefern die im Regionalen Arbeitskreis (RAK) beteiligten Akteure bereits vor Beginn der Förderung „mit den Themen zu tun“ hatten, in „loser Kommunikation“ standen oder anderweitig „eingebunden“ gewesen sind. In diesem Sinne werden die Einberufung und Zusammensetzung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) nicht im engeren Sinne als Erweiterung verstanden. Verwiesen wurde hier auf eine Reihe von Zusammenkünften, in denen die Akteure bereits vorher und zum überwiegenden Teil weiterhin zusammenkommen, insbesondere wurde auf die Zusammenkünfte der Arbeitsverwaltung verwiesen (z.B. Arbeitsmarktgespräche, Trägerversammlungen und Beiräte). Deutlich wird, dass in Einzelfällen eine erweiterte Zusammensetzung zu einer spezifischen Konstellation führt. Es wurde eine Reihe von Akteuren benannt, die seit Beginn (stärker) involviert seien als zuvor, beispielsweise die Kammern, speziell die Handwerkskammern und die Industrie- und Handelskammer (IHK) sowie Wirtschafts- und Wohlfahrtsverbände und zum Teil auch einzelne Träger. Auch wenn hier die Beispiele und deren Gewichtung sehr unterschiedlich ausfallen, deuten die Begründungen darauf hin, dass vor allem die Vertretung der Arbeitgeberseite wichtig ist. Zudem wurden verwaltungsinterne Erweiterungen angesprochen, am häufigsten der Bereich der Wirtschaftsförderung aber beispielsweise auch der Kultur- und Sportbereich. Dreimal und damit am häufigsten wurde auf die gleichstellungspolitische Vertretung als sinnvolle Erweiterung verwiesen. Hier wurde auch darauf verwiesen, dass es sinnvoll sei, Vertretungen von benachteiligten Personengruppen mit der Arbeitgeberseite und Vertretungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusammen zu bringen.

Zudem wird in den Begründungen der Regionalen Koordination das ein oder andere spezifische Verhältnis der Mitglieder in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) aufgegriffen. Beispielsweise wird eine noch „paritätischere“ Besetzung gewünscht oder angeführt, dass „je nach Situation die Sozialpartner [zwar] eine Rolle“ spielen, die „Wirtschaft [aber] immer mehr dominiere“. Zudem wird einschränkend erläutert, dass die Relevanz der Kompetenzen und des Wissens der Mitglieder nicht immer gleichwertig ist, beziehungsweise sein kann, speziell in Bezug auf die Arbeitsmarktförderung im engeren Sinne.

### ► **Inhaltliche Relevanz und Reichweite des Regionalen Arbeitskreises (RAK)**

Die inhaltliche Relevanz und Reichweite des Regionalen Arbeitskreises (RAK) als Instrument der Regionalisierung wurde an vielen Stellen in den Begründungen als bedeutend ausgeführt. Während die Regionale Koordination dies vor allem auf die Verwaltung bezogen hat, haben die stimmberechtigten Mitglieder diesen Punkt in den Begründungen deutlich stärker ausgeführt und weiter gefasst.

*„Trotz der geringen Entscheidungsmöglichkeiten bestehen durch den RAK vielseitige Ansätze in andere thematische Bereiche zu wirken.“<sup>68</sup>*

Prinzipiell bestätigen die stimmberechtigten Mitglieder, dass alle vertretenen Bereiche Kompetenzen und Wissen gewinnbringend einbringen können. Genannt werden beispielsweise „Spezifika des vertretenen Berufsstandes“<sup>68</sup>, „spezielle Kenntnisse im Handwerk“<sup>68</sup> oder die „Trägerlandschaft (...)“, die sozialen Problemlagen und die Herausforderungen der betroffenen Menschen“<sup>68</sup> sowie „Arbeitsmarktkennnisse“<sup>68</sup>, „langjährige Erfahrungen in der Bewertung von Maßnahmenkonzepten“<sup>68</sup> und aus „Projekten zur Berufsorientierung und zur Fachkräftesicherung oder aus unseren Konjunkturberichten“<sup>68</sup>

In den Begründungen der stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) wird jedoch deutlich, dass die Abstimmung zur Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung für die verschiedenen Mitglieder nicht von gleicher Relevanz ist. Vor allem aus diesem Grund, und in Abgrenzung zu anderen Abstimmungsstrukturen und -gremien, ist aus der Perspektive der stimmberechtigten Mitglieder vor allem von Bedeutung, dass Inhalte und Abstimmungen so gestaltet sind, dass sie für die Vielzahl der Mitglieder von Interesse sind und somit über die Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme im engeren Sinn hinaus gehen müssen. Besonders in den Begründungen der stimmberechtigten Mitglieder zu der Frage, inwiefern sie Wissen und Informationen erhalten, die für ihre Funktion relevant sind, wurde deutlich, dass es zentral ist, den Regionalen Arbeitskreis (RAK) so zu gestalten, dass die Breite der vertretenden Mitgliedsorganisationen relevante Informationen und Wissen mitnehmen können. Die Begründungen sowohl derer, die der Aussage in der Tendenz zugestimmt haben<sup>68</sup> als auch derer, die der Aussage tendenziell nicht zugestimmt haben<sup>69</sup> verdeutlichen, dass dies keine Selbstverständlichkeit und zum Teil sehr voraussetzungsreich ist.

So wurde in den Begründungen deutlich, dass die Begleitung der Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme und sich daraus ergebende „Informationen zu den regionalen Arbeitsmarktprogrammen, der Beschäftigungsförderung und des Übergangsmanagements“<sup>68</sup> nicht für alle Akteure die gleiche Relevanz haben. Während sich zeigt, dass Mitgliedsorganisationen, die sich selbst in der ein oder anderen Form mit „Menschen in sozialen Problemlagen“<sup>68</sup> befassen, dies durchaus als relevant empfinden, gilt dies nicht im gleichen Maße für beispielsweise die Wirtschaftspartner. Diese betonen vor allem den „persönlichen Kontakt“<sup>68</sup> inklusive des persönlichen Netzwerks an „Ansprechpartnern“<sup>68</sup>, das wachsende „Verständnis“<sup>68</sup> für andere Institutionen, spezifisch für die Arbeitsmarktakteure. Zwar wird in den Begründungen aufgegriffen, dass Aspekte „in die eigene Arbeit“<sup>68</sup> und Mitgliedsorganisation übertragen werden, es zeigt jedoch auch, dass der unmittelbare Nutzen und Mehrwert nicht für alle vertretenen Mitgliedsorganisationen gleichwertig sind. Während also soziale Mitgliedsorganisationen und die Arbeitsverwaltung von den konkreten Informationen über, wie beispielsweise angeführt, „Kundenperspektiven und Entwicklungsfortschritte von Teilnehmenden an Maßnahmen“<sup>68</sup> profitieren, indem „Anschlussmaßnahmen in zeitlicher Nähe“<sup>68</sup> initiiert und „Übergänge auf dem Weg in die Altersrente“<sup>68</sup> gestaltet werden können, ist der Nutzen und Mehrwert für die anderen beteiligten Mitglieder nicht so unmittelbar.

*„Persönliches Wissen zur Branche ist eine gute Basis, um sich zu beteiligen. In der täglichen Arbeit sind wenig Berührungspunkte mit den Möglichkeiten zur Begleitung des Arbeitsmarktes.“<sup>69</sup>*

Insbesondere bei den Begründungen dazu, inwiefern der Regionale Arbeitskreis (RAK) eine sinnvolle Ergänzung vorhandener Abstimmungsstrukturen und -gremien vor Ort sein kann, wurde von den stimmberechtigten Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) angemerkt, dass es wichtig sei, Inhalte und Themen der Sitzungen so zu gestalten, dass sie eine Beteiligung für die

<sup>68</sup> Die also auf der Skala von 1 „trifft voll und ganz zu“ zu 5 „trifft überhaupt nicht zu“ 1, 2 oder 3 gewählt haben.

<sup>69</sup> Die also auf der Skala von 1 „trifft voll und ganz zu“ zu 5 „trifft überhaupt nicht zu“ 4 oder 5 gewählt haben.

Vielzahl der Mitglieder attraktiv macht. Dies ist vor allem relevant, um trotz etwaiger Doppelungen in der Besetzung mit anderen Gremien und Zusammenkünften, wie etwa Projektbeiräten, einen Mehrwert für die Mitglieder zu bieten. So wurde angemerkt, dass sich die „Verantwortlichen“ in vielen Gremien wiederträfen. Zudem wurde aufgegriffen, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) nicht das einzige vorstellbare Instrument sei. Vielmehr könnten auch andere, bereits vor dem Regionalen Arbeitskreis (RAK) bestehende Gremien „durch eine inhaltliche Anpassung“ die Funktion übernehmen.

Schlussendlich kann und sollte die Relevanz der im Regionalen Arbeitskreis (RAK) stattfindenden Abstimmungen breit sein. Angesprochen wurden beispielsweise Abstimmungsprozesse „jenseits der EU-Programme und Landesprogramme“ und „verwaltungsübergreifende Abstimmung“ oder auch über die Regionen hinaus, also „überregional“. Dies hat im Gegenzug einen Einfluss darauf, inwiefern die Mitglieder ihr regionales Wissen, „Kompetenzen“, „Perspektiven“ und „Erfahrungen“ einbringen können. Genannte Beispiele für Kenntnisse, die so eingebracht werden können, beziehen sich auf die ganze Breite der Mitgliederzusammensetzung und umfassen „die wirtschaftliche Situation im Landkreis“, die „örtlichen Bedingungen wie Firmen, Kommunen, Vereine und Arbeitsmarkt“, „Themen der einzelnen Marktgruppen“, „Orts-, Situations- und Trägerkenntnis“ sowie über „bestehende Bedarfe und Leistungsfähigkeit der Projektträger“. Schlussendlich hat dies auch einen Einfluss darauf, inwiefern die Mitglieder relevantes Wissen und Informationen durch die Teilnahme erhalten. Einschränkend wurde erwähnt, dass Themen im Gegenzug für regionsübergreifende Organisationen „nur einen regionalen Teil der Themen“ betreffe oder auch „die Details“ zu einzelnen Programmen mitunter für „die Runde“ zu umfassend seien und ausgelagert werden könnten.

So müsse also dafür gesorgt werden, dass die Themen der Arbeitsmarktförderung auch für den weiter gefassten Kreis Relevanz haben. Hier scheint, so machen die Begründungen deutlich, die Begleitung der Projektumsetzung und Diskussion der so erzielten Ergebnisse ein wichtiger Ansatzpunkt zu sein. Den Einblick, den die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) so im Detail bekommen, kann durch die vertretenen Arbeitsmarktakteure, maßgeblich die Jobcenter, um statistische und fachliche Hintergründe erweitert werden und im Gegenzug genutzt werden. Beispielsweise habe so – laut den Begründungen der Regionalen Koordination – „die Diskussion um Wettbewerbsneutralität und öffentliches Interesse eine deutlich andere Qualität bekommen“.

Bezüglich der Frage, inwiefern es gelingt, regional vorhandenes Wissen und Kompetenzen einzubinden, wurde in den Begründungen der Regionalen Koordination ausgeführt, dass über die verschiedenen Mitglieder Informationen und Wissen aus unterschiedlichen thematischen Bereichen eingebracht werde. Hierbei handle es sich um zum Teil „kleinteilige“ und „spezifische“ Informationen, die für andere Mitglieder von Interesse sind. Vor allem seien Informationen der Akteure der Arbeitsverwaltung von Interesse für die anderen Mitglieder. Aber auch umgekehrt wurden Beispiele genannt, in denen die Akteure der Arbeitsverwaltung relevante Informationen beispielsweise von den Handwerkskammern oder dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) erhalten. Das relevante regionale Wissen bezieht sich somit neben grundsätzlichen Orts- und Standortkenntnissen auch auf die „Sachkompetenz“ der Mitglieder in ihren jeweiligen Bereichen. Hier scheint besonders wichtig, dass die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) eigene Fragestellungen haben, die sie in den Arbeitskreis einbringen (können). Beispielsweise wurde angeführt, dass vor allem die Industrie- und Handelskammer (IHK) konkrete (regionale) Bedarfe zum Fachkräftebedarf im Arbeitskreis anmeldet und dies von den Mitgliedern aufgegriffen wurde.

*„Bedarfe und Fragestellungen können in den RAK und aus dem RAK in die Region getragen werden.“*

### **► Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK)**

Aus den Begründungen ergeben sich über die inhaltliche Relevanz und Reichweite hinaus eine Reihe von Aspekten, die für die Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK) von Bedeutung sind. Vor allem die stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) haben eine Verständigung über Ziele und Funktionen als eine wichtige Voraussetzung für den Mehrwert

und Nutzen betont. Laut den Begründungen gehören hierzu beispielsweise „gegenseitige Erwartungshaltungen“ klar zu definieren und „klare Abgrenzungen“ zu ziehen, insbesondere zu Förderungen und Leistungen der Arbeitsverwaltung und den dafür zuständigen Rechtskreisen. Wenn der Regionale Arbeitskreis (RAK) „nicht zum Debattierclub verkommt oder Entscheidungen der Verwaltung abnicken soll“, kann er arbeitsmarktpolitische Entscheidungen vorbereiten, ergänzen und „transparenter“ machen. Auch die Regionale Koordination hat sich auf die Bedeutung eines gemeinsamen Ziels und einer aktiven Verständigung darüber bezogen. Beispielsweise wurde angemerkt, dass alle im Regionalen Arbeitskreis (RAK) ein „Interesse daran [haben], die Chancen von Langzeitarbeitslosen zu stärken“. Grundsätzlicher sei hierfür notwendig, dass alle Mitglieder im Regionalen Arbeitskreise (RAK) eine Wertschätzung für alle unterschiedlichen Beiträge haben.

*„Das haben viele erstmal nicht verstanden. Das war aber die Grundlage dafür zu sagen: Wenn wir Sachen gemeinsam auf den Weg bringen, dann ist uns jeder Beitrag wichtig, egal, ob es sich um die Entwicklung von Ideen, die Umsetzung von Projekten oder auch Finanzierungsfragen handelt.“\**

Zudem hat die Regionale Koordination ergänzend ausgeführt, dass es die Aufgabe der zuständigen Leitungspersonen sei, entsprechende „Themen in den RAK“ zu geben und „konkrete Problemlagen“ zu diskutieren sowie die Aufgabe des Vorsitzes, einen vertrauensvollen Umgang zwischen den Mitgliedern zu fördern. Konkrete Beispiele, die genannt wurden, waren unter anderem eine erstellte „Geben-Nehmen-Matrix“, in der jedes Mitglied angeben konnte, was interessante Themen sind, woran Interesse und wo der Wunsch nach „stärkerer Unterstützung und Kooperation“ bestehen. Ebenso wurde ein einführender Workshop zur Zusammenarbeit, an dem alle Mitglieder teilgenommen haben, als hilfreich benannt. Auch wurde erwähnt, dass dies unter anderem erfordere, dass die Regionale Koordination als „Vortänzer“ agiere.

Darüber hinaus ergeben sich aus den Begründungen als eine Voraussetzung für den Nutzen und Mehrwert eine Reihe von Eigenschaften, die der Arbeitskreis erfüllen sollte. Diese beziehen sich zum großen Teil, aber nicht ausschließlich, auf die Art und Weise, wie im Arbeitskreis diskutiert wird. Ergänzend zur Beschlussfassung lassen sich folgende Punkte identifizieren:

**Abbildung 21: Eigenschaften des Regionalen Arbeitskreises (RAK) und Qualitätsmerkmale des Austauschs**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Bewertungen und Begründungen der Regionalen Koordination (n=23) und stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) (n=58).*

**Sachorientiert:** Häufig wurde von der Regionalen Koordination als Begründung herangezogen, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) ein Gremium sei, in dem es „um die Inhalte“ und die „Projekte“ gehe. Besonders hervorgehoben wurde an dieser Stelle, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) inhaltlich stärker in die Tiefe gehe und „kein anderes Gremium sich dem Thema so annimmt und das Thema so diskutiert“. Interessanterweise wurde auch herangezogen, dass dies möglich sei, weil nicht über „die Gelder, sondern über die Inhalte“ entschieden werde. Dies be-

zieht sich auf die Tatsache, dass die Budgets und somit die Finanzierung grundsätzlich feststehen. So nehmen die „Interessen, die man mit dem Projekt verfolgen möchte“ eine wichtige Stellung ein.

*„Hier geht es wirklich um Arbeitslose.“\**

Dies bezieht sich vor allem auch auf die über die Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung adressierten Zielgruppen. In diesem Sinne scheint die thematische und inhaltliche oder auch als „Sachorientierung“ beschriebene Ausrichtung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) relevant.

Unabhängig: Im Vergleich zu anderen (politischen) Gremien wurde von der Regionalen Koordination erwähnt, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) andere „politische Freiheiten“ habe, weil er nicht parteipolitisch geprägt sei. Andere Formulierungen, die genutzt wurden, waren „unabhängig“, „unbefangen“ oder auch „Neutralität“. Analog zur Sachorientierung wurde aufgegriffen, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) es ermögliche, sich zu arbeitsmarktpolitischen Themen auszutauschen, ohne, „dass etwas daran hängt“. Gleichzeitig wurde beschrieben, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) „interessenübergeordnet“ agiere, in diesem Sinne nicht im gleichen Maße wie andere Gremien von „Interessensmengen“ beeinflusst sei, keine „bestimmte Gruppe“ bevorzuge und jeder seinen Beitrag leisten könne.

Unkompliziert: Diese Eigenschaft wurde von der Regionalen Koordination vor allem genutzt, um den Austausch untereinander und miteinander zu beschreiben. Deutlich wurde, dass neben der Beteiligung an der Projektauswahl der Regionale Arbeitskreis (RAK) ein Austauschforum darstellt, welches sich durch einen gewissen Grad an Unkompliziertheit auszeichnet. Hier scheint das Potenzial auch darin begründet, dass sich die Mitglieder in einer anderen Form begegnen als in anderen Gremien und Beiräten. Es sei im Regionalen Arbeitskreis (RAK) möglich, Fragen unkompliziert zu diskutieren und zu beantworten. Maßgeblich wurde das gegenseitige Kennenlernen und der dadurch ermöglichte „persönliche Kontakt“ zwischen den Mitgliedern herangezogen. So erfolge die Kommunikation zwischen den Akteuren, beispielsweise dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) und der Agentur für Arbeit, „vor und nach dem RAK auf kurzem Wege“.

Ergebnisoffen: Vor allem bezüglich der Frage, inwiefern die Mitglieder ihre Kompetenzen und regionales Wissen gewinnbringend einbringen können, wurde in den Begründungen der Mitglieder deutlich, dass dies auch davon abhängt, ob im Regionalen Arbeitskreis (RAK) eine offene und die unterschiedlichen Meinungen respektierende Diskussionskultur gepflegt wird. Es wurde deutlich, dass dies in der Tendenz dann der Fall ist, wenn zum einen ein ehrliches Interesse an der „Meinung“, der „Fachkompetenz“ und dem „jahrelangem Erfahrungswissen“ der Mitglieder besteht. Zum anderen muss die Möglichkeit bestehen, tatsächlich Einfluss nehmen zu können, sei es auf die „Tagesordnung“ oder eben die „Meinungsbildung“ und schlussendlich Entscheidungsfindung. Bezogen auf die Arbeitsmarktförderung im engeren Sinne setzt dies auch die Kooperationsbereitschaft der Arbeitsverwaltung für einen ergebnisoffenen Austausch voraus, beispielsweise die Bereitschaft, Anregungen aufzunehmen, um so eine „ausgewogene Interessenvertretung“ zu unterstützen.

*„Wenn alle an einem Tisch sitzen, sind alle Meinungen an einem Tisch, dann kann gemeinsam diskutiert werden.“\**

Auch in den Begründungen der Regionalen Koordination wurde auf die bestehende Kompetenz- und Zuständigkeitsverteilung eingegangen, mit der „eigene Interessen“ einhergehen, die zwar nicht im engeren Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit entgegenstehen, sie jedoch nichtsdestoweniger begrenzen. Betont wurde, dass dies auch „Öffnen und Preisgeben“ erfordere und nur gelingen könne, wenn es sich um ein „Geben und Nehmen“ handle. Hier wurde beispielsweise auch herangezogen, dass es für andere Mitgliedsorganisationen als die Arbeitsverwaltung leichter sei, im Regionalen Arbeitskreis (RAK) zu agieren, weil sie eine „übergeordnete“ Stellung einnehmen und es „noch keine Verbindlichkeit“ beziehungsweise „keine konkreten Anliegen“ für ihre Kompetenz- und Zuständigkeitsbereiche gebe.

*„Wir sprechen ehrlich und offen miteinander und diskutieren Problemlösungen offen und sachlich aus.“<sup>◇</sup>*

**Fortlaufend und persönlich:** In den Begründungen der Regionalen Koordination wird deutlich, dass es vor allem der persönliche Kontakt, der fortlaufende und „regelmäßige“ Austausch ist, der eine zentrale Voraussetzung darstellt. Insbesondere der Austausch und die Gespräche der Mitglieder über die Sitzungen des Regionalen Arbeitskreises (RAK) hinaus stärken auch die Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK).

*„Meistens sind die RAK-Sitzungen eine Fortführung von laufenden Gesprächen oder der Auftakt zu Gesprächen an andere Stelle.“\**

Dies deutet darauf hin, dass Ideen und Lösungen nicht nur und ausschließlich im Regionalen Arbeitskreis (RAK) beziehungsweise dessen Sitzungen erörtert und zum Teil gefunden werden, sondern vor allem auch die Aktivitäten und der Kontakt darüber hinaus von Bedeutung ist. Besonders relevant scheinen

die über die Mitglieder getragenen Netzwerke. So wurde beispielsweise darauf verwiesen, dass viele der Mitglieder auch Informationen und Einblicke aus ihren Mitgliedsorganisationen und anderen Arbeitskreisen, Versammlungen und Gremien mitbringen. Mitgliederversammlungen, Wirtschaftsstammtische, Fraktionsfrühstücke und Tagungen wurden hier als Beispiele genannt, aber auch die Gemeinde- und Vereinsarbeit. Im Gegenzug tragen die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) Informationen und Wissen aus den Sitzungen in ihre Mitgliedsorganisationen und Netzwerke.

**Kritisch:** Die Regionale Koordination hat in ihren Begründungen explizit angemerkt, dass die Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK) auch zu Spannungen zwischen den beteiligten Akteuren führen kann beziehungsweise dies „nicht von der Hand zu weisen ist“\* oder sich nicht „wegdividieren“\* lasse. So sei es die Aufgabe der Regionalen Koordination, beispielsweise „Spannungen soweit wie möglich zu reduzieren“\*, auch in der Kommunikation mit den Trägern, sodass sich diese „mitgenommen“\* fühlen.

*„[Zur Ausrichtung an den regionalen Bedarfen und strategischen Überlegungen] verständigen wir uns immer, zum Teil auch kontrovers, aber immer mit Ergebnis.“<sup>◇</sup>*

Aus den Begründungen der stimmberechtigten Mitglieder wird deutlich, dass die Regionale Koordination entscheidenden Einfluss nehmen kann. Die „fortlaufende Begleitung durch die Geschäftsstelle“<sup>◇</sup>, die verfahrenstechnisch, organisatorisch und inhaltlich unterstützt, ist also von Bedeutung für die Frage, welche Rolle und Funktion der Regionale Arbeitskreis (RAK) vor Ort tatsächlich einnimmt und inwiefern er beispielsweise eine sinnvolle Ergänzung zu vorhandenen Abstimmungsstrukturen und -gremien darstellen kann.

Grundsätzlich lässt sich ableiten, dass die Bereitschaft zur Diskussion und Konsensbildung, mithin auch die Bereitschaft, sich auseinanderzusetzen, die auch als „offene Streit- und Kritikkultur“\* bezeichnet wurde, eine zentrale Voraussetzung ist. Der persönliche Kontakt im und um den Regionalen Arbeitskreis (RAK) ist diesbezüglich von zentraler Bedeutung. Es scheint entscheidend, ob und wie in den Sitzungen und darüber hinaus miteinander diskutiert wird. So wurde immer wieder erörtert, dass nicht alle stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) die gleichen Informationen und Perspektiven haben und ein entscheidender Nutzen und Mehrwert darin bestehe, Verständnis, Einigkeit und Konsens zu erreichen. Dies spiele auch bezüglich der Zusammenarbeit der Arbeitsmarktakteure eine spezielle Rolle.<sup>70</sup>

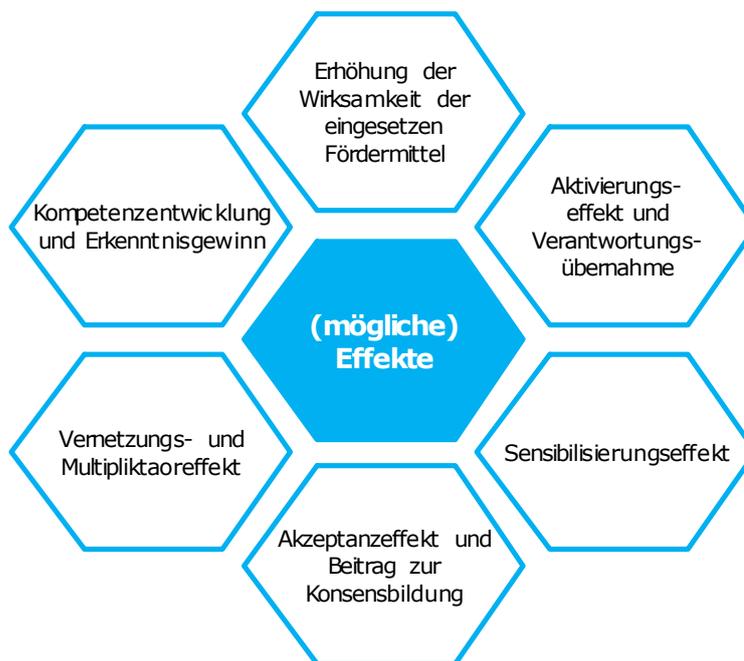
<sup>70</sup> Dies wurde insbesondere bei den Begründungen zu der Aussage, die verschiedenen Arbeitsmarktakteure arbeiteten vertrauensvoller zusammen, aufgegriffen. Im Kern haben die meisten Personen der Regionalen Koordination diese Aussage in Bezug auf die Arbeitsmarktakteure des SGB II, SGB III und der jeweilig zuständigen Stelle in der Verwaltung bezogen. Zudem wurde häufiger betont, dass ‚vertrauensvoll‘ zwar zutreffend sei, ‚vertrauensvoller‘ jedoch nicht zu beurteilen wäre – auch da, so wurde in Einzelfällen betont, bereits vor der Förderung über die Regionale Koordination ein sehr vertrauensvolles Verhältnis bestanden habe.

*„Es ist ein Annäherungsprozess, insbesondere zwischen Jobcenter und Bundesagentur, da man sich über Prozesse gemeinsam verständigt und mehr Schulterschluss praktizieren kann.“\**

#### 4.2.2 Effekte

Die sich aus den Begründungen ergebenden Voraussetzungen für den Nutzen und Mehrwert zeigen, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) vor Ort unterschiedliche Rollen und Funktionen einnimmt. Die Begründungen liefern eine Reihe von Anhaltspunkten dazu, was die Regionalen Arbeitskreise (RAK) auszeichnet – mit der Einschränkung, dass diese nicht, beziehungsweise nicht in vollem Umfang, auf alle Regionalen Arbeitskreise (RAK) zutreffen. Gleiches gilt schlussendlich auch für die möglichen Effekte, die uns geschildert wurden.

**Abbildung 22: (mögliche) Effekte der regionalisierten Umsetzung**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Bewertungen und Begründungen der Regionalen Koordination (n=23) und stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) (n=58).*

Zusammenfassend zeigt sich, dass eine potenziell größere Passgenauigkeit der Maßnahmen eine gesteigerte Wirksamkeit der Projektförderung und, konsequenterweise, einen effizienteren Einsatz der Fördermittel begründet. Indem über den Einsatz der Mittel im Regionalen Arbeitskreis (RAK) diskutiert und entschieden wird, werden die Mitglieder aktiviert, sich einzubringen und darüber hinaus sensibilisiert, beispielsweise für bestimmte zielgruppen- oder auch regionalspezifische Schwierigkeiten. Die regionalisierte Umsetzung kann dazu führen, dass die kreisfreien Städte und Landkreise ein gesteigertes kommunales Verantwortungsbewusstsein für arbeitsmarktpolitisch relevante Gestaltungsspielräume aufbauen und den Regionalen Arbeitskreis (RAK) nutzen, um ihre Meinungen zu qualifizieren und zur Verständigung über Ziele, Inhalte und Fragen beizutragen. Im Gegenzug stoßen die so getroffenen Entscheidungen auf stärkere Akzeptanz und der gemeinsame Entscheidungsfindungsprozess begründet einen Interessenausgleich, der zur Konsensbildung beiträgt. Das Zusammenkommen im Regionalen Arbeitskreis (RAK) kann zudem dazu führen, dass die Mitglieder sich mit- und untereinander vernetzen und im besten Falle relevantes Wissen erhalten, welches sie als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihre Organisationen und Netzwerke tragen. Und im Gegenzug Themen, Fragen und Anregungen aus ihren Organisationen und Netzwerken in die Diskussion und Abstimmung in den Regionalen Arbeitskreis (RAK) tragen. In der Kommunalverwaltung kann dies zur Kompetenzentwicklung beitragen und einen strategisch relevanten Erkenntnisgewinn unterstützen.

*„Durch den RAK können die Mitglieder in ihren Netzwerken mehr erreichen.“\**

### ► Erhöhung der Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel

Viele der interviewten Personen haben angemerkt, dass eine erhöhte Bedarfsgerechtigkeit schwer zu beurteilen sei. Zum einen, da der Spielraum hierfür grundsätzlich nicht hoch genug sei, zum anderen, da eine erhöhte Bedarfsgerechtigkeit grundsätzlich schwer zu beurteilen sei.

*„Bedarfsgerechtigkeit wird definitiv berücksichtigt, aber erhöht? Das ist deutlich schwieriger zu beurteilen.“\**

Deutlich wurde in den Begründungen der Regionalen Koordination jedoch, dass eine erhöhte Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel ein möglicher Effekt der regionalisierten Umsetzung sein kann. Das Erkennen von Herausforderungen und Lösungsansätzen in der Projektumsetzung wurde als ein zentrales Beispiel aufgegriffen. Umgekehrt ist die tatsächliche Auseinandersetzung über die Projektauswahl eine wichtige Voraussetzung für diesen Effekt.

*„[Die Begleitung der Projektumsetzung] hat uns ermöglicht, Bereiche, die man normalerweise nicht sieht, zu sehen. Kleine Bereiche, die sonst so noch nicht ins Auge gefallen sind.“\**

Dies führe zu einer größeren Passgenauigkeit der Maßnahmen und somit der eingesetzten Mittel. Hierzu gehören:

- **Zielgruppe:** Die Passgenauigkeit bezieht sich in den meisten Beispielen auf die Frage, welche Zielgruppe vor Ort über die Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung adressiert und unterstützt werden kann. Merkmale, die am häufigsten genannt wurden sind die Altersspanne und der Migrationshintergrund. Hierzu gehört auch, zu erkennen, dass es bestimmte Zielgruppen nicht in der Anzahl gibt, wie vorher vermutet. Der statistische Bezugsrahmen kann im Zuge der Umsetzung neu interpretiert oder zutreffender verstanden werden.
 

*„Die Gelder kommen sinnvoller zu den Leuten, wo sie hinsollen.“\**
- **Bedarfe der Zielgruppe:** Die Passgenauigkeit bezieht sich auch auf die Frage, was diese Zielgruppe in welcher Form tatsächlich braucht beziehungsweise welche Form der Unterstützung die gewünschten Ergebnisse erzielt. Hier wurden Themen und Themenbereiche, Einsatzstellen ebenso wie Einsatzzeiten genannt. Es wurde auch erwähnt, dass so aufgefallen sei, dass „manche Projektideen manchmal nicht innovativ“\* seien.

*„Wir sind darauf angewiesen, dass von den Trägern und Mitgliedern im RAK Ideen gespielt werden für spannende Ansätze.“\**

- **Rahmenbedingungen:** Die Passgenauigkeit bezieht sich auch auf den regionalen Bedarf, also die Frage, welche Zielgruppen die Region in welcher Stärke aufweist, welche Herausforderungen zunehmen, welche Träger vor Ort welche Zielgruppen adressieren und in welcher Form sie diese unterstützen können und nicht zuletzt auf Bedarfe, die bisher so nicht bekannt waren. Zum Teil wurde hier erläutert, dass sich regionale Veränderungen abzeichnen, auf die mittel- und langfristig reagiert werden müsse.

*„Der RAK macht sich wirklich Gedanken darüber, wo Geld investiert wird oder nicht und es wird sich Gedanken über die Trägereignung gemacht.“\**

Zugleich wird deutlich, dass hinsichtlich der Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme ein spezifischer Mehrwert darin besteht, die Projektförderung zu unterstützen, indem Wissen über die Zielgruppe, bestimmte Personengruppen, Inhalte der Maßnahmen und mögliche Einsatzfelder für geförderte Beschäftigung sowie deren Überprüfung im Sinne des öffentlichen Interesses, der Zusatzlichkeit und Wettbewerbsneutralität einfließen. In diesem Sinne können Fördermittel sinnvoll

eingesetzt, Fördermaßnahmen sinnvoll erweitert und Effizienzgewinne erzielt werden. Im besten Falle können so Synergien genutzt werden, Redundanzen abgebaut werden und „eine gute Gesamtstrategie aufgesetzt“ werden. So wurde auch erläutert, dass die Beteiligung an der Projektauswahl und -begleitung einen Erkenntnisgewinn bezüglich der Relevanz der Zielgruppen, passgenauer Instrumente und der Eignung von Projektträgern bedeuten kann. Häufig wurde herangezogen, dass es durch den Regionalen Arbeitskreis (RAK) zudem gelungen sei, Teilnehmende zu vermitteln und auch neu zu vermitteln, wenn ein Projekt nicht in der geplanten Weise durchgeführt werden konnte. Es wurde aber beispielweise auch angemerkt, dass die Projekte an „ihre Grenzen“ bezüglich der Teilnehmerzahl stoßen oder die relevanten „Zielgruppen nicht mehr zur Richtlinie passen“.

### ► **Aktivierungseffekt und Verantwortungsübernahme**

Die Beteiligung an der Ausgestaltung der Arbeitsmarktförderung über den Regionalen Arbeitskreis (RAK) führe laut der Regionalen Koordination dazu, dass die beteiligten Akteure vor Ort Verantwortung übernehmen und „aktiv“ werden. Häufig – wenn auch nicht ausschließlich – bezog sich dies im engeren Sinne auf die Projektförderungen, die Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsplätze vermitteln, also vor allem „Jobperspektive 58+“ und das Landesprogramm. Hier wurde des Öfteren beschrieben, dass Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) Ideen und Wissen über mögliche Einsatzstellen und Tätigkeitsfelder einbringen.

*„Kommunale Akteure verschiedener Bereiche erzielen für schwer vermittelbare Arbeitslose die bestmöglichen Beschäftigungsmöglichkeiten in der Region.“<sup>◇</sup>*

Im Gegenzug hat sich in den Begründungen der Regionalen Koordination bestätigt, dass die „Federführung“ bei der Kommune<sup>71</sup> läge und diese mithin aufgefordert sei, aus- und mitzugestalten. Die regionalisierte Umsetzung habe im Gegenzug das Potenzial, das kommunale Verantwortungsempfinden beziehungsweise Verantwortungsbewusstsein zu stärken – dies trifft vor allem dann zu, wenn das Potenzial auch wahrgenommen wird und so die „kleinteilige“ kommunale Verantwortungsstruktur anhand übergreifend relevanter Fragen zusammengeführt werde. So könne sich prinzipiell die „Wertigkeit“ arbeitsmarktpolitischer Entscheidungen beziehungsweise deren Ausgestaltung ändern. Die Regionale Koordination und Beteiligung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) könne eine Struktur sein, die „Verantwortung auch zu leben“.

*„Das stärkt die Position der Arbeitsmarktpolitik für die Verwaltung, weil wir in einer anderen Verantwortung sind als bis dato.“\**

Die Kommune<sup>72</sup> habe so auch die Möglichkeit, eine gute Zusammenarbeit zwischen den zuständigen und beteiligten Akteuren zu unterstützen und über die Regionale Koordination positiv auf die Aufgabenwahrnehmung anderer Akteure einzuwirken. In diesem Sinne können sie eine „Vorbildfunktion“ einnehmen. Schlussendlich habe die Kommune insbesondere über die Auswahl der Projekte die Möglichkeit, „möglichst viel von dem zu kriegen, was wir auch brauchen.“\*

*„Der RAK bietet die Möglichkeit für kommunale Entscheidungsträger arbeitsmarktpolitische Gestaltungsräume zu erschließen und den Ortsbedarfen zu begegnen. Das ist genau das, was der RAK leistet.“\**

### ► **Sensibilisierungseffekt**

Der Sensibilisierungseffekt bezieht sich im engeren Sinne vor allem auf solche Mitgliedsorganisationen, die vorher nicht in dem Umfang mit „sozialen Problemlagen“ konfrontiert waren. Vor allem bezüglich der vertretenen Arbeitgeberseite wurde in den Begründungen deutlich, dass diese

<sup>71</sup> Durchaus intensiv wurde an dieser Stelle diskutiert, was *Kommune* und *kommunale Verantwortung* in der Arbeitsmarktförderung und Arbeitsmarktpolitik spezifisch heißt beziehungsweise heißen kann – über die SGB II-Trägerschaft hinaus.

<sup>72</sup> Es bestanden durchaus unterschiedliche Vorstellungen und Definitionen darüber, auf was sich *die Kommune* im engeren Sinne bezieht.

ein Verständnis für individuelle und strukturelle Problemlagen in der Integrationsarbeit entwickeln. Beispiele, die angeführt wurden, um diesen Effekt zu beschreiben, beziehen sich vor allem auf den Austausch zwischen den Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitsverwaltung und den anderen Mitgliedern im Regionalen Arbeitskreis (RAK). Neben der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung beziehen sich Beispiele auch auf strukturelle Entwicklungen und Problemlagen in den jeweiligen Regionen:

- Es wurde beispielsweise angeführt, dass die Problematik und Relevanz der Suchterkrankungen über den Austausch im Regionalen Arbeitskreis ins Bewusstsein der Akteure gelangt sei und so ein „Wachrütteln“\* stattgefunden habe.
- Zudem wurden Gesetzesänderungen und deren Auswirkungen wie u.a. das Teilhabechancengesetz oder der §16i SGB II als Beispiele herangezogen.
- Nicht zuletzt beziehen sich Beispiele auf grundsätzlich inhaltliche und fachliche Entwicklungen sowohl in der Sozialarbeit als auch in der Arbeitsverwaltung und der Kommunalverwaltung.

Auch hier wird deutlich, dass es unter anderem davon abhängt, ob und inwiefern die erhaltenen Informationen und das Wissen weitergetragen werden. Im Gegenzug kann dies beispielsweise die „Motivation, sich als Arbeitgeber zu beteiligen“<sup>◇</sup> erhöhen. Durch die Diskussion der projektbezogenen Erkenntnisse im Regionalen Arbeitskreis (RAK) können strategisch relevante Entwicklungen, Defizite und Problemlösungsansätze erkennbar werden. Beispiele bezogen sich vor allem auf die Frage, wie groß die relevanten Zielgruppen sind, wie sich diese regional verteilen, welche Träger in den Regionen aktiv sind und inwiefern diese derzeit und zukünftig für die Arbeit und die Aufgaben aufgestellt sind. Hier wurde deutlich, dass dies vor allem Problemlagen betrifft, die zwar vorher bereits statistisch bekannt waren, allerdings nicht in der Form erkannt worden waren. So begründet sich schlussendlich auch ein Sensibilisierungseffekt in den Kommunalverwaltungen. Die Begründungen deuten an, dass je mehr Erkenntnisse in der Form gesammelt werden, desto strategischer und bedarfsorientierter können Wettbewerbe und Projektauswahl erfolgen.

*„So stellen wir uns schon die Fragen: Wo wollen wir hin? Was muss ich machen?  
In welche Richtung entwickelt sich das?“\**

### ► Akzeptanzeffekt und Beitrag zur Konsensbildung

Der Akzeptanzeffekt bezieht sich im engeren Sinne auf die beteiligten Mitgliedsorganisationen. Die Regionale Koordination hat zudem ausgeführt und zum Teil konkrete Erfahrungswerte herangeführt, dass Entscheidungen, die über den Regionalen Arbeitskreis (RAK) getroffen werden, auch vor Ort auf mehr Anerkennung und Akzeptanz stoßen, insbesondere bei den Projektträgern. Durch den so stattfindenden Austausch und die Diskussion könne durchaus „Transparenz“<sup>◇</sup> hergestellt werden.

Eng verknüpft mit dem Akzeptanzeffekt ist ein möglicher Beitrag zur Konsensbildung. Dieser bezieht sich auf die Möglichkeit, zur Verständigung beizutragen und Interessen auszugleichen. Zugleich wird an dieser Stelle deutlich, dass der Austausch

*„So entstehen andere Meinungen. Die gemeinsame Betrachtungsweise der Akteure ist enorm wichtig.“\**

in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) über einen Informationsaustausch hinaus gehen kann. Speziell für die Kommunalverwaltungen kann diese Form des Austausches und der Diskussion zur „Meinungsbildung“\* beitragen, indem der Regionale Arbeitskreis (RAK) genutzt wird, um Positionen zu erörtern und Fragen zu beantworten. Dies wiederum kann über die Gebietskörperschaft hinaus zu einer Verständigung und Konsensbildung beitragen. Ein Beispiel, welches ausgeführt wurde, bezieht sich auf die Verständigung bezüglich des Unterschieds zwischen einer Integration in den ersten Arbeitsmarkt und der Förderung sozialer Teilhabe. Deutlich wurde in den Begründungen, dass es auch darum geht, eine gewisse „Haltung“\* in der Region zu bestimmten Fragestellungen und Themen zu entwickeln und diese aktiv in die Region und „Gemeinden“\* zu tragen. Dies stärkt auch, dass die so getroffenen Entscheidungen auf Akzeptanz stoßen und mithin Legitimation erhalten.

*„Es sind alle Entscheider im arbeitsmarktpolitischen Bereich im RAK, alle bringen etwas ein. (...) Dabei vertreten sie jeweils unterschiedliche Interessen, dadurch entsteht eine Diskussion. (...) Alle haben das Ziel, auf einen Nenner zu kommen.“\**

### ► **Vernetzungs- und Multiplikatoreffekt**

Ein Effekt des Regionalen Arbeitskreises (RAK) beziehungsweise der Beteiligung seiner Mitglieder, ist der Vernetzungseffekt zwischen den vertretenen Mitgliedsorganisationen. Der Regionale Arbeitskreis wurde als Vernetzungsinstanz benannt, in der „partnerschaftlich“<sup>◇</sup>, „auf kurzem Wege“<sup>◇</sup> und in „konzentrierter“<sup>◇</sup> Art zusammengearbeitet wird. Die projektbezogene Zusammenarbeit führe dazu, dass relevante Rahmenbedingungen und Entwicklungen erkannt werden und gemeinsam reagiert beziehungsweise gemeinsam erörtert wird, welche Lösungen verfolgt werden (könnten) – teilweise auch über die Beteiligung an der Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung hinaus. Hier wurde oftmals betont, dass die Zusammenführung und Bündelung von Aktivitäten und Perspektiven mehr Transparenz zwischen den Akteuren ermögliche und zudem den Kommunalverwaltungen die Gelegenheit gebe, arbeitsmarktpolitische Themen gemeinsam mit den relevanten „Playern“\* zu erörtern. Ein regelmäßiger Austausch ermögliche es, sich „stärker auseinanderzusetzen“\* und den existierenden Netzwerken der Mitglieder „einen eigenen Raum“\* zu geben.

*„Der RAK ist ein wichtiger Netzwerkpartner und nur über konstruktive Netzwerke können Regionen entwickelt werden. Arbeitsmarktpolitisch ist der RAK in unserer Region schon federführend und übergreifend.“<sup>◇</sup>*

Eng verknüpft mit dem Vernetzungseffekt ist der Multiplikatoreffekt. Der fortlaufende Austausch im Regionalen Arbeitskreis (RAK) führe dazu, dass die vertretenen Mitglieder einerseits Themen und Inhalte aus ihren Mitgliedsorganisationen einbringen können und andererseits im Regionalen Arbeitskreis (RAK) diskutierte Inhalte und Informationen in ihre Mitgliedsorganisationen zu tragen. Hier wird deutlich, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) vor Ort auch im Zusammenspiel mit anderen Gremien funktionieren kann. Die Netzwerke der Mitglieder spielen insofern eine relevante Rolle als die Mitglieder in anderen Zusammenkünften relevante Informationen und Wissen erhalten, welches sie wiederum in den Regionalen Arbeitskreis (RAK) einbringen können. In diesem Sinne geht es auch darum, Bereiche und Zuständigkeiten zu verknüpfen und die hierfür relevanten Informationen und Einblicke aktiv in die jeweiligen Mitgliedsorganisationen und Aufgabebereiche zu übertragen. Thematisch und fachlich reicht dies also über die Arbeitsmarktförderung im engeren Sinne hinaus und kann somit auch landesweite und überregionale Einblicke ermöglichen.

*„Austausch mit Akteuren in der Region ist wichtig, für die gemeinsame Strategieentwicklung, auch in anderen Gremien. Durch die Mitarbeit in verschiedenen Gremien und dem RAK besteht die Möglichkeit des Vergleichs, Austauschs und der Weiterentwicklung.“<sup>◇</sup>*

### ► **Kompetenzentwicklung und Erkenntnisgewinn**

Die Begründungen illustrieren, dass die Regionalen Arbeitskreise (RAK) als Informations- und Austauschforum funktionieren (können). Aus der Perspektive der Regionalen Koordination handelt es sich um Informationen und Wissen, die sonst in der Form nicht oder nur mit deutlich mehr Aufwand zugänglich wären.

*„Das wäre sonst eine Tippeltappeltour für jeden Einzelnen, von beiden Seiten her.“\**

*„Es ist ein Fortschritt Richtung Kompetenzentwicklung.“\**

Diese können zu einer fundierteren Meinungsbildung genutzt werden. Die „Bündelung von Informationen“\* hat das Potenzial, „Entwicklungen und Tendenzen“\* erkennbar zu machen und wichtige „Anregungen“\* zu geben. Aus der regionalisierten Umsetzung können strategisch relevante Erkenntnisgewinne gezogen werden. Zudem wird

deutlich, wie wichtig Motivation und Bereitschaft sind, über verschiedene Positionen und Meinungen zu diskutieren. Wenn der Austausch über einen Informationsaustausch hinaus geht, kann er speziell bei den Kommunalverwaltungen zur „Meinungsbildung“\* beitragen, in dem der Regionale Arbeitskreis (RAK) genutzt wird, um Positionen zu erörtern und Fragen zu beantworten und somit von den „Erfahrungen“\* der Mitglieder zu profitieren.

In diesem Sinne kann der Regionale Arbeitskreis (RAK) als beratende Instanz fungieren. Auch die Begründungen der stimmberechtigten Mitglieder verdeutlichen, dass regionale Kenntnisse auch aufgegriffen werden können, um Positionen und Meinungen zu qualifizieren und Entscheidungen strategisch zu prüfen und zu bewerten. Zudem wurde vereinzelt deutlich, dass das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit auch innerhalb der Verwaltung von dem Austausch im Regionalen Arbeitskreis (RAK) profitieren kann – je nachdem, welche Themen und Fragestellungen zur Diskussion gestellt werden.

*„Meine Position hat es definitiv gestärkt. Ich bekomme relevante Informationen, kann auch mal fragen und nachfragen, kann mir so eine sichere Meinung bilden und bin sicherer in meinen Meinungsbildern geworden.“\**

## 5. BEWERTUNG: IMPLEMENTIERUNG, REGIONALISIERTE UMSETZUNG UND ANSATZ ZUR REGIONALISIERUNG

Nachfolgend ziehen wir zentrale Schlussfolgerungen bezüglich der Implementierung vor Ort, der Wirksamkeit der regionalisierten Umsetzung und des Ansatzes zur Regionalisierung bevor wir die zentralen Fragen der Studie beantworten und unsere Empfehlungen formulieren.

### 5.1.1 Implementierung vor Ort

Die Ausführungen zur regionalisierten Umsetzung und die Begründungen zur Bewertung des Nutzens und des Mehrwerts der regionalisierten Umsetzung ergeben zentrale Anhaltspunkte für Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Umsetzung vor Ort – maßgeblich durch die Gebietskörperschaften.

#### Verknüpfung der strategischen, fachlichen und operativen Ebene

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Verknüpfung der strategischen, fachlichen und operativen Ebene in den Verwaltungsstrukturen. In diesem Sinne wird darüber (mit)entschieden, wie der Regionale Arbeitskreis (RAK) gestaltet wird und wie die Mitglieder beteiligt werden. Zudem stärkt diese Verknüpfung, dass die regionalen Kenntnisse der Mitglieder von den Zuständigen in der Kommunalverwaltung aktiv aufgegriffen, weiterentwickelt und genutzt werden (können) und er somit auch für die Gebietskörperschaften von strategischer Relevanz ist.

Abbildung 23: Steuerungsmodell



Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

#### Inhaltliche Gestaltung und Austausch

Die inhaltliche Gestaltung nimmt einen Einfluss darauf, inwiefern und zu welchen Themen und Inhalten die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) ihr Wissen und ihre Kompetenzen einbringen können und welche Informationen und Impulse sie im Gegenzug mitnehmen können. Schlussendlich hat dies Einfluss auf die Motivation, das Engagement, die Verbindlichkeit und nicht zuletzt die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Entscheidungsträgerinnen und -träger. Ein Erfolgsfaktor scheint es, dass Inhalte über die Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung hinaus von Relevanz sind. Zum anderen ist die inhaltliche Relevanz und Reichweite eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass die Gebietskörperschaften die Regionalen Arbeitskreise (RAK) nutzen (können), die für die Region und die arbeitsmarktpolitische Ausgestaltung von inhaltlicher und strategischer Bedeutung sind.

#### Beteiligung der Mitglieder

Es lässt sich festhalten, dass die Art und Weise, in der die Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) beteiligt werden und sich tatsächlich beteiligen, einen Einfluss auf die Zusammenarbeit und Funktion haben kann. Die Projektauswahl und -begleitung ist ein Schwerpunkt der Unterstützung durch die Regionale Koordination. Die Beteiligung der Mitglieder der Regionalen Arbeits-

kreise (RAK) kann vor allem die teilnehmerbezogene Vermittlungsarbeit und deren Erfolg stärken, indem das Verständnis, die Aufmerksamkeit und eine Sensibilisierung für die Zielgruppen bei den beteiligten Akteuren steigt und konkret das Wissen, Ideen und Kontakte der Mitglieder für die Akquise von Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsplätzen genutzt werden. Dies ist, so zeigt die Studie, ein zentraler Mehrwert der regionalisierten Umsetzung. Die aktive Beteiligung an der Projektauswahl und -begleitung nimmt allerdings zwischen den betrachteten Fällen einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Insbesondere dann, wenn die Beteiligung an der Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, also die Projektauswahl und -begleitung, in der Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK) einen geringeren Stellenwert einnimmt, muss sich im Gegenzug darüber verständigt werden, welchen Zielen die Zusammenarbeit dienen soll und welche Funktion der Regionale Arbeitskreis (RAK) einnehmen soll.

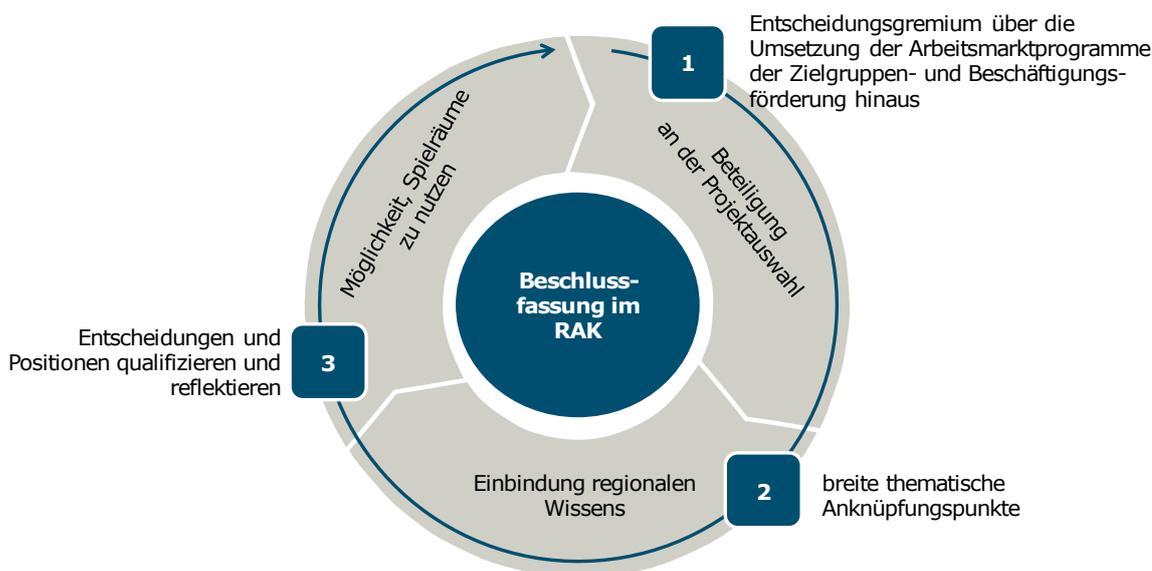
### Umsetzung der Regionalen Koordination

Die Umsetzung der Regionalen Koordination nimmt somit Einfluss auf die Funktionsweise des Regionalen Arbeitskreises (RAK). Hier scheint es von besonderer Bedeutung, dass die operative Unterstützung durch die Regionale Koordination fachlich eng angebunden und unterstützt wird und im Sinne der strategischen Ziele der politischen Entscheidungsträgerinnen und -träger vor Ort ausgestaltet wird. Im Gegenzug können so der Nutzen und der Mehrwert der regionalisierten Umsetzung für die Gebietskörperschaften, wie etwa die Professionalisierung und die Möglichkeit, zu einer fundierten Meinungsbildung beizutragen, gestärkt werden. Dies wird unter anderem dadurch begünstigt, dass die Regionale Koordination so eingebettet ist, dass zusätzlich auf inhaltliche und fachliche Unterstützung zurückgegriffen werden kann. In einigen der betrachteten Fälle werden so zusätzlich eigene Ressourcen in die regionalisierte Umsetzung investiert. Dies nimmt auch Einfluss darauf, inwiefern Themen, Fragestellungen und Anregungen aus der Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK) aufgegriffen und weiterentwickelt werden (können). Letztlich entscheidet das auch darüber, inwiefern Aktivitäten über die Kernaufgaben der Regionalen Arbeitskreise (RAK) hinaus verfolgt werden (können).

#### 5.1.2 Wirksamkeit der regionalisierten Umsetzung

Zur Bewertung der Wirksamkeit der regionalisierten Umsetzung beziehen wir uns auf die im Kapitel Erkenntnisinteresse der Studie eingeführten vermuteten Wirkungszusammenhänge. Zum einen halten wir zentrale Schlussfolgerungen zur Beteiligung und zum anderen zur Steuerung der Beteiligung fest. In einem ersten Schritt halten wir fest, was laut der Regionalen Koordination und den stimmberechtigten Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) zentral für die Wirkungsweise der regionalisierten Umsetzung ist.

Abbildung 24: Wirkungsweise der regionalisierten Umsetzung



Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Bewertungen und Begründungen der Regionalen Koordination (n=23) und stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) (n=58).

Aus Sicht der Regionalen Koordination ist es das Ineinandergreifen der Beteiligung an der Projektauswahl, dem Einbinden regionalen Wissens und der Möglichkeit, bei der Auswahl der Projekte Spielräume zu nutzen. Ergänzend wird in den Begründungen der stimmberechtigten Mitglieder der Regionalen Arbeitskreise (RAK) deutlich, dass es von Bedeutung ist, eine breite thematische Diskussion zu ermöglichen, die im besten Falle Entscheidungsspielräume über die Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung hinaus ermöglicht. So können die Zusammenarbeit und das regionale Wissen genutzt werden, um Entscheidungen und Positionen der Gebietskörperschaften und anderer beteiligter Akteure zu qualifizieren und zu reflektieren. Schlussendlich ist die Beschlussfassung im Regionalen Arbeitskreis (RAK) eine zentrale Voraussetzung dafür, dass er als Instrument zur Regionalisierung greifen kann.

### Beteiligung regionaler Akteure über den Regionalen Arbeitskreis (RAK)



Eine Beteiligung an der Fördermittelvergabe führt zu bedarfsorientierten Entscheidungen, die die Bedarfsgerechtigkeit der eingesetzten Fördermittel erhöht, weil regionales Wissen und Kompetenzen eingebunden werden.

Grundsätzlich bestätigen die Ergebnisse der Studie, dass die Förderentscheidungen bedarfsorientiert getroffen werden. Die Frage, inwiefern die Beteiligung regionaler Akteure die Bedarfsgerechtigkeit der eingesetzten Fördermittel *erhöht*, muss jedoch differenzierter beantwortet werden. Zudem bestehen unterschiedliche Sichtweisen darauf, was bedarfsorientiert konkret bedeutet beziehungsweise bedeuten kann. In Einzelfällen wurde darauf eingegangen, dass der Ansatz es ermöglichen würde, die Projekte stärker an den regionalen Bedarfen vor Ort zu orientieren. Gleichzeitig wurde jedoch auch angemerkt, dass die derzeitige Ausgestaltung es nicht ermöglichen würde, Bedarfe aufzugreifen, die sich auf bestimmte Zielgruppen beziehen. So wurde beispielsweise ausgeführt, dass die Altersgruppe der 35 bis 45-Jährigen von Seiten der Landesregierung nicht angemessen berücksichtigt sei, es aber vor Ort wichtig sei, diese „marktfähig zu machen“\*.

Die Ergebnisse der Studie bestätigen ungeachtet einer erhöhten Bedarfsgerechtigkeit, dass eine dezentral getroffene Förderentscheidung die Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel erhöhen kann. So scheint es vor allem die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel zu sein, die durch die Beteiligung regionaler Akteure vor Ort erhöht werden kann. In einer erhöhten Wirksamkeit der Projektförderungen beziehungsweise einer erhöhten Effizienz der eingesetzten Fördermittel wird großes Potenzial erkannt. Zentral scheint hier die Möglichkeit, die Projektförderung stärker an den konkreten Zielgruppen vor Ort auszurichten oder auch die „Nähe zu den Trägern und Projekten“\*. In diesem Sinne halten die Regionale Koordination und die stimmberechtigten Mitglieder den Ansatz einer stärker regionalen Beteiligung an der Projektauswahl – also die Einbindung regionalen Wissens – für zielführend. Ungeachtet dessen, dass es sich im engeren Sinne bei der Überzeugung, die Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel erhöhe sich, um ein „Bauchgefühl“\* handelt.

Darüber hinaus können die Beteiligung und das Einbinden regionalen Wissens und Kompetenzen zu einer Reihe von weiteren Effekten beitragen. Insbesondere, wenn die Relevanz und Reichweite des Regionalen Arbeitskreises (RAK) über die Beteiligung an der Förderentscheidung und Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung hinaus von Bedeutung sind.

*„Durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure ergeben sich neue Sichtweisen. Inwiefern dies arbeitsmarktpolitische Entscheidungen für die Region qualifiziert, muss sich längerfristig zeigen. Die ersten drei Jahre stimmen optimistisch.“*◊

### Regionaler Arbeitskreis (RAK) als geeignetes Steuerungsinstrument



Der Regionale Arbeitskreis (RAK) kann als ein zusammenführendes Steuerungsinstrument greifen und so zu einer abgestimmten arbeitsmarktpolitischen Strategie mit kommunaler Beteiligung führen, weil zusammengearbeitet und kooperiert wird.

Die Studie zeigt, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) als übergreifendes Steuerungsinstrument greifen kann. Inwiefern dies gelingen kann, hängt davon ab, wie die Regionale Koordination zur Steuerung genutzt wird und nicht zuletzt davon, was das für die Gestaltung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) und die Beteiligung seiner Mitglieder bedeutet. Somit hängt es schlussendlich davon ab, wie die kreisfreien Städte und Landkreise, das Instrument des Regionalen Arbeitskreises (RAK) ausgestalten. Die Studie zeigt, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) sehr unterschiedliche Rollen und Funktionen vor Ort einnimmt. Unter den betrachteten Fällen gibt es bereits solche, in denen sich der Regionale Arbeitskreis (RAK) über seine eigentliche Funktion hinaus als das „zentrale Gremium“ etablieren konnte. Auf der anderen Seite des Spektrums wurde in Einzelfällen die entgegengesetzte Einschätzung deutlich und der Regionale Arbeitskreis (RAK) als ein „weiteres und nicht ergänzendes Gremium“ verstanden, welches sich „nicht von anderen Gremien unterscheidet“.<sup>73</sup> In allen betrachteten Fällen wurde deutlich, dass ungeachtet der derzeitigen Einschätzung, Potenzial in dem Instrument des Regionalen Arbeitskreises (RAK) erkannt wird.

*„Ich kenne kein anderes Instrument, welches das so passgenau machen kann.“\**

Deutlich wird, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) nicht das einzig vorstellbare Instrument ist, um eine stärker regionalisierte Arbeitsmarktpolitik umzusetzen. Gleichzeitig besteht derzeit wenig Vorstellung darüber, wie ein alternatives Instrument – außer ein anderes Gremium – aussehen könnte. In diesem

Sinne ist er gegenwärtig „alternativlos“\*. Gleichzeitig lässt die Studie die Schlussfolgerung zu, dass es nicht der Regionale Arbeitskreis (RAK) alleine ist, der eine regionalisierte Umsetzung ausmacht. Vielmehr handelt es sich um „eine Komponente in einem größeren Zusammenhang“\*. Die Regionale Koordination auf der einen Seite und die Beschlussfassung im Arbeitskreis auf der anderen Seite sind von zentraler Bedeutung für die Wirkungsweise. Zudem entfaltet der Regionale Arbeitskreis (RAK) vor allem dann seine Wirkung, wenn die Mitglieder Themen, Fragen und Lösungen einbringen und in ihre eigenen Netzwerke, beispielsweise in andere Arbeitskreise, ihre Mitgliedsorganisationen und in politische Ausschüsse tragen. So stellt sich grundsätzlich die Frage, inwiefern die Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK) darüber hinaus Veränderungen anstoßen und bewirken kann. Hierin liegt im Gegenzug weiteres Potenzial.

*„Wenn der RAK sich weiter etabliert, dann ist er das zentrale Element.“\**

Inwiefern die Kommune<sup>74</sup> stärker an arbeitsmarktpolitischen Entscheidungsfindungen beteiligt sein sollte, wurde sehr unterschiedlich bewertet. Ebenso ergeben sich unterschiedliche Einschätzung dazu, inwiefern die Kommune strategische Verantwortung übernehmen kann. Es stellt sich die Frage, inwiefern die Kommune überhaupt Einfluss nehmen könne beziehungsweise Entscheidungsbefugnis habe. Vor dem Hintergrund der Zuständigkeiten in der Arbeitsmarktförderung bestehe folglich ein bestimmtes „Kräfteverhältnis“\* zwischen zentral und dezentral ausgestalteten Zuständigkeiten, welches sich auch auf die Zusammenarbeit im Regionalen Arbeitskreis (RAK) auswirkt. Bezüglich der Zusammenarbeit und Kooperation mit der Arbeitsverwaltung wurde beispielsweise angemerkt, dass Regionaldirektionen „eher Richtung einheitlicher und stromlinienförmer Verfahren“\* gehen, welches potenziell einer Regionalisierung entgegenstehe.

*„Es stärkt die kommunale Verantwortung, bindet sie mit ein, aber [der RAK] hat das Problem, dass die kommunalen Strukturen dies häufig nicht umsetzen können.“\**

Inwiefern die regionalisierte Umsetzung vor Ort von strategischer Relevanz ist, scheint von vielen Dingen abzuhängen. Auch die Leitungspersonen haben dies sehr differenziert erörtert und beispielsweise angemerkt, dass strategische Überlegungen „hochgegriffen“\* seien. Im Gegenzug sei aber ein „Arbeitsmarktpapier“\* keine Garantie für eine strategische Ausrichtung und Steuerung.

<sup>73</sup> In beiden Fällen wurden als Vergleich zum einen vor allem politische Gremien und zum anderen Fach- und Steuerungsgruppen herangezogen (z.B. RÜMSA, Projektbeiräte, etc.).

<sup>74</sup> Es bestanden durchaus sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was *Kommune* und *kommunale Verantwortung* über die SGB II-Trägerschaft hinaus bedeuten könnte.

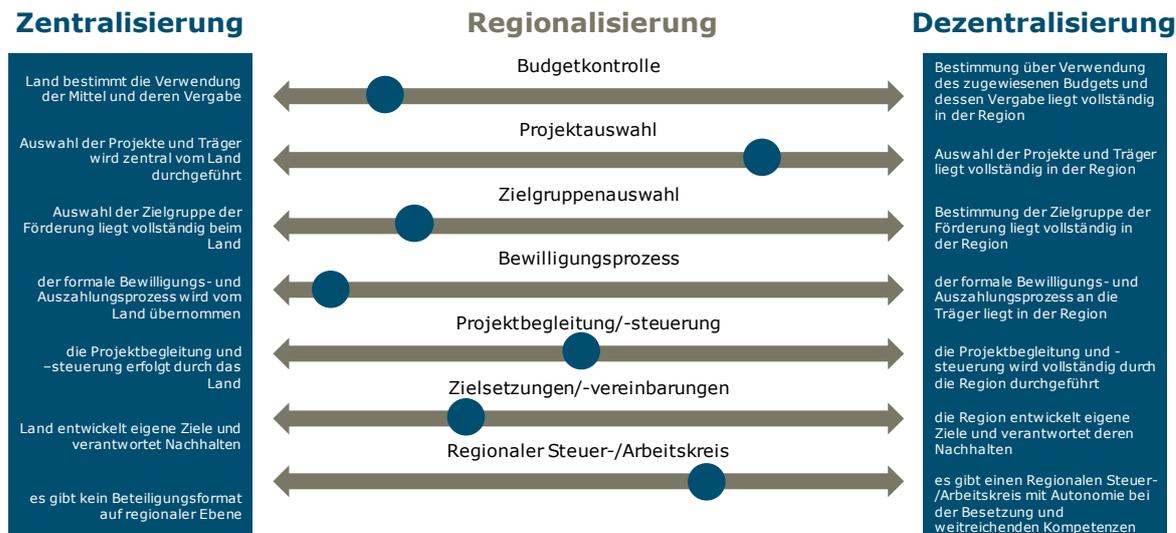
In etwa der Hälfte der Fälle wurde ausgeführt, dass solch strategische Überlegungen (noch) nicht existieren beziehungsweise bereits vom Land und dem Bund vorgegeben sind und in Abstimmung mit der Bundesagentur für Arbeit (BA) erfolgen. Zum anderen wird darauf verwiesen, dass die Vorgaben über die Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung „zu engmaschig“\* seien und „dadurch keine strategischen Entwicklungen“\* eingefordert werden könnten. In diesem Sinne wird keine unmittelbare Notwendigkeit gesehen, die Arbeit der Regionalen Koordination und des Regionalen Arbeitskreises (RAK) mit einer vorab festgelegten Strategie zu untermauern.

*„Für mich wären strategische Überlegungen im Prinzip ein arbeitsmarktpolitisches Konzept [der Gebietskörperschaft], welches festhält, wo wir die Schwerpunkte sehen, in welche Richtung wir gemeinsam agieren wollen und mit welchen Ressourcen wir dies umsetzen und steuern können. Das ist eher eine Aufgabe für die nächsten zwei, drei Jahre.“\**

Festhalten lässt sich, dass die inhaltliche Gestaltung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und ihre Funktion vor Ort maßgeblich darüber entscheiden, inwiefern er sich als Steuerungsinstrument eignet und welche strategische Relevanz er – auch für die Kommune – haben kann.

### **5.1.3 Ansatz zur Regionalisierung**

Bezüglich der regionalisierten Umsetzung sind seitens der Regionalen Koordination und den stimmberechtigten Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) relativierende Einschätzungen und Präzisierungen getroffen worden, die sich prinzipiell auf den Ansatz zur Regionalisierung beziehen. Anhand der Kriterien zur Regionalisierung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung lässt sich der Ansatz bezüglich der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung unserer Einschätzung nach wie folgt einordnen. Bezüglich des Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) und des Landesprogramms Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben wäre die Einordnung anhand der Kriterien zur Regionalisierung prinzipiell weiter Richtung Dezentralisierung zu verorten.

**Abbildung 25: Kriterien der Regionalisierung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung**

Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting.

Grundsätzlich ergeben sich zwischen den verschiedenen Kriterien und ihren Ausprägungen Wechselwirkungen. Während die Projektauswahl bei der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung stark dezentral erfolgt und verantwortet wird, ist dieser Spielraum jedoch durch die Vorgaben zur Zielgruppenauswahl und zum Budget begrenzt. Auch bezüglich des Kriteriums der Zielsetzung beziehungsweise -vereinbarungen haben die Regionen zwar Spielräume, allerdings sind die Ziele in der Arbeitsmarktförderung laut den Einschätzungen der Regionalen Koordination und denen der stimmberechtigten Mitglieder über den ESF im Prinzip klar vorgegeben. Zusätzlich wurde deutlich, dass die zeitlich begrenzte Förderung ein Risiko für eine regionalisierte Umsetzung darstellen kann.

### Regionalisierung zwischen Flexibilität und Vorgaben

Ein zentraler Einwand bei der Bewertung und Begründung des Nutzens und Mehrwerts der regionalisierten Umsetzung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung bezog sich auf den durchgehend als gering eingeschätzten Spielraum bei der Projektauswahl. Zum Teil werden zudem über die Förderentscheidung hinaus die Spielräume finanziell, inhaltlich und strategisch als gering eingeschätzt. Beispielweise habe der Regionale Arbeitskreis (RAK) keine Entscheidungskompetenz zum „tatsächlichen Einsatz der Mittel“<sup>◇</sup>, da die Förderkriterien auf Landesebene vorgegeben werden oder auch von anderen zuständigen Rechtskreisen (SGB II) bereits vorher getroffen worden seien. So wurde oft betont, dass der tatsächliche Spielraum aufgrund der Vorgaben zu „gering“<sup>◇</sup> sei, die Vorgaben werden zum Teil als zu „starr“<sup>\*</sup> bezeichnet. Obwohl bestätigt wird, dass innerhalb der Vorgaben der Spielraum genutzt werden könne, die Bedarfsgerechtigkeit grundsätzlich berücksichtigt werde und zum Teil „auf alle Fälle erhöht“<sup>\*</sup> werde, gebe es „noch viel Luft nach oben“<sup>\*</sup>. Diese könne durch eine größere Flexibilität in den Regionen ausgeschöpft werden.

*„Es stehen bestimmte Budgets für die Förderbereiche fest. Da gibt es keinen Handlungsspielraum, um bedarfsgerecht zu verteilen.“<sup>\*</sup>*

Dies bezieht sich nicht nur auf materielle Vorgaben, sondern auch auf die Verteilung der finanziellen Mittel, also der Budgets, zwischen den Arbeitsmarktprogrammen der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung. So wurde angemerkt, dass es wünschenswert wäre, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) „mit einem

freien Budget ausgestattet wäre und eine größere Entscheidungsfreiheit da wäre, zum Beispiel Budgets zwischen den Programmen hin und her schieben [zu können]“<sup>\*</sup>. Zum anderen wurde an dieser Stelle gefordert, dem Regionalen Arbeitskreis (RAK) „noch mehr Einfluss“<sup>◇</sup> zu geben, um beispielsweise eine noch stärkere Konzentration von Inhalten und Abstimmung zu ermöglichen.

*„Inhaltliche Schwerpunktsetzungen sind nicht möglich, da das Land kein Budget und damit auch keine Freiräume eröffnet. Die Entscheidungen reduzieren sich auf Machen oder Seinlassen. Das ist sehr schade, da durchaus regionale Kompetenz vorhanden ist.“<sup>◇</sup>*

Prinzipiell wurde deutlich, dass vor allem strukturelle Problemlagen vor Ort bei der derzeitigen Ausgestaltung der Förderung nicht adäquat adressiert werden könnten. Zum einen lassen sich über die derzeitigen Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung einige „strukturelle Problemlagen“<sup>\*</sup>, die auch das bestehende „Anreizsystem der Grundsicherung“<sup>\*</sup> betreffen, nicht lösen. Zum anderen wurde kritisch angeführt, dass die „Kommune“<sup>\*</sup> auf eben solche Problemlagen nur begrenzt Einfluss habe – auch, da im Bereich der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik viele Grundsatzentscheidungen auf Bundes- und Landesebene getroffen werden. Während durchaus die Meinung vertreten wurde, dass solch grundsätzliche Fragen nicht ausschließlich durch die Nutzung regionaler Potenziale und Kompetenzen und einer geteilten Verantwortung behoben werden könnten, wurde nichtsdestoweniger angemerkt, dass die „Entscheidungsmacht des RAK (...) ausbaufähig“<sup>\*</sup> sei.

*„[Eine Fortführung] macht dauerhaft nur Sinn, wenn Entscheidungsspielräume eröffnet werden.“<sup>◇</sup>*

### Verstetigung und Fortführung der Regionalen Koordination und des Regionalen Arbeitskreises (RAK)

Die zeitlich begrenzte Förderung stellt ein Risiko für die regionalisierte Umsetzung dar. Vor allem die Frage, welche Beschlüsse im Regionalen Arbeitskreis (RAK) getroffen werden könnten, wenn die Landesförderung ausläuft, wurde als schwierig bezeichnet. In diesem Sinne hängt eine mögliche Fortführung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) in den meisten betrachteten Fällen davon ab, ob auch weiterhin Fördermittel über den Regionalen Arbeitskreis (RAK) vergeben werden. In diesem Sinne wird er „von den Projekten am Leben gehalten“<sup>\*</sup>. In einem zweiten Schritt wird es auch davon abhängig gemacht, ob weiterhin Mittel für die Regionale Koordination bereitgestellt werden. Wenn dies nicht über eine Landesförderung erfolgt, sehen die meisten Kommunen die Herausforderung darin, den Daseinszweck des Regionalen Arbeitskreises (RAK) über andere Beschlussfassungen und Entscheidungsbefugnisse sicherzustellen. Im Gegenzug gehen die Gesprächspartnerinnen und -partner der Regionalen Koordination davon aus, dass sich der Regionale Arbeitskreis (RAK) nicht fortführen lässt, wenn es nicht als Entscheidungsgremium fungieren kann. Einschränkend wurde auch angemerkt, dass eine mögliche Fortführung schlussendlich „der RAK selbst entscheidet“<sup>\*</sup>.

*„Wir sind auf einen guten Weg. Auslaufen lassen wäre wirklich schade.“<sup>\*</sup>*

Die Einschätzungen, die uns zur Verstetigung vor Ort gegeben wurden, lassen sich in folgende drei Gruppen unterteilen: **rot** steht für unwahrscheinlich, **gelb** für unter gewissen Voraussetzungen, die grundsätzlich in Händen der beteiligten Personen vor Ort liegen und **grün** für wahrscheinlich, da es bereits Ideen und Überlegungen gibt, die sich zumeist sowohl auf die Fortführung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) als auch auf die Regionale Koordination beziehen.

**Tabelle 6: Einschätzung zur Fortführung des Regionalen Arbeitskreises (RAK) in den betrachteten Fällen**

Fall	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Potenzielle Verstetigung											

*Eigene Einstufung und Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis der Fallrekonstruktionen der elf betrachteten Fälle.*

*Hinweis: Im Gegensatz zu den vorherigen Abbildungen sind die betrachteten Fälle in dieser Tabelle nummeriert, so dass keine Rückschlüsse auf Fälle oder Personen möglich sind.*

Deutlich wird bei den Einschätzungen zur Fortführung, dass die Regionale Koordination als „Motor“ für den Regionalen Arbeitskreis (RAK) fungiert und mithin eine wichtige Voraussetzung dafür ist, das Potenzial des Arbeitskreises als Instrument auszuschöpfen. Eine unmittelbare oder mittelbare Verbindung zu den Entscheidungsträgerinnen und -trägern in der Kommunalverwaltung und auch zum Vorsitz des Regionalen Arbeitskreises (RAK) kann somit auch Einfluss darauf nehmen, wie wahrscheinlich eine Fortführung ist.

*„Wir sind mittlerweile in der 18. Sitzung und es wird gar nicht mehr hinterfragt, wenn wir sagen, wir möchten aus Verwaltungssicht, dass der RAK mitentscheidet, auch wenn das nicht gefordert ist, weil es weiterhin wichtig ist.“\**

Zugleich wird deutlich, dass in den Fällen, in denen sich bereits ein strategisch relevanter Erkenntnisgewinn abzeichnet, eine Fortführung wahrscheinlicher ist. Trotz allem stellt sich auch hier die Frage, wann und inwiefern sich dieser ‚auszahlt‘. Zudem beantwortet dies nicht automatisch die Frage, welche (finanziellen) Entscheidungen über den Regionalen Arbeitskreis (RAK) aus welchen Kompetenz- und Zuständigkeitsbereichen zukünftig getroffen werden (können).

## 6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Nachfolgend formulieren wir unsere zentralen Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen. Hierfür beantworten wir die zentralen Fragen der Studie.

### **Inwiefern ist eine erneute regionalisierte Umsetzung zu empfehlen?**

Eine erneute regionalisierte Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung ist empfehlenswert. Zum einen ist die Akzeptanz des Ansatzes in den Regionen stark ausgeprägt. Zum anderen zeigt die Studie, dass vor Ort in den meisten Fällen relevante Potenziale aktiviert werden konnten und so vor allem zu einer erhöhten Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel beigetragen werden kann. Dafür spricht auch, dass deutlich wird, dass das Potenzial des Ansatzes einerseits Zeit braucht, um sich zu etablieren und zu entwickeln und andererseits noch nicht ausgeschöpft ist. In der derzeitigen Förderperiode werden hingegen wichtige Erfahrungswerte gesammelt, die zukünftig dazu genutzt werden könnten, das Potenzial stärker auszuschöpfen und vor Ort belastbare Strukturen zur Verantwortungsübernahme zu schaffen. Zudem hängt die Fortführung der so geschaffenen organisatorischen und Beteiligungsstrukturen in den meisten Fällen von der Frage der Verstetigung durch eine weitere Landesförderung ab. Es scheint somit sinnvoll, über eine erneute regionalisierte Umsetzung diese Entwicklung zu unterstützen, auf den gesammelten Erfahrungswerten aufzubauen und den Ansatz somit weiter zu etablieren und schrittweise auszuweiten.

### **Inwiefern sollte der gewählte Regionalisierungsansatz weiterverfolgt beziehungsweise konzeptionell modifiziert werden?**

Als wichtige Voraussetzungen für den Nutzen und Mehrwert des Regionalisierungsansatzes sollte sowohl das Instrument des Regionalen Arbeitskreises (RAK) als auch die Unterstützung durch die Regionale Koordination prinzipiell fortgeführt werden. Zentral ist es, über die so geschaffenen Strukturen weiterhin eine Beteiligung und somit Verantwortungsübernahme regionaler Akteure vor Ort an den Förderentscheidungen und der -mittelvergabe sicherzustellen. Derzeit hat sich der Ansatz vor Ort und in den Regionen noch nicht so weit entwickelt und gefestigt, dass davon auszugehen ist, dass diese finanzielle Beschlussfassung und Entscheidungsbefugnis über andere Mittel gesichert werden würde. Dies ist aber zentral für die Relevanz der regionalisierten Umsetzung, mithin ist so die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure vor Ort von ausreichend hoher Bedeutung. Zudem scheint die personelle, organisatorische und im besten Falle fachliche Unterstützung durch die Regionale Koordination eine zentrale Voraussetzung dafür, dass die Umsetzung der Arbeitsmarktprogramme in die Abstimmungs- und Beteiligungsprozesse des Regionalen Arbeitskreises (RAK) sinnvoll eingebettet ist und die Projektumsetzung aktiv unterstützt und gestärkt wird. Nicht zuletzt wird so die Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel gesichert.

Gleichzeitig zeigt sich, dass der Regionale Arbeitskreis (RAK) nicht das einzig vorstellbare Instrument ist und er in den Austausch-, Abstimmungs- und Entscheidungsfindungsstrukturen vor Ort unterschiedliche Funktionen einnimmt. Die Studie zeigt, dass die in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) stattfindende Zusammenarbeit und Kooperation über die Beteiligung an der Auswahl der Projekte hinaus, und somit über die Ausgestaltung der Arbeitsmarktförderung hinaus, Potenzial aufweist. Inwiefern diese Potenziale ausgeschöpft werden, hängt im Gegenzug davon ab, welchen Ziele und Funktionen die Zusammenarbeit und Kooperation vor Ort dienen. Insofern variiert das dadurch entwickelte Bewusstsein für regionale Entwicklungen, Besonderheiten, Stärken und Schwächen und mithin der für die beteiligten Akteure spürbare Mehrwert. Im Gegenzug ist davon auszugehen, dass dies einen Einfluss auf die Einsatzbereitschaft der beteiligten Akteure hat.

Aus anderen Kontexten wissen wir, dass sich bestimmte Anforderungen an die Unterstützung kooperativer, regionaler Entwicklungsprozesse ergeben. Die Anforderungen an Relevanz, Bewusstsein und Mehrwert spielen dabei, wie bereits angesprochen, insbesondere in der Anfangsphase eine wichtige Rolle. Sie sind besonders bedeutend, um die richtigen Akteure zusammenzubringen, zu aktivieren und sie für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen. Die Anforderungen an die Ein-

satzbereitschaft und einem schrittweisen Vorgehen sind hingegen besonders wichtig, um regionale Entwicklungsprozesse längerfristig und kontinuierlich voranzutreiben. Hier stehen insbesondere das Engagement und die Motivation beteiligter Akteure im Mittelpunkt. Besonders relevant ist es, erzielte Fortschritte erkennbar zu machen.

**Abbildung 26: Anforderungen an erfolgreiche regionale Entwicklungsprozesse**



*Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting auf Basis des Praxisleitfadens für eine wirksame Umsetzung von Interreg B Projekten.<sup>75</sup>*

Vor diesem Hintergrund bietet es sich bei einer Fortführung des Ansatzes zur Regionalisierung an, diese Anforderungen zu berücksichtigen und zu unterstützen.

### ► Relevanz sichern

Die Kooperation beteiligter Akteure muss von ausreichender Bedeutung sein, um Aufwände, Investitionen und Kosten zu rechtfertigen. So sollte darauf hingewirkt werden, dass in den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) Themen und Projekte identifiziert und in den Mittelpunkt gestellt werden, die von ausreichender Wichtigkeit sind und einen potenziellen Mehrwert für das Handeln der beteiligten Akteure bieten. Zum einen kann dies unterstützt werden, indem ein Erfahrungsaustausch zwischen den umsetzenden Gebietskörperschaften zur Steuerung der regionalisierten Umsetzung, insbesondere zur inhaltlichen Gestaltung der Regionalen Arbeitskreise (RAK) und der Beteiligung ihrer Mitglieder, ermöglicht wird. Zum anderen sollte auf Landesebene darauf hingewirkt werden, dass zusätzlich Themen und Projekte über die geschaffenen organisatorischen, Beteiligungs- und Verantwortungsstrukturen begleitet und somit ‚regionalisiert‘ werden. Der Rückgriff auf den Regionalen Arbeitskreis (RAK) als Instrument zur regionalisierten Umsetzung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung, dem Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) und dem Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben ist vor diesem Hintergrund positiv zu bewerten. Auch zukünftig sollte darauf geachtet werden, Ansätze der regionalisierten Umsetzung möglichst in bestehende Strukturen zu integrieren. Nicht zuletzt kann somit unterstützt werden, dass der Ansatz und der Regionale Arbeitskreis (RAK) regional stärker in die Verwaltung eingebettet werden. Zugleich kann so vermieden werden, dass eine stärkere Beteiligung regionaler Akteure dazu führt, dass dieselben Personen und Funktionen in einer wachsenden Anzahl an Abstimmungsstrukturen und -gremien teilnehmen müssen. Prinzipiell erfordert dies, dass auch auf Landesebene förderbereichs- und fachbereichsübergreifend kooperiert wird.

### ► Bewusstsein schaffen

Vor Ort muss ein gemeinsames Wissen über regionale Stärken und Schwächen entwickelt werden und bei den Akteuren präsent sein. Dieses gemeinsame Wissen ist eine Voraussetzung, um die richtigen Stellschrauben zu identifizieren und die Stärken und Potenziale gezielt weiterzuentwickeln. Im Fokus steht derzeit die Ausgestaltung der Arbeitsmarktförderung und im Ansatz auch die der Arbeitsmarktpolitik. Wie die Studie zeigt, ergeben sich in der Tat relevante Erkenntnisgewinne, aus denen sich auch zukünftige Herausforderungen ableiten lassen. Auch hier sollte darauf hingewirkt werden, dass diese reflektiert und adressiert werden. In diesem Sinne sollte in den Regionen ein Fokus daraufgelegt werden, welche Rechtskreise, Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche vor Ort zusammenarbeiten und kooperieren müssen, um konkrete Lösungen und Aktivitäten zu entwickeln und umzusetzen. Gleichzeitig setzt dies voraus, dass die entsprechenden Verantwortlichen auch auf Landesebene rechtskreis- und zuständigkeitsübergreifend kooperieren und somit die Möglichkeit besteht, auch Bottom-up-Ansätze zu ermöglichen.

### ► Mehrwert stärken

<sup>75</sup> Vgl. Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Praxisleitfaden für eine wirksame Umsetzung von Interreg B Projekten, abrufbar unter <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ministerien/BMVI/VerschiedeneThemen/2017/wirkungen-interreg-b.html> oder auch Ramboll Management Consulting (2019): Begleitende Bewertung des EFRE-Programms Baden-Württemberg 2014-2020 - Unterstützung bei der Vorbereitung des Regionalansatzes im EFRE 2021-2027, nicht veröffentlicht.

Die Mitwirkung an der Kooperation vor Ort muss spürbare Vorteile erzeugen und die Erreichung eines definierten Ziels unterstützen. Dies gilt gleichermaßen für die jeweilige Region, als auch für die einzelnen beteiligten Akteure, die sich in der Kooperation engagieren. In diesem Sinne sollte darauf hingewirkt werden, dass die Kommunalverwaltungen in enger Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Regionalen Arbeitskreise (RAK) sich über Ziele, Funktionen, Erwartungen und Interessen verständigen. Zugleich bedeutet dies, dass Ziele, Funktionen, Erwartungen und Interessen auch zwischen der regionalen und Landesebene erörtert, präzisiert und reflektiert werden. In diesem Sinne heißt Regionalisierung eben auch eine Kooperation und Zusammenarbeit über Zuständigkeits- und Kompetenzbereiche hinweg. Insbesondere die Kooperation mit der Arbeitsverwaltung sollte daher regelmäßig gestärkt werden, um sicherzustellen, dass sich ein ausreichender Nutzen und Mehrwert für die beteiligten Akteure sicherstellen lässt.

### ► **Einsatzbereitschaft unterstützen**

Für eine gelungene und kooperative Regionalisierung ist es wichtig, vielfältige Perspektiven zu berücksichtigen und einzubinden. Dies erfordert die Beteiligung verschiedener Akteure aus unterschiedlichen Bereichen. Um diese vielen verschiedenen Akteure hinter einem gemeinsamen Ziel zu versammeln, ist ein großes Engagement und eine Verpflichtung gegenüber dem gemeinsamen Ziel notwendig. Aus diesem Grund sollte die regionale Verständigung über Ziele, Funktionen, Erwartungen und Interessen kontinuierlich über eine Verständigung auf strategischer Ebene flankiert werden. Es ist davon auszugehen, dass hierzu auch ein offener, ehrlicher und kritischer Austausch über Standards und Qualitätsmerkmale, Transparenz und Entscheidungsfindung ebenso wie über Effekte und Nutzen gehört.

### ► **Schritt für Schritt vorgehen**

Regionalentwicklungsprozesse und regionalisierte Umsetzungen sind ausgesprochen komplex und wirken zumeist langfristig. Eine schrittweise und kontinuierliche Arbeit ist notwendig, um die regionalen Entwicklungsstrategien regelmäßig weiterzuentwickeln und umzusetzen und dabei immer wieder neue Impulse setzen und mitnehmen zu können. Prinzipiell erfordert dies zumindest eine mittelfristige Perspektive. Gleichzeitig ist es von Bedeutung, bei einer Fortführung des Ansatzes eben diese neuen Impulse gezielt zu setzen und so die angestoßenen Entwicklungs- und Lernprozesse zu unterstützen.

An welcher Stelle hier angesetzt werden kann, greifen wir bei der Beantwortung der nachfolgenden Frage auf.

### **Welche „lessons learned“ und welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten des Regionalisierungsansatzes lassen sich aus der Umsetzung und der Studie ableiten?**

Zusätzlich zu den bereits ausgeführten Punkten zu der Frage, inwiefern der gewählte Regionalisierungsansatz weiterverfolgt beziehungsweise konzeptionell modifiziert werden sollte, ist zudem darüber nachzudenken, den Ansatz, den Regionalen Arbeitskreis (RAK) als Instrument und den Mehrwert einer regionalisierten Umsetzung zu erhöhen. Ansatzpunkte dafür sind vielzählig und vielseitig. Basierend auf den Kriterien einer regionalisierten Umsetzung und die Einordnung der regionalisierten Umsetzung der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung (vgl. Abbildung 25) ergeben sich bezüglich einer Weiterentwicklung bestimmte Stellschrauben. Diese sind nachfolgend unter den Punkten Budgetkontrolle, Projekt- und Zielgruppenauswahl, Projektbegleitung und -steuerung sowie Ziele und Regionale Arbeitskreise (RAK) dargestellt. Grundsätzlich sollten diese zusammen mit anderen regionalisierten Umsetzungen, maßgeblich dem Regionalen Übergangsmanagement (RÜMSA) und Landesprogrammen, gedacht werden.

Während ein stärker dezentraler Bewilligungsprozess, maßgeblich aufgrund von förderrechtlichen Bestimmungen, schwierig erscheint<sup>76</sup> – zumindest solange die bewilligten Mittel ESF-kofinanziert sind – könnte vor allem bei einer stärkeren Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in der Budgetkontrolle, Projekt- und Zielgruppenauswahl angesetzt werden. Darüber hinaus erscheint

<sup>76</sup> Trotz allem sollte hier grundsätzlich darauf hingewirkt werden, dass diese Prozesse regional und zentral gut ineinandergreifen und möglichst effizient gestaltet werden und vor allem der zeitnahe Informationsfluss zwischen bewilligender Stelle und der Regionalen Koordination gewährleistet ist. Ein Ansatzpunkt könnte die stärker zentrale Abwicklung und Begleitung auf Landesebene sein, mithin eine zentrale Stelle, in der die Prozesse und Informationen zusammenlaufen.

es sinnvoll, die Verantwortung für die Projektbegleitung und -steuerung konsequenter auf die regionale Ebene zu verlagern. Zudem bietet sich eine zunehmende Beteiligung an der Entwicklung und Formulierung von Zielen und den sich daraus ergebenden Zielen und Funktionen der Regionalen Arbeitskreise (RAK) an. Grundsätzlich gilt: Je mehr regionale Potenziale und Kompetenzen genutzt werden und Verantwortung geteilt wird, desto wichtiger ist es, belastbare Strukturen zur Verantwortungsübernahme abzusichern und die Effekte und Ergebnisse transparent und überprüfbar zu machen – auch auf Landesebene. Hier gilt es, zu entscheiden, an welchen Stellen und in welcher Form das Land wie Einfluss nehmen kann und Qualitätskontrollfunktionen übernehmen sollte.

### ● **Budgetkontrolle, Projekt- und Zielgruppenauswahl**

Zum einen könnte die Verwendung der zugewiesenen regionalen Budgets stärker dezentral erfolgen. Damit einhergehend wäre es möglich, den Regionen größere Spielräume bei der Projekt- und Zielgruppenauswahl zu ermöglichen. Mehr Entscheidungsfreiheiten könnten bei den Themen und Zielgruppen der Arbeitsmarktförderung eingeräumt werden. Zumindest innerhalb der Förderbereiche der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung könnte über eine flexiblere Budgetverteilung nachgedacht werden. Zudem könnte darüber nachgedacht werden, zusätzlich zu den vorgegebenen Budgets, beziehungsweise den damit einhergehenden Zugangsvoraussetzungen, auch Mittel zur Verfügung zu stellen, die relativ frei verwendet werden können – wie es bereits bei der Projektförderung über die Handlungssäule II des Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) der Fall ist. In diesem Sinne könnten die Regionalen Arbeitskreise (RAK) zumindest bei einem Teil des Budgets entscheiden, welche Zielgruppen und welche Altersgruppen sie mit welchen Zielen ansprechen und unterstützen wollen. Anforderungen und Vorgaben für die Bewilligung und Prüfung von ESF-Förderungen setzen dabei Grenzen. Es könnte auch sinnvoll sein, die Arbeitsverwaltung zu motivieren, ihre zur Verfügung stehenden Budgets stärker im Regionalen Arbeitskreis (RAK) diskutieren zu lassen – beispielsweise Mittel aus dem Eingliederungstitel als Komplementärförderung zu integrieren.

### ● **Projektbegleitung und -steuerung**

Insbesondere die Nähe zu den Projekten und Trägern und die Verantwortungsübernahme für eine erfolgreiche Projektumsetzung und deren Ergebnisse begründet eine Reihe von möglichen Effekten der regionalisierten Umsetzung. Hier sollte konsequenterweise darauf hingewirkt werden, dass die Regionale Koordination, die diese Verantwortung vor Ort übernimmt, die hierfür notwendigen Kenntnisse und Ressourcen hat. Dies könnte dadurch gestärkt werden, dass zusätzlich darauf hingewirkt wird, dass die Regionalen Arbeitskreise (RAK) und die Umsetzung der Regionalen Koordination dazu genutzt werden, Methoden und Instrumente zur Projektbegleitung und Ergebnissicherung zu entwickeln und anzuwenden, um so die sich daraus ergebende Erkenntnisse in zukünftige Förderstrategien einfließen zu lassen. In diesem Sinne könnte auf eine Professionalisierung der Begleitung der Projektumsetzung vor Ort und dem sich daraus ergebenden Erkenntnisgewinn hingewirkt werden. In diesem Zusammenhang könnte auch darüber nachgedacht werden, die Unterstützung für Koordinierungsaufgaben und fachliche Vor- und Nachbereitungen verschiedener Regionalisierungsprozesse und Beteiligungsansätze stärker zu bündeln.

### ● **Ziele und Regionale Arbeitskreise (RAK)**

Es scheint sinnvoll, den Regionen auch weiterhin möglichst viele Gestaltungsspielräume einzuräumen, speziell bei der Frage, wie sich die Regionalen Arbeitskreise (RAK) zusammensetzen, wie sie zusammenarbeiten und welche Themen, Inhalte und Entscheidungsfindungen gemeinsam erörtert werden. Gleichzeitig bietet es sich an, über eine frühzeitigere Beteiligung dieser Wissens- und Kompetenzträgerinnen und -träger nachzudenken. Beispielsweise bei der inhaltlichen Ausgestaltung der entsprechenden Schwerpunkte und Richtlinienförderungen oder auch bei der Frage, welche Formate umgesetzt oder welche Anforderungen an die Projekte und Träger gestellt werden sollen. Dies kann prinzipiell so weit gehen, dass sich die Regionen mit umfassenden Konzepten, beispielsweise einer regionalen ESF-Förderstrategie, aufstellen und um Mittel und Budget bewerben, deren Umsetzung im Anschluss anhand von Verträgen festgehalten werden.<sup>77</sup> Zumindest sollten die Verantwortungsträgerinnen und -träger in den Gebietskörperschaften aktiv und frühzeitig an Zielsetzungen und -vereinbarungen beteiligt werden. In diesem Sinne kann ein Anreiz

<sup>77</sup> Im Ansatz ist dies bei den Regionalbudgets in Baden-Württemberg der Fall.

gesetzt werden, Strategien für kommunale Arbeitsmarktpolitik zu entwickeln und den Regionalen Arbeitskreisen (RAK) das notwendige Engagement und Interesse der politischer Entscheidungsträgerinnen und -träger zu sichern.

### Wie könnten die Effekte der Regionalisierung grundsätzlich gemessen werden?

Die Frage, wie die erhöhte Wirksamkeit der eingesetzten Fördermittel belegt werden kann, muss sich grundsätzlich und im engeren Sinne auf die erzielten Effekte der Projektumsetzungen beziehen – mithin also auf die Teilnehmerverläufe und erzielten Integrationsquoten. Grundsätzlich bieten sich diesbezüglich verschiedene Ansätze und Indikatoren an. Dies ist in den Evaluationen vergleichbarer Ansätze in der vorherigen ESF-Förderperiode sowohl in Baden-Württemberg als auch in Brandenburg versucht worden. Es ist in beiden Fällen jedoch nicht gelungen, diese Effekte zu messen und somit statistisch zu belegen – auch, da ein direkter Vergleich zwischen dezentralisierter und somit regionalisierter und zentralisierter Umsetzung nur bedingt möglich ist.<sup>78</sup>

Zudem handelt es sich bei den in Brandenburg und Baden-Württemberg verfolgten Ansätzen zur Regionalisierung um zum Teil deutlich stärker dezentrale Ansätze als bei dem derzeitigen in Sachsen-Anhalt verfolgten Ansatz. Vor diesem Hintergrund ist nicht davon auszugehen, dass sich etwaige Effekte über messbare Kennzahlen abbilden lassen, wenn beispielsweise die Budgetkontrolle oder Zielgruppen- und Projektauswahl stärker dezentralisiert wird. Vielmehr ergeben sich in den Evaluationen andere Erfolgsfaktoren bezüglich der erreichten Übergangsquoten, wie beispielsweise eine geringere Anzahl von Teilnehmenden. Es handelt sich somit um Erfolgsfaktoren, die sich auf die Qualität und Wirksamkeit der Projektkonzeption und -umsetzung beziehen. Unabhängig davon, ob diese zentral oder dezentral ausgewählt werden.

In diesem Sinne scheint es sinnvoller und konstruktiver, Fragen der Verhältnismäßigkeit und Sinnhaftigkeit zu stellen und zu beantworten sowie mögliche Effekte über qualitative Anforderungen und deren Erreichung abzusichern. Beispielsweise könnten Instrumente und Methoden der Selbstevaluation und eines entsprechenden Monitorings die Anforderungen an erfolgreiche Regionalisierungsprozesse aufgreifen und die beteiligten Akteure eigen- und selbstständig in regelmäßigen Abständen überprüfen, inwiefern die Relevanz gesichert und die Bedeutung und der Mehrwert gewährleistet ist. Zugleich könnten so Anregungen für die (zukünftige) Einsatzbereitschaft und mögliche Ansätze zur Weiterentwicklung eingeholt werden. Schlussendlich kann hierdurch der Lern- und Entwicklungsprozess unterstützt werden.

► **Zusammenfassend lässt sich festhalten**, dass es von zentraler Bedeutung ist, sich sowohl auf Landesebene als auch auf der Ebene der Regionen die Frage zu stellen und gemeinsam zu beantworten, wie weit die Vorstellungen und Entwicklungsperspektiven bezüglich einer stärkeren Regionalisierung gehen. Zugleich ist es wichtig, hier auch offen und ehrlich über mögliche Schwächen und Risiken zu sprechen und einen solchen Prozess aktiv als Lern- und Entwicklungsprozess zu gestalten. Unabhängig davon, wie sinnvoll eine stärkere Nutzung regionaler Potenziale und Kompetenzen sowie geteilter Verantwortungen sein kann, gilt es gleichzeitig sicherzustellen, dass die hierfür notwendigen Kapazitäten entsprechend mitwachsen. Zum einen setzt dies voraus, dass in den Regionen belastbare Strukturen zur Verantwortungsübernahme etabliert und entwickelt werden. Zudem erfordert dies trotz allem regionsübergreifende Leitlinien, die über ein Mindestmaß an Vorgaben operationalisiert werden sollten. Insbesondere die Personen, die von einem regionalisierten Ansatz grundsätzlich sehr überzeugt sind und sich auch die regionale Verwaltung und Gestaltung von ressortübergreifenden Regionalbudgets<sup>79</sup> vorstellen können, haben betont, wie wichtig eine zentralisierte fachliche, Steuerung und Begleitung auf Landesebene sei. In diesem Sinne bewegt sich eine regionalisierte Umsetzung im Spannungsverhältnis zwischen dem Wunsch nach mehr regionaler Flexibilität und Verantwortung auf der einen

<sup>78</sup> So heißt es beispielsweise in der Evaluation in Brandenburg: „Im Vergleich zu vergleichbaren Landesförderprogrammen konnten weder in der Analyse der Monitoringdaten noch durch die Daten einer Teilnehmerbefragung bessere Effekte hinsichtlich des Übergangs in sv-pflichtige Beschäftigung festgestellt werden. Auch die angestrebte erweiterte Akteurskooperation und Netzwerkbildung über schon vorher bestehende Strukturen konnte in der Mehrzahl der Regionen als Ziel zwar erfüllt werden, ohne aber den Gesamtansatz positiv zu verstärken.“ Begleitende Evaluation des Operationellen Programms des Landes Brandenburg (2014), Endbericht Regionalbudget, S. 42.

<sup>79</sup> Ressortübergreifende Regionalbudgets könnten prinzipiell sowohl Infrastruktur- und Wirtschaftsförderung als auch Bildung und Soziales und nicht zuletzt Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung umfassen.

Seite und einem überregionalen und somit zentralen strategischen Rahmen auf der anderen Seite, der die Nutzung regionaler Potenziale und Kompetenzen sowie eine geteilte Verantwortung absichert.

Schlussendlich ist die Frage, wie weit die Regionalisierung und somit die Dezentralisierung reichen sollte, eine strategische und politische Entscheidung. Wir hoffen, mit der Studie und unseren Empfehlungen einen relevanten Beitrag zu dieser Diskussion liefern zu können.

## 7. VERWENDETE LITERATUR

### 7.1 Programmdokumente

Erläuterung zum Bewertungsmodell, Anlage zur Handreichung für Gebietskörperschaften

Handreichung für Gebietskörperschaften zu den Projektauswahlverfahren der Richtlinie „Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung“ in den Förderbereichen A, C und D sowie der Richtlinie „Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA)“, abrufbar unter: [https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MS/MS/5\\_Arbeitsmarktprogramm/2019\\_02\\_15\\_Handreichung\\_MS\\_Wettbewerbe\\_RAK\\_und\\_RUEMSA.pdf](https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/5_Arbeitsmarktprogramm/2019_02_15_Handreichung_MS_Wettbewerbe_RAK_und_RUEMSA.pdf)

Operationelles Programm für den Europäischen Sozialfonds des Landes Sachsen-Anhalt 2014-2020, abrufbar unter: [https://europa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/StK/Europa/ESI-Fonds-Neu\\_2017/Dokumente/ESF/OP\\_ESF/18\\_04\\_24\\_OP\\_ESF\\_genehmigt.pdf](https://europa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/StK/Europa/ESI-Fonds-Neu_2017/Dokumente/ESF/OP_ESF/18_04_24_OP_ESF_genehmigt.pdf)

Richtlinie Landesprogramm „Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben“, abrufbar unter: [https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MS/MS/5\\_Arbeitsmarktprogramm/Soziale\\_Teilhabe\\_am\\_Arbeitsleben-Programm\\_final.pdf](https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/5_Arbeitsmarktprogramm/Soziale_Teilhabe_am_Arbeitsleben-Programm_final.pdf)

Richtlinie über die Gewährung für die Vermeidung beruflicher und sozialer Ausgrenzung sowie für die individuelle berufliche und soziale Wiedereingliederung von arbeitslosen Personen aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt (Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung), abrufbar unter: [http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/16dt/page/bssahprod.psml/screen/JWPDFScreen/file-name/11\\_03\\_2019\\_\\_VVST-VVST000010573.pdf;jsessionid=87263D24EDC9E0E9DB7FB361FDBF5183.jp13](http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/16dt/page/bssahprod.psml/screen/JWPDFScreen/file-name/11_03_2019__VVST-VVST000010573.pdf;jsessionid=87263D24EDC9E0E9DB7FB361FDBF5183.jp13)

Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen im Rahmen des Landesprogramms Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA) aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Sachsen-Anhalt, Richtlinie RÜMSA, abrufbar unter: [http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/16fh/page/bssahprod.psml/screen/JWPDFScreen/file-name/19\\_07\\_2017\\_\\_VVST-VVST000009646.pdf](http://www.landesrecht.sachsen-anhalt.de/jportal/portal/t/16fh/page/bssahprod.psml/screen/JWPDFScreen/file-name/19_07_2017__VVST-VVST000009646.pdf)

Vereinbarung zur gemeinsamen Umsetzung der regionalisierten Arbeitsmarktprogramme des Ministeriums für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt in der ESF-Förderperiode 2014-2020, abrufbar unter: [https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MS/MS/5\\_RUEMSA/Kooperationsvereinbarung\\_Regionalisierung.pdf](https://ms.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/MS/5_RUEMSA/Kooperationsvereinbarung_Regionalisierung.pdf)

### 7.2 Fachliteratur

Begleitende Evaluation des Operationellen Programms des Landes Brandenburg – Endbericht Regionalbudget (2014), abrufbar unter: [https://esf.brandenburg.de/media\\_fast/667/Evaluierung\\_ESF-OP2007-2013\\_Regionalbudget.pdf](https://esf.brandenburg.de/media_fast/667/Evaluierung_ESF-OP2007-2013_Regionalbudget.pdf)

Beitrag der ESF-Förderung in Sachsen-Anhalt zur Senkung der Schulabbrecherquote und zur Unterstützung des Übergangs von der Schule in den Beruf – Evaluation des Regionalen Übergangsmanagement (RÜMSA), Abschlussbericht (2019), abrufbar unter: [https://www.efreporter.de/confluence/display/VADE/ESF+-+Evaluierungen?pre-view=/11403766/57639007/2019\\_09\\_27\\_Bericht\\_R%C3%9CMSA\\_final.pdf](https://www.efreporter.de/confluence/display/VADE/ESF+-+Evaluierungen?pre-view=/11403766/57639007/2019_09_27_Bericht_R%C3%9CMSA_final.pdf)

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.) (2017): Praxisleitfaden für eine wirksame Umsetzung von Interreg B Projekten, abrufbar unter: <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/ministerien/BMVI/VerschiedeneThemen/2017/wirkungen-interreg-b.html>

Evaluation des Programms „Beschäftigungsperspektiven eröffnen - Regionalentwicklung stärken (Regionalbudget)“ - Endbericht (2010), abrufbar unter: [https://esf.brandenburg.de/media\\_fast/667/BB\\_Evaluation\\_Regionalbudget\\_2010.pdf](https://esf.brandenburg.de/media_fast/667/BB_Evaluation_Regionalbudget_2010.pdf)

Grundlinien der Arbeitsmarktpolitik in Sachsen-Anhalt, abrufbar unter: <https://ms.sachsen-anhalt.de/themen/arbeit/arbeitsmarktprogramm/>

Operationelles Programm Chancen fördern – Der Europäische Sozialfonds in Baden-Württemberg: Studie zur Regionalisierung des ESF (2011), abrufbar unter: [http://www.esf-bw.de/esf2013/fileadmin/user\\_upload/downloads/Ministerium\\_fuer\\_Arbeit\\_und\\_Soziales/Studie\\_der\\_Regionalisierung\\_des\\_ESF\\_in\\_BW\\_2011.pdf](http://www.esf-bw.de/esf2013/fileadmin/user_upload/downloads/Ministerium_fuer_Arbeit_und_Soziales/Studie_der_Regionalisierung_des_ESF_in_BW_2011.pdf)

Ramboll Management Consulting (2019): Begleitende Bewertung des EFRE-Programms Baden-Württemberg 2014-2020 - Unterstützung bei der Vorbereitung des Regionalansatzes im EFRE 2021-2027, nicht veröffentlicht.

## 8. ANLAGEN

*In einem separaten Dokument sind folgende Anlagen enthalten:*

- Gegenüberstellung der Bestimmungen zu den Förderbereichen der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung (A, B, C, D)
- Überblick über die Daten- und Dokumentenanalyse im Zuge der Fallrekonstruktionen der elf betrachteten Fälle
- Übersicht über den Auswahlprozess der Projekte der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung (Förderbereiche A, D und C), des Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) und des Landesprogramms Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben
- Übersicht über die Auswahlvarianten 1, 2, 3 und 4 der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung

# STUDIE ZUR BEWERTUNG DER REGIONALISIERUNG DER ARBEITSMARKTPOLITIK IN SACHSEN-ANHALT (ESF)

## ANLAGEN ZUM ENDBERICHT



SACHSEN-ANHALT



EUROPÄISCHE UNION

**ESF**

Europäischer  
Sozialfonds

HIER INVESTIERT EUROPA  
IN DIE ZUKUNFT UNSERES LANDES.

[www.europa.sachsen-anhalt.de](http://www.europa.sachsen-anhalt.de)

# **STUDIE ZUR BEWERTUNG DER REGIONALISIERUNG DER ARBEITSMARKTPOLITIK IN SACHSEN-ANHALT (ESF) – ANLAGEN ZUM ENDBERICHT**

## **INHALT**

<b>1.</b>	<b>Gegenüberstellung der Bestimmungen zu den Förderbereichen der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung (A, B, C, D)</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Überblick über die Daten- und Dokumentenanalyse im Zuge der Fallrekonstruktionen der elf betrachteten Fälle</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Übersicht über den Auswahlprozess der Projekte der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung (Förderbereiche A, D und C), des Regionalen Übergangsmanagements (RÜMSA) und des Landesprogramms Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben</b>	<b>8</b>
3.1	Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung	9
3.2	Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA)	10
3.3	Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben	11
<b>4.</b>	<b>Übersicht über die Auswahlvarianten 1, 2, 3 und 4 der Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung</b>	<b>12</b>

## 1. GEGENÜBERSTELLUNG DER BESTIMMUNGEN ZU DEN FÖRDERBEREICHEN DER RICHTLINIE ZIELGRUPPEN- UND BESCHÄFTIGUNGSFÖRDERUNG (A, B, C, D)

Förderbereich A	Aktive Eingliederung
<b>Budget</b>	Virtuelles Budget nach regionalem Verteilungsschlüssel (Budget), der auf der Höhe des Bestands an Arbeitslosen im SGB II-Bezug beruht
<b>Förderzeitraum und -höhe</b>	24 Monate mit der Option einer einmaligen Verlängerung Zuwendungen für 24 Monate maximal 400.000 Euro  Förderung aus Mitteln des ESF und des Landes Sachsen-Anhalt [Arbeitslosengeld II der Teilnehmenden ist in Form einer teilnehmerbezogenen Pauschale als öffentliche Kofinanzierung möglich]
<b>Zuwendungsempfänger</b>	juristische Personen
<b>Gegenstand der Förderung</b>	Förderbereich A zur beruflichen Integrationen von Personen mit besonderen Vermittlungshemmnissen fördert Projekte zur Verbesserung der Integrationschancen von arbeitsmarktfernen Arbeitslosen mit ausgeprägten beschäftigungsrelevanten Defiziten und Integrationschwierigkeiten.
<b>Zielgruppe(n)</b>	am Arbeitsmarkt benachteiligte Personen, die mit Hilfe der Förderangebote nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch – Grundversicherung für Arbeitsuchende – (SGB II) oder dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch – Arbeitsförderung – (SGB III) nicht mehr erreicht werden können und einen besonderen Unterstützungsbedarf bei der Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt oder in Ausbildung haben; hierzu zählen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere Arbeitslose ab dem vollendeten 50. Lebensjahr</li> <li>• Langzeitarbeitslose</li> <li>• Arbeitslose mit gesundheitlichen und/oder psychischen Beeinträchtigungen oder Behinderungen</li> <li>• Arbeitslose mit Migrationshintergrund</li> <li>• Geflüchtete Menschen, das heißt Personen mit einer Aufenthaltserlaubnis, die uneingeschränkt als Beschäftigte arbeiten dürfen und die im Rechtskreis des SGB II registriert oder bei der Agentur für Arbeit als arbeitsuchend gemeldet sind</li> </ul>
<b>Aufgaben des Regionalen Arbeitskreises (RAK)</b>	Zuwendungsvoraussetzung: Förderempfehlung des Regionalen Arbeitskreises  Konzeption, Durchführung und Begleitung der Ideenwettbewerbe und Projektauswahlverfahren, Begleitung und Kontrolle (Qualitätssicherung)

Förderbereich B	Familien stärken – Perspektiven eröffnen
<b>Budget</b>	Eigenständige Festlegung der Anzahl der Coaches auf Grundlage des regionalen Bedarfs durch die Gebietskörperschaften, daraus ergibt sich ein Budget für Personal- und Sachausgaben. Zusätzlich eine Koordinationsstelle pro Gebietskörperschaft.
<b>Förderzeitraum und -höhe</b>	i.d.R. drei Jahre, Verlängerung für einen zweiten Förderzeitraum mit der Erfüllung der Projektziele möglich Höchsten sieben Monate, mindestens drei Monate

<b>Zuwendungsempfänger</b>	Landkreise und kreisfreie Städte, Arbeitgeber mit Sitz oder Niederlassung in Sachsen-Anhalt
<b>Gegenstand der Förderung</b>	Förderbereich B zur Unterstützung überwiegend jüngerer Hilfebedürftiger aus Familienbedarfsgemeinschaften fördert das Projekt „Familienintegrationscoach“ mit dem Ziel, die Integration von überwiegend jüngeren erwerbsfähigen Hilfebedürftigen aus sogenannten Familienbedarfsgemeinschaften mit mindestens einem Kind in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung durch intensive Betreuung zu unterstützen.
<b>Zielgruppe(n)</b>	Leistungsberechtigte aus Familienbedarfsgemeinschaften aus dem Rechtskreis des SGB II mit mindestens einem Kind im Haushalt, in denen bei Aufnahme in das Projekt <ul style="list-style-type: none"> <li>• beide Partner arbeitslos sind und ein Partner jünger als 35 Jahre ist, oder</li> <li>• der Alleinerziehende arbeitslos und jünger als 35 Jahre ist.</li> </ul> <p>Aufgenommen werden können auch Familienbedarfsgemeinschaften, in denen sich ein Partner in einer Maßnahme der aktiven Arbeitsmarktpolitik befindet.</p>
<b>Aufgaben des Regionalen Arbeitskreises (RAK)</b>	Zuwendungsvoraussetzungen: Förderempfehlung des RAK ist keine Zuwendungsvoraussetzung Koordinierung der Aufgaben der Coaches, des Projektbeirates und des Landkreises oder der kreisfreien Stadt

<b>Förderbereich C</b>	<b>STABIL (Selbstfindung-Training-Anleitung-Betreuungs-Initiative-Lernen)</b>
<b>Budget</b>	Virtuelles Budget auf Grundlage der zwischen Gebietskörperschaft und Jobcenter abgestimmten sicher zu besetzenden Teilnehmerplätze. Darauf aufbauend Bestimmung der Anzahl der Projekte.
<b>Förderzeitraum und -höhe</b>	24 Monate mit der Option einer ein- oder mehrmaligen Verlängerung für 24 Monate maximal 500.000 Euro, abhängig von der Anzahl der Teilnehmerplätze
<b>Zuwendungsempfänger</b>	Bildungsträger oder anerkannte Träger der freien Jugendhilfe
<b>Gegenstand der Förderung</b>	Förderbereich C zur Sicherung der Bildungs- und Beschäftigungsfähigkeit förderungsbedürftiger junger Menschen fördert die Bildungs- und Beschäftigungsfähigkeit förderungsbedürftiger junger Menschen, sodass sie in geeignete weiterführende Maßnahmen, in Ausbildung oder in Beschäftigung integriert werden können.
<b>Zielgruppe(n)</b>	Förderungsbedürftige junge Menschen in der Regel unter 25 Jahren, in begründeten Fällen bis unter 30 Jahren, die ihre Schulpflicht erfüllt haben, keinen Berufsabschluss besitzen, arbeitslos sind und mit Hilfe der Förderangebote der Agenturen für Arbeit oder Träger der Grundsicherung nicht oder nicht mehr erreicht werden können, wie junge Menschen ohne Schulabschluss, ohne Ausbildungsplatz, die eine Ausbildung abgebrochen haben oder mit besonderem individuellen sozialpädagogischen Hilfebedarf
<b>Aufgaben des Regionalen Arbeitskreises (RAK)</b>	Zuwendungsvoraussetzung: Förderempfehlung des Regionalen Arbeitskreises

Konzeption, Durchführung und Begleitung der Ideenwettbewerbe und Projektauswahlverfahren, Begleitung und Kontrolle (Qualitätssicherung)

<b>Förderbereich D</b>	<b>Gesellschaftliche Teilhabe: Jobperspektive 58+</b>
<b>Budget</b>	Virtuelles Budget auf Grundlage des Anteils der Langzeitarbeitslosen über 55 Jahre an allen Arbeitslosen pro Gebietskörperschaft.
<b>Förderzeitraum und -höhe</b>	Arbeitsverhältnisse mit mindestens 20 Arbeitsstunden/Woche; Zuschuss von bis zu 950 Euro zu den förderfähigen Personalausgaben je Beschäftigungsmonat und Arbeitnehmer Beschäftigungszeit: i.d.R. mindestens ein bis maximal drei Jahre; maximale Projektlaufzeit: drei Jahre
<b>Zuwendungsempfänger</b>	ergänzend juristische Personen des öffentlichen Rechts und juristische Personen des privaten Rechts mit Sitz oder Betriebsstätte in Sachsen-Anhalt; juristische Personen des privaten Rechts müssen nicht selbst gemeinnützig sein, es ist ausreichend, dass die Tätigkeitsbereiche der geförderten Projekte gemeinnützigen Zielen dienen und eine Gewinnentnahme der Gesellschafter nicht stattfindet.
<b>Gegenstand der Förderung</b>	Förderbereich D zur Schaffung zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten zur Vermeidung von sozialer und beruflicher Ausgrenzung fördert Projekte für langzeitarbeitslose Personen, die das 58. Lebensjahr vollendet haben, im Rechtskreis des SGB II betreut werden und Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhaltes beziehen. Diesen Personen soll mit längerfristigen, zusätzlichen und im öffentlichen Interesse liegenden sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungen die Möglichkeit zur sozialen Teilhabe eröffnet werden.
<b>Zielgruppe(n)</b>	Langzeitarbeitslose Personen, die das 58. Lebensjahr vollendet haben und Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhaltes beziehen (SGB II)
<b>Aufgaben des Regionalen Arbeitskreises (RAK)</b>	Zuwendungsvoraussetzung: Förderempfehlung des Regionalen Arbeitskreises  Konzeption, Durchführung und Begleitung der Ideenwettbewerbe und Projektauswahlverfahren, Begleitung und Kontrolle (Qualitätssicherung)  Bestätigung des RAK: Einhaltung der Kriterien Zusätzlichkeit, öffentliches Interesse und Wettbewerbsneutralität

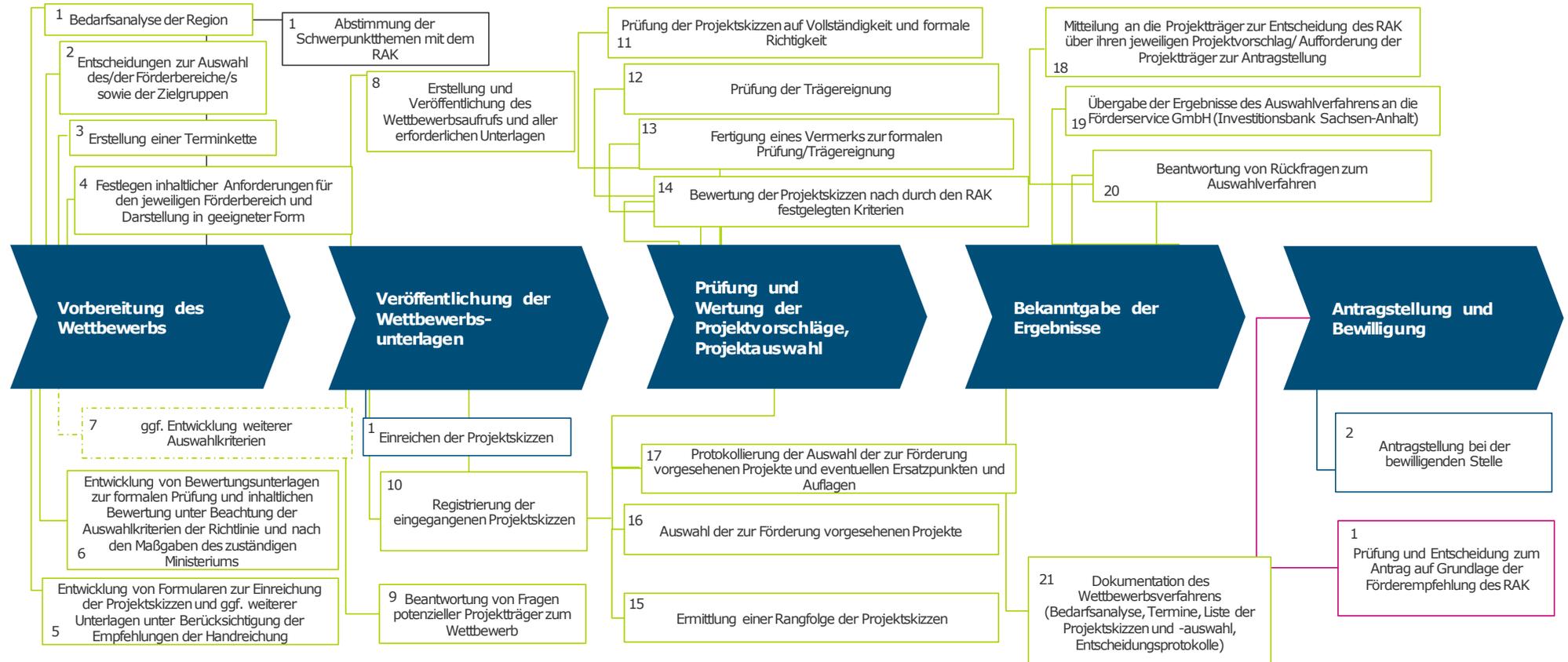




### **3. ÜBERSICHT ÜBER DEN AUSWAHLPROZESS DER PROJEKTE DER RICHTLINIE ZIELGRUPPEN- UND BESCHÄFTIGUNGSFÖRDERUNG (FÖRDERBEREICHE A, D UND C), DES REGIONALEN ÜBERGANGSMANAGEMENTS (RÜMSA) UND DES LANDESPROGRAMMS STABILISIERUNG UND TEILHABE AM ARBEITSLEBEN**

### 3.1 Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung

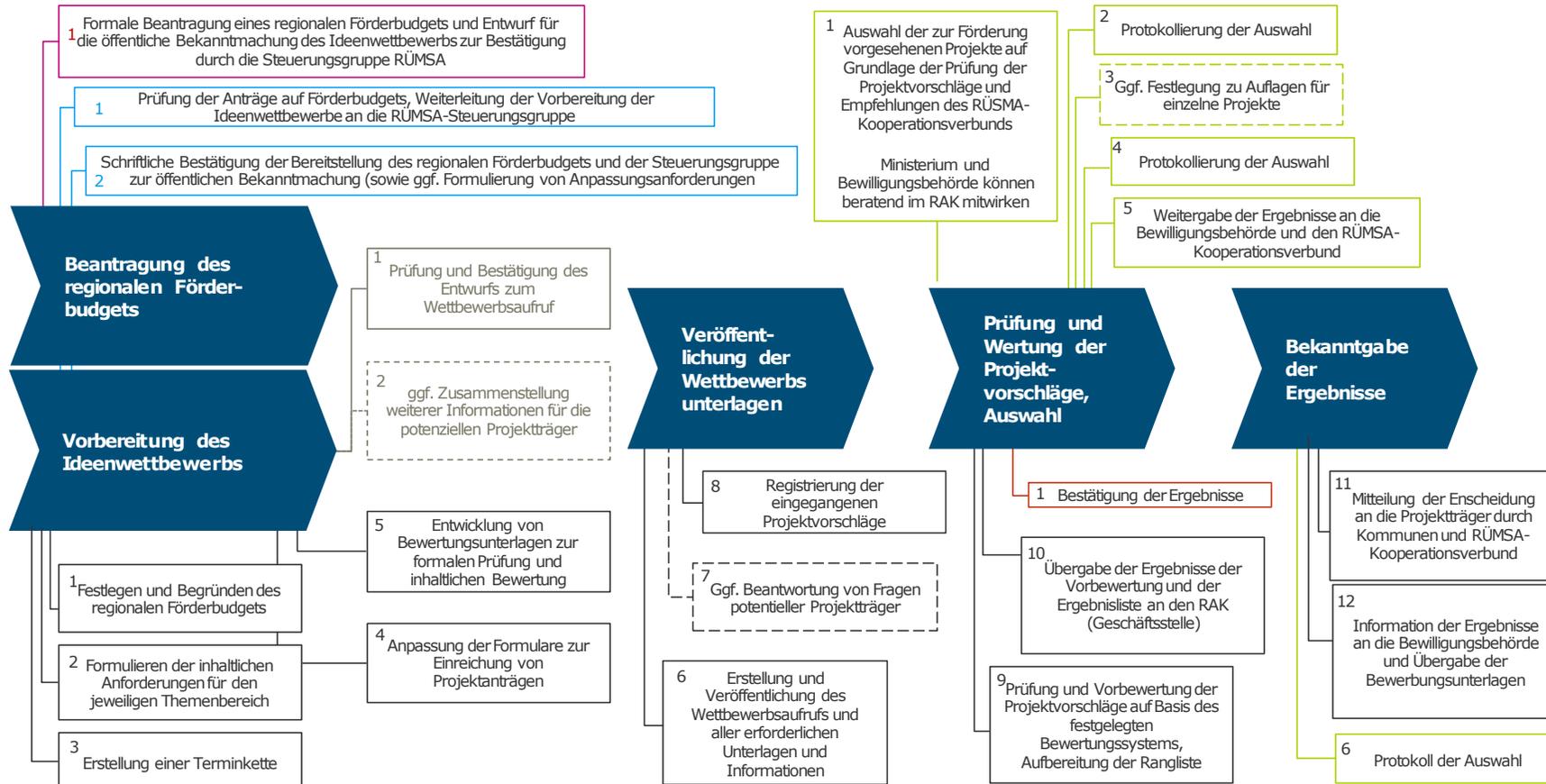
## Auswahlprozess – Projekte der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung auf Basis der Richtlinie und Handreichung für Gebietskörperschaften



Regionaler Arbeitskreis (RAK) | Investitionsbank Sachsen-Anhalt (IB) | (potenzielle) Projektträger | Fachreferat im zuständigen Ministerium

### 3.2 Regionales Übergangsmanagement (RÜMSA)

## Auswahlprozess – Richtlinie RÜMSA auf Basis der Handreichung für Gebietskörperschaften

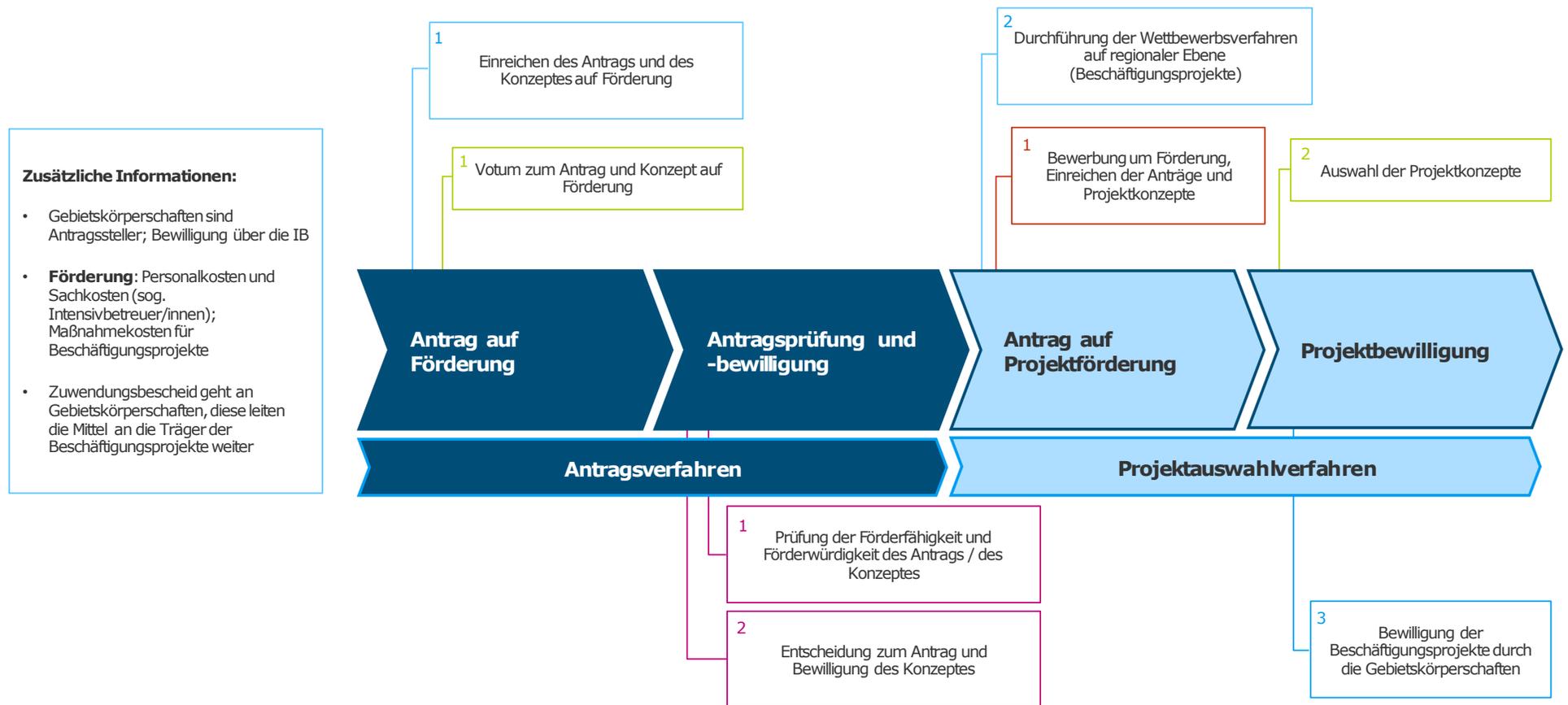


Regionaler Arbeitskreis (RAK) | geförderte Kommunen HS I | Ministerium für Arbeit, Soziales und Integration | regionaler RÜMSA-Kooperationsverbund |

Steuerungsgruppe RÜMSA | Bewilligungsbehörde (Landesverwaltungsamt)

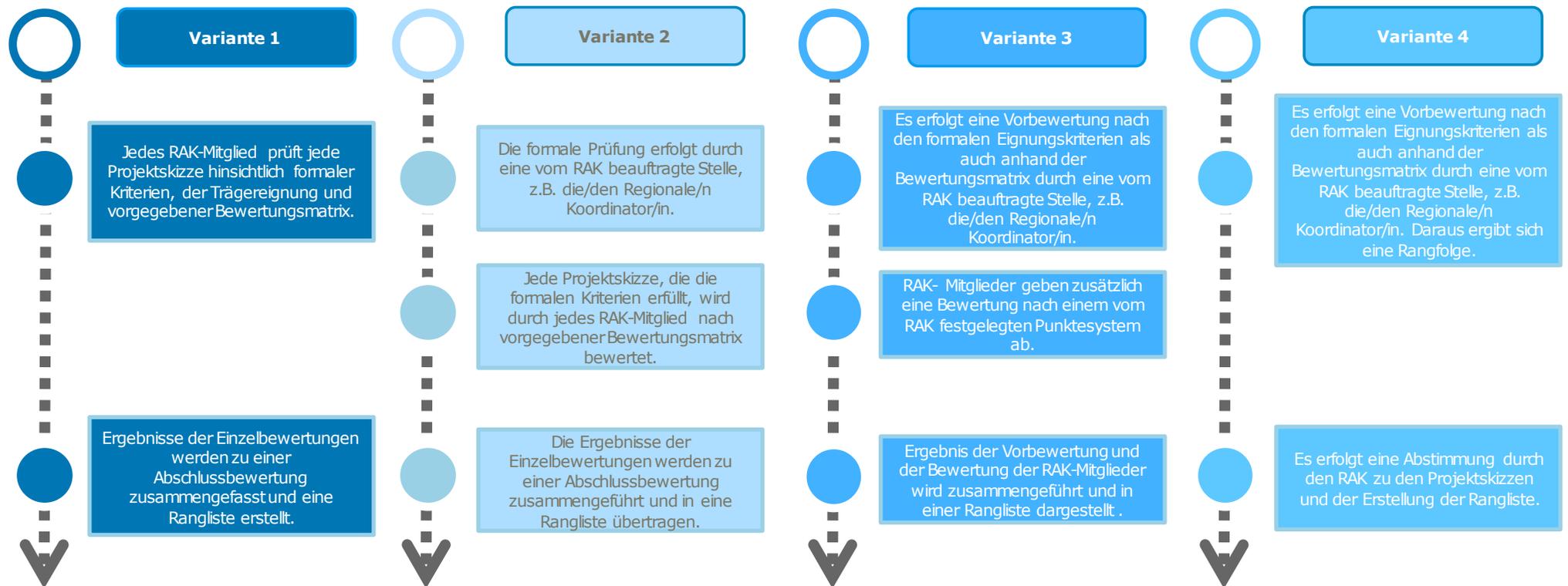
### 3.3 Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben

## Auswahlprozess – Landesprogramm Stabilisierung und Teilhabe am Arbeitsleben auf Basis der Richtlinie



## 4. ÜBERSICHT ÜBER DIE AUSWAHLVARIANTEN 1, 2, 3 UND 4 DER ZIELGRUPPEN- UND BESCHÄFTIGUNGSFÖRDERUNG

### Varianten des Auswahlverfahrens der Fördergegenstände A, C und D der Richtlinie Zielgruppen- und Beschäftigungsförderung auf Basis der Handreichung für Gebietskörperschaften



**KONTAKT:**

**Marcus Neureiter**  
Manager

T 040 30 20 20-137  
M 0151 580 15-137  
marcus.neureiter@ramboll.com

**Anna Iris Henkel**  
Seniorberaterin

T 030 30 20 20-280  
M 0151 26 446-280  
anna-iris.henkel@ramboll.com



**SACHSEN-ANHALT**



EUROPÄISCHE UNION

**ESF**  
Europäischer  
Sozialfonds

**HIER INVESTIERT EUROPA  
IN DIE ZUKUNFT UNSERES LANDES.**

[www.europa.sachsen-anhalt.de](http://www.europa.sachsen-anhalt.de)