

**WORKING PAPER**

Fachgruppe Soziologie und Arbeitsmarktpolitik  
Hochschule der Bundesagentur für Arbeit

**Nr. 8**

**November 2024**

Neue Wege in der Kooperation von  
Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-  
Dienstleistungen und die Rolle der  
Integrationsfachkräfte (NWCEE)

**Sebastian Brandl, Thorsten Braun, Michaela Schulze**



## **Working Paper der Fachgruppe Soziologie und Arbeitsmarktpolitik der HdBA**

Mit dieser Working-Paper-Reihe stellt die Fachgruppe Soziologie und Arbeitsmarktpolitik der HdBA arbeitsmarktpolitische, beratungs- und BA-relevante Zwischenergebnisse und Forschungsbefunde aus Projekten von Fachgruppenangehörigen zur Verfügung.

Es kann sich hierbei um erste Zwischenergebnisse oder endgültige Forschungsbefunde, Thesenpapiere, methodische oder inhaltliche Erörterungen mit Bezug auf die Forschungsthemen und auf das Lehrangebot der Fachgruppe und ihrer Mitglieder handeln.

Die Veröffentlichungen der Fachgruppe stehen unter Verantwortung der jeweiligen Autorinnen und Autoren. Die Autorenschaft steht Mitgliedern der Fachgruppe, Projektmitarbeitenden, Kooperationspartnern bzw. Kooperationspartnerinnen und weiteren Forschenden an der HdBA offen. Die Publikation in dieser Reihe basiert auf Vorschlägen von Mitgliedern der Fachgruppe und einem internen Review-Prozess.

## **Impressum**

Herausgeber: Fachgruppe Soziologie und Arbeitsmarktpolitik der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA)

Fachgruppensprecher: Prof. Dr. Florian Kreuzer

### **Campus Mannheim**

Seckenheimer Landstraße 16  
68163 Mannheim  
Tel. (0621) 42090

### **Campus Schwerin**

Wismarsche Str. 405  
19055 Schwerin  
Tel. (0385) 54083

## **Autor:innen**

Dr. Sebastian Brandl, Professor für Arbeitssoziologie und Sozialpolitik, HdBA, Campus Schwerin / Thorsten Braun, Associate Professor, VIA University College – Society and Social Work, Aarhus / Dr. Michaela Schulze, Professorin für Politikwissenschaft, HdBA, Campus Schwerin

E-Mail: [sebastian.brandl@hdba.de](mailto:sebastian.brandl@hdba.de) / [thbr@via.dk](mailto:thbr@via.dk) / [michaela.schulze@hdba.de](mailto:michaela.schulze@hdba.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROJEKTGEGENSTAND UND ZIEL .....	1
1.2 AUSGANGSSITUATION.....	1
1.3 METHODISCHES VORGEHEN .....	4
<b>2. FORMATE DER KOOPERATION VON ARBEITGEBER- UND ARBEITNEHMERORIENTIERTEN FACHKRÄFTEN IN DÄNISCHEN JOBCENTERN.....</b>	<b>6</b>
2.1 ZUR DÄNISCHEN BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK.....	6
2.2 JC DK1: EINGLIEDERUNG DES AG-NAHEN EINSATZES, GELEGENHEITSFENSTER DURCH STAR UND GRUNDVERLAUFSMODELL.....	12
2.2.1 ZUSAMMENARBEIT NACH INSOURCING DER-AG-BERATUNG.....	12
2.2.2 ZIELGRUPPEN .....	13
2.2.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	14
2.2.4 ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE – GRUNDVERLAUFSMODELL VON 20 WOCHEN.....	14
2.2.5 KOMPETENZEN UND HILFESTELLUNGEN – WEITERBILDUNG FÜR JOBBERATER.....	15
2.2.6 ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN .....	16
2.3 JC DK2 – FOKUS AUF ARBEITSKRAFTBEDARF DER LOKALEN ARBEITGEBER.....	17
2.3.1 PRIORISIERUNG DIREKTER INTEGRATION.....	17
2.3.2 ZIELGRUPPEN .....	19
2.3.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	19
2.3.4 ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE .....	19
2.3.5 KOMPETENZEN UND HILFESTELLUNGEN .....	20
2.3.6 ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN .....	21
2.4 JC DK3 – „BÜRGER:INNEN IM ZENTRUM“, ROLLENVERTEILUNG ZWISCHEN SB UND JB .....	22
2.4.1 ZUSAMMENLEGUNG SOZIAL- UND BESCHÄFTIGUNGSBEREICH, UNTERNEHMENSSTRATEGIE .....	22
2.4.2 ZIELGRUPPEN .....	23
2.4.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	23
2.4.4 ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE .....	24
2.4.5 KOMPETENZEN UND HILFESTELLUNGEN .....	24
2.4.6 ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN .....	25
2.5 JC DK4 – WANDEL DER ÜBERGEORDNETEN STRATEGIE – EIN STÜCK ZURÜCK ZUR SOZIALFACHLICHKEIT?.....	27
2.5.1 KOOPERATIONSFORMAT – WECHSEL VON STRAMMER ZIELSTEUERUNG ZU „KUNDENZUFRIEDENHEIT“ 27	
2.5.2 ZIELGRUPPEN .....	29
2.5.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	29
2.5.4 ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE .....	29
2.5.5 KOMPETENZEN UND HILFESTELLUNGEN .....	30
2.5.6 ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN .....	31

<b>3. FORMATE DER KOOPERATION VON ARBEITGEBER- UND ARBEITNEHMERINTEGRATIONSFACHKRÄFTEN IN ÖSTERREICH .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 ZUM ARBEITSMARKTSERVICE (AMS).....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 NEUAUSRICHTUNG ARBEITGEBERORIENTierter UND ARBEITNEHMERORIENTierter VERMITTLUNGSFACHKRÄFTE (A1/A2).....</b>	<b>34</b>
3.2.1 ERWEITERTES KOOPERATIONSFORMAT JOBBÖRSE.....	34
3.2.2 ZIELGRUPPEN .....	38
3.2.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	38
3.2.4 ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE .....	38
3.2.5 KOMPETENZEN UND HILFESTELLUNGEN .....	40
3.2.6 ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN .....	41
<b>3.3 ARBEITGEBERORIENTIERTE INTEGRATIONSFACHKRÄFTE BERATEN ARBEITSLÖSE (A3) .....</b>	<b>42</b>
3.3.1 NEUE KOOPERATIONSFORMATE VON ARBEITNEHMER- UND ARBEITGEBER- INTEGRATIONSFACHKRÄFTEN .....	42
3.3.2 ZIELGRUPPEN: „JOB-READY“ IM FOKUS, VULNERABLE PERSONENGRUPPEN IN ZUKUNFT?.....	44
3.3.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	44
3.3.4 ARBEIT DER BERATUNGSFACHKRÄFTE .....	44
3.3.5 FLANKIERUNG DER NEUEN FORMATE DURCH QUALIFIKATIONSANGEBOTE UND HILFESTELLUNGEN ...	45
3.3.6 ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN .....	45
<b>3.4 E-JOBMEETINGS FÖRDERN KOOPERATION (A4).....</b>	<b>46</b>
3.4.1 KOOPERATIONSFORMATE .....	46
3.4.2 VULNERABLE GRUPPEN/ZIELGRUPPE .....	47
3.4.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	48
3.4.4 ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE .....	48
3.4.5 KOMPETENZEN & HILFESTELLUNGEN .....	49
3.4.6 ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN .....	49
<b>3.5 INTENSIVIERTER AUSTAUSCH DURCH NEUE TRENNLINIEN ZWISCHEN ERSTSERVICE UND BERATUNG (A5) .....</b>	<b>50</b>
3.5.1 KOOPERATIONSFORMATE .....	50
3.5.2 ZIELGRUPPEN .....	53
3.5.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	54
3.5.4 ZUR ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE .....	54
3.5.5 HILFESTELLUNGEN.....	57
3.5.6 ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN .....	57
<b>3.6 HERANFÜHRUNG VON LANGZEITARBEITSLÖSEN AN REGULÄRE BESCHÄFTIGUNG (A6) .....</b>	<b>59</b>
3.6.1 KOOPERATIONSFORMAT AMS – TRÄGER – ARBEITGEBER .....	59
3.6.2 ZIELGRUPPEN .....	63
3.6.3 VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH .....	66
3.6.4 ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE .....	67
3.6.5 KOMPETENZEN UND HILFESTELLUNGEN .....	68
3.6.6 ERFOLGSFAKTOREN & KRITISCHE THEMEN.....	69
<b>4. FORMATE DER KOOPERATION VON ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMERINTEGRATIONSFACHKRÄFTEN IN DEUTSCHLAND .....</b>	<b>72</b>

<b>4.1</b>	<b>SCHNITTSTELLENMANAGER ZWISCHEN ARBEITGEBERORIENTIERTEN UND ARBEITNEHMERORIENTIERTEN VERMITTLUNGSFACHKRÄFTEN (D1)</b>	<b>72</b>
4.1.1	INTERNE KOOPERATIONSFORMATE UND MIT ARBEITGEBERN: TEILLOGIKEN UND BARRIEREN ÜBERWINDEN	72
4.1.2	ZIELGRUPPEN	74
4.1.3	VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH	75
4.1.4	ARBEIT DER SCHNITTSTELLENMANAGER	76
4.1.5	KOMPETENZEN UND HILFSTELLUNGEN	76
4.1.6	ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN	77
<b>4.2</b>	<b>RESTRUKTURIERUNGEN, SONDERTEAMS UND „NEUTRALE“ ORTE (D2)</b>	<b>78</b>
4.2.1	INTERNE KOOPERATIONSFORMATE UND MIT ARBEITGEBERN	78
4.2.2	VULNERABLE GRUPPEN	79
4.2.3	VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH	81
4.2.4	ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE	81
4.2.5	KOMPETENZEN & HILFSTELLUNGEN	83
4.2.6	ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN	84
<b>4.3</b>	<b>AGS-UMSTRUKTURIERUNGEN (D3)</b>	<b>85</b>
4.3.1	INTERNE KOOPERATIONSFORMATE UND MIT ARBEITGEBERN	85
4.3.2	VULNERABLE GRUPPEN/NIEDRIGQUALIFIZIERTE	89
4.3.3	VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH	91
4.3.4	DIE ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE	91
4.3.5	KOMPETENZEN & HILFSTELLUNGEN	92
4.3.6	ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN	93
<b>4.4</b>	<b>NEUAUSRICHTUNG ARBEITGEBERORIENTIERTER UND ARBEITNEHMERORIENTIERTER VERMITTLUNGSFACHKRÄFTE (D4)</b>	<b>94</b>
4.4.1	TEILLOGIKEN UND BARRIEREN DURCH RÄUMLICHE NÄHE, PERSÖNLICHEN AUSTAUSCH UND INTEGRIERTE TEAMS ÜBERWINDEN	94
4.4.2	ZIELGRUPPEN	97
4.4.3	VERÄNDERUNGEN IN DER COVID-19-PANDEMIE UND DANACH	98
4.4.4	ARBEIT DER INTEGRATIONSFACHKRÄFTE	99
4.4.5	KOMPETENZEN UND HILFSTELLUNGEN	100
4.4.6	ERFOLGSFAKTOREN UND KRITISCHE THEMEN	100
<b>5.</b>	<b><u>FAZIT: NEUE FORMATE DER KOOPERATION VON ARBEITNEHMER- UND ARBEITGEBER-DIENSTLEISTUNGEN IM VERGLEICH</u></b>	<b><u>102</u></b>
5.1	ANTWORTEN AUF DIE FORSCHUNGSFRAGEN	102
5.2	AUSBLICK	112
	<b><u>LITERATUR</u></b>	<b><u>116</u></b>

## Abkürzungsverzeichnis

A	Österreich
ag/AG	Arbeitgeber:in
ago	arbeitgeberorientiert
AGS	Arbeitgeberservice (D)
AM	Arbeitsmarkt
AMS	Arbeitsmarktservice (A)
an/AN	Arbeitnehmer:in
ano	arbeitnehmerorientiert
AV	Arbeitsvermittlung
D	Deutschland
Dok(xy)	Dokument (Nummer)
DK	Dänemark
eLB	erwerbsfähige(r) Leistungsberechtigte(r) (D)
EGZ	Eingliederungszuschuss
FK	Fachkraft, Kurzform für IFK
gAGS	gemeinsamer Arbeitgeberservice (von örtlicher Arbeitsagentur (Arbeitslosenversicherung, SGB III) und örtlichem Jobcenter (Grundsicherung für Arbeitssuchende, SGB II)) (D)
GST	Geschäftsstelle(n)
GSTL	Geschäftsstellenleitung
IFK	Integrationsfachkraft auch street-level bureaucrat oder Frontlinienmitarbeiter (Sammelbegriff für Beratungs- und Vermittlungsfachkräfte in lokalen Arbeitsverwaltungen)
JB	arbeitgeberorientierte Jobberater:in (DK) auch Unternehmens- oder Erwerbsberater (dänisch: Jobkonsulent, virksomhedskonsulent, rekruteringskonsulent oder erhvervskonsulent)
JC	Jobcenter, Synonym auch für lokale Arbeitsverwaltung

LZA	Langzeitarbeitslose:r/Langzeitarbeitslosigkeit
M&I/Mul	Markt- und Integrationsteams (Arbeitsvermittlungsteams für Arbeitslose im Jobcenter) (D)
NWCEE	Neue Wege in der Kooperation von Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Dienstleistungen und die Rolle der Integrationsfachkräfte
OFK	Obere Führungskraft (in befragter Arbeitsverwaltung)
PAP	persönliche:r Ansprechpartner:in (D)
SB	arbeitnehmernahe Sachbearbeiter:in (DK; arbeitnehmerorientierte Integrationsfachkraft) auch (persönlicher) Jobberater oder koordinierender Sachbearbeiter (dänisch: sagsbehandler, personlig jobkonsulent oder koordinerende sagsbehandler)
SfA	Service für Arbeitskräfte (A)
SfU	Service für Unternehmen (A)
SGB	Sozialgesetzbuch (SGB II = Grundsicherung für Arbeitssuchende, SGB III = Arbeitslosenversicherung/Arbeitsförderung)
SSM	Schnittstellenmanager:in (D)
STAR	Styrelse for arbejdsmarked og rekruttering (DK), zentrale dänische Arbeitsmarktbehörde
TL	Teamleitung
TLLZA	Teamleitung Team Langzeitarbeitslosigkeit
THCG	Teilhabechancengesetz
VerBIS	Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem. BA-internes Fachverfahren zur Information, Vermittlung und Beratung ihrer Kundinnen und Kunden
VIA	VIA University College, Aarhus
WP	Working Paper

## Abstract

Evaluationen von arbeitsmarktpolitischen Modellprojekten und Förderinstrumenten verweisen darauf, dass in einer engeren Kooperation von Arbeitgeberdienstleistungen (AGS) und arbeitnehmerorientierten Integrationsfachkräften ein wesentlicher Erfolgsfaktor dafür liegt, Langzeitarbeitslose und andere arbeitsmarktfernere Gruppen in den regulären Arbeitsmarkt zu integrieren. Davon ausgehend werden in diesem Working Paper Fallstudienbefunde vorgestellt, die im Projekt *Neue Wege der Kooperation von Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Dienstleistungen und die Rolle der Integrationsfachkräfte* (NWCEE) von HdBA und VIA untersucht wurden.

Anhand der Fallstudien zeichnet das WP an Beispielen aus lokalen Arbeitsverwaltungen in Dänemark, Österreich und Deutschland nach, welche neuen Formate der Kooperation zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Fachkräften bzw. -Abteilungen implementiert wurden. Dabei wird insbesondere beleuchtet, wie die Fachkräfte kooperieren, wie sich ihre Arbeit veränderte und welche Hilfestellungen ihnen dafür zur Verfügung gestellt wurden, und ferner, welche Zielgruppen im Fokus stehen und was Erfolgsfaktoren sowie kritische Aspekte darstellen. Das WP gibt damit einen deskriptiven Überblick über die empirisch anzutreffenden Veränderungen und Formate.

In allen drei Ländern zeigt sich, dass befragte Akteure die bisherige hochgradige Arbeitsteilung und formalisierte Kommunikation und mitunter die Trennung der beiden Bereiche als hinderlich betrachten. Dennoch wird die etablierte Ausdifferenzierung in keinem der Fälle gänzlich zurückgenommen; eine organisationale Zusammenführung findet in Einzelfällen, meist in Projektteams, statt. Überwiegend werden (Kooperations-)Projekte, vorwiegend Jobbörsen oder Kommunikations- und Austauschformate, implementiert, die eine gegenseitige Verständigung und Kooperation auf den Weg bringen. Zu Letzterem gehört auch die räumliche Nähe der Fachkräfte. Damit verbessert sich nicht nur die Datenqualität oder die gegenseitige Information, sondern darüber entsteht auch ein Verständnis für die Aufgaben, Arbeitsweisen, Kundinnen und Kunden und Restriktionen der anderen Seite. Gegenseitige Schuldzuweisungen schwächen sich ab und ein eher ganzheitlicher Blick auf den Arbeitsprozess und die Anforderungen außerhalb des eigenen Arbeitsfeldes wird möglich.



*New Ways of Cooperation between Employee and Employer Services and the Role of Integration Professionals (NWCEE)*

Evaluations of labour market policy model projects and instruments indicate that closer cooperation between employer services and jobseeker-oriented integration specialists is a key success factor for integrating the long-term unemployed and other groups further away from the labour market into the regular labour market. Based on this, this working paper presents case study findings that were examined in the project *New Ways of Cooperation between Employee and Employer Services and the Role of Integration Professionals (NWCEE)* of HdBA and VIA.

Based on the case studies, the WP uses examples from local employment services in Denmark, Austria and Germany to trace which new formats of cooperation between employee and employer specialists or departments have been implemented. Particularly, we analyse, how the professionals cooperate, how their work has changed and what assistance has been made available to them for this, furthermore, which target groups are in focus and what success factors and critical aspects are. The WP thus provides a descriptive overview of the empirically encountered changes and formats.

In all three countries, it can be seen that the previous high degree of division of labour and formalised communication, and thus the separation of the two areas, are a hindrance. Nevertheless, the established differentiation is not completely withdrawn in any of the cases; an organizational merger takes place in individual cases, usually in project teams. Predominantly (cooperation) projects, mostly job fairs or communication and exchange formats are implemented, which initiate mutual understanding and cooperation. The latter also includes the physical proximity of the skilled workers. As a result, not only does data quality or mutual information improve, but it also creates an understanding of the other side's tasks, working methods, customers and restrictions, mutual recriminations are weakened and a more holistic view of the work process and requirements outside one's own field of work becomes possible.

## 1. Einleitung

In diesem Working Paper (WP) werden erste Ergebnisse des Projekts „Neue Wege in der Kooperation von Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Dienstleistungen und die Rolle der Integrationsfachkräfte (NWCEE)“<sup>1</sup> vorgestellt. Entlang der Fragestellung, welche prozessualen oder organisationalen Veränderungen mit dem Ziel einer engeren kommunikativen Verknüpfung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberdienstleistungen in den Arbeitsverwaltungen und der Kooperation mit Arbeitgebern eingeführt wurden, werden die in den Fallstudien vorfindlichen Formate nach Ländern gruppiert ab Kapitel 2 vorgestellt. Erste vorläufige Schlussfolgerungen zu Erfolgsfaktoren und kritischen Themen werden jeweils am Ende der Formate gezogen. Zum Abschluss des WP werden unsere Forschungsfragen resümierend beantwortet und weiterführende Analyseperspektiven eröffnet. Damit soll ein deskriptiver Überblick über die empirisch anzutreffenden Veränderungen und Formate insbesondere für die in den Arbeitsverwaltungen tätigen Fach- und Führungskräfte gegeben, ebenso wie über dieses WP hinausgehende Auswertungsperspektiven aufgezeigt werden.

Einführend werden zunächst die Zielsetzungen des Projekts und der Forschungsstand skizziert, von dem das Projekt ausging. Sodann folgen die Forschungsfragen sowie Hinweise zum methodischen Vorgehen.

### 1.1 Projektgegenstand und Ziel

Gegenstand der Untersuchung sind neue Formate der Kooperation von Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Dienstleistungen innerhalb von lokalen Arbeitsverwaltungen und neue Anspracheformate für Arbeitgeber, insbesondere um vulnerable Personengruppen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Dies erfolgt anhand von Fallstudien in drei Ländern (DK, A, D). Das Ziel besteht darin, die Bedingungen solcher internen und externen Kooperationen mit Fokus auf die Anforderungen, Kompetenzen und Umgangsformen der Fachkräfte in Abhängigkeit ihrer organisationalen Einbettung zu erschließen. Aus den Erfahrungen in den Ländern sollen Lernimpulse für die Arbeitgeberansprache abgeleitet und entsprechende Lehrmodule an den beiden beteiligten Hochschulen gestaltet werden.

### 1.2 Ausgangssituation

Die Integration vulnerabler Gruppen in den Arbeitsmarkt hängt insbesondere von deren intensiver Betreuung in Arbeitsagenturen und Jobcentern ab (u. a. geringer Betreuungs-

---

<sup>1</sup> siehe: [www.hdba.de/forschung/hdba-projekte/kooperation-von-arbeitnehmer-und-arbeitgeber-dienstleistungen/](http://www.hdba.de/forschung/hdba-projekte/kooperation-von-arbeitnehmer-und-arbeitgeber-dienstleistungen/) sowie [www.ucviden.dk/da/projects/virksomhedsrettet-beskæftigelsesindsats-for-aktivitetsparate-kont](http://www.ucviden.dk/da/projects/virksomhedsrettet-beskæftigelsesindsats-for-aktivitetsparate-kont)

schlüssel, hohe Kontaktdichte), wodurch eine individuelle Beratung und Begleitung möglich wird. Studien (vgl. BMAS 2018) zeigen auf, dass als Erfolgsfaktor die gezielte und persönliche Ansprache der Arbeitgeber vor Ort verbunden mit einer erhöhten Dienstleistungstiefe und einer vertieften Kenntnis der zukünftigen Arbeitssituation im Betrieb für die Bewerber:innen durch die arbeitgeberorientierten Integrationsfachkräfte hinzukommt.

Zugleich zeigt sich, dass die Trennung in reguläre arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierte Teams und technische Matchingverfahren Schnittstellenproblematiken hervorrufen. Deren Überwindung scheint in gemischten Teams möglich zu sein. Erforderlich ist zudem eine Weiterentwicklung des Rollenbildes der zumeist auf Arbeitnehmer (AN) oder auf Arbeitgeber (AG) spezialisierten Integrationsfachkräfte (IFK). Ein vertieftes gegenseitiges Verständnis für die jeweils andere Tätigkeit ist zu entwickeln, Wissen auszutauschen und neue Arbeitsweisen und formelle wie informelle Kommunikationsstrukturen sind zu etablieren. Auch die Führungskräfte sollten dafür verändert steuern und dabei Motivation, Prozesse, Hilfestellungen statt zuvorderst Ergebnisse in den Fokus nehmen (vgl. IAB 2017).

Die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote für Arbeitgeber:innen und Bewerber:innen hängt außerdem von lokalen organisationsinternen wie -externen Bedingungen sowie von zentral eröffneten Handlungsspielräumen („operative Dezentralisierung“, siehe u. a. IAB 2017: 116) und Gelegenheitsfenstern (Förderprogramme o. Ä.) ab. Bei der Kooperation mit Arbeitgeber:innen spielt, anders als bei der Arbeit mit den Bewerber:innen, die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme eine entscheidende Rolle. Der „Zwangskontext“ (Kolbe 2012), dem Arbeitslose unterworfen sind und der mittels Sanktionen durchgesetzt werden kann, weicht in der Arbeit mit Arbeitgeber:innen dem Charakter einer Netzwerkkoooperation, in der Kooperation nicht erzwungen werden kann. Kooperationsbereitschaft muss in der tagtäglichen Arbeit hergestellt werden und zumindest für beide Seiten langfristig Vorteile gegenüber Nichtkooperation versprechen (vgl. Brandl/Brussig 2018). In Modellprojekten oder Sonderteams entfällt der Zwangscharakter für Arbeitnehmer mitunter. Allerdings nur insofern, als dass bei Nichtkooperation die Rückkehr in den „regulären Zwangskontext“ erfolgt.

Insbesondere in Bezug auf die organisationalen Veränderungen und deren Implementationswege neuer arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Integrationsformate und hinsichtlich ihrer Anforderungen und Wirkungen an bzw. auf die Organisation und die IFK lässt sich eine Forschungslücke konstatieren. Diese schließt ein, wie solche Wege beschritten werden, in Projekten oder Sonderteams und/oder im Regelgeschäft, und wie sich Projektlösungen auf das Regelgeschäft auswirken. In ersten explorativen Fallstudien dänischer und deutscher Jobcenter (Brandl/Braun 2022) wird deutlich, dass solche neuen Formate teils in bewusster Abgrenzung vom bisherigen (AN-/AG-orientierten) Regelgeschäft implementiert werden und eine Übertragung möglicher Lernimpulse auf andere Organisationseinheiten kaum stattfindet.

Ferner ist offen, ob solche neuen Formate einen hohen, mehrschichtigen Lern- und Qualifikationsbedarf bei den Frontlinienbeschäftigten, aber auch bei den Führungskräften bedingen, wie Studien nahelegen (u. a. IAB 2017; Danneris/Caswell 2019), oder aber, wie erwähnte explorative Fallstudien ergeben, dass eine langjährige Berufserfahrung der Fachkräfte kombiniert mit hoher Motivation hinreichend für innovative Dienstleistungsangebote ist. Hinzu kommt, dass solche Innovationen mit einer Erweiterung der Handlungsspielräume der Frontlinienbeschäftigten und ihrer Teams in Abkehr von eng standardisierten, meist zentralen Vorgaben der Dienstleistungserstellung einhergehen. Diese eröffnen den Integrationsfachkräften Ausgestaltungsspielräume („Ermessen“), weshalb zu klären ist, wie diese und ihre Teams damit in doppelter Weise umgehen: Zum einen, wie IFK die gegebenen Freiräume nutzen (rechtliche und hinsichtlich einer eigenständigen und teilautonomen Arbeitsweise), und zum anderen, wie Dienstleistungen seitens der Organisation ausgestaltet werden. Letzteres ist insbesondere dann relevant, wenn diese Gestaltung beteiligungsorientiert oder im Sinne „operativer Dezentralisierung“ auf die Teams verlagert wird und dort eine Definition und gegebenenfalls permanente Reflexion eines Spektrums möglicher Arbeitshandlungen erfolgt. Insofern ist offen, welche Kompetenzen im doppelten Sinne von Dürfen und Können (Bender/Brandl 2017) weiter auszubilden sind, um neue Kooperationen der *street-level bureaucrats* (Lipsky 2010)<sup>2</sup> zu ermöglichen.

Der personelle Fokus liegt auf der Integration vulnerabler Gruppen in den Arbeitsmarkt (AM). Dabei handelt sich um Personen, die selten oder nur mit höherem Aufwand in den AM zurückkehren oder die einem hohen, wiederkehrenden Arbeitslosigkeitsrisiko ausgesetzt sind, also beispielsweise um Langzeitarbeitslose, Rehabilitand:innen, Alleinerziehende oder um Geringqualifizierte. Dieser Kundenfokus resultiert aus den Veränderungen des Arbeitsmarkts in den letzten Jahren (Alterung, Fachkräfteengpässe) vor der Coronakrise und der Erkenntnis, dass der hohen Hürde des Arbeitsmarkteintritts mit einer individuelleren Vermittlung arbeitsmarktferner Gruppen und neuen Strukturen und Prozessen begegnet werden kann. Letzteres wird auch in Zukunftskonzepten der BA festgehalten, die „konsequent auf die Qualitätsanforderungen und Stärken unserer Kundinnen und Kunden“ (BA 2015) auszurichten sind, womit „die persönliche Beratung und Unterstützung marktferner Kundinnen und Kunden“ intensiviert wird.

---

<sup>2</sup> Als *street-level bureaucrats* hat ursprünglich Michael Lipsky (2010[1980]) Beschäftigte auf den unteren Hierarchieebenen öffentlicher Verwaltungen bezeichnet, die politische Vorhaben in konkrete Maßnahmen umsetzen. Charakteristisch für sie ist, dass ihre Aktivitäten zwar durch rechtliche und administrative Vorschriften strukturiert werden, sie gleichwohl einen Ermessensspielraum haben. Lipsky folgert daraus, dass sie Politiken nicht einfach implementieren, sondern selbst „policy makers“ sind, deren Entscheidungen „effectively become the public policies they carry out“ (Lipsky 2010: xiii; Hervorh. im Original).

Die dargelegten, aus dem wesentlich vor der Covid-19-Pandemie entstandenen Forschungsstand abgeleiteten Fragen lassen sich zu folgenden Forschungsfragen verdichten:

- Welche Kommunikations-, Prozess- und Organisationsveränderungen wurden mit dem Ziel einer engeren Verknüpfung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberdienstleistungen in den Arbeitsverwaltungen und zur Kooperation mit Arbeitgebern eingeführt?
- Welche Veränderungen haben sich durch die Coronakrise für solche Ansätze ergeben?
- Wie verändern diese Innovationen die Arbeit der street-level bureaucrats? Mit welchen (Kompetenz-)Anforderungen, Veränderungsnotwendigkeiten und neuen Ermessensspielräumen sehen sie sich konfrontiert?
- Mit welchen Qualifikationsangeboten für die Integrationsfachkräfte werden die innovativen Dienstleistungen flankiert?

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Im NWCEE-Projekt wurden ausgehend von Literatur- und Dokumentenanalysen vergleichende Fallstudien durchgeführt. In Dänemark, Österreich und Deutschland wurden vom Winter 2022 bis zum Sommer 2023 jeweils vier Fälle in lokalen Arbeitsverwaltungen erhoben.

Die Auswahl der Fälle erfolgte entlang von Best-Practice-Erkenntnissen, regionalen Besonderheiten und der Kooperation mit den Arbeitsverwaltungen. Die methodische Grundlage der Fallstudien bildete vor allem das Expertengespräch mit Beteiligten auf unterschiedlichen Hierarchiestufen innerhalb der örtlichen Arbeitsverwaltungen sowie mit einzelnen Arbeitgeber:innen.

Insgesamt wurden 113 Experteninterviews in den drei Ländern durchgeführt, je Fallstudie waren es bis zu zehn Interviews. Im Sinne des Mehrperspektivenansatzes einer Fallstudie wurden die obere Leitungsebene (Geschäftsführung, Bereichsleitung), Teamleitungen und Integrationsfachkräfte (arbeitgeber- und arbeitnehmerorientiert und/oder Projektteamleitungen) und zumeist auch Arbeitgeber befragt. Expertenmerkmal aller Befragten waren administrative oder operative Zuständigkeiten oder die operative Tätigkeit in neuen internen Kooperationsformaten. Die Transkripte und Dokumente wurden (und werden weiterhin) inhaltsanalytisch zunächst je Fall ausgewertet. In weiteren Analyseschritten werden Fall- und Ländervergleiche vertieft.

Die Fallerhebungen fanden arbeitsteilig statt: Die Online- oder Vor-Ort-Interviews wurden je Land von verschiedenen Projektbeteiligten durchgeführt. Die Fallerhebungen in Dänemark unternahm Ph.D. Hans Erik Madsen, Aarhus; die österreichischen Fälle erhob Dr. Ulrike

Schumacher, SCHUMACHER – Reformativ Forschung, Görlitz; mit den Interviews in den deutschen Jobcentern war das ZEP – Zentrum für Evaluation und Politikberatung, Kaps & Oschmiansky PartG, Berlin, und v. a. Frank Oschmiansky betraut. Wir möchten uns ausdrücklich für die Zusammenarbeit und für die Organisation und Durchführung der Erhebungen bei den Projektpartnern bedanken. Bedanken möchten wir uns ebenfalls bei allen Gesprächs- und Interviewpartnern für ihre Offenheit, ihr Engagement, ihren Enthusiasmus und ihre Zeit, die sie uns zur Verfügung gestellt haben. Ferner gilt es, der HdBA und VIA Dank zu sagen für die eingebrachten Eigenmittel, ohne die die Erhebungen nicht hätten stattfinden können. Außer diesen Mitteln und den Zeitressourcen des Projektleitungsteams flossen dem Projekt keine weiteren Ressourcen zu. Das Projekt wurde vom Projektteam konzipiert und nicht von dritter Seite beauftragt.

Die Auswertung der Fallerhebungen obliegt ebenso wie die Projektentwicklung und -steuerung dem Projektleitungsteam bestehend aus Prof. Dr. Michaela Schulze und Prof. Dr. Sebastian Brandl an der HdBA, Campus Schwerin, sowie Associate Professor Edda Merete Luth und Associate Professor Thorsten Braun von VIA University College, Society and Social Work, in Aarhus.

## **2. Formate der Kooperation von arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Fachkräften in dänischen Jobcentern**

### **2.1 Zur dänischen Beschäftigungspolitik**

Gemäß § 1 der dänischen Gesetzgebung für einen aktiven Beschäftigungseinsatz (LAB – Lovgivning om aktiv beskæftigelsesindsats) besteht der primäre Auftrag für die Arbeit der 94 kommunalen Jobcenter sowohl in einer Beratungsfunktion gegenüber Arbeitslosen als auch in einer Servicefunktion gegenüber Arbeitgeber:innen. Dieser Auftrag erfordert eine enge Verzahnung der arbeitnehmer- und arbeitgebernahen Services<sup>3</sup> und deren Anpassung an die aktuelle Situation und Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt.

In der dänischen Beschäftigungspolitik herrscht übergeordnet ein Steuerungskonzept der „dezentralen Zentralisierung“ (Larsen/Andersen 2019), d. h. neben einem hohen Grad einer nationalen Prozessregulierung finden sich kommunale Ermessensspielräume bei der Ausgestaltung der konkreten aktiven Beschäftigungspolitik für Langzeitarbeitslose.<sup>4</sup>

Der nationale Governancekontext in Dänemark (van Berkel 2019) beinhaltet verschiedene Elemente, die u. a. durch Ideen des New Public Management (Klindt et al. 2020) geprägt sind. Neben konkreten gesetzlichen Prozessregelungen, u. a. zur Anzahl von Beratungsgesprächen mit den Arbeitslosen, deren zeitlichen Abständen und Anforderungen zur Dokumentation,

---

<sup>3</sup> Im Folgenden die Abkürzungen AN- und AG-nah.

<sup>4</sup> Gegenwärtig (Stand Frühjahr 2024) sind diese gesetzlichen, ökonomischen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Beschäftigungspolitik von Unsicherheit geprägt. In der gemeinsamen Regierungserklärung der im November 2022 angetretenen SMV-Regierung (Regeringserklæring efterår 2022, große Koalition der Parteien Sozialdemokratie, Moderate und Venstre) ist der Plan zur Schließung der Jobcenter und zu umfassenden Einsparungen im Bereich der Arbeitsverwaltung verkündet worden. Bis spätestens 2030 soll diese Neuordnung der Beschäftigungspolitik mit größerer Beteiligung privater Akteure und der Arbeitslosenkassen umgesetzt werden. Generell sollen größere Handlungsspielräume für die Ausgestaltung der Beschäftigungspolitik auf lokaler Ebene geschaffen werden, man strebt in diesem Zusammenhang die Etablierung von sogenannten „Freikommunen“ an, die von bürokratischen Begrenzungen befreit werden sollen. Konkretere Details hierzu liegen zurzeit noch nicht vor. Wer letztlich für die vulnerablen Gruppen der Beschäftigungspolitik zuständig sein wird, welche organisatorischen Rahmensetzungen gelten und welche Instrumente zum Einsatz kommen werden, ist unsicher.

Zusätzlich zu den neuerlich verkündeten Änderungen sind bereits vor der Regierungserklärung im Herbst 2022 Einsparziele von 1 Mrd. Dkr. zur Finanzierung einer Frühverrentungsordnung, der sogenannten „Arne-Pension“ beschlossen worden. Zusammen mit den neuen Einsparzielen der Regierungserklärung 2022 von 3 Mrd. Dkr. sollen bis zum Jahr 2030 demnach ca. 1/3 des gegenwärtigen Gesamtbudgets der Arbeitsverwaltung von ca. 12 Mrd. Dkr. (circa 1,6 Mrd. €) eingespart werden. Wie diese Ziele konkret erreicht werden sollen, ist zurzeit noch nicht weiter konkretisiert und hinterlässt den Sektor demnach mit Unsicherheit. Die in Dänemark durchgeführten Interviews in vier verschiedenen Jobcentern wurden teilweise vor der nationalen Parlamentswahl 2022, andere nach der Wahl und den verkündeten Änderungsplänen in der gemeinsamen Regierungserklärung durchgeführt.

finden sich auch ökonomische Steuerungselemente, z. B. in Form von Refinanzierungszahlungen<sup>5</sup> vom Staat an die Kommunen zur Finanzierung des Beschäftigungseinsatzes (Klindt et al. 2020, Christensen 2019). Die Höhe der staatlichen Zahlungen zur Finanzierung des kommunalen Beschäftigungseinsatzes an die Kommunen sind nach der Refusionsreform von 2016 u. a. abhängig von der Dauer der Arbeitslosigkeit des einzelnen Arbeitslosen. Je länger die Arbeitslosigkeit andauert, desto geringer fallen die Zahlungen an die Kommunen aus. Ökonomische Anreize sollen damit zum Abbau von Langzeitarbeitslosigkeit beitragen.

Welche konkreten Angebote der kommunalen Jobcenter dem gesetzlichen Auftrag Genüge tun, d. h. wie man den einzelnen Arbeitslosen konkret berät, wie man den Arbeitgeberservice aufstellt, wer dabei welche Aufgaben übernimmt und wie diese organisatorisch strukturiert sind, wird dezentral vor Ort geregelt (Klindt et al. 2020). Im empirischen Material der vier betrachteten Kommunen ergibt sich eine deutliche Variation. Es liegen beispielsweise Erfahrungsberichte von „klassischen“ Besteller-Ausführer-Modellen der organisatorischen Gestaltung vom Zusammenspiel der internen AN- und externen AG-nahen Aufgaben (Bundesen 2019) vor, die aufgrund negativer Erfahrungen und Anpassung an geänderte Zielgruppen und Rekrutierungsbedürfnisse der Arbeitgeber in interne Zusammenarbeitsmodelle geändert wurden. Darüber hinaus gibt es Erfahrungsberichte mit unterschiedlichen Formen des internen Zusammenspiels der AN- und AG-orientierten Mitarbeiter:innen in Arbeitslosigkeitsverläufen von verschiedenen Zielgruppen.

Die dänische Beschäftigungspolitik ist seit Mitte der 1990er Jahre regelmäßig von umfassenden Änderungen betroffen. Hierdurch wurden die organisatorischen Rahmenbedingungen, die konkreten Handlungsmöglichkeiten und Bedingungen für die Zusammenarbeit verschiedener Mitarbeitergruppen wesentlich beeinflusst (Ingold/McGurk 2023; Klindt et al. 2020).

Seit den 2010er Jahren hat sich der nationale policy-context schrittweise in Richtung eines stärker arbeitsmarktnahen Einsatzes, auch für vulnerable Zielgruppen, verändert. Beispielsweise streben nationale Zielsetzungen nun einen Aktivitätsgrad von 70 Prozent aller Sozialhilfeempfänger:innen (in Deutschland entsprechend ALG II-/Bürgergeld-Empfänger:innen) in unternehmensnahen Einsätzen an (STAR 2023a). Zu Beginn des Jahres 2023 traten weitere Reformen der Instrumente der aktiven Beschäftigungspolitik in Kraft, die den Maßnahmenkatalog für Arbeitslose weiter begrenzte. Die Möglichkeiten der Teilnahme an Bildungsmaßnahmen oder anderen Kursaktivitäten sind deutlich eingeschränkt worden (STAR 2023a). Laut Gesetzgebung stehen als AG-nahe Beschäftigungsmaßnahmen nun primär 13-wöchige Unternehmenspraktika zur Verfügung. Der einzelne Arbeitslose bezieht bei Teilnahme an

---

<sup>5</sup> Im Jahr 2016 hat man hierzu ein neues Refinanzierungssystem der staatlichen Zuschüsse zu dem kommunalen Beschäftigungseinsatz eingeführt. In DK deckt der Staat einen Teil der kommunalen Ausgaben für den Beschäftigungseinsatz. (Ansbøl 2023)



Praktikumsverläufen weiterhin eine ökonomische Unterstützungsleistung in gleicher Höhe wie bei „passiver“ Versorgung. Die Teilnahme des Arbeitgebers ist freiwillig, finanzielle Zuschüsse an Arbeitgeber:innen werden bei diesen Maßnahmen nicht gewährt. In von Interviewpersonen beschriebenen Integrationsverläufen wird von Hilfestellungen an Arbeitgeber:innen in Form von Wissensvermittlung zu bestimmten Krankheitsbildern und/oder speziellen Hilfestellungen zur Integration vulnerabler Arbeitsloser berichtet, beispielsweise über den Einsatz von Mentoren an den Arbeitsplätzen.

Der von van Berkel u. a. angesprochene welfare-to-work-Paradigmenwechsel, hin zu einem „place then train“ geprägten Ansatz der Beschäftigungspolitik (van Berkel et al. 2017), lässt sich in Dänemark u. a. durch die Sozialhilfereform 2014 exemplifizieren. In der Gesetzgebung zur Beschäftigungspolitik für vulnerable Arbeitslose wird bei über 30-jährigen „nicht-versicherten Arbeitslosen“ nun zwischen „aktivitätsparaten“ und „jobparaten“ Arbeitslosen unterschieden. D. h., alle Arbeitslosen werden als Ausgangspunkt als „parat“ für den Arbeitsmarkt betrachtet, und es wird eine schnellstmögliche Integration in den Arbeitsmarkt angestrebt.<sup>6</sup>

Für dänische Sozialhilfeempfänger:innen unter 30 Jahren und ohne abgeschlossene Ausbildung wurden mit dieser Sozialhilfereform die finanziellen Sozialleistungen reduziert. Dies sollte weitere ökonomische Anreize zur Aufnahme einer Ausbildung oder Arbeit geben. Gleichzeitig wurden die Möglichkeiten für eine gezielte individuelle und ganzheitliche Begleitung der Beschäftigungsmaßnahmen erweitert, z. B. von IPS-Verläufen.<sup>7</sup> Diese evidenzbasierte IPS-Methode beinhaltet individuell gestaltete Verläufe für psychisch Erkrankte mit Hilfe von individuellen und interdisziplinären Elementen. U. a. werden hierbei, zusätzlich zu den AN- und AG-orientierten Mitarbeiter:innen, auch Mentor:innen und/oder koordinierende Sachbearbeiter:innen<sup>8</sup> einbezogen (Bonfilis 2022).

Zusätzlich wurde eine 225-Stundenregel eingeführt. Sollte der einzelne Leistungsempfänger:innen im Laufe eines Jahres nicht in der Lage sein, reguläre Arbeitsstunden in diesem Umfang am ersten Arbeitsmarkt zu erbringen, besteht nun die Möglichkeit der Verhängung einer

---

<sup>6</sup> Bei der Kategorisierung als „aktivitätsparat“ Arbeitsloser geht man davon aus, dass ein länger wählender Beschäftigungs-/sozialer Einsatz von mindestens sechs Monaten notwendig ist, um die Integration in Beschäftigung zu ermöglichen. Laut Gesetzgebung stehen dafür verschiedene Maßnahmen zur Verfügung, u. a. ein individueller und ganzheitlicher sozialer Einsatz, eventuell mit Hilfe von Mentoren, bei dem dennoch die Integration in den Arbeitsmarkt als oberste Priorität gilt (Bøggild/Christensen 2019). Der Schwerpunkt der betrachteten dänischen Fälle liegt auf den Rahmenbedingungen und der Zusammenarbeit der Mitarbeitergruppen in Bezug auf „aktivitätsparate“ Arbeitslose.

<sup>7</sup> Individueller Einsatz, insbesondere für psychisch erkrankte Sozialhilfeempfänger:innen, in engem interdisziplinärem Zusammenspiel mit Fachpersonen der Psychiatrie.

<sup>8</sup> Koordinierende Sachbearbeiter:innen haben die Aufgabe der Koordinierung von interdisziplinären Einsätzen. Laut der Sozialhilfereform 2014 haben alle aktivitätsparaten Arbeitslosen ein Recht auf einen koordinierenden Sachbearbeiter. Die konkreten Kompetenzen und Rollen der koordinierenden Sachbearbeiter sind in den verschiedenen Kommunen nicht einheitlich implementiert (Ehrenreich/Westersø 2018).

Sanktion. Die finanziellen Leistungen können mit bis zu ca. 150,00 Euro pro Monat, abhängig von der Familiensituation des Beziehers, reduziert werden (Braun/Bøggild 2018). Die Möglichkeit zur Verhängung von Sanktionen liegt im Kompetenzbereich des gesetzlich verantwortlichen Sachbearbeiters.

Der seit Mitte der 1990er Jahre eingeschlagene Entwicklungspfad der Beschäftigungspolitik in Richtung direkter Integration auch vulnerabler Gruppen in den 1. Arbeitsmarkt wird damit voraussichtlich und insbesondere mit den kommenden umfassenden Reformen fortgesetzt und sich vermutlich noch weiter beschleunigen. Kritische Analysen der langfristigen Entwicklungspfade zu der aktiven dänischen Beschäftigungspolitik, insbesondere für vulnerable Gruppen, deren Bedürfnisse durch den ressourcenorientierten Ansatz teilweise übersehen werden, weisen auf Herausforderungen hin (u. a. Bømler/Ankjær 2019; Nielsen 2019; Jørgensen/Schulze 2024).

Der lokale „governance-context“ (van Berkel 2019) für die dänischen Jobcenter besteht u. a. aus von politischen Institutionen beschlossenen lokalen Beschäftigungsplänen (Braun/Frandsen 2019), die sich an lokalen Bedingungen und Herausforderungen orientieren, und damit die konkrete Ausgestaltung des Beschäftigungseinsatzes beeinflussen. In den betrachteten dänischen Fällen werden diese Beschäftigungspläne als ergänzendes Datenmaterial in die Analysearbeit mit einbezogen.

Weitere Steuerungsmöglichkeiten gibt es über kommunale Budgetrahmen und Projektfinanzierungen, die beispielsweise auf die zielgerichtete Arbeit mit abgegrenzten Zielgruppen<sup>9</sup> und spezifischen Bedürfnissen der AG zum beschäftigungspolitischen Einsatz abzielen. Abhängig von der Größe der Kommune gibt es eine Vielzahl sowohl national als auch kommunal finanzierter Projekte, die teilweise die Rahmenbedingungen für den unternehmensnahen Einsatz der Frontlinienmitarbeiter:innen für verschiedene abgegrenzte Zielgruppen beeinflussen, und damit auch gewisse „Gelegenheitsfenster“ eröffnen können.

U. a. unterstützt STAR<sup>10</sup> mit diversen staatlichen Fördermitteln die Entwicklung innovativer Maßnahmen des kommunalen Beschäftigungseinsatzes. Die jüngsten Programmperioden 2019 – 2023 „Mehr sollen dabei sein“ (dänisch: „Flere skal med I–III) hatten einen inhaltlichen Schwerpunkt auf der Entwicklung eines stärker unternehmensnahen Einsatzes, insbesondere für vulnerable Gruppen. Wie aus dem Interviewmaterial hervorgeht, sind besonders

---

<sup>9</sup> Eine Übersicht über die 13 verschiedenen Zielgruppen der dänischen Arbeitsmarktpolitik findet sich unter: <https://www.cabiweb.dk/lovstof/maalgrupper-i-beskaeftigelsesindsatsen/>

<sup>10</sup> Als zentraler staatlicher Akteur hat die dänische Arbeitsmarktbehörde STAR (Styrelse for arbejdsmarked og rekruttering) als übergeordnete Aufgabe die Sicherung einer effektiven Beschäftigungspolitik. Die Arbeit von STAR liegt auf den Kernaufgaben: Bürger- und Unternehmensservice, Implementierung von politischen Reformen, Steuerung und Überwachung, Politikentwicklung, Wissensgenerierung und Vermittlung (Bøggild/Christensen 2019).

Betreuungsschlüssel und angewendete Methoden durch diverse Projektaktivitäten auf lokaler Ebene teilweise stark beeinflusst worden.

Aktuelle Evaluierungsstudien dieser drei STAR-Förderprogramme (STAR 2023b) weisen auf positive Effekte der Arbeitsmarktintegration vulnerabler Gruppen durch AG-nahe Maßnahmen hin. Selbst wenige wöchentliche, regulär entlohnte Arbeitsstunden (dänisch: lønnede timer) tragen laut diesen Studien langfristig zu einer verbesserten Arbeitsmarktintegration der Teilnehmer:innen bei. Dieser Evaluierung zufolge sind seit Anfang 2023 auf Landesebene ca. 20 Prozent der Arbeitslosen nach Teilnahme an unternehmensnahen Praktika in ein Beschäftigungsverhältnis übergegangen. Wie aus dem Datenmaterial aus den vier betrachteten JC hervorgeht, haben alle teilnehmenden Kommunen „Flere skal med I–III“-Erfahrungen und zentrale Inhalte der Projekte sind teilweise in den Regelbetrieb überführt worden.

Die Mitarbeiter:innen der AN-nahen Fachpersonen sind im dänischen Kontext zumeist sozialfachlich ausgebildete „Sozialratgeber:innen“ oder „Sozialvermittler:innen“ (dänische Bezeichnungen: Socialrådgiver/Socialformidler). Je arbeitsmarktferner die Zielgruppen der kommunalen Beschäftigungspolitik, je höher ist typisch der Anteil der sozialfachlich ausgebildeten Mitarbeiter:innen. Die Zusammensetzung der Fachlichkeiten auf Seiten der AG-nahen Mitarbeiter:innen ist dagegen wesentlich unterschiedlicher.

Die verwendeten Jobtitel für die AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen sind in den 94 dänischen Jobcentern sehr uneinheitlich. In einigen Jobcentern verwendet man die Begriffe Jobberater für die AG-nahen Funktionen, andere Jobcenternutzen den Titel Unternehmens- oder Erwerbsberater (dänisch: Jobkonsulent, virksomhedskonsulent, rekruteringskonsulent oder erhvervskonsulent). Für die mehr AN-nahen Jobratgeber:innen kommen die Begriffe Sachbearbeiter, (persönlicher) Jobberater oder koordinierender Sachbearbeiter vor (dänisch: sagsbehandler, personlig jobkonsulent oder koordinerende sagsbehandler). In der vorliegenden Untersuchung werden diese Jobtitel abstrakt einheitlich verwendet. Eine arbeitnehmernahe Sachbearbeiter:in wird im Folgenden als SB, arbeitgeberorientierte Jobberater:in als JB bezeichnet.

Diese Variation bei den Jobtiteln deutet auch auf eine Variation der konkreten Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Mitarbeitergruppen hin. Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal bei den Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter:innen besteht darin, ob man die gesetzliche Verantwortung für den einzelnen Bürger/Kandidaten oder die Rolle eines ausführenden Akteurs, ohne die gesetzliche Verantwortung für den Arbeitslosen, innehat. Die Rolle eines Sachbearbeiters mit gesetzlicher Verantwortung und damit auch der Möglichkeit, eventuell Sanktionen zu verhängen, fällt üblicherweise den SB zu, wird aber in einigen JC,

zumindest periodisch, auf die JB übertragen. Dazu finden sich konkrete Beispiele im Datenmaterial.

Der Bereich der Kompetenzentwicklung und Weiterbildung von Mitarbeiter:innen liegt im Ermessensspielraum der einzelnen Kommune und damit dem einzelnen Jobcenter (Klindt et al. 2020). In den betrachteten vier Fällen lassen sich unterschiedliche Strategien und Schwerpunkte der Kompetenzentwicklung erkennen. Einige JC priorisieren gemeinsame Weiterbildungsinitiativen sowohl für AN- als auch AG-nahe Mitarbeitergruppen. Den Schwerpunkt bildet hier die Kompetenzentwicklung zu unternehmensnahen Methoden, um dadurch die Zusammenarbeit (teaming, co-creation, co-produktion) über die Abteilungsgrenzen hinaus zu fördern. Andere JC setzen auf zielgerichtete Weiterbildungsinitiativen für bestimmte Mitarbeitergruppen. Das Interviewmaterial zeigt Beispiele von unterschiedlichen Initiativen und beschreibt Erfahrungen aus Führungs- und Mitarbeiterperspektiven.

Generell lassen sich in den betrachteten dänischen Fällen deutliche Unterschiede und verschiedene Entwicklungspfade und Erfahrungen des Zusammenspiels der AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen herausarbeiten:

- Entwicklung von einem externen „Besteller-Ausführer-Modell“ zu einem internen „Besteller-Ausführer-Modell“ mit den abgeleiteten Konsequenzen zur Zusammenarbeit zwischen AN- und AG-Service (DK1).
- Getrennte Abteilungen des AG- und AN-Service, getrennte Führungsebene. Dennoch der Versuch der Etablierung einer engeren Zusammenarbeit, z. B. durch gemeinsame Weiterbildungsmaßnahmen (DK2).
- Unterschiedliche Bedeutung von „stereotypen“ Vorstellungen der „anderen“ Fachmitarbeiter:innen.
- Zusammenlegung der Abteilung mit gemeinsamer Führung (DK3).
- Bedeutung von Projektfinanzierungen und Transfer der Erfahrungen auf das Regelgeschäft. Z. B. Überlagerung mehrerer national finanzierter Projekte, die eine dauerhafte Reduktion der Betreuungssätze ermöglichen.
- Unterschiedliche Erfahrung zu Konflikten bei der Zielsteuerung und Überwachung der Zielerreichung (DK4).

Im Folgenden werden die der vier dänischen Jobcenter näher vorgestellt.

## **2.2 JC DK1: Eingliederung des AG-nahen Einsatzes, Gelegenheitsfenster durch STAR und Grundverlaufsmodell**

### **2.2.1 Zusammenarbeit nach Insourcing der-AG-Beratung**

Beim JC DK1 handelt es sich um ein relativ großes Jobcenter mit gemeinsamer Leitung der Sozial- und Beschäftigungsverwaltung. Die ca. 1.400 Angestellten sind organisatorisch in verantwortliche Säulen mit AN-nahen Sachbearbeiter:innen, im Folgenden „SB“, und AG-orientierten Jobberater:innen, nachfolgend „JB“, unterteilt. Die beiden Abteilungen sind im selben Gebäude ansässig, zwischen den Führungs- und Mitarbeiter:innenebenen existiert laut Aussagen verschiedener Interviewpersonen eine enge Zusammenarbeit. Dadurch sind die räumlichen und Führungsvoraussetzungen für die Überwindung von Teillogiken und für ein größeres gegenseitiges Verständnis gegeben.

Das JC DK1 ist u. a. für insgesamt ca. 2.000 aktivitätsparate Sozialhilfeempfänger:innen zuständig, 1.200 davon fallen in die Kategorie Langzeitarbeitslosigkeit, d. h. länger als 12-monatige Arbeitslosigkeit. In der Abteilung „jobrehabilitation 1 & 2“, die für den AN-nahen Einsatz für Sozialhilfeempfänger:innen verantwortlich ist, sind ausschließlich sozialfachlich ausgebildete Mitarbeiter:innen, d. h. Sozialarbeiter:innen/Sozialvermittler:innen, als SB tätig. Die Abteilung „Unternehmen“ (virksomhed) ist u. a. für den AG-nahen Einsatz und der Etablierung von passenden „Matches“ von Kandidat:innen mit Praktikumsplätzen zuständig. In dieser Abteilung arbeiten 150 Mitarbeiter:innen, JB mit sehr unterschiedlichen Ausbildungshintergründen, die aus sowohl akademischen als auch handwerklichen o. ä. Profilen bestehen. Diese JB beschreiben die Handlungsspielräume in ihrem Arbeitsalltag als relativ umfassend und sind laut Aussagen von Interviewpersonen nicht im gleichen Grad von bürokratischen und formellen Rahmenbedingungen eingegrenzt, wie es bei den AN-orientierten SB der Fall ist.

Im lokalen Beschäftigungsplan 2021–2022<sup>11</sup> des JC DK1 wird auf eine angestrebte Balance zwischen einem ganzheitlich und interdisziplinär orientierten Sozial- und Beschäftigungseinsatz, und einem Fokus auf positiven Wachstumsbedingungen für die ansässigen Unternehmen hingewiesen. Dies deutet auf den Bedarf einer engen Zusammenarbeit der AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen hin.

Ein Modell der internen Organisation der AG- und AN-nahen Abteilungen im JC DK1 existiert seit dem Jahr 2019. Arbeitsaufgaben der AG-nahen Abteilung waren bis dahin primär an externe private Anbieter ausgegliedert. Nach Angaben des Führungspersonals war diese Organisationsform ökonomisch unrentabel und unflexibel. Ab dem Jahr 2019 erfolgte daher die

---

<sup>11</sup> Alle dänischen JC erstellen jährlich einen politisch beschlossenen „Beschäftigungsplan“, der die strategischen Ziele und den übergeordneten Plan für den kommunalen Beschäftigungseinsatz beschreibt.

Eingliederung des AG-nahen Einsatzes der JB, wodurch sich neue Formen der internen Zusammenarbeit eröffneten. Diese Zusammenarbeit der JB und SB wurde systematisch entwickelt u. a. in Form von Teamverträgen, einem Grundverlaufsmodell und darauf aufbauenden Flow-Diagrammen, die die Schnittflächen der verschiedenen Mitarbeitergruppen definieren. Laut Aussagen der Leitungsebene ist man demnach von einem externen „Besteller-Ausführer-Modell“ zu einem internen „Besteller-Ausführer-Modell“ übergegangen (Bundesese 2019).

### **2.2.2 Zielgruppen**

Das JC DK1 nahm in den Jahren 2019–2022 an den von STAR finanzierten Beschäftigungsprojekten „Flere skal med 1, 2, 3“ ([www.star.dk](http://www.star.dk)) zur Entwicklung innovativer Maßnahmen zur verstärkten Arbeitsmarktintegration vulnerabler Gruppen teil. Diese Projekte ermöglichten u. a. eine deutliche Reduktion der Betreuungsschlüssel für langzeitarbeitslose Sozialhilfeempfänger:innen. In der Projektperiode „Flere skal med 3“ von 2020–2022, der sogenannten „Klärungsförderung“ (dänisch: afklaringspulje), war der gesonderte Einsatzschwerpunkt die Entwicklung von Methoden eines AG-nahen Einsatzes für die ca. 1.200 Langzeitarbeitslosen mit mindestens acht Jahren Arbeitslosigkeit. Hierbei wurde insbesondere die Rolle eines persönlichen Jobberaters (personlig jobkonsulent) eingeführt, der für einen individuell gestalteten Integrationsprozess zur Verfügung steht. Durch eine deutlich intensivierete Betreuung, die sich auch auf Hilfestellungen zur Bewältigung von alltäglichen Herausforderungen bezog, wurden laut der nationalen Evaluierung positive Resultate zur Integration auf dem Arbeitsmarkt erzielt (STAR 2023b).

Eine besondere Aufmerksamkeit des AG-nahen Beschäftigungseinsatzes, der zusätzlich auch durch lokale Projektmittel und Aktivitäten unterstützt wurde, lag auf Migrant:innen aus nicht-westlichen Ländern, die in dem betrachteten JC DK1 unter Langzeitarbeitslosen deutlich überrepräsentiert waren. Eine lokale Finanzierung eines beschäftigungsorientierten sozialen Einsatzes für Migrant:innen ermöglichte die Reduktion der Betreuungsschlüssel von früher bis zu 1:60 auf durchschnittlich 1:20 für JB und 1:30 für SB.

Zur dauerhaften Sicherung der vielfältigen Projekterfahrungen hat man die Stelle einer „Projektkoordinatorin“ eingerichtet. Der Hauptinhalt dieser Funktion besteht in der Koordinierung und Wissensvermittlung der Projekterfahrungen zwischen verschiedenen Abteilungen und Führungsebenen des JC DK1. Laut Interviewaussagen von Mitarbeiter:innen füllt diese Koordinationsfunktion eine wichtige Lücke zur dauerhaften Sicherung von Lerneffekten aus Innovationsprojekten (DK1\_01: 10–25, DK1\_08: 53–60). Auch der abteilungsübergreifende Wissensflow wird, laut Aussagen verschiedener Mitarbeiter:innen, durch diese Funktion gesichert.

Die konkrete Zusammenarbeit der AG-/AN-nahen Fachkräfte im Regelbetrieb wird in einem 20-wöchigen „Grundverlaufsmodell“ (s. u.) systematisiert. Alle Sozialhilfeempfänger:innen im betrachteten JC zählen zur Zielgruppe für dieses Standardmodell, welches gegebenenfalls an individuelle Bedürfnisse der einzelnen Arbeitslosen angepasst werden kann.

### **2.2.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Änderungen während und nach der Pandemie, insbesondere des verstärkten Einsatzes von digitalen Lösungen bei gesetzspflichtigen Beratungsgesprächen, wurden als durchaus positiv bewertet. In Interviews wurde besonders die daraus erwachsende Flexibilität, sowohl für die eigenen Mitarbeiter:innen, die nun häufiger vom Homeoffice arbeiten konnten, als auch die überwiegend positiven Bewertungen der Bürger:innen, die an Onlineberatungsgesprächen teilnahmen, hervorgehoben. Die Onlineformate von Beratungsgesprächen wurden nach der Pandemie weiterentwickelt, was durch eine nationale Gesetzesinitiative zur Ermöglichung der digitalen Abwicklungen der gesetzspflichtigen Besprechungen unterstützt wurde.

Bezüglich der konkreten Formen der internen Zusammenarbeit von AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen hat die Pandemie den Interviewpersonen in JC DK1 zufolge zu keinen grundlegenden Veränderungen geführt.

### **2.2.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte – Grundverlaufsmodell von 20 Wochen**

Zur Abstimmung der Zusammenarbeit der AG- und AN-nahen Mitarbeiter:innen und der Einbeziehung der Bürger:innen arbeitet das JC DK1 mit einem Grundverlaufsmodell, in dem die angestrebte Rollenverteilung der Fachpersonen detailliert beschrieben ist. Als SB „übergibt“ man die Sachbearbeitung eines arbeitslosen Bürgers nach einem ersten Beratungsgespräch an einen JB weiter. Daraufhin findet ein „Dreier-Gespräch“ zwischen SB, JB und Bürger:in statt, um den weiteren arbeitsmarktorientierten Integrationsprozess abzustimmen. Der JB hat daraufhin einen Zeitrahmen von sechs Wochen zur Verfügung, um ein passendes AG-nahes Aktivierungsangebot, typischerweise in Form eines 13-wöchigen Praktikums, zu etablieren. Bei Nichterreichung dieses Ziels werden alternative Verläufe unter Einbeziehung der Bürger:innen entwickelt (DK1\_05: 112).

In diesen sechs Wochen und der in der Regel nachfolgenden Praktikumsperiode hat der JB regelmäßigen Kontakt zum Bürger und die alleinige gesetzliche Verantwortung. Dieser Verlauf kann jedoch individuell den Bedürfnissen des Arbeitslosen angepasst werden. Nach Ablauf des Praktikums hat der JB eine einwöchige Frist, um die abschließende gesetzspflichtige Dokumentationsarbeit über den abgeschlossenen Aktivierungsverlauf zu erstellen. Auch andere Dokumentationsaufgaben der JB sind in den internen Modellen detailliert beschrieben, um dem SB nach Ablauf der 20 Wochen eine bestmögliche Dokumentationsgrundlage für den

weiteren Verlauf zu geben. Die Rolle des gesetzlich verantwortlichen Sachbearbeiters geht nach Ablauf dieser im Regelfall 20 Wochen wieder vom JB auf den SB über. Die konkreten Schritte und Verantwortlichkeiten des Grundverlaufsmodells sind in einem sogenannten Teamvertrag (teamkontrakt) detailliert beschrieben.

Laut Aussagen von verschiedenen Mitarbeiter:innen wird die beste Qualität des Integrations-einsatzes erreicht, wenn sich in solch einem Verlauf eine enge Zusammenarbeit zwischen SB und JB entwickelt und der SB u. a. auch an, je nach Bedarf, regelmäßigen Gesprächen am Praktikumsplatz vor Ort im Unternehmen teilnimmt. Das Zitat einer Führungskraft deutet auf den Mehrwert dieses Einsatzes hin: „Dann bekommt der SB einen ganz anderen Blick auf den Bürger, wenn man ihn in einem anderen Kontext erleben kann.“ (DK1\_05: 33) Diese Teilnahme der SB ist zurzeit jedoch relativ selten der Fall. Das liege in erster Linie an gegenüber Arbeitgeber:innen eher zurückhaltend agierenden SB und fehlenden zeitlichen Ressourcen.

Mitarbeiter:innen sowohl aus AN- und AG-nahen Abteilungen heben in Interviews den vorhandenen (sozial)fachlichen Handlungsspielraum bei der Behandlung/Bearbeitung von teilweise sehr komplexen sozialen Problemsituationen ihrer Bürger:innen hervor. Ein Mitarbeiter (SB) bringt Folgendes zum Ausdruck: „Wir haben da ziemlich freie Rahmen für die Ausführung unserer Arbeit, was bei der Komplexität der sozialen Problemlagen aber auch erforderlich ist.“ (DK1\_04: 57–58)

Aussagen der Mitarbeiter:innen und der Führungsebene zufolge scheint eine relativ ausgewogene Balance zwischen der Priorisierung der auf der einen Seite AN-nahen und auf der anderen Seite AG-nahen Einsätze zu bestehen. „Wir versuchen uns in einem Brückenbau zwischen den Mitarbeiter:innen mit recht verschiedenen Aufgaben.“ (DK1\_05: 34)

### **2.2.5 Kompetenzen und Hilfestellungen – Weiterbildung für Jobberater**

Die von verschiedenen Interviewpersonen beschriebenen Entwicklungen der letzten Jahre hin zu einem engeren internen Zusammenspiel der verschiedenen Fachlichkeiten und erfahrungsbasierten Kompetenzen der Mitarbeiter:innen werden im JC DK1 von Interviewpersonen auf Mitarbeiter- und Führungsebene als positiv hervorgehoben. Unter anderem beschreibt die Abteilungsleiterin des AG-nahen Einsatzes die Bedeutung der diversifizierten Erfahrungs- und Ausbildungshintergründe bei der Rekrutierung neuer JB. Diese Variation ergibt nach ihrer Einschätzung

*„eine Dynamik in der Mitarbeitergruppe und eröffnet für einige Bürger:innen die Möglichkeit der Etablierung eines qualitativ guten Matches mit potentiellen Arbeits-/Praktikumsplätzen, nicht zuletzt aufgrund der spezifischen Branchenkenntnis und existierender arbeitsmarktrelevanter Netzwerke einzelner JB.“ (DK1\_05: 20)*



Um die Zusammenarbeit intern, aber auch extern mit den Arbeitgeber:innen zu professionalisieren, hat man zur Unterstützung der Organisationsänderung, d. h. der Eingliederung des AG-nahen Einsatzes, in die kollektive Weiterbildung der ca. 150 JB investiert. Alle JB nahmen in den Jahren 2020–2021 an einem umfassend angelegten internen Kompetenzentwicklungsverlauf mit der Zielsetzung einer weiteren Professionalisierung des AG-nahen Einsatzes teil. Der nachfolgende Transfer von Wissen und Kompetenzen dieser Weiterbildung in den Arbeitsalltag wurde durch die Covid-19-Pandemie beeinträchtigt und von Führungs- und Mitarbeiterebene unterschiedlich bewertet. Die Weiterbildung zielte schwerpunktmäßig auf die Entwicklung von Rollensicherheit in der professionellen Unternehmenszusammenarbeit ab. Einige Mitarbeiter:innen kommentierten die alleinige Teilnahme der JB als negativ. Es fand keine abteilungsübergreifende Teilnahme auch der SB statt. Dadurch konnte weder deren Perspektive einfließen noch konnten sie von den Inhalten profitieren. Die Bewertung des Führungspersonals der Weiterbildung fiel hingegen positiver aus.

Darüber hinaus gab es laufende Weiterbildungsmöglichkeiten für die SB. Es wurden interne Kompetenzentwicklungsverläufe zu Themen wie beispielsweise „motivierendes Bürgergespräch“ (motiverende samtale) und „professioneller Bürgerdialog“ (Borgerdialog) angeboten.

### **2.2.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Die Entwicklung der organisatorischen Rahmen im JC DK1 der letzten Jahre, hin zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen JB und SB innerhalb einer gemeinsamen Organisation, wird von verschiedenen Befragten als ein konstruktiver Prozess mit auch positiven Resultaten bewertet. Die Entwicklung und konkrete Anwendung des Grundverlaufsmodells und Teamverträgen wird als hilfreich für die Etablierung einer engeren Zusammenarbeit angesehen, die zu einer Verbesserung der Qualität der „Matches“ von Bürger:innen mit konkreten Arbeits-/Praktikumsplätzen beiträgt.

Auf Teamebene arbeitet man nicht, wie in anderen dänischen Jobcentern üblich, mit der Rolle eines fachlichen Koordinators. Stattdessen wurde die Stelle einer dauerhaft finanzierten Projektkoordinator:in (DK1\_01) eingeführt, die den Transfer der vielfältigen Projekterfahrungen in das Regelgeschäft sichern soll und in komplexen Fällen als Ressource-Person sowohl für die Leitungsebene als auch für Frontlinienmitarbeiter:innen zur Verfügung steht, um diese Fälle fachlich zu bewerten. Diese koordinierende Rolle besteht demnach aus einer Schnittstellenfunktion zwischen der Führungsebene, SB und JB.

Darüber hinaus folgt das gesamte JC DK1 dem Prinzip der „engeren Führung“ (nærledelse), d. h., es wird versucht, die Anzahl der Mitarbeiter:innen pro Führungskraft auf max. 15 zu begrenzen, um dem/der einzelnen Mitarbeiter:in u. a. die Möglichkeit eines engeren fachlichen Sparrings zu ermöglichen.

Der deutlich reduzierte Betreuungsschlüssel von bis zu 1:60 auf nunmehr 1:20 bis 1:30 für vulnerable Gruppen ermöglicht eine individuellere und mehr auf die konkreten Bedürfnisse der Sozialhilfeempfänger:innen zugeschnittene Integrationsbemühung.

In verschiedenen Interviews, sowohl mit der Führungsebene als auch mit SB und JB, wird auf Probleme einer uneinheitlichen Zielsteuerung und damit einhergehenden Frustrationen, hingewiesen. Diese sind u. a. durch die vielfältigen Projektaktivitäten bedingt, die jeweils nach konkreten, meist quantitativen Zielsetzungen gesteuert werden. Sowohl Bürger:innen als auch Mitarbeiter:innen im JC DK1 können gleichzeitig an mehreren Projekten beteiligt sein, was u. a. zu Problemen bei der Registrierung und Steuerung der Zielerreichung führen kann.

Beispielsweise werden die AN-nahen SB an eigentlichen Effektziele gemessen, d. h. wie viele Bürger:innen kommen in Arbeit, Ausbildung oder werden in andere Versorgungsleistungen weiterverwiesen. Für die AG-nahen JB sind prozessorientierte Zielsetzungen, wie z. B. die Anzahl der vermittelten Praktikumsplätze und Kontakte zu Unternehmen, bei der Zielsteuerung ausschlaggebend. Dies führt, nach Aussagen verschiedener Interviewpersonen, zu einer gewissen Zielverwirrung und Frustrationen bei der Zusammenarbeit der SB und JB, die auch vom Führungspersonal anerkannt werden.<sup>12</sup>

## **2.3 JC DK2 – Fokus auf Arbeitskraftbedarf der lokalen Arbeitgeber**

### **2.3.1 Priorisierung direkter Integration**

Das JC DK2 ist ein mittelgroßes Jobcenter und im Vergleich zu den anderen dänischen Jobcentern mit relativ flacher Hierarchie und einer deutlichen Priorisierung der direkten Integration der Arbeitnehmer:innen in den Arbeitsmarkt. Dies kommt u. a. durch die Bezeichnung der arbeitslosen Bürger:innen als „Kandidat:innen für den Arbeitsmarkt“ (dänisch: kandidater) zum Ausdruck.

Die AG-nahen Mitarbeiter:innen sind seit 2015 in einer selbstständigen Erwerbsabteilung (dänisch: Jobcenter erhverv) organisiert. Diese haben eine Servicerolle für alle anderen Abteilungen des JC, und damit u. a. für die Mitarbeiter:innen, die für Arbeitslose im Arbeitslosengeldbezug, und für andere, die für Arbeitslose im Grundleistungsbezug zuständig sind. Interviews mit verschiedenen Mitarbeiter:innen der Erwerbsabteilung machen auf ein starkes und konsequentes Wertesystem aufmerksam, welches einen eindeutigen Fokus auf professionellem Agieren als Kooperationspartner mit den lokalen Unternehmen als Kernelement beinhaltet.

---

<sup>12</sup> Aus einem aufgrund einer Absage in der ersten Interviewrunde im Herbst 2022 zeitlich später abgehaltenen Interviews mit einer Führungskraft im Frühjahr 2023 geht hervor, dass man der Lösung dieses Problems Aufmerksamkeit geschenkt hat und dieser teilweise nähergekommen ist.

Die JC-Organisation ist generell, auch über die Erwerbsabteilung hinaus, in einem hohen Grad auf die Befriedigung der Arbeitskraftbedürfnisse der ansässigen lokalen Unternehmen zugeschnitten.

Der primäre Arbeitsschwerpunkt der Erwerbsabteilung liegt in der Etablierung einer effektiven Zusammenarbeit mit den ansässigen Unternehmen, um deren Rekrutierungsbedürfnisse zu befriedigen und auf diesem Wege zudem die Integration von LZA in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Eine Führungsperson beschreibt die Rolle der Erwerbsabteilung: „Es geht in erster Linie darum, die gleiche Sprache wie Unternehmen zu sprechen und die ‚Unternehmenslogik‘ zu verstehen, um besser auf ihre Bedürfnisse eingehen zu können.“ (DK2\_05: 22) Ein Schwerpunkt der JB-Arbeit besteht u. a. in der Etablierung von Arbeitsplätzen mit gewissen sozialen Rücksichtnahmen, sogenannte corporate-social-responsibility jobs (CSR-jobs). Dies sind typischerweise aufgaben- und zeitbegrenzte Arbeitsverhältnisse im Umfang von 1–37 wöchentlichen Arbeitsstunden zur Lösung von konkreten anfallenden Arbeitsaufgaben.

Die internen Abteilungen „Jobhaus“ sind für versicherte Arbeitslose und jobparate nicht-versicherte Arbeitslose (dänisch: Jobhus), das Entwicklungshaus (dänisch: Udviklingshus) u. a. für aktivitätsparate nicht-versicherte Arbeitslose zuständig. Im lokalen Beschäftigungsplan 2022 wurden konkrete quantitative Ziele für diese beiden Abteilungen formuliert. Beispielsweise soll im „Jobhaus“ der Anteil der jobparaten nicht-versicherten Arbeitslosen mit regulären Arbeitsstunden (dänisch: løntimer) auf 30 Prozent erhöht werden. Im „Entwicklungshaus“ soll der Anteil der aktivitätsparaten nicht-versicherten Arbeitslosen mit regulären Arbeitsstunden auf 5 Prozent gesteigert werden.

Einige AN-nahe Mitarbeiter:innen äußern sich kritisch darüber, dass als Konsequenz dieser Priorisierung auf Effektivität und Unternehmensservice ihr sozialfachlicher Handlungsspielraum eingeschränkt wird. Sie weisen zudem auf ein gewisses Konfliktpotential aufgrund unterschiedlicher Wertvorstellungen der Mitarbeiter:innen im „Entwicklungshaus“ und der Erwerbsabteilung hin. Unter anderem äußerte sich ein Abteilungsleiter der AN-nahen Mitarbeiter:innen: „... dass man sich wünschen könnte, dass die Jobberater mit Jobaufträgen nach Hause kommen, die besser auf ihre Klientel (vulnerable Arbeitslose) passen würden.“ (DK2\_05: 33) Aus anderen Interviews mit Mitarbeiter:innen geht hervor, „dass sich die Mitarbeiter:innen durchaus loyal gegenüber dem übergeordneten Modell und Zielen verhalten, jedoch größeres Verständnis und Einfühlungsvermögen für die Bedürfnisse der Arbeitslosen wünschen.“

Aus dem Interviewmaterial ist weiterhin abzulesen, dass die persönlichen Eigenschaften und der individuelle „drive“ einzelner Personen der Führungsebene der Erwerbsabteilung eine

entscheidende Rolle bei der Priorisierung des erwerbsfreundlichen und arbeitgeberorientierten Einsatzes spielen.

### **2.3.2 Zielgruppen**

Die Interviews zeigen keine gesonderten Zielgruppen für die Priorisierung des beschäftigungsorientierten Einsatzes auf. Die organisatorischen Rahmenbedingungen gelten zielgruppenunabhängig, und damit sowohl für „arbeitsmarktnahe“ als auch für die vulnerablen Arbeitslosen.

Das JC DK2 hat 2019–2022 an der STAR-Förderung „Mehr sollen dabei sein 2“ (Flere skal med 2) teilgenommen. Dieser Einsatz war im „Entwicklungshaus“ verankert und hatte als Zielgruppe aktivitätsparate Arbeitslose und die innovative Entwicklung von sowohl empowermentbasierten als auch unternehmensorientierten Methoden im Fokus. Je nach individuellem Bedarf, beispielsweise wenn der reguläre Einsatz nicht zur gewünschten Progression führt, wird den Kandidat:innen ein sogenannter „step-up“ Einsatz angeboten. Die Entscheidung für solch einen Einsatz erfolgt nur bei Einwilligung des Kandidaten und beinhaltet einen individuell angepassten Einsatz, der auch Fachpersonen und Instrumente aus anderen Fachbereichen, beispielsweise dem Gesundheitsbereich mit einbezieht. Der SB im Entwicklungshaus hat in diesem Fall die Rolle eines koordinierenden Sachbearbeiters. Die Teilnahme an der STAR-Förderung ermöglichte eine Reduktion der Betreuungsschlüssel, wodurch eine engere Betreuung der Kandidat:innen realisierbar wurde. Inwieweit es zu einer Weiterführung der Erfahrungen mit Hilfe dieser Projektmittel kam, ist aus dem vorliegenden Interviewmaterial nicht zu erkennen.

### **2.3.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Die Covid-19-Pandemie hat laut Aussagen der Interviewpersonen in JC DK2 zu keinen Veränderungen bezüglich der Formen der internen Zusammenarbeit geführt.

### **2.3.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte**

Im JC DK2 ist ein zielgerichtetes Modell des Zusammenspiels von drei verschiedenen Mitarbeiter:innengruppen zur konkreten Umsetzung des AG-nahen Beschäftigungseinsatzes entwickelt worden.

Der primär AN-nahe Einsatz wird von Sachbearbeiter:innen (SB) ausgeführt, die in erster Linie sozialfachlich ausgebildete Fachkräfte (Sozialarbeiter:innen oder Sozialvermittler:innen) sind.

In dem AG-nahen Bereich ist die Mitarbeiter:innengruppe der Unternehmensratgeber (JB) (dänisch: virksomhedskonsulenter) für die Akquise von offenen Stellen zuständig. In dieser Mitarbeitergruppe finden sich sehr breit gefächerte Ausbildungs- und Erfahrungsprofile. Diese Unternehmensratgeber:innen haben die Verantwortung für die Etablierung und Pflege des

gesamten AG-Kontaktes. Es gibt klar definierte qualitative Zielsetzungen für die Arbeit der JB, die sich auf die Befriedigung der AG-Bedürfnisse beziehen. Darüber hinaus gibt es prozessorientierte quantitative Ziele, die beispielsweise die Anzahl der besuchten/kontaktierten Unternehmen pro Jahr oder etwa die Anzahl von Jobaufträgen in Form von „Minijobs“ (dänisch: småjobs), „Flexjob“ (fleksjobs) oder Praktika betreffen. Die verschiedenen Formen von Jobaufträgen werden in internen IT-Arbeitssystemen registriert und an andere Mitarbeiter:innen-Gruppen, hierunter Rekrutierungsberater, weitervermittelt.

Ein Team von Rekrutierungsberater:innen (dänisch: Rekrutierungskonsulent), ebenfalls mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen, ist für die Etablierung des eigentlichen „Matches“ zwischen Arbeitsplatz und Kandidat:in zuständig. Diese Mitarbeiter:innen haben sowohl direkten Kontakt mit den Kandidat:innen als auch den Unternehmen. Rekrutierungsberater:innen wählen auf Grundlage der internen Joblisten ihre Kandidat:innen aus, die dann eventuell mit konkreten Jobaufträgen in Verbindung gebracht werden.<sup>13</sup>

In anderen internen Abteilungen des Jobcenters, u. a. „Entwicklungshaus“ (udviklingshuset) und „Jobhaus“ (jobhuset), finden sich Jobberater:innen (jobkonsulenter) und Jobvermittler:innen (jobformidler), die ebenfalls für den AN-Kontakt verantwortlich sind.

Die Erwerbsabteilung ist in drei Teams organisiert. Im Team Rekrutierung besteht die Hauptaufgabe in der Veröffentlichung von offenen Stellen. Das Team Unternehmensservice steht für den proaktiven Kontakt, vertragliche Zusammenarbeit und Entwicklung von konkreten Projekten. Das dritte Team arbeitet mit Verwaltungsaufgaben und Support in Form von u. a. Kommunikationsaufgaben und Öffentlichkeitsarbeit.

### **2.3.5 Kompetenzen und Hilfestellungen**

Weiterbildungsmaßnahmen für die SB wurden teilweise aus den nationalen STAR-Projektmitteln „Mehr sollen dabei sein 2“ finanziert. Der Schwerpunkt dieser Maßnahmen bestand in Unterrichtsmodulen zu Empowerment und einer Professionalisierung des unternehmensnahen Einsatzes.

Eine Stellenausschreibung als AG-naher Mitarbeiter:in, d. h. auch als JB, liegt im Material zu JC DK2 vor. Hieraus lässt sich der nachgefragte Kompetenzbedarf für die Stelle herauslesen, der in erster Linie auf Arbeitsmarktkenntnisse und gerne mit Erfahrungen aus dem Verkaufsbereich abzielt.

---

<sup>13</sup> Hierzu liegen detaillierte Arbeitsgangbeschreibungen vor (Arbejdsgang fra Team Rekruttering 2018, arbejdsgang for JC DK2 angående virksomhedspraktik og løntilskud).

### 2.3.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen

Der AG-nahe Einsatz in JC DK2 ist mit der Zielsetzung einer professionalisierten Praxis gegenüber den lokalen Arbeitgeber:innen organisiert. Die Interviews mit verschiedenen Befragten aus der Erwerbsabteilung deuten auf ein starkes und stringent durchgeführtes Wertesystem, mit einem eindeutigen Schwerpunkt auf einer engen AG-Zusammenarbeit hin. Der persönliche „drive“ der Führungsebene wird von verschiedenen Interviewpersonen als entscheidender Erfolgsfaktor erwähnt.

Der Betreuungsschlüssel ist, wie auch in den anderen betrachteten JC, u. a. aufgrund der Teilnahme an dem national finanzierten STAR-Projekt „Flere skal med 2“ reduziert worden, was eine intensivere Betreuungsarbeit der Kandidat:innen ermöglicht. Es liegen keine Informationen zur systematischen Sicherung der Projekterfahrungen vor.

Aus dem Interviewmaterial entsteht der Eindruck, dass die Erwerbsabteilung professionell und zielgerichtet gegenüber Unternehmen agiert. Die intensivierte Netzwerkarbeit mit Unternehmen, aber auch mit kommunalen Einrichtungen scheint zu Erfolgen bei der Arbeitsmarktintegration von vulnerablen Arbeitslosen zu führen. Eine Führungsperson der Erwerbsabteilung berichtet von „einer sehr viel zielgerichteteren Vermittlung auch vulnerabler Arbeitslosen an private Unternehmen.“ (DK2\_02: 25)

Im Material wurde auf mögliche interne Konflikte zwischen einzelnen Abteilungen hingewiesen. Hierbei wurde insbesondere auf die entstehenden Schwierigkeiten bei der Integration der arbeitsmarktfernen Kandidat:innen aufmerksam gemacht. Interviews mit drei Befragten aus dem Entwicklungshaus („udviklingshus“) deuten auf Konflikte zwischen den voneinander abweichenden wertemäßigen Orientierungen der unterschiedlichen Abteilungen hin. Eine Führungskraft hebt zwar ihre eigene Loyalität mit dem deutlichen Fokus auf die Bedürfnisse der Unternehmen hervor, macht jedoch gleichzeitig auf die fehlende Verwertbarkeit der wenigen zielgerichteten Jobangebote für ihre arbeitsmarktfernen Zielgruppen aufmerksam.

Der sozialfachliche Handlungsspielraum gerät nach Aussagen verschiedener Befragter, u. a. aufgrund der starken AG-Orientierung und des dominierenden Wertesystems der Erwerbsabteilung, deutlich unter Druck. Es gibt hierzu Äußerungen sowohl eines loyalen, aber auch eines sehr kritischen Jobvermittlers, die die eindeutige Vorrangstellung der Erwerbsabteilung, teilweise ohne jegliche Rücksicht auf die Bedürfnisse der vulnerablen Kandidat:innen, kritisieren (DK2\_09; DK2\_10).

## 2.4 JC DK3 – „Bürger:innen im Zentrum“, Rollenverteilung zwischen SB und JB

### 2.4.1 Zusammenlegung Sozial- und Beschäftigungsbereich, Unternehmensstrategie

Das JC DK3 gehört zu einer größeren dänischen Kommune. Im JC wurde die Verwaltung des Sozial- und Beschäftigungsbereichs unter gemeinsamer Leitung zusammengelegt. Die Intention dieser Zusammenlegung kommt u. a. in einer kommunalen Unternehmensstrategie (virksomhedsstrategi) zum Ausdruck. Die Bürger:innen sollen mithilfe dieser neuen Organisation

*„einfache, effektive und zusammenhängende Lösungen mit Ausgangspunkt in ihren eigenen Wünschen und Bedürfnissen erleben. Der Einsatz soll sinnvoll und wertvoll von den Einzelnen empfunden werden. Für den überwiegenden Teil der Bürger:innen handelt es sich bei diesem Einsatz um die Etablierung einer Beschäftigungs- oder Ausbildungsmaßnahme“.*

Für die Verbesserung der Zusammenarbeit des JC mit den lokalen Unternehmen strebt man laut diesem Strategiepapier

*„einen höheren Grad an Wissensgenerierung der konkreten Bedürfnisse der Unternehmen und eines gemeinsamen Grundverständnisses der Tendenzen und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt an. (...) Hierdurch soll eine gleichwertige und professionellere Zusammenarbeit mit Unternehmen und ein angemessenes Reagieren auf deren konkrete Bedürfnisse ermöglicht werden.“*

Diese Beschreibungen der übergeordneten Ziele der Neuausrichtung der Organisation des Sozial- und Beschäftigungsbereiches haben damit auch Einfluss auf die Zusammenarbeit der AG- und AN-orientierten Mitarbeiter:innen, die in einer gemeinsamen Abteilung organisiert sind. Laut Aussagen des Führungspersonals sollen die AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen in dem neuen organisatorischen Set-up

*„ein größeres gegenseitiges Verständnis füreinander entwickeln, Einblick in die konkreten Arbeitsaufgaben des Anderen bekommen und gemeinsam bestmöglich zur Lösung der sozialen Probleme der vulnerablen Arbeitslosen beitragen.“ (DK3\_04: 10)*

Interviewaussagen von Führungspersonal aus sowohl AN- als auch AG-orientierten Abteilungen deuten auf eine Entwicklung zu einem engeren Zusammenspiel dieser beiden Mitarbeitergruppen hin. Der über einen längeren Zeitraum stattgefundenen Wandel hin zu einem mehr ressourcenorientierten und unternehmensnahen Beschäftigungseinsatz, auch für vulnerable Gruppen, findet unter den Interviewpersonen breite Anerkennung. Der überwiegende Anteil der Mitarbeiter:innen äußerte sich loyal gegenüber dieser schrittweisen Änderung. Wie ein Mitarbeiter ausdrückt: „Das macht für die meisten Arbeitslosen durchaus Sinn, eher

arbeitsmarktorientiert zu denken und zu handeln, anstatt ausschließlich auf ihre Herausforderungen zu fokussieren.“ (DK3\_06: 4) Laut Mitarbeiteraussagen hat man in JC DK3 durch enger aufeinander abgestimmte Arbeitsgänge und die Abhaltung gemeinsamer Besprechungen das gegenseitige Verständnis der verschiedenartigen Arbeitsaufgaben erhöhen können.

Die organisatorischen Rahmenbedingungen in der Abteilung für aktivitätssparate Langzeitarbeitslose bilden, laut den Aussagen einer Mehrheit der Mitarbeiter:innen, einen passenden Rahmen und ausreichenden sozialfachlichen Handlungsspielraum für die Arbeit mit komplexen Zielgruppen. Die Vielfalt der Problemlagen der Arbeitslosen scheint durch die Form der Organisierung berücksichtigt zu sein.

Von einigen Mitarbeiter:innen wird jedoch auf fehlende passende Maßnahmen und Verläufe für komplexe soziale Problemlagen hingewiesen. Für ca. 15–20 Prozent der aktivitätssparaten Arbeitslosen sei es schwierig, passende und wirkungsvolle Maßnahmen zu finden. Für diese Arbeitslosen fehle es an niedrigschwelligeren Maßnahmen, die auf die Ressourcen und Möglichkeiten dieser Personen besser zugeschnitten sind.

#### **2.4.2 Zielgruppen**

Die organisatorischen Rahmenbedingungen und Formen der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen gelten übergeordnet für alle Zielgruppen der Beschäftigungspolitik. Lokale Initiativen und Maßnahmen der Integrationsarbeit sind für spezifische Zielgruppen, beispielsweise in Form von ausgelagerten JC-Abteilungen in benachteiligten Wohngebieten mit hohem Migrant:innenanteil, entwickelt. Hierzu liegen positive Beschreibungen von beteiligten Mitarbeiter:innen vor.

JC DK3 hat in der Periode 2019–2023 an STAR-Förderprojekten teilgenommen, wodurch die gezielte Entwicklung von innovativen Methoden und eine Reduktion der Betreuungsschlüssel ermöglicht wurden. Der Schwerpunkt der Projektarbeit bestand in der Entwicklung von einem mehr unternehmensnahen Beschäftigungseinsatz für aktivitätssparate Arbeitslose „Mehr sollen dabei sein“ (Flere skal med 2) und einer schnelleren Klärung der Beschäftigungsmöglichkeiten „Klärungsförderung“ (afklaringspulje) für Langzeitarbeitslose, die seit mehr als acht Jahren arbeitslos sind.

#### **2.4.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

In der Covid-19-Periode gab es, laut Aussagen der Mitarbeiter:innen, eine deutliche Bewegung hin zu einer erweiterten Digitalisierung des Beschäftigungseinsatzes, hierbei unter anderem der Abhaltung von Onlineberatungsgesprächen. Die Pandemie hat aber den Interviewpersonen in JC DK3 zufolge zu keinen Veränderungen bezüglich der Formen der internen Zusammenarbeit von AG- und AN-orientierten Mitarbeiter:innen geführt.



#### **2.4.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte**

Zur Systematisierung eines idealtypischen Kontaktverlaufes wurden im JC DK3 Standardverläufe entwickelt. Hieraus wird deutlich, dass die Rolle der gesetzlichen Verantwortung für den einzelnen Arbeitslosen im Kontaktverlauf auf die AG-nahen Mitarbeiter:innen übertragen wird. Die AN-nahen Jobberater:innen (SB) haben zu Beginn eines Kontaktverlaufes den Kontakt mit den Arbeitslosen und die alleinige Verantwortung für diese. Im weiteren Verlauf, d. h. nach einer gemeinsamen „Dreier-Besprechung“ zwischen Bürger, SB und JB, wird diese verantwortliche Rolle auf die AG-nahen Mitarbeiter:innen (JB) übertragen.

Die ursprüngliche Intention dieser neuen Rollenverteilung, und damit der Übertragung der verantwortlichen Rolle auf AG-nahe Mitarbeiter, besteht darin, dass die gesetzliche Verantwortung bei den Mitarbeiter:innen angesiedelt sein soll, die am engsten am Prozess für den Arbeitslosen sind. Damit soll auch die Anzahl der zuständigen Mitarbeiter:innen für den einzelnen Arbeitslosen reduziert werden. Laut Aussagen des Führungspersonals kann in komplexen sozialen Problemlagen bei Bedarf die verantwortliche Rolle auch wieder auf den SB mit sozialfachlichen Kompetenzen übertragen werden. Hierbei besteht dann „jedoch das Risiko von möglichen Reibungsverlusten und fehlender Kontinuität im Kontakt.“ (DK3\_04: 39)

Interviews mit Mitarbeiter:innen zufolge verläuft die Koordinierung des AG-nahen Einsatzes generell, und damit auch die Rollenverteilung zwischen den verschiedenen Mitarbeiter:innengruppen, relativ reibungslos. Bei komplexeren sozialen Problemlagen, die eventuell die Einbeziehung gesundheitsfachlichen Personals oder anderer Fachpersonen erfordern, verbleibt die Rolle des gesetzlich verantwortlichen Sachbearbeiters bei Mitarbeiter:innen mit sozialfachlicher Ausbildung, d. h., typischerweise bei den AN-nahen Mitarbeiter:innen.

In Bezug auf sehr komplexe soziale Problemlagen wurde jedoch von verschiedenen Mitarbeiter:innen auf Herausforderungen für die AG-orientierten Mitarbeiter:innen hingewiesen. Da diese in der Regel keinen sozialfachlichen Hintergrund haben, sind sie bei der Behandlung dieser Fälle fachlich mitunter herausgefordert. Von Interviewpersonen wird unter anderem auf deren fehlende sozialrechtliche Kenntnisse und damit verbundener Schwierigkeiten in der Sachbearbeitung hingewiesen.

#### **2.4.5 Kompetenzen und Hilfestellungen**

Laut der lokalen Unternehmensstrategie wird ein engeres Zusammenspiel mit den lokalen Unternehmen und der Etablierung eines größeren Wissens und Verständnisses für die generelle Arbeitsmarktlage angestrebt. Intern werden daher drei obligatorische Weiterbildungsverläufe für sowohl AN- als auch AG-nahe Mitarbeiter:innen angeboten. Die Hauptthemen beziehen sich auf „generelles Arbeitsmarktwissen“, die Etablierung eines „unternehmensnahen Kontaktes“ und „gute Registrierungspraxis“.

Die Unternehmensstrategie zielt auf die Entwicklung einer systematischen Erfassung der Unternehmenszusammenarbeit in verschiedenen IT-Datenbanken ab. Diese Instrumente sollen zu einer professionalisierten Zusammenarbeit mit den lokalen Unternehmen führen und das JC als den bevorzugten Partner für Unternehmen zur Rekrutierung etablieren. Im JC DK3 liegen Erfahrungen mit verschiedenen IT-Fachsystemen und IT-Portalen zur konkreten Unterstützung der Integrationsarbeit, hierbei dem Matching zwischen dem Arbeitslosen und Arbeitsplätzen, vor. Die IT-Infrastruktur zur Unterstützung der Integrationsarbeit ist ebenfalls ein Aufmerksamkeitsbereich bei den Weiterbildungsaktivitäten für Mitarbeiter:innen.

Aus Interviews mit der Führungsebene geht hervor, dass großen Wert auf eine klare und zielgerichtete interne Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen in einer komplexen Organisation gelegt wird. Laut Interviewaussagen eines Abteilungsleiters

*„priorisiert man, dass das Führungspersonal auf allen Ebenen auf dem neuesten Stand der Strategieentwicklung ist und diesen aktuellen Status auch in Form von Abteilungsbesprechungen, von diversen Informationsmaterialien, kurzen Morgenmeetings oder auch in Form von aktuellen Neuigkeiten über Intranet an sowohl AN- als auch AG-nahe Mitarbeitergruppen vermitteln kann.“ (DK3\_04: 35)*

#### **2.4.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Die überwiegende Mehrheit der Interviewaussagen deutet auf eine loyale Unterstützung der Mitarbeiter:innen dieser schrittweisen Änderung hin zu einem eher „place then train“ orientierten Zugang. Sowohl für jobparate als auch für aktivitätsparate Arbeitslose sehen die Mitarbeiter:innen übergeordnet eine positive Entwicklung. Der primäre Fokus auf der Etablierung von konkreten, entlohnten (Mini-)Jobs und einer direkten Integration in den Arbeitsmarkt wird auch für die vulnerablen Arbeitslosen damit grundsätzlich unterstützt.

Diese Entwicklung wird durch den aktuellen Arbeitskräftemangel gefördert. Es gibt konkrete Erfahrungen mit Initiativen zur Reduktion des Fachkräftemangels, beispielsweise im pädagogischen oder Gesundheitsbereich, hier wurden gezielte Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitslose entwickelt. Ebenfalls wurden Initiativen zur Rekrutierung aus dem Hotel- und Gaststättenbereich sowie der Baubranche in die Wege geleitet.

Ein gesonderter Schwerpunkt der Integrationsarbeit liegt auf der Zielgruppe der Langzeitarbeitslosen, Obdachlosen und physisch oder psychisch erkrankten Personen. Es wurde von positiven Erfahrungen mit dem IPS-Konzept (siehe Abschnitt 2.1) berichtet. Hierbei wird auf die enge Verzahnung des Beschäftigungseinsatzes mit Fachpersonal aus der Psychiatrie

fokussiert. Ein kombinierter unternehmensnaher Einsatz wird mit psychiatrischer Hilfestellung kombiniert und kann laut Evaluierungsstudien zu positiven Resultaten beitragen.<sup>14</sup>

Die Übertragung der gesetzlichen Verantwortung für die Bürger:innen auf die AG-nahen JB weckt jedoch teilweise Kritik. Da diese Rolle Kompetenzen aus dem Bereich sowohl sozialfachlicher Methoden als auch sozialrechtlicher Kenntnisse erfordert, fühlen sich einige JB fachlich dadurch sehr beansprucht und teilweise überfordert.

Die räumliche Nähe der AG- und AN-orientierten Mitarbeiter:innen zueinander und die Möglichkeit zur engeren Zusammenarbeit u. a. durch die Form der Organisation und die niedrigeren Betreuungsschlüssel werden von den Mitarbeiter:innen generell als eine positive Entwicklung gewertet.

Der verlagerte Einsatz des JC in belastete Wohnviertel wird von den Mitarbeiter:innen positiv gesehen und beinhaltet weitere zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten. In diesem Einsatz wurde der Betreuungsschlüssel deutlich reduziert, was eine engere und aufeinander abgestimmte Zusammenarbeit der AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen ermöglicht.

In einer Vielzahl der Interviews mit Integrationsfachkräften und auch der Führungsebene wird auf die umfassende, häufig als sinnlos bewertete, gesetzlich vorgeschriebene Dokumentationsarbeit als Barriere für eine effektive Integrationsarbeit hingewiesen. So wird der Zeitbedarf der SB und JB für Dokumentationsarbeit mit ca. 85 Prozent ihrer Gesamtarbeitszeit und mit ca. 15 Prozent für den direkten Kontakt mit Bürger:innen und oder Unternehmen angegeben. Es liegen Erfahrungsberichte von Mitarbeiterseite von der Einbeziehung von IT-basierten Matchingsystemen vor. Diese kommen jedoch in Bezug auf die betrachtete Zielgruppe der vulnerablen Arbeitslosen zu kurz, da die vorhandenen Systeme das Matching mit teilweise sehr komplexen sozialen Problemlagen nicht vornehmen können.

Eine kostenneutrale Umsteuerung zu einer höheren Priorisierung der sozialfachlichen Arbeit gegenüber Dokumentationsarbeit bei größerer Einbeziehung der Bürger:innen in den Integrationsprozess wird vorgeschlagen.

Insbesondere für die Arbeit mit sehr komplexen und vulnerablen Zielgruppen, nach Aussage von Mitarbeiter:innen ca. 10 Prozent der arbeitslosen Bürger:innen, werden interne kommunale Beschäftigungsangebote vermisst. Solche gab es in der früheren Organisationsstruktur und es wurden damit durchaus positive Effekte erzielt. Für diese Bürger:innen ist es laut Mitarbeiteraussagen „zurzeit schwierig, geeignete Integrationsangebote zu finden.“

---

<sup>14</sup> IPS – siehe Beschreibung und Evaluierung von der IPS Methode, Bonfilis (2022)

Einzelne AN-orientierte Mitarbeiter:innen machen auf ihre Herausforderungen mit ihrer teilweisen Neuausrichtung der Rolle als „Verkäufer:in“ aufmerksam. Ein Mitarbeiter formuliert diese Herausforderungen auf folgende Weise: „Als ausgebildeter sozialfachlicher Mitarbeiter fällt es mir schwer, eher vertriebsorientiert zu arbeiten. Da stoße ich manchmal an fachliche Grenzen und erlebe auch mitunter ethische Dilemmas.“

Andere Mitarbeiter:innen machten auf Herausforderungen mit fehlender Offenheit und Toleranz von Unternehmen aufmerksam. Es wurde u. a. der „Wunsch zu größerer sozialer Verantwortlichkeit der Unternehmen und einem größeren Verständnis für Bürger:innen mit sozialen Herausforderungen“ geäußert.

Darüber hinaus referierte eine Mitarbeiterin von Erfahrungen mit einzelnen Unternehmen, die die Integrationsverläufe als Möglichkeit für die Rekrutierung von „gratis Arbeitskraft“ ansehen. „Einige Unternehmen haben wir auf eine ‚schwarze Liste‘ setzen müssen, da sie die vorhandenen Förderungen systematisch ausgenutzt haben und keinerlei Perspektiven für eine spätere Beschäftigungsmöglichkeit boten.“ (DK3\_03: 78) Laut Führungsebene versucht man über Informationskampagnen und die Formulierung der Rahmenbedingungen für den unternehmensnahen Einsatz, diesen Herausforderungen zu begegnen.

## **2.5 JC DK4 – Wandel der übergeordneten Strategie – ein Stück zurück zur Sozialfachlichkeit?**

### **2.5.1 Kooperationsformat – Wechsel von strammer Zielsteuerung zu „Kundenzufriedenheit“**

Das JC DK4 ist ein mittelgroßes JC geographisch in der Nähe der bevölkerungsreichen Hauptstadt, welches sich zur Zeit der vorliegenden Untersuchung, Erhebung im Herbst/Winter 2022, in einem umfassenden Organisationsveränderungsprozess befand. Es kam sowohl zu einem Wechsel des Führungspersonals auf verschiedenen organisatorischen Ebenen als auch zu einer Neuausrichtung der übergeordneten Strategie des Beschäftigungseinsatzes, insbesondere für vulnerable Arbeitslose. Aufgrund dieser zeitnahen Umstellungsprozesse hatten einige Interviewpersonen begrenzte Erfahrung in ihrer jetzigen Jobfunktion und des organisatorischen Set-up zur Zusammenarbeit der AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen.

Laut Interviewaussagen des Führungspersonals kam es übergeordnet zu einer Entwicklung weg von einer „strammen Zielsteuerung“ hin zu einem „sinnvollen Einsatz“ für den einzelnen Arbeitslosen (meningsfuld indsats). Während dieses Umstellungsprozesses kam es zur Neueinstellung einer größeren Anzahl an Frontlinienmitarbeiter:innen. Frühere Mitarbeiter:innen

hatten nach Aussagen des Führungspersonals u. a. aufgrund der Neuausrichtung der übergeordneten Strategie ihren Job verlassen und wechselten in benachbarte Jobcenter.

Der frühere Fokus des unternehmensnahen Beschäftigungseinsatzes lag, laut Mitarbeiterausagen, in erster Linie auf der Erfüllung der gesetzlichen Verpflichtungen in Bezug auf die quantitativen Zielvorgaben der nationalen Arbeitsmarktbehörde STAR. Aufgrund der Priorisierung dieser Zielsteuerung wurde primär Wert auf die zeitgerechte Abhaltung der Beratungsgespräche mit den Arbeitslosen gelegt und weniger auf den eigentlichen Inhalt, die Qualität der Beratungsgespräche und den sozialfachlichen Inhalt.

Mitarbeiteraussagen zufolge kam es, bevor die Organisationsänderungen vorgenommen wurden, aufgrund dieser Ausrichtung „zu systematischen ‚copy-paste‘ Formulierungen in Journalberichten einzelner Bürger:innen.“ (DK4\_05) Damit entsprach man zwar formell den gesetzlichen Vorgaben für den zentral regulierten Beschäftigungseinsatz und strebte die Erreichung der quantitativen Zielvorgaben an. Aus sozialfachlicher und rechtlicher Perspektive war diese Arbeitsweise jedoch nach Aussagen des Führungspersonals „äußerst fragwürdig und führte zu Reibungspunkten zwischen der Mitarbeiter- und Führungsebene, insbesondere mit dem sozialfachlich ausgebildeten Personal.“ (DK4\_02)

Laut Berichten sowohl der Frontlinienmitarbeiter als auch der Führungsebene hat sich durch die Organisationsveränderungen eine deutliche Verschiebung hin zu einer größeren Bedeutung der sozialfachlichen Bewertungen und zur Bedeutung des sozialfachlichen Handlungsspielraums ergeben. Berichtet wurde von Mitarbeiter:innen, dass früher eine ‚Angst-Kultur‘ herrschte, „unter der man als sozialfachlich ausgebildete Mitarbeiter:in dazu angehalten wurde, so weit möglich keine sozialfachlichen Bewertungen und Entscheidungen vorzunehmen“. Hingegen wird man in der jetzigen Organisation, wie es eine Führungsperson ausdrückt, „zur Anwendung von Sozialfachlichkeit und der Ausnutzung des sozialfachlichen Handlungsraumes aufgefordert.“ (DK4\_05: 52) Die Führungsebene versucht laut eigenen Aussagen, „diesen Wandel durch eine klare Kommunikation, Sparringsmöglichkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten zu unterstützen.“ (DK4\_02: 32)

Von der Führungsebene wird folgendes Leitbild und Qualitätsziel formuliert: „Als neues Qualitätsmerkmal gilt, dass jedes Gespräch mit einem Bürger zu einer Bereicherung für den einzelnen Bürger führen soll.“ (DK4\_02: 5) Laut Aussagen verschiedener Befragter hat es in Verbindung mit den Umstellungen einen größeren Austausch an Mitarbeiter:innen gegeben, da diese sich nicht an den neuen Konsensus mit Schwerpunkt auf Sozialfachlichkeit anpassen konnten.

In der früheren Organisation wurde parallel zu der dominierenden quantitativen Zielsteuerung Sanktionierung von Arbeitslosen bei Nichteinhaltung der gesetzlichen Pflichten wie z. B.

der Teilnahmepflicht an gesetzspflichtigen Beratungsgesprächen konsequent angewendet. Dieser Fokus hat sich durch die organisatorische und wertebasierte Neuausrichtung verschoben und Sanktionierungsmaßnahmen werden nun, laut Aussagen der Führungsebene, seltener angewendet.

### **2.5.2 Zielgruppen**

Aus den Interviewaussagen gehen keine zielgruppenspezifische Priorisierung oder gesonderte Formen der Zusammenarbeit von AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen hervor. Der Hauptfokus in dem Änderungsprozess wurde zunächst auf übergeordnete Änderungen der Organisationsstruktur und die schwerpunktmäßige Änderung der generellen Werte mit einer höheren Priorisierung der sozialfachlichen Arbeit mit vulnerablen Arbeitslosen gelegt.

In den nächsten Schritten der Organisationsentwicklung waren konkrete Neuausrichtungen der Methoden und Entwicklungen von Verlaufsmustern für die Zusammenarbeit der verschiedenen Mitarbeiter:innengruppen geplant, die eventuell auch zielgruppenspezifisch entwickelt werden sollen.

### **2.5.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Im JC DK4 wurden, laut Aussagen der Befragten, keine Änderungen in der Zusammenarbeit der AN- und AG-nahen Mitarbeiter:innen aufgrund der Covid-19-Pandemie vorgenommen.

### **2.5.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte**

Mit der neuen Organisationsform, intern auch als „JC DK4-Modell“ bezeichnet, wurde ein deutlicher Kurswechsel versucht. Kernelemente in diesem Wechsel bestehen in einem größeren Wert auf den eigentlichen Inhalt und die Qualität der Beratungsgespräche, auf die konsequentere Einbeziehung der Arbeitslosen in den Integrationsprozess und die Berücksichtigung der Zufriedenheit der Bürger:innen mit den Beratungsgesprächen. Die Führungsebene verfolgt nun, laut eigenen Aussagen, „einen wertebasierten und mehr sozialfachlich fundierten Zugang zum Beschäftigungseinsatz für vulnerable Gruppen.“ (DK4\_04: 15) Beratungsgespräche sollen demnach nicht mehr „als Selbstzweck“ abgehalten werden, sondern „sinnvoll“ (meningsfyldt) für den einzelnen Arbeitslosen sein.

Übergeordnet wird im Bereich der AN-nahen Beschäftigungspolitik nach einem internen Besteller-Ausführer-Modell gearbeitet. Die Sachbearbeiter:innen mit der gesetzlich verantwortlichen Rolle hatten früher die Möglichkeit, ihre Bürger:innen an einen externen privaten Akteur weiterzuleiten, der für die konkrete Umsetzung des unternehmensnahen Einsatzes verantwortlich war. In der neuen Organisationsform ist es jetzt der einzelne Sachbearbeiter (SB), der in enger Zusammenarbeit mit AG-nahen Mitarbeiter:innen den Kontakt zu Unternehmen

herstellt, wenn der/die Bürger:in nicht selbst dazu in der Lage ist. Jobparate Arbeitslose erhalten die Teilnahme an sogenannten Jobklubs, ein mit Jobbörsen vergleichbares Konzept, angeboten. Hier haben interne JB die Aufgabe, konkrete Jobangebote zu präsentieren und ein Match herzustellen.

Der Beschäftigungseinsatz für aktivitätspare Sozialhilfeempfänger:innen fokussiert in der neuen Organisation auf höhere Qualität in den Beratungsgesprächen zwischen Sachbearbeiter:innen und Bürger:innen. Der AG-nahe Ansatz findet Eingang in die Gespräche der AN-nahen Mitarbeiter:innen auch mit vulnerablen Gruppen. Darüber hinaus liegt ein Schwerpunkt der AG-nahen Arbeit auf der Etablierung von „Minijobs“<sup>15</sup> (småjobs), insbesondere in öffentlichen Institutionen. Es gibt hierzu eine gesonderte Regelung der Refusion der Lohnausgaben für solche öffentlichen „småjobs“ aus einem zentralen Lohnbudget.

Das „JC DK4-Modell“ gibt in Grundzügen die angestrebte Kombination aus „häufigen Beratungsgesprächen“ (hyppige samtaler), „unternehmensnaher Einsatz“ (virksomhedsindsats) und „Verfügbarkeit“ (Rådighed) und deren Balance wieder.

### **2.5.5 Kompetenzen und Hilfestellungen**

Im Rahmen der Organisationsänderungen wurde Wert auf die Entwicklung einer ‚Beschäftigungsfachlichkeit‘ (i. S. einer mehr an den Bedürfnissen des Arbeitsmarkts und der Betriebe statt nur auf Bürger ausgerichteten Fachlichkeit) der AN-orientierten Mitarbeiter:innen (beskæftigelsesfaglighed) gelegt. Zentrale Elemente der beschäftigungsfachlichen Kompetenzen ist demnach in einer Kombination folgender Elemente zu sehen: professionelle Bürgerbedien-  
nung (Borgerbetjening), Einhaltung der Regeln der Verwaltungsarbeit (Forvaltnings skik), Rehabilitation (Rehabilitering), Professionalisierung der Zusammenarbeit mit Unternehmen (virksomhedssamarbejde) und die Übersicht über beschäftigungs- und ausbildungsorientierte Maßnahmen (beskæftigelsesrettede og uddannelsesrettede indsatser).

JC DK4 hat, wie auch die anderen drei dänischen JC in der Untersuchung, an STAR-finanzierten Projekten zur Entwicklung innovativer Praxis in der Periode 2019–2022 teilgenommen. Diese Teilnahme ermöglichte eine Reduktion der Betreuungsschlüssel, die Entwicklung und Erprobung von innovativen Maßnahmen für vulnerable Arbeitslose und die Finanzierung von internen Weiterbildungsmöglichkeiten. Es liegen keine Berichte zur systematischen Sicherung und dem Transfer der Erfahrungen aus den Projektperioden vor. Als Weiterbildungsverläufe wurde den AN-nahen Mitarbeiter:innen interne Kurse zu den genannten Elementen der

---

<sup>15</sup> Hier besteht keine unmittelbare Ähnlichkeit zu Minijobs in einem deutschen Kontext. Im dänischen Sprachgebrauch sind damit gewöhnlich Beschäftigungsverhältnisse im Rahmen von ein bis fünf wöchentlichen Arbeitsstunden angesprochen.

Beschäftigungsfachlichkeit angeboten. Über Weiterbildungsangebote für AG-nahe Mitarbeiter:innen wurde nicht berichtet.

### **2.5.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Die Abkehr von der Zielsteuerung nach rein quantitativen Indikatoren hin zu einem mehr sinnvollen Einsatz für den Einzelnen „meningsfyldt indsats“ wird von den Interviewpersonen überwiegend als positiv beschrieben.

Berichtet wurde von unterschiedlichen Schwerpunkten und Inhalten in der Arbeit der verschiedenen Beratergruppen. Sowohl von den AN-nahen als auch von den AG-nahen IFK werden die eher stereotypen Erzählungen von sozialfachlich ausgebildeten Sachbearbeiter:innen, die ihre Bürger:innen überbeschützen, und von AG-nahen Mitarbeiter:innen, die in erster Linie die AG-Bedürfnisse vor Augen haben und rein vertriebsorientiert arbeiten, wiedergegeben. Es gab Berichte über AG-nahe Mitarbeiter:innen, die laut Aussagen AN-orientierter Mitarbeiter:innen die Schonbedürfnisse von Arbeitslosen ignorierten. Dies führte teilweise zu gegenseitigen Schuldzuweisungen und internen Spannungen in der Zusammenarbeit.

Die Führungsebene ist möglicher Reibungspunkte zwischen den verschiedenen Beratergruppen gewahr. Ein Ansatz, um diesen entgegenzuwirken, besteht in räumlicher Nähe der Arbeitsplätze. Damit sollen Erfahrungsaustausch und alltäglicher Dialog provoziert werden, wodurch ein größeres gegenseitiges Verständnis der Arbeitsaufgaben der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen entstehen soll. Allerdings beziehen sich diese Berichte zu Reibungspunkten und Konflikten in erster Linie auf die frühere Organisationsstruktur. Inwieweit die kürzlich eingeführte neue Organisationsstruktur zur Lösung dieser Konflikte beiträgt, kann aufgrund der Interviews kurz nach Inkrafttreten der Änderungen nicht bewertet werden.

Im Interviewmaterial wurde auf Schwierigkeiten bei der Einordnung (ommatchning) von vulnerablen Arbeitslosen aufmerksam gemacht. Bürokratische Barrieren wurden als Hauptursache genannt. Mitarbeiter:innen beschreiben Fälle von Bürger:innen, die nach Einschätzung der Befragten trotz komplexer sozialer Problemstellungen über viele Jahre fälschlicherweise als „jobparat“ eingestuft wurden.



### **3. Formate der Kooperation von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerintegrationsfachkräften in Österreich**

#### **3.1 Zum Arbeitsmarktservice (AMS)**

Gemäß Leitbild ist

*„das AMS ... das führende kund:innenorientierte Dienstleistungsunternehmen am Arbeitsmarkt in Österreich, bringt Arbeitsuchende und Arbeitgeber:innen zusammen und sorgt dafür, dass Arbeitslosigkeit nicht länger dauert, als es die Arbeitsmarktverhältnisse bedingen. Durch diese Arbeit trägt das AMS zur gesellschaftlichen Stabilität bei. Das AMS vermittelt Arbeitskräfte auf offene Stellen und unterstützt die Eigeninitiative von Arbeitsuchenden und Unternehmen durch Beratung, Information, Qualifizierung und finanzielle Förderung. Während der Zeit der Arbeitslosigkeit leistet das AMS einen Beitrag zur Existenzsicherung. In der Wirtschaft nimmt es einen wichtigen Platz bei der Suche und Auswahl von geeigneten Mitarbeiter:innen ein.“ (AMS 2022: 5)*

Das AMS ist seit seiner Ausgliederung aus der Bundesverwaltung im Jahr 1994 ein Dienstleistungsunternehmen öffentlichen Rechts. Es ist in eine Bundesorganisation mit neun Landesorganisationen, die in 99 regionale Geschäftsstellen und sechs Zweigstellen aufgeteilt sind. Das AMS beschäftigte zum Jahresende 2021 6.621 Mitarbeiter:innen (AMS 2022: 5, 69).

Das AMS ist durchgehend in zwei Kernprozesse unterteilt: Service für Arbeitskräfte (SfA) und Service für Unternehmen (SfU). Beide Bereiche sind wiederum in sich unterteilt, das SfA z. B. ähnlich wie in Deutschland in Eingangszone und Arbeitsvermittlung/-beratung. Auch gibt es eine gesonderte Förderabteilung unter dem Dach des SfA. Nicht immer waren oder sind in jeder Geschäftsstelle beide Bereiche angesiedelt. Allerdings wurden im Bereich einer befragten Landesorganisationen im Zuge einer Reorganisation und in Ablösung von übergeordneten Branchenzuständigkeiten regional zuständige SfU in allen GST eingerichtet (A2\_06: 5–7). Die Landesgeschäftsstellen übernehmen gemäß Interviews deutlich mehr operative Aufgaben als etwa die Regionaldirektionen der BA.

Ein Studium oder eine spezielle Ausbildung sind keine Vorbedingungen für eine Tätigkeit im SfU oder SfA. Neu eingestellte Kräfte durchlaufen eine interne Ausbildung. Damit werden sie auf „die Dienstleistungen ... und die rechtlichen Rahmenbedingungen“ vorbereitet (A3\_04: 45). Befragte Personen waren im Regelfall vor ihrer AMS-Tätigkeit länger in anderen Unternehmen tätig oder hatten ein Studium absolviert.

Anders als in Deutschland erhält man, nachdem der Anspruch auf Arbeitslosengeld ausgeschöpft ist, eine am vormaligen Arbeitslosengeld und somit einkommensorientierte

Notstandshilfe<sup>16</sup> (ähnlich der in Deutschland bis 2004 bestehenden Arbeitslosenhilfe). Diese ist an Vorbedingungen geknüpft und regelmäßig neu zu beantragen, prinzipiell aber unbefristet (A2\_04: 17).

Davon zu unterscheiden sind Grundsicherungsempfänger, welche ihre Geldleistungen vom Sozialamt erhalten. Allerdings gibt es keine Trennung in der lokalen Arbeitsverwaltung nach Rechtskreisen wie in Deutschland. „Arbeitssuchende mit Anspruch auf Arbeitslosengeld“ werden ebenso wie diejenigen, „die Anspruch auf Mindestsicherung oder Sozialhilfe haben, im Arbeitsmarktservice betreut“ (A1\_01: 43). Letzteres nur dann, sofern die Sozialhilfeempfänger dazu verpflichtet sind, sich arbeitssuchend zu melden, um die Mindestsicherung zu erhalten.<sup>17</sup> In Österreich sind höhere Zuverdienste zum Arbeitslosengeld möglich als in Deutschland (ebd.).<sup>18</sup>

Die durchgängige Unterteilung des AMS in SfA und SfU führte zur Ausbildung und Vertiefung von Bereichslogiken. In einem Führungskräfteinterview wird die Problematik beispielhaft thematisiert:

*„Also sehr wohl bei uns war, dass sich das Service für Unternehmen in keiner Weise für die Integration von Langzeitbeschäftigungslosen verantwortlich gefühlt hat, im Gegenteil, so: ‚Das ist nicht unser Bier. Macht, was ihr wollt mit denen, aber nicht zu unseren Firmen vermitteln, die sich dann vielleicht aufregen, dass sie nicht die geeigneten Arbeitskräfte kriegen. Das wollen wir nicht.‘“ (A2\_08: 12)*

Nachfolgend wird eingangs der Fallskizzen immer wieder auf diese Problematik als eine Triebfeder bereichsübergreifender Aktivitäten hingewiesen. Während man früher Ziele und Aufgabenstellungen für jeden der sogenannten Kernprozesse (SfA, SfU) formulierte, werden nun Themen formuliert und festgelegt, welche Beiträge beide Kernprozesse dazu leisten. Daraus ergibt sich „ein ganz anderer Zugang“, der „viel stärker auf Zusammenarbeit ausgelegt zwischen den Bereichen“ ist als davor (ebd.). Damit gelang es, ein „Bewusstsein zu schaffen, dass das Service für Unternehmen auch für die Integration von Langzeitbeschäftigungslosen verantwortlich ist.“ Unterlegt mit einem entsprechenden Ziel, „das dann noch in Score-Cards bewertet wird, ... gewinnt das natürlich deutlich an Bedeutung“ (ebd.). SfU-Berater:innen sollten wissen, welche Förderinstrumente es für arbeitsmarktferne Gruppe gibt. Ihre Aufgabe liegt darin „die Bereitschaft der Firmen [zu] erhöhen, sich Langzeitbeschäftigungslose wenigstens

---

<sup>16</sup> <https://www.ams.at/arbeitsuchende/arbeitslos-was-tun/geld-vom-ams/notstandshilfe> [02.05.23]

<sup>17</sup> <https://www.ams.at/arbeitsuchende/arbeitslos-was-tun/geld-vom-ams/mindestsicherung> [02.05.23]

<sup>18</sup> Während der Freibetrag zum Arbeitslosengeld in Deutschland monatlich 165 € beträgt, können in Österreich pro Monat bis zu 485,85 € (2022) zum Arbeitslosengeld oder zur Notstandshilfe dazuverdient werden. <https://www.arbeitsagentur.de/arbeitslos-arbeit-finden/arbeitslosengeld/das-muessen-sie-beachten/neben-job-und-arbeitslosengeld>; <https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitundsoziales/arbeitsmarkt/Zuverdienst.html> [02.05.23]

einmal anzuschauen“. Deren Einstellungsperspektiven sind nicht nur wegen ungenügender Vorqualifikation schlecht, sondern auch wenn sie „zu lange weg sind vom Arbeitsmarkt, dann ist das schon ein schweres Einstellungshindernis“ (A2\_08: 12).

Des Weiteren hat sich in den letzten Jahren gezeigt, dass Fördermaßnahmen abseits des regulären Arbeitsmarktes nicht nur teuer sind, sondern auch nur einen begrenzten Anteil der Arbeitslosen erreichen können. Mit Förderungen im ersten Arbeitsmarkt und ausgelagerten Beratungsleistungen ließen sich hingegen mehr Personen erreichen, weil sich der Durchlauf erhöht. Da das AMS politisch gesetzt kein Mehrpersonal aufbauen kann, geht man den Weg, Beratung outzusourcen (auch wenn Beratung im AMS zu einer höheren Erfolgsquote führen dürfte, so Befragte, wozu jedoch keine validen Vergleiche vorliegen). Im Vergleich zu Deutschland verfügt der AMS nur über „die Hälfte des Personals“. Entsprechend werden „deutlich mehr an Beratungsleistungen und auch an Unterstützungsleistungen ... outgesourct“ (A2\_08: 14). Aus der Personalsituation erklären sich zudem einige der eingangs formulierten bzw. noch dazustellenden Probleme, die zu mehreren der neuen Kommunikations- und Beratungsformaten geführt haben.

## **3.2 Neuausrichtung arbeitgeberorientierter und arbeitnehmerorientierter Vermittlungsfachkräfte (A1/A2)**

### **3.2.1 Erweitertes Kooperationsformat Jobbörse**

Neue Formen der Kooperation von Service für Arbeitssuchende (SfA) und Service für Unternehmen (SfU) finden sich im (nicht neuen) Format Jobbörse. Die grundlegende Aufteilung des AMS in beide Kernprozesse (SfA und SfU) wird dabei nicht verändert. Aufgrund des Fachkräftemangels in einer Branche mit vielen niedrigschwelligen Anlern Tätigkeiten und hohem Saisongeschäft wird mittels verschiedener Jobbörsenformate versucht, vor Ort und landesweit niedrigqualifizierte Arbeitslose zu vermitteln (A1\_01: 7, 19). Nach der Pandemie will man damit auch den regulären Geschäftsbetrieb mit seinen Verbindlichkeiten wieder aufleben zu lassen und die Arbeitslosen aktivieren (A1\_04: 5). Hierfür wurde der im Weiteren auszuführende eskalierende Prozess in das Jobbörsenformat eingeführt, der auf die Annahme zumutbarer Stellen zielt.

Alle für die Branche potenziell passenden (geringqualifizierten) Arbeitslosen werden angesprochen. Neu ist der Ansatz, den schon in der Branche aktiven geringfügig Beschäftigten im Hilfebezug mittels einer separaten Jobbörse Stellen im höheren Stundenbereich anzubieten, um sie aus dem Leistungsbezug herauszuführen (A1\_01: 97). Schon vor der Pandemie eingeführt wurden Jobbörsen, mit denen lokale Arbeitslose an Branchenbetriebe in anderen Regionen mit großer Arbeitskräftenachfrage vermittelt werden.

### *Ausrichtung auf niedrigqualifizierte Kund:innen und Migrant:innen*

Die Aufteilung in die beiden Kernprozesse für Arbeitssuchende (SfA) und für Unternehmen (SfU) ist im Alltag bemerkbar, „der Informationsfluss, die Zusammenarbeit, die Stimmigkeit bei gewissen Sachen ... fehlt“ (A1\_04: 31), denn „diese zwei Kernprozesse, Arbeitskräfte unterstützen, Unternehmen unterstützen, sind in der Vergangenheit sehr auseinandergeklafft“ (A2\_06: 13).

Eine Brücke bilden Jobbörsen. Durch die damit initiierte Kooperation ergeben sich gegenseitige Einsichten in die Arbeit und die Anforderungen der jeweils anderen Seite. Ein „wirklicher Mehrwert [ist] erkennbar“, wenn SFU, Erhebungsdienst, Projektverantwortliche und SfA-Kolleg:innen von der Landesgeschäftsstelle kooperieren (A1\_03: 18–20). Man ist über das Jobbörsenformat „näher zusammengerückt. Nach vielen, vielen Jahren getrennten Zielen haben wir jetzt ... ein gemeinsames Ziel und gemeinsame Veranstaltungen. ... und da arbeiten wir wirklich intensiv zusammen“ (A2\_01: 16).

Jobbörsen bzw. die darum greifenden Projekte werden zumeist in Leitungsteams auf Geschäftsstellenebene oder auf Landesgeschäftsstellenebene besprochen. Bei Letzteren sind immer „Kolleg:innen aus den regionalen Geschäftsstellen“ beteiligt, um alle ins Boot zu holen und Umsetzungswiderstände zu vermeiden (A2\_06: 29). Teilweise werden Aufgaben an den Service für Unternehmen und den Service für Arbeitssuchende delegiert. Zumeist setzen sich, v. a. ob der großen Anzahl an SfA-Berater:innen, nur verantwortliche Leitungen und beteiligte Fachkräfte aus diesem Bereich zusammen (A2\_03: 41). Eine Rückspiegelung in die Breite erfolgt z. B. in Teamsitzungen. Ein enger Austausch besteht also nur zwischen den direkt Beteiligten, den Verantwortlichen und überregional zwischen SfU-Kollegen vor Ort und gegebenenfalls aus Zielregionen der Vermittlung.

Wichtig in der gegenseitigen Abstimmung ist die persönliche Kenntnis voneinander, auch über Geschäftsstellen und Bundesländer hinweg. Informations- und Austauschplattformen im Intranet genügen hierfür nicht. Durch (Online-)Besprechungen (A2\_05: 101), Jobbörsen, gegenseitige Besuche und Betriebsbesichtigungen zur landesweiten Jobbörse sowie Tagungen wird der persönliche Kontakt befördert. Die Kooperation wird dadurch leichter und verbindlicher (A2\_01: 78–80; A2\_02: 70; A2\_04: 35).

Gegenseitige Verständigung war insofern notwendig, als dass der SfA zunehmend nicht (mehr) Kunden benennen kann, die der SfU den Unternehmen vorschlagen möchte. Gelernt wurde, sich die Diskrepanz von Stellenanforderungen und Potentialen von Arbeitslosen nicht weiter gegenseitig zum Vorwurf zu machen. Vom SfU wird verstanden, dass der SfA „es oft mit gar nicht so sehr [mit] Arbeitsunwilligen, aber mit schwierigen Situationen zu tun“ hat, was der SfU Arbeitgebern verdeutlichen kann (A2\_06: 21). Ferner lernte man, dass Kund:innen mit

einem Vermittlungsvorschlag oder nach Jobaufnahme nicht alleine gelassen werden dürfen. Eine Begleitung im Bewerbungsprozess wurde zwischen SfU und SfA abgestimmt. Darüber hinaus stehen Berater:innen für die Klärung von Job-, aber auch Alltagsfragen von Wohnung bis Arztbesuch zur Verfügung (A2\_05: 51; A2\_07: 34). Zudem ist der permanente und persönliche Austausch mit Arbeitgebern elementar (A2\_02: 21), um die Arbeitsstellen zu kennen und diese Arbeitslosen authentisch vermitteln zu können (A2\_07: 106).

Durch die Kooperationen wurde gelernt, Erwartungen zu reflektieren sowie Prozesse und Verantwortlichkeiten besser abzustimmen, darüber ist das „gegenseitige Verständnis ... für die gegenseitigen Prozesse“ gestiegen und das Design ist besser geworden. Die Jobbörsen ermöglichen den Blick über den Tellerrand und wieder den Gesamtprozess zu sehen (A1\_01: 69, 71, 107, 109).

### *Erweitertes Kooperationsformat Jobbörse*

Ohne die Grundstruktur des AMS verändern zu müssen, war es möglich, das Jobbörsenformat „einfach neu [zu] denken“ (A1\_01: 29). Dies gilt in mehrfacher Hinsicht:

Die „regionale Jobbörse“ findet in einem Bildungsinstitut statt. Eingeladen werden die o. g. Arbeitslosen unter Androhung von Sanktionen (temporäre Reduktion des Arbeitslosengelds). Diejenigen, die nicht erscheinen, werden an den SfA gemeldet. Die/der dortige Berater:in hat die Gründe zu prüfen und gegebenenfalls zu sanktionieren. Bei wiederkehrender Krankmeldung zum Jobbörsentermin wird auch die Krankenkasse informiert (A1\_03: 17). Diejenigen, die der Einladung folgen, durchlaufen einen Prozess. In der ersten Stufe spricht das Kursinstitut mit ihnen und prüft, ob eine längere Ausbildung oder ein kurzer Fresh-up-Kurs („Aktivierung“ o. Ä.) angeraten erscheint. Sofern die Person solches annimmt, ist die Jobbörse für sie beendet. Für alle anderen, darin liegt ein Novum des Formats, folgt direkt ein Gespräch mit dem SfU, dabei werden Vermittlungsvorschläge ausgehändigt. Sollte die Person diese ablehnen, folgt ein weiteres Gespräch, diesmal beim Erhebungsdienst, welcher überprüft, ob die Ablehnung der Angebote gerechtfertigt ist, und der gegebenenfalls Sanktionen vorbereitet, aber nicht selbst ausspricht (A1\_02: 33, 40). Die Feststellungen und Vorschläge des Erhebungsdienstes sind von den an der Jobbörse nicht beteiligten SfA-Berater:innen im Nachgang zu prüfen und gegebenenfalls ist eine Sanktion einzuleiten (A1\_01: 97). Bei Personen in der Mindestsicherung ist dies Aufgabe der Kommune (A1\_02: 51). Darin, dass der Erhebungsdienst direkt die Sachlage mit dem Kunden bespricht und es in Folge zu einer Sanktion kommen kann, liegt ein weiteres Novum des Formats. Beide Eskalationsschritte „kannte ich bis dato bei den AMSen in dieser Konsequenz noch nicht“ (A1\_03: 26).

Durch die Anwesenheit (fast) aller relevanten Bereiche und den Eskalationsprozess vergeht nicht erst Zeit von einem bis zum nächsten Gespräch; die Kund:innen müssen sich direkt

entscheiden und begründen. Zugleich stärkt dieses Format das gegenseitige Verständnis der AMS-Kolleg:innen und derer vom Kursinstitut. Die Veranstaltung wird gemeinsam vorbereitet und nachbesprochen. Vertreten sind mit der Projektbetreuung für Fördermaßnahmen der SfA auf Ebene der Landesgeschäftsstelle, das Kursinstitut, der Erhebungsdienst und der SfU. Eine solche Gelegenheit zum direkten Austausch ist im Alltag sonst kaum gegeben (A1\_01: 99; A1\_02: 19) und das Format Jobbörse gibt den Berater:innen die Möglichkeit, den gesamten AMS-Prozess kennenzulernen (A1\_01: 105, 113).

Für die in der Branche aktiven geringfügig Beschäftigten im Hilfebezug erfolgen „kampagnenartig separate Jobbörsen“ seit dem Ausklang der Pandemie. Im Unterschied zu vorher werden direkt Arbeitsstellen vorgestellt, weil diese Gruppe bereits in Beschäftigung ist und Berufserfahrung vorweisen kann. Der weitere Prozess entspricht dem ersten Format. Kommt es zu einer Sanktion, tritt eine Kundin, ein Kunde aber innerhalb einer gesetzten Frist dennoch eine Stelle an, kann ihr/ihm die Leistungskürzung im Nachhinein erlassen werden. Auch diese Folgekommunikation führt bei vielen Betroffenen zu Verhaltensänderungen im Nachhall dieser wie auch der oben genannten Jobbörse (A1\_04: 11; A1\_03: 22–24).

Auch bei dieser Jobbörse ist der SfA über Fachstellen, nicht aber über SfA-Kundenberater:innen aus den Geschäftsstellen vertreten. Deren Arbeit mit den Kunden läuft normal weiter. Die Jobbörse dient wie die erste als zusätzliches Aktivierungsformat, wobei die Berater:innen vor Ort damit nicht belastet werden, da die Kund:innen aus dem System gefiltert werden (A1\_04: 13, 15, 19).

Im Grundsatz funktioniert das „überregionale Jobbörsenformat“ wie die vorgenannte Jobbörse; auch hier wird kein Qualifizierungsangebot gemacht (A1\_03: 14). Als Zwischenschritt folgt auf eine Ablehnung eines landesweiten Jobangebots ein lokales Jobangebot seitens des örtlichen SfU (A2\_02: 23). Wird auch das nicht angenommen, werden in der nächsten Stufe von den an diesem Jobbörsenformat anwesenden SfA-Berater:innen Sanktionen geprüft. Es gilt, mit diesen Schritten die Verbindlichkeit des Angebots und die Kundenpflichten zu betonen und lange Betreuungsschleifen zu verhindern (A2\_02: 21; A2\_03: 25–29).

Darüber hinaus werden vom SfU-Projektteam und von Zielregionen-SfU-begleitete Bewerbungsreisen mit Jobbörsen in Zielregionen veranstaltet (A2\_04: 41, 147). Die Arbeitslosen sollen damit ihren potentiellen Arbeitgeber, die Region, die dortigen Arbeits- und Lebensbedingungen kennenlernen, wie die Arbeitgeber mögliche zukünftige Arbeitskräfte kennenlernen. Damit sollen gegenseitig Vorurteile abgebaut und realistische Eindrücke ermöglicht werden (A1\_02: 79; A2\_03: 17). Nicht einfach ist es, Arbeitslose zu überregionaler, saisonaler Mobilität zu bewegen. Ein Argument für eine saisonale Jobaufnahme ist neben der Berufserfahrung selbst, dass die Unterbringung vor Ort im Tourismusbereich und teils auch in anderen

Branchen durch Mitarbeiterwohnung oder Wohnheime gesichert ist und vom Arbeitgeber übernommen wird (A2\_07: 32). Weil aber auf die Ablehnung eines solchen Angebots ein örtliches Angebot (in der Großregion) folgt, nehmen in Folge der Jobbörse viele Arbeitslose vor Ort Stellen an (A2\_02: 23).

### **3.2.2 Zielgruppen**

Die o. g. Jobbörsen richten sich (bis auf die für geringfügig Beschäftigte) prinzipiell an alle Arbeitssuchenden. Im Schwerpunkt werden aber geringqualifizierte Arbeitssuchende und Arbeitslose mit einschlägiger Branchenerfahrung angesprochen, wozu insbesondere Migrant:innen und Geflüchtete zählen. Oft handelt es sich um jüngere Arbeitssuchende, häufig mit geringen Deutschkenntnissen (A1\_01: 14–15; A2\_07: 34, 38). Daraus resultiert die Aufgabe, die Arbeitgeber für die „viele[n] Personen mit Migrationshintergrund ... [zu] sensibilisieren“ (A2\_05: 55). Teils aber stellen sich die AG bewusst darauf ein, schaffen Arbeitsmöglichkeiten, wo die Sprache weniger relevant oder auf Englisch kommuniziert werden kann (A2\_07: 34). Insgesamt hat bei vielen Betrieben aufgrund der veränderten Arbeitsmarktlage „die Arbeitgeberattraktivität ... einen viel höheren Stellenwert“ gewonnen (A2\_05: 87; A2\_07: 36).

Die in der Branche bereits tätigen geringfügig Beschäftigten im Hilfebezug sind für Vermittler und Arbeitgeber „ungleich attraktiver“, weil Berufs- und Betriebserfahrung unmittelbar besteht und im Idealfall Anlernzeiten entfallen (A1\_03: 58–60). Mit beiden Zielgruppen werden immer wieder o. g. Jobbörsen veranstaltet. Eine Erfahrung liegt darin, dass viele arbeitsmarktf fernere Teilnehmer:innen die persönlichen Möglichkeiten begrüßen, weil sie sich in digitalen Zeiten mit beispielsweise Onlinebewerbungen ausgeschlossen fühlen (A1\_02: 108; A1\_04: 27–29).

### **3.2.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Wie woanders auch beschränkte bzw. unterbrach die Pandemie die Umsetzung der neuen Formate. Während der Pandemie wurde „sehr unverbindlich gearbeitet“, also auf Sanktionen verzichtet. Kundenseitig hat sich eine gewisse Gewöhnung daran ergeben, welcher nun bewusst mit den Jobbörsen und Kurzzeit-Aktivierungsmaßnahmen gegengesteuert wird (A1\_03: 70). Entsprechend werden die Kunden zu den beschriebenen Jobbörsen verbindlich eingeladen (A1\_04: 9). Deren „Moral [aber] ist auch nicht sehr groß. Da muss man einfach dranbleiben“ (A2\_06: 27).

### **3.2.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte**

Die Jobbörsen werden außer von Fachzuständigen von vielen SfU-Teammitgliedern und von den beteiligten Führungskräften zusätzlich zu ihrer Tagesarbeit gestemmt. Die Ressourcen hierfür seien nicht eingeplant (A1\_03: 32; A2\_02: 64–66, 86, 97–106). Alle Beteiligten sollen

über die konkrete Jobbörsenarbeit hinaus das Design, die Zuständigkeiten und Besonderheiten aller Zielgruppen im Auge behalten. Daher müssen sie in permanenter Kommunikation stehen und sich immer wieder auf neue Prozesse einlassen (A2\_01: 68): „Im ersten Moment ist es anstrengend“, meist merkt man erst nach einiger Zeit, „dass man einfach auch insgesamt immer viel dazulernt“ (A1\_01: 109). Jobbörsen ermöglichen, Erfahrungen außerhalb des Regelgeschäfts zu sammeln: „Ich habe viel dazugelernt. ... auf dieser Motivationschiene, die ich im normalen SfU jetzt nicht so gehabt habe“ (A2\_04: 149).

Anders als die SfA-Berater:innen verfügen die Fachzuständigen und auch die SfU-Berater:innen über einen deutlich weniger getakteten, vorbestimmten Arbeitsalltag und daher über mehr Freiraum für Selbstorganisation, Konzeptarbeit, Netzwerkarbeit und Innovation (A2\_04: 145; A2\_05: 17, 21). Gewürdigt wird, dass „immer wieder was Neues ausprobiert wird, immer wieder geschaut wird, wie können wir Prozesse optimieren, verbessern“. Darin liegt „das Spannende beim AMS und ... auch das Coole beim AMS“ (A2\_05: 79). Besonders positiv hervorgehoben wird die Verbindlichkeit, die in diesem Format erzeugt wird. Weil der SfU an der Stellenbesetzung gemessen wird, wird sehr begrüßt, dass es gelang, Leistungsempfänger mit der Botschaft zu erreichen, dass diese zumutbare Beschäftigungen anzunehmen haben und andernfalls Sanktionen drohen (A1\_03: 34). Die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Berater:innen steigt, weil man an einer erfolgreichen Lösung beteiligt ist (A1\_03: 48). Dennoch, nicht allen, vor allem nicht allen SfA-Berater:innen ist die Möglichkeit gegeben, über die Teilnahme an Jobbörsen (und anderen Aktivitäten) zu solchen Einsichten zu gelangen.

Der Jobbörsenansatz und die (über)regionale Zusammenarbeit zeitigen Erfolge, es ist „mehr Verständnis da für den anderen Kernprozess. Nämlich von beiden Seiten, Service für Arbeitssuchende als auch für den Service für Unternehmen“. Es wird mehr mitgedacht: „...auch wenn ich zum Unternehmen gehe, wird mehr gedacht: Okay, du suchst das. Haben wir zwar nicht, aber vielleicht könnte es doch, wenn du ein bisschen von deinen Anforderungen runtergehst, wenn wir qualifizieren“ (A2\_06: 39).

Eine Herausforderung liegt in der Vermittlung von Zuwanderer:innen. Nicht nur Arbeitgeber, auch die Fachberater:innen haben gelernt, Vorurteile zu überwinden sowie mit Sprachdefiziten umzugehen (A2\_07: 66). Als Weg hierzu wird der alltägliche Kontakt und Umgang mit Migrant:innen beschrieben. Dennoch musste man lernen, sich abzugrenzen und nicht die persönliche Verantwortung für das gegebenenfalls problematische Verhalten der Vermittelten zu übernehmen (A2\_07: 48).

Unter SfU- und SfA-Berater:innen sind der verschärfte und der überörtliche Vermittlungsansatz nicht unumstritten. Die Einschätzungen sind unterschiedlich, ob man sich „zusammengerauft“ hat (A2\_01: 94). Die SfA-Berater:innen sind bei den meisten Jobbörsenformaten nicht



direkt beteiligt. Sie sollen ihre Kunden aber auf diese Formate hinweisen und deren Motivation für Branchen- und Ortswechsel befördern, die Zumutbarkeit prüfen und geeignete Bewerber vorschlagen (A2\_05: 29). Das Letzteres zu wenig und teils auch unpassend erfolgt wird moniert (A1\_01: 77; A2\_02: 56–58, 62; A2\_04: 101–109, 151; A2\_05: 57). Das alles bedeutet Mehraufwand und ist wohl wenig beliebt. Ebenso fällt Mehraufwand an, wenn Mobilitätsbereitschaft und Sanktionen im Nachgang von Jobbörsen geprüft werden müssen (A2\_04: 25–27).

Außerdem wird die Zielsetzung, wie eben angesprochen, wohl nicht von allen Berater:innen im SfA geteilt. In der Information und Ansprache der SfA-Berater:innen dahingehend liegt eine Daueraufgabe. Zugleich dienen die Jobbörsen dazu, den üblichen Beratungseingpass im SfA auszugleichen, indem mit den Arbeitslosen eigens Gespräche geführt werden (A2\_07: 34). So interpretiert lässt sich der hohe Dropout bei Jobbörsen weniger als Problem verstehen, sondern als erwartbarer Effekt einer intensiven Beratung, die im regulären Tagesgeschäft des SfA nicht erfolgen kann. Jobbörsen (und ähnliche Formate) ermöglichen gezielte Aktionen, ohne die Arbeit der vielen SfA-Berater:innen wesentlich verändern zu müssen, und sie ermöglichen dem AMS Reagibilität auf politische Vorgaben und Arbeitsmarktveränderungen, ohne die Grundstrukturen verändern zu müssen.

### **3.2.5 Kompetenzen und Hilfestellungen**

Die vorwiegend SfU- und die weiteren Teilnehmer an den Jobbörsen werden weder besonders ausgewählt noch geschult (A2\_04: 48–51). Wichtig seien gute Planung, die Vorbereitung auf den konkreten Veranstaltungsort und verbindliche Absprachen der beteiligten Gruppen (Projektverantwortliche, SfU, Erhebungsdienst, Träger oder Unternehmen, SfA-Landesgeschäftsstellenverantwortliche und SfU-/SfA-Berater:innen für die Nachbetreuung, die nicht vor Ort beteiligt sind) (A1\_03: 28–30; A1\_04: 19).

An der Vorbereitung partizipieren Vertretungen aller involvierten Teams (A1\_04: 19), die ihrerseits ihre Teammitglieder informieren (A2\_01: 50–52). Vorab geklärt wird, wie mit Kunden umgegangen wird, die z. B. Stellenangebote ablehnen, und wer dabei welche Rolle übernimmt. Den zum Teil erst während der Pandemie rekrutierten Berater:innen soll damit Handlungssicherheit gegeben werden (A1\_04: 19) und es sollen Uneindeutigkeiten und weitere Klärungsschleifen vermieden werden (A2\_03: 51).

Aufgrund dieser Klärungen sind Schulungen nicht notwendig und auch keine besonderen Anforderungen an die Beteiligten zu stellen. Die Berater:innen sind, soweit sie nicht ganz neu sind, im Alltagsgeschäft erfahren. Die im Kerngeschäft erforderlichen Kompetenzen und das Wissen um die verschiedenen Bereiche im AMS seien hinreichend für die Jobbörsen (A2\_05: 75). Für Fachverantwortliche und Führungskräfte ist eine Berufsbiografie im AMS hilfreich, die

Einblicke in verschiedene Bereiche erlaubt. Zudem sind fachliche Vorerfahrungen in ähnlichen Projekten oder im EURES-Bereich nützlich (A2\_07: 66; A2\_03: 5–7).

Hingewiesen wird darauf, dass die SfA-Berater:innen in der Fläche mehr Schulungen und Informationen zu den verschiedenen Jobbörsen sowie zu den Bedingungen und Anforderungen der damit zu besetzenden Stellen sowie zu den Verpflichtungen der Arbeitslosen benötigten (A2\_02: 68; A2\_03: 47–49). In Übereinstimmung mit oben dargestellten Argumenten wird eine höhere Verbindlichkeit gegenüber Arbeitslosen eingefordert. Ob allerdings Schulungen der richtige Weg hierzu sind, wäre angesichts des durchgetakteten Arbeitsalltags der SfA-Kräfte zu vertiefen, gegebenenfalls ist der aktuell stattfindende Reorganisationsprozess der Ort für eine breite Aufgaben- und Zielreflexion in den Geschäftsstellen.

### **3.2.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Zusammenfassend lassen sich einige Faktoren benennen, die zum Gelingen einer neuen Kommunikationskultur von arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Fachkräften führen. Die Überbrückung von organisationalen Barrieren und Teillogiken gelingt in gemeinsamen Formaten, unter Beibehaltung der regulären Organisationsstrukturen. Integrierte Dienstleistungen durchbrechen organisationale Trennlinien und ermöglichen einen abgestimmten, verbindlichen und eskalierenden Dienstleistungsprozess. Dadurch wird (nach der Pandemie) die Arbeit an gemeinsamen Zielen möglich. Teillogiken, -ziele und -sichtweisen können modifiziert werden, es kommt zu gegenseitigen Lernprozessen. Arbeitslose können damit aktiviert werden, auch wenn nicht alle Berater:innen konform gehen. Persönlicher Austausch und Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen und räumliche Grenzen hinaus erweisen sich als wichtig und fruchtbar. Die Verbindlichkeit gegenüber Kundinnen und Kunden steigt mit dem beschriebenen Jobbörsenformat an, Motivation und die Identifikation der Berater:innen mit der Dienstleistung ebenso. Die Arbeitslosen müssen umfänglich begleitet werden. Die Vermittlung in andere Landesteile erfordert einen erweiterten Blick auf Arbeits- und Lebensbedingungen und alltägliche Fragen und hierfür Ansprechpartner vor Ort.

Als kritische Punkte erweisen sich, dass nur bestimmte Beratergruppen beteiligt sind, während die Masse der SfA-Berater:innen nicht involviert ist. Deren Arbeitsalltag (Betreuungsquote etc.) wird eher kritisch reflektiert. Einzuordnen wäre, ob die richtige Zusteuerung zu Jobbörsen die Aufgabe dieser Berater:innen ist oder ob das Screening in Jobbörsen selbst zu erfolgen hat. Auch wenn es keine Zusatzqualifikationen benötigt, scheinen Ressourcengrenzen und Zusatzbelastungen der Beteiligten auf. Die verschiedenen Sichtweisen auf die Aufgabe der jeweils anderen (den an den Jobbörsen Beteiligten und den SfA-Berater:innen) wären vertiefend zu vermitteln. Vorbehalte gegenüber einer verbindlicheren Ansprache der Arbeitslosen sollten in einer breiten Aufgaben- und Zielreflexion unter Einbezug aller

Berater:innen vertieft bearbeitet werden. Diese Reflexion könnte im Rahmen von geplanten Schulungen zum stattfindenden Reorganisationsprozess begleitend erfolgen. Das spezifische Jobbörsenformat scheint bisher nur in bestimmten Branchen zu funktionieren, wo ein großer Bedarf an gering qualifizierten Arbeitskräften besteht. Die Übertragbarkeit des Ansatzes auf weitere Bereiche/Branchen wäre zu prüfen.

### **3.3 Arbeitgeberorientierte Integrationsfachkräfte beraten Arbeitslose (A3)**

#### **3.3.1 Neue Kooperationsformate von Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Integrationsfachkräften**

Seitens des Service für Unternehmen (SfU) wurde zunehmend eine unzureichende Qualität der im IT-System hinterlegten Angaben zu den Arbeitslosen festgestellt. Unzureichende Angaben verunmöglichten ein Match oder ließen die Integration wegen falscher Systemangaben scheitern (A3\_05: 23). Darüber kam es zu gewissen Spannungen zwischen SfU und SfA (A2\_08: 22).

Daher wurden Beratungsgespräche mit Arbeitslosen, durchgeführt von arbeitgeberorientierten Beratungsfachkräften im SfU, eingeführt. Damit sollen die Datenqualität verbessert und Arbeitslose insbesondere im lokalen Arbeitsmarkt integriert werden (A2\_08: 20), ohne die grundlegende Aufteilung des AMS in SfU und Service für Arbeitssuchende (SfA) zu verändern. Zukünftig werden die Gespräche in eine Kaskade von drei Beratungsformaten von SfA- und SfU-Berater:innen u. a. eingebunden (A3\_04: 51–53; A3\_02: 140). Hierdurch soll nach den ersten Monaten Arbeitslosigkeit die Entstehung von Langzeitarbeitslosigkeit verhindert werden (A2\_08: 14).

Mit den Beratungsgesprächen soll die Expertise des Service für Unternehmen für die Beratung von Arbeitslosen genutzt werden, wobei die Arbeitslosen nicht an den SfU abgegeben werden. Gesprochen wird von einem „zweiten Blick aus der anderen Sicht“ (A3\_05: 19). Im Regelfall finden solche Gespräche einmalig bzw. jährlich statt. Der SfU wurde für die Beratungen personenseitig gestärkt, indem der SfA dafür Planstellen und Personal abgab (A2\_08: 20–24).

Aus Sicht der Landesgeschäftsstelle haben sich mit dem Format die wechselseitigen Schuldzuweisungen „deutlich reduziert“. Es täte, so eine Führungskraft, „den Menschen im Service für Unternehmen gut, dass sie ... die andere Seite ... besser kennenlernen“ (A2\_08: 20). Befragte Berater:innen bestätigen den Mehrwert der persönlichen Kenntnis von Arbeitslosen (A3\_04: 63). Die Ressentiments haben abgenommen (A3\_01: 143–145; A3\_04: 61) und ein gegenseitiges Verständnis gegenüber den jeweiligen Kund:innen und gegenüber den verschiedenen

Aufgaben im AMS ist entstanden (A3\_03: 107, 131). Datenqualität, Kundenzufriedenheit und passgenaue Vermittlungserfolge seien ferner angestiegen (A3\_01: 135, 145–149).

Für den SfA liegt der Mehrwert zudem darin, dass wegen der Arbeitgebernähe der SfU-Kolleg:innen diese einen anderen Blick auf die Personen und die Datensätze haben und somit die SFA-Einschätzung einer/s Kunde:in zusätzlich absichern (A3\_05: 25).

Die meisten SfU-Befragten führen die Beratungsgespräche neben ihren Haupttätigkeiten durch. Die Kunden werden entweder vom SfA verpflichtend zugebucht, aber nicht alle erscheinen. Über Folgewirkung diesbezüglich haben die Sfa-Betreuungspersonen zu entscheiden (A3\_03: 67). Oder aber die SfU-Berater:innen laden die Kunden selbst nach eigenen Bedarfseinschätzungen ein. Zu Letzterem gehört die Intention, die Gespräche als Aktivierungsansatz zu nutzen (A3\_03: 53). Aufgrund des Zeitsettings wird es möglich, Berufsweg, Fähigkeiten und Motivation tiefer zu ergründen und einen gewissen Druck aufzubauen (A3\_04: 41).

Im ersten Teil des Gesprächs werden die im System hinterlegten Daten abgeglichen, Lebenslauf, Kompetenzen, Bewerbungsschreiben u. a. m. aktualisiert. Im zweiten, dem Beratungsteil, geht es vornehmlich um die Hinterfragung des Erst- und Zweitberufswunsches der Kund:innen, um die Chance auf eine Einladung zum Bewerbungsgespräch zu erhöhen (A3\_01: 31; A3\_04: 17, 27). Die Zielberufsfindung ist auch abhängig davon, ob jemand Arbeitslosengeld erhält („noch etwas geschützt“) oder Notstandshilfe.<sup>19</sup> All dies mündet in die Erstellung/Überarbeitung von Suchprofilen und einer Suchanzeige auf den AMS-Seiten (A3\_01: 23). Dazu passende Vermittlungsvorschläge werden ausgehändigt. Im besten Fall werden die Kund:innen geradezu an einen Betrieb im Betreuungsbereich der SFU-Beratungsfachkraft vermittelt (A3\_01: 67). Über den Datensatz hinaus spielt dabei die persönliche Kenntnis der Kund:innen eine wichtige Rolle für die SfU-Berater:innen. Generell wünscht man sich mehr Rückmeldungen von den betreuten Betrieben, beispielsweise wie die Bewerber:innen ankamen (A3\_01: 95).

Die Gesprächsergebnisse werden im System vermerkt, auch wenn Qualifizierungs- oder Unterstützungsbedarf o. Ä. festgestellt wird. Die zuständige SfA-Berater:in erhält den aktualisierten Datensatz und hat, wenn nicht „job-ready“ festgestellt wurde, gegebenenfalls weiteren Handlungs- bzw. Qualifizierungsbedarf mit dem/der Kunden/Kundin abzuarbeiten. Darüber entscheidet die Sfa-Fachkraft eigenständig, die SfU-Fachkraft kann nur vorschlagen (A3\_05: 23). Eine direkte Abstimmung zwischen SfU- und Sfa-Fachkraft scheint sich auf Rückfragen zu beschränken (A3\_03: 67).

---

<sup>19</sup> Erläuterung dazu siehe K. 3.1.

Ein gravierender Unterschied, der den Mehrwert der SfU-Gespräche miterklärt, liegt im zeitlichen Setting. Die SfU-Beratungsfachkräfte haben eine halbe bis dreiviertel Stunde je Gespräch, während es beim SfA in der Service- und Beratungszone „15 [Minuten] oder auch weniger“ sind. „Und das merkt man total. ... das Gespräch läuft ja anders. Weil sie jetzt wissen, diese halbe Stunde habe ich. Die kann ich dieser Person wirklich widmen“ (A3\_01: 97, 155). Für die SfA-Beratung wären die 30 Minuten Beratungszeit (und ein geringerer Kundenschlüssel) ein erheblicher Gewinn; beides wird von diesen gewünscht (A3\_05: 49).

### **3.3.2 Zielgruppen: „Job-ready“ im Fokus, vulnerable Personengruppen in Zukunft?**

Im Fokus stehen sehr unterschiedliche Arbeitslosengruppen, deren gemeinsames Merkmal darin liegt, dass sie „vorgemerkt sind und job-ready sind“ (A3\_05: 27). Akademiker:innen werden ebenso eingeladen wie Geringqualifizierte oder Migrant:innen. Auch werden Personen mit bestimmten Berufen eingeladen, z. B. Erziehung und Pflege (A3\_05: 23), mitunter Menschen, die erst kurz oder länger arbeitslos sind, auch abhängig von gesuchten Berufen auf dem Arbeitsmarkt (A3\_01: 61; A3\_02: 46–54).

### **3.3.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

In der Pandemie kam der Präsenzbetrieb zum Erliegen, Beratungsgespräche beim SfU wurden weitgehend eingestellt und später telefonisch wieder aufgenommen (A3\_01: 129). Nach den ersten Lockerungen war es vorübergehend möglich, die Beratungsgespräche sowohl telefonisch als auch in Präsenz durchzuführen. Seit etwa Mitte 2022 laufen die Gespräche wieder im Normalmodus. Insgesamt hat die Pandemie die Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien stark befeuert (A3\_05: 79).

### **3.3.4 Arbeit der Beratungsfachkräfte**

Für die SfU-Berater:innen sind die Anforderungen aus Führungssicht angestiegen. Sie müssen nun Kenntnis über die Fördermaßnahmen für die Arbeitssuchenden haben und diese den Unternehmen erklären können, was bisher aber „zu wenige“ können, so eine Führungskraft (A2\_08: 26). Ferner sollten sie, was in den Interviews der Berater:innen zu dem hier verhandelten Format wenig vorkommt (siehe Zielgruppen; A3\_04: 41), aktiv für vulnerable Gruppen wie Langzeitarbeitslose sensibilisieren und (Praktikums-, Ausbildungs-, Arbeits-)Stellen für sie einwerben.

Die Ermessens- und Handlungsspielräume haben sich in der Einschätzung der Leitungskraft trotz aller administrativen Vorgaben nicht verändert. Moniert wird vielmehr, dass Berater:innen oft Orientierung einforderten und die Nutzung des ebenso eingeklagten (aber vorhandenen) Handlungsspielraums eher sehr zögerlich erfolge (A2\_08: 34-38).

Von den Berater:innen wird die Möglichkeit, Kunden selbst einzuladen, die Gespräche gestalten zu können, sowie der dafür zur Verfügung stehende Zeitrahmen sehr hervorgehoben. Insbesondere im Vergleich zur Arbeit im SfA wird die Arbeit als deutlich freier eingeordnet (A3\_01: 35; A3\_02: 40). Spezifische, erst zu erwerbende Fähigkeiten werden nicht genannt.

In den SfU-Beraterinterviews werden insbesondere in Bezug auf Förderanfragen oder Förderangebote Ermessensspielraum und auch in Einzelfällen eine gewisse Unsicherheit konstatiert. In diesem Falle kann Kontakt mit zuständigen Fachkolleg:innen aufgenommen und/oder entsprechende Vorschläge ins System eintragen werden, worüber, wie erwähnt, die SfA-Berater:innen entscheiden (A3\_01: 111).

### **3.3.5 Flankierung der neuen Formate durch Qualifikationsangebote und Hilfestellungen**

Vielfach wird aus den Lebensläufen der Befragten ersichtlich und in den Interviews darauf hingewiesen, dass eine Tätigkeit außerhalb des AMS und (langjährige) Erfahrungen in verschiedenen Abteilungen des AMS für die Beratungsgespräche sehr hilfreich sind (A3\_02: 98).

Über das insgesamt breite und gewürdigte Schulungsangebot des AMS hinaus beschränkten sich spezifische Schulungen für die hier verhandelten Beratungsformate auf e-Tools zu Fördermöglichkeiten und auf eine Infoveranstaltung. Offene Punkte sind mit Fachzuständigen/Vorgesetzten (A3\_02: 100–102; A3\_03: 93) oder in Dienstbesprechungen zu klären (A3\_05: 61). Zudem finden neben Projektgruppen (A3\_05: 51) und Leitungsformaten geschäftsstellenübergreifende Austausche im SfU-Rahmen und mit anderen Abteilungen statt (A3\_01: 117; A3\_03: 95).

### **3.3.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Die Gespräche scheinen die im SfA bestehende Zeitnot ein Stück weit zu kompensieren. Deren Kurzberatungsformat erklärt, dass die Datensätze wenig gepflegt werden können. Der Zeitfaktor scheint mitentscheidend für den Erfolg der Gespräche. Es kommt zu einer Datensatzbereinigung und die lokale Vermittlung wird durch die SfU-Zuständigkeit für konkrete Arbeitgeber vor Ort gestärkt. Lerneffekte auf Berater:innenebene werden konstatiert und die Partiallogiken des SfU und des SfA werden reduziert. Dies resultiert auch aus der vorgängigen Führungsentscheidung, gemeinsame Ziele und Beiträge aller zu Integration der Arbeitslosen einzuführen.

Übergreifend erweist sich der Austausch zwischen SfU und SfA als ausbaufähig. Das Beratungsformat ist als separate „Zweitberatung“ durch den SfU angelegt. Ein vertieftes Ineinandergreifen mit dem SfA ist nur begrenzt feststellbar. Nachzudenken wäre über engere, gemeinsame Formate. Gegebenenfalls erfolgen solche nun in dem in der Einführung befindlichen neuen Kaskadenberatungsmodell, was zu klären wäre. Hospitationen oder Job-Rotation-Ansätze

könnten forciert werden. Dies scheint auch deshalb relativ einfach möglich zu sein, weil keine spezifischen Schulungen oder ein langwieriger Kompetenzaufbau für die jeweilige Tätigkeit bzw. das SfU-Beratungsgespräch festzustellen waren.

Ausbaufähig sind zudem die Rückmeldungen der Unternehmen zu konkreten Bewerber:innen. In diesem Zusammenhang könnte über Elemente assistierter Vermittlung nachgedacht werden. Das SfU-Beratungsgespräch scheint nur bedingt das Format für vulnerable, i. S. arbeitsmarktfernere Gruppen zu sein, nur zur Klärung ihrer ‚job-readiness‘. Da aus Leitungsperspektive aber die Aufgabe an den SfU formuliert wird, auch deren Integration bei Arbeitgebern zu fördern, wäre über die Nutzung des Formats (gegebenenfalls unter Einbezug der Förderabteilung) weiter nachzudenken.

### **3.4 e-Jobmeetings fördern Kooperation (A4)**

#### **3.4.1 Kooperationsformate**

Der folgend beschriebene Fall ist in Bezug auf die Ergebnisse sehr heterogen, da verschiedene Schwerpunkte der Arbeit des AMS beleuchtet wurden. Dazu zählen die Initiierung einer e-Jobbörse und der Entwicklung der dafür notwendigen Software. Daneben wurde in der Region ein Beauftragter für die Belange von Migrant:innen eingerichtet. Gleichwohl lassen sich die e-Jobbörse betreffend generell relevante Ergebnisse für die Frage der Schnittstellenkooperation zwischen arbeitnehmer- und arbeitgeberorientierter Beratung und Vermittlung herausarbeiten.

In Bezug auf die unterschiedlichen Kooperationsformate werden insbesondere die e-Jobmeetings hervorgehoben. Viele Arbeitgeber:innen haben die digitale Jobbörse anfangs in der Annahme abgelehnt, dass sich darüber keine potentiellen Arbeitskräfte rekrutieren lassen. Zu Beginn kooperierten die Projektverantwortlichen im AMS intensiv mit den Arbeitgeber:innen, um diese von der Sinnhaftigkeit zu überzeugen. Inzwischen hat sich das Tool etabliert und wird von beiden Seiten als gewinnbringend für die Bewerberrekrutierung bewertet. Die anfängliche Skepsis der Arbeitgeber:innen hat sich gewandelt und die befragten Arbeitgeber:innen geben an, dass sie über die digitalen Jobbörsen sehr gut qualifizierte Bewerber:innen rekrutieren konnten. Auch von Seiten des AMS wird die Kooperation mit den Arbeitgeber:innen als gewinnbringend eingeschätzt. Zwei Mitarbeiter betreuen das Projekt e-Jobmeeting. Eine der beiden Personen berichtet darüber, dass gerade in der Anfangsphase des Projekts die Vorerfahrung aus der Tätigkeit des SfU wertvoll war.

Die Integrationsfachkräfte berichten in den Interviews, dass sich viele Arbeitssuchende lieber bei kleineren Unternehmen bewerben, weil sie dort das Gefühl haben, dass die Atmosphäre

familiärer ist und sie nicht so schnell „ausgetauscht“ werden. Zu Beginn jeder e-Jobbörse gibt es einen Orientierungsteil, der beiden Seiten helfen soll, die Integration in Erwerbsarbeit zu erleichtern. Im Bedarfsfall werden gemeinsam mit dem Fördermanagement des AMS passgenaue Maßnahmen wie Bildungsmaßnahmen, arbeitsplatznahe Qualifizierungen, Eingliederungshilfen oder individuelle Kostenförderungen erarbeitet.

Ziel ist es, dass die digitalen Formate ausgebaut und auf ganz Österreich ausgeweitet werden. Dafür ist die Kooperation zwischen den Arbeitgeber:innen, dem SfU und dem SfA von entscheidender Bedeutung. In Bezug auf den SfA sind die Erstinformationsveranstaltungen relevant, weil hier den Arbeitssuchenden der Hinweis auf diese digitalen Möglichkeiten gegeben werden kann. Dies sollte also Teil des Serviceangebots sein, welches der Geschäftsstellenleiter vorstellt. Bei den Jobbörsen tritt das AMS-Projekt auf und nicht speziell der SfU oder SfA. Beide werden jedoch darüber informiert, dass eine solche Veranstaltung mit einem Schwerpunkt (beispielsweise Gastronomie) stattfindet. So haben die Beteiligten die Möglichkeit, die Arbeitssuchenden zu informieren.

### **3.4.2 Vulnerable Gruppen/Zielgruppe**

In der hier untersuchten Region spielt die Frage des Fachkräftemangels eine entscheidende Rolle. Die Arbeitgeber:innen geben an, dass der Arbeitsmarkt leergefegt ist. Die E-Jobbörsen richten sich generell an alle Arbeitslosen, insbesondere an arbeitsmarktnähere. Wie erwähnt gelang es damit den Unternehmen, qualifizierte Fachkräfte zu finden.

Es werden drei Wege genannt, um potentielle Arbeitnehmer:innen zu erreichen. Der erste Weg sind Vermittlungsvorschläge. Das heißt, alle Personen, die vorgemerkt oder arbeitssuchend bzw. arbeitslos sind, werden anhand des Inserates, welches der AMS von einem Unternehmen bekommt, angeschrieben. Diese Personen erhalten dann einen Vermittlungsvorschlag. Dort enthalten ist ein Link zum Stand des Unternehmens in der virtuellen Plattform und die Information, sich einen Termin zu buchen. Der zweite Weg läuft über sogenannte Massenaussendungen. Dabei werden Personen, die vorgemerkt sind, anhand von bestimmten Kriterien angeschrieben. Es wird darauf hingewiesen, dass an einem bestimmten Tag eine virtuelle Jobbörse mit einem Unternehmen veranstaltet wird. Personen können sich auf dieser Basis den Stand der Firma ansehen und einen virtuellen Termin buchen. Diese Massenaussendungen sind auf freiwilliger Basis, die Vermittlungsvorschläge wiederum nicht. Das heißt, jeder, der einen Vermittlungsvorschlag bekommt, sollte sich einen Termin buchen. Bei den Massenaussendungen wird dies den Bewerbern überlassen, da sich in der breiten Masse auch Personen befinden, die aus anderen Berufszweigen kommen, sich aber verändern wollen. Interessant ist der dritte Weg, der sich von den anderen hier untersuchten Fällen unterscheidet. Auf Social-Media-Plattformen (wie Facebook und LinkedIn) werden die Events beworben,



damit auch Personen erreicht werden, die eben nicht beim AMS vorgemerkt sind, sich jedoch verändern wollen. Die digitalen Formate sollen stetig weiterentwickelt werden. Zum Zeitpunkt des Interviews war geplant, dass Unternehmen zukünftig Information selbst einstellen und Termine (beispielsweise mit unpassenden Bewerbern) eigenständig stornieren können. Zudem wurde das Ziel formuliert, dass vermehrt Branchenjobbörsen analog und digital stattfinden sollen, damit die Passgenauigkeit zwischen Bewerbern und Arbeitgebern erhöht werden kann.

### **3.4.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Vergleicht man die Angaben der Interviewten zum Themenschwerpunkt Corona, so fällt deutlich auf, dass die Auswirkungen insgesamt als wenig gravierend eingeschätzt werden. Die Integrationsfachkräfte haben ihre Arbeit zügig auf digitale Formate umgestellt, was den Umgang mit geschlossenen Arbeitsverwaltungen deutlich erleichtert hat. Auch insgesamt sind weniger Vorbehalte gegen die Digitalisierung der Beratungsformate zu erkennen. Alle Befragten sehen jedoch die Umstellung auf die digitalen Jobmessen und Jobbörsen als deutlich prägender als die Pandemie. Die Umstellung auf die virtuelle Plattform und deren Weiterentwicklung habe zu einer deutlichen Mehrbelastung für die Mitarbeiter geführt. Die Pandemie sei dabei eher ein Push-Faktor gewesen (A4\_02:5–7, A4\_05: 41).

### **3.4.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte**

Die Arbeit der Integrationsfachkräfte hat sich deutlich gewandelt. Eine Fachkraft berichtet darüber, dass früher geglaubt wurde, man müsse als SfU „unterhalb des Teppichs des Arbeitgebers“ in das Unternehmen reinkommen, um Angebote erfolgreich zu platzieren (A4\_05: 36, 51). Diese Sichtweise hat sich inzwischen nachdrücklich gewandelt verändert. Bei diesem Wandel erhielten die SfU-Berater:innen viel Unterstützung vom AMS in der Form von Schulungen und externen Unternehmensberatungen. Nun sehen die Mitarbeiter:innen ihre Position anders und „verkaufen“ ihre Produkte selbstbewusster als gute Produkte, die den Unternehmen Nutzen bringen. Die Kooperation wird in Business-Touren des SfU angebahnt und später vertieft. Dies teilen sich die Mitarbeiter:innen nach Branchen auf.

Auch bei der Arbeit der Integrationsfachkräfte stehen die Jobmessen und e-Jobbörsen im Fokus der Interviews. Die zuständigen Mitarbeiter:innen im AMS haben die Plattform für die e-Jobmeetings gemeinsam mit einem Start-up ins Leben gerufen und inzwischen erweitert. Unternehmen können hier ihre Informationen zur Verfügung stellen, um Bewerber anzusprechen (A4\_02).

### 3.4.5 Kompetenzen & Hilfestellungen

Es wurde bereits verdeutlicht, dass es vergleichsweise geringe Vorbehalte gegen digitale Formate der Beratung und Vermittlung gab. Das bedeutet aber nicht, dass die Einführung der digitalen Formate ohne Auseinandersetzungen möglich gewesen ist. Ein Befragter berichtet, dass insbesondere in Bezug auf die digitalen Jobmessen viel Überzeugungsarbeit geleistet werden musste. Dies gilt allerdings weniger für die Region des Falls, sondern eher für die Übertragung dieser Formate auf andere Regionen in Österreich. So wurde von einigen das Gefühl geäußert, dass ihnen dieses Format „übergedrückt“ wird. Für die Akzeptanz seien Schulungen in Präsenz und im digitalen Raum sehr hilfreich gewesen. Zudem wurden die Vorbehalte durch Hospitationen und Weiterbildungen abgeschwächt.

Die befragten Personen des SfU haben angemerkt, dass es jederzeit möglich ist, sich weiterzubilden. Als besonders hilfreich wurde dabei die Intranetseite hervorgehoben, die alle möglichen Schulungen auflistet. Zugleich fragt die Landesgeschäftsstelle direkt nach, welche Schulungen nötig und gewünscht sind und welche weggelassen werden können. Neben diesen Weiterbildungen sehen es die Befragten als wichtig an, dass die Abteilungsleiter:innen bei ihren monatlichen Austauschrunden Protokolle erstellen. Dadurch sei es immer möglich, aktuelle Informationen zu relevanten Themen zu erhalten (A4\_05: 52–81).

### 3.4.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen

Das e-Jobmeeting wird von den befragten Personen als positives Instrument der Integration in Erwerbsarbeit bewertet. Dadurch ist es möglich, Arbeitgeber:innen und Arbeitssuchende schneller und flexibler zusammenzubringen. Dass von zu Hause aus mit dem Unternehmen in Kontakt getreten werden könnte, sei ein enormer Vorteil, der dazu führt, dass hierbei eine Teilnahmequote von 80 Prozent erreicht werden kann. Das gleiche Format in einer Präsenzveranstaltung führe zu einer Quote von 20 Prozent. Kritisch angemerkt wird, dass bei diesen Formaten durchaus auch Personen anwesend sind, denen es lediglich darum geht, anwesend zu sein, um den Leistungsanspruch aufrecht zu erhalten.

Die befragten Arbeitgeber:innen sehen die Kooperation mit dem AMS insgesamt als gelungen an, verweisen aber zugleich darauf, dass sie bei der Rekrutierung von Fachkräften eher selten auf den AMS zurückgreifen, sondern andere Wege deutlich erfolgreicher sind. Dennoch wünschen sich die Arbeitgeber:innen weiterhin ein offenes Ohr für ihre Anliegen und betonen in diesem Zusammenhang die gute Fachlichkeit der Integrationsfachkräfte. Zudem sei die Kenntnis der Förderinstrumente für die gute Zusammenarbeit ebenso relevant wie die Fähigkeit, das Leistungsportfolio des AMS wirklich an die Arbeitgeber:innen heranzubringen (A4\_06).

Obgleich die Schnittstelle zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Beratung von allen Befragten als positiv hervorgehoben wird, werden Veränderungspotentiale gesehen.

Von einer Führungskraft wird betont, dass die Fachkräfte insgesamt in der Auseinandersetzung mit den Kunden:innen mutiger werden müssen, da es bei einigen Gruppen nicht ausreicht, einen Brief mit einem Vermittlungsvorschlag zu senden. Hier wird eher der Weg gesehen, sowohl Kontakt mit dem Kunden als auch mit den Unternehmen zu haben (FSA4\_03: 76–85). Diese Kritik wird von anderen Befragten geteilt. Treffend formuliert eine Person das Fehlen einer wirklichen Schnittstelle bzw. eines übergreifenden Prozesses:

*„Na ja, ich finde, Förderung ist ohne eine Schnittstelle. Förderung ist/verbindet das Service für Arbeits-/die Arbeitssuchenden mit den Unternehmen oder umgekehrt. Was ich persönlich sehe ein bisschen kritisch, dass wir, wir haben die Prozesse an den Kund:innengruppen orientiert. Wir haben einen Prozess Service für Arbeitssuchende, wir haben einen Prozess Service für Unternehmen. Und wir haben einen Prozess Berufsinformation und Öffentlichkeitsarbeit. Und es gibt keinen definierten übergreifenden Prozess. Und der fehlt aus meiner Sicht, ja?“ (FSA4\_03: 82)*

Ebenfalls kritisch gesehen wird die Erfolgsmessung, da diese viel zu häufig daran abgelesen wird, wie schnell ein Vermittlungsvorschlag unterbreitet wird. Vieles im Prozess werde minutengenau niedergeschrieben und sei starr vorgegeben, was eher als hinderlich angesehen wird. Beispielhaft wird angeführt, dass es zwar Zeit für Betriebsbesuche gibt, (e-)Jobmeetings seien im Vermittlungsprozess jedoch nicht oder nur zu wenig vorgesehen. Gleichfalls kritisch wird die Defizitorientierung bewertet, die der Arbeit vieler Integrationsfachkräfte zugrunde liegt. Es sollte also weniger darum gehen, welche Hemmnisse eine Person vorweist, sondern eher darum herauszufinden, was sonst noch getan werden kann, um eine erfolgreiche Vermittlung zu ermöglichen. Beispiele sind spezifischere Ausschreibungstexte und die Unterstützung der Bewerber.

## **3.5 Intensivierter Austausch durch neue Trennlinien zwischen Erstservice und Beratung (A5)**

### **3.5.1 Kooperationsformate**

#### *Zur Organisationsreform*

Die Organisationsreform, welche auf die Neustrukturierung des Erstservice abzielte, wurde in der Region A5 im Februar 2020 begonnen (A5\_01: 7–25). Bis Mai 2024 sollte sie in allen Geschäftsstellen umgesetzt werden. Im folgenden Abschnitt werden das neue System und wesentliche Unterschiede zur alten Organisationsstruktur dargestellt.

Der Weg der Integration in Erwerbsarbeit beginnt wie früher für die Arbeitslosen im „Erstservice“. In dieser Abteilung werden alle Daten erhoben, die für die Vermittlung und die

Berechnung des Arbeitslosengeldes nötig sind, jedoch werden nunmehr keine Beratungsgespräche mehr im Ersts-service geführt. Im alten Modell wurden die Kund:innen im Ersts-service bis zu drei Monate betreut. Stellenvermittlung und die Erhebung von Qualifizierungsbedarfen war ebenfalls Teil dessen. Nunmehr soll ein Termin im „Jobservice“ in den ersten zehn Tagen ab der Arbeitslosmeldung erfolgen. Dabei muss die Betreuungsvereinbarung unterzeichnet werden. Dazu werden die Daten der Kund:innen an den „Jobservice“ (Service für Arbeitssuchende, SfA) (vorher Beratungszone) weitergegeben. Dort beginnen aktive Betreuung sowie Vermittlung und Integration. Neben dem regulären Beratungsformat gibt es bestimmte Spezialschalter (beispielsweise für Jugendliche bis 25, Wiedereinsteiger:innen, Rehabilitand:innen, Langzeitarbeitslose). Eine Integrationsfachkraft an einem solchen Spezialschalter betreut durchschnittlich etwa 120 bis 150 Arbeitssuchende. Der für den AG-Kontakt zuständige SfU ist organisatorisch ein Teil des Jobservice. Allerdings sei im hier untersuchten Fall die Schnittstelle eher etwas offener und wenig formalisiert.

Die organisatorischen Veränderungen werden als weitreichend bewertet (A5\_01: 7–25, 27–35). In der untersuchten Dienststelle sind Personalverschiebungen zugunsten des Jobservice notwendig gewesen. Eine Führungskraft bewertet die neue Organisationsstruktur als einen Beitrag zu einer verbesserten Beratungssituation, in der viele Aspekte in Ruhe erklärt werden können. Zudem sind die Teams durch die Spezialschalter deutlich spezialisierter aufgestellt und haben eine bessere Kenntnis der Förderprogramme und können so auch gezielter beraten. Die grundlegende Idee ist, dass nicht ein Mitarbeitender alles (d. h. Leistungsberechnung und Vermittlung) machen kann, sondern, dass Expertise der Schlüssel für eine gute Beratung ist. Damit eng verbunden ist die Einschätzung, dass nun die Zuständigkeiten deutlich klarer geregelt sind (A5\_01: 60–75). Dies beginnt bereits im Ersts-service, der in Front- und Backoffice unterteilt wurde. Eine Führungskraft fasst die Implikationen prägnant zusammen:

*„Wir haben im Prinzip alles auf den Kopf gestellt in der Abteilung. Also die Büros, ... Zuständigkeitsbereiche von den Datumsabschnitten, die wir hatten. Dann eben diese starke Trennung von Front- und Backoffice. Also der Arbeitsalltag generell hat sich stark verändert.“ (A5\_04: 18)*

In den Interviews zeigt sich zudem, dass sich deutliche Veränderungen in der Beratungssituation ergeben haben. Eine Führungskraft gibt an, dass nun eine engmaschige Betreuung möglich ist.

*„Es ist auch wirklich, je kleiner mein Schalter, meine Zielgruppenpersonen sind, die ich zu betreuen habe, umso engmaschiger und umso mehr Zeit kann ich mir für diese Person nehmen, um herauszufiltern, was brauche ich oder was kann ich anbieten oder in welche Probleme geht es oder welche Qualifikationsdefizite geht es letzten Endes, ja? Arbeitsmarktrecherche zu betreiben mit dem Kunden, mit der Kundin, aktiv zu schauen, was braucht der Arbeitsmarkt, was*

*kann ich anbieten? Also und da geht es dann schon immer mehr in diese komplexen Beratungssituationen (...).“ (A5\_01: 28-29)*

Das neue Organisationsmodell hat auch Auswirkungen auf die Kooperationsformate in den verschiedenen Abteilungen des AMS. Die deutlichsten Veränderungen gab es im Ersts-service und in der Kooperation zwischen dem Job- und dem Ersts-service. Insgesamt wird die Schnittstellenproblematik als deutlich geringer eingeschätzt, da die unterschiedlichen Prozesse nunmehr voneinander getrennt sind (A5\_01: 35). Der Ersts-service befasst sich nur mit der Antragstellung und Leistungsgewährung, während der Jobservice die Beratung und Vermittlung übernimmt. Die Beratung findet also aus einer Hand statt, während vorher beide Stellen beraten haben.

Im Ersts-service werden die Implikationen für die Kooperationsformate v. a. teamintern hervorgehoben (A5\_04: 32–49). Durch die Unterteilung in Front- und Backoffice sind die Zuständigkeiten jeweils klar geregelt. Dies bedeutet, dass ein Mitarbeitender wochenweise entweder im Frontoffice oder im Backoffice beschäftigt ist. Diese Trennung führt nicht nur zu klaren Aufgabentrennungen und einer als besser eingeschätzten Tätigkeit, sondern hat sich insbesondere auf die Kooperation im Team ausgewirkt. Es wird darüber berichtet, dass sich nun alle gegenseitig unterstützen. D. h. ist man im Backoffice, unterstützt man in Zeiten, in denen wenig zu tun ist, auch im Frontoffice und umgedreht. Vor der Reform war die Trennung sehr strikt und es gab „eigentliche keine Kooperation“ (A5\_04: 54–77). Im Zuge dieser Reform wurden zudem altersgemischte Teams gebildet, so dass man voneinander lernen kann.

Die Kooperation zwischen dem Erst- und dem Jobservice hat sich durch die Organisationsveränderung wenig gewandelt (A5\_04: 50–53). Auch im Jobservice selbst gab es bis auf die Spezialschalter keine Veränderungen. Die Teams blieben vorwiegend gleich. Daher wurden keine neuen Kooperationsformate notwendig. Eine eher kleine Veränderung ist, dass eine Zusammenarbeit zwischen SfA und SfU nun durch die zeitigere Vermittlung ebenfalls eher erfolgt (A5\_02: 8–9, 14–25). Dies sind jedoch keine neuen Formate, da die Kooperation bereits vorher existierte.

Die geringsten Auswirkungen der Organisationsreform sind bei dem SfU zu erkennen. Dieser war davon nicht betroffen (A5\_01: 7–25). Die Strukturen im SfU wurden weiterhin nach Bezirken und Betriebsgrößen bzw. Betriebsansammlungen organisiert. Teaminterne Kooperationen blieben bestehen. Ein interessantes Format, welches die Kooperationsarbeit der Integrationsfachkräfte herausstreicht, ist das sogenannte Live-Matching (A5\_01: 39–57; A5\_05: 10–13). Dabei setzen sich Mitarbeitende des SfU und des SfA gemeinsam in einen Besprechungsraum vor einen Beamer, prüfen Stellenausschreibungen von Unternehmen an entsprechenden potentiellen Bewerber:innen. Der SfU geht detailliert auf die Unternehmen und die relevanten Informationen (beispielsweise Qualifikation, Ausbildung, Erfahrung, Teilzeit) ein. Sucht

ein Unternehmen viele Mitarbeitende werden auch in diesem AMS Jobbörsen veranstaltet. Diese Formate sollen es den Arbeitssuchenden vereinfachen, die Arbeitgeber:innen kennenzulernen. Dazu werden auch Einzelgespräche mit der Integrationsfachkraft und dem Arbeitgebenden angeboten (A5\_05: 10–13; 44–45). Die Zusammenarbeit zwischen SfU und SfA wird in allen Bereichen als harmonisch und gut beschrieben (A5\_02: 14–25). Beide verfolgen das Ziel, Personen zu vermitteln. Der Datensatz der zu vermittelnden Person dient ihnen als Informationsquelle. Der SfU übernimmt das Matching, da hierfür eine eigene Applikation vorliegt. Häufig kooperieren Vertreter:innen beider direkt. Will ein Arbeitssuchender beispielsweise einen LKW-Führerschein erwerben, weil es einen Mangel gibt, dann sucht der SfA gemeinsam mit dem SfU nach einer geeigneten Maßnahme. Diese direkten Kontakte sind in diesem Fall besonders gut möglich, da es sich um ein vergleichsweise kleines Haus handelt und die Teeküche als Ort der Kooperation genannt wird.

Zu den internen Kooperationsformaten gehören wöchentliche Teambesprechungen unter Beteiligung von SfU und SfA (Jours Fixe) (A5\_01: 35–37). Dabei können die jeweiligen Themen schnell, direkt und anlassbezogen angesprochen werden. Zudem findet einmal im Monat ein internes Netzwerktreffen aller Beratenden statt, bei dem alle Organisationsherausforderungen behandelt werden können (A5\_01: 35–37). Neben diesen direkten Austauschformaten erfolgt einmal im Quartal eine große Teambesprechung, wobei es weniger um fachliche, sondern eher organisationskulturelle Themen geht. Hierbei stehen neben den Zielvorgaben Aspekte der Teamkultur im Fokus (A5\_01: 35–37). Auch die Führungskräfte tauschen sich dienststellenübergreifend intensiv aus.

### **3.5.2 Zielgruppen**

Die Organisationsreform hat vor allem die Arbeit im Ersts-service verändert, was sich auf die zu Beratenden, sämtliche Arbeitslose, auswirkt (A5\_01: 27–35). Nach den Berichten der Führungskräfte ist früher in den ersten drei Monaten im Ersts-service wenig passiert, weshalb dies als verlorene Zeit bewertet wurde. In dieser Konstellation konnten Probleme, Vermittlungshemmnisse und Qualifikationsbedarfe zu wenig erfasst und bearbeitet werden. Die Stellenvermittlung gelang in dieser Situation vor allem bei Arbeitssuchenden, die ohnehin eine schnelle Integrationsperspektive hatten und nur in geringem Maße auf die Unterstützung des AMS angewiesen waren. Der Vielschichtigkeit der Problemlagen einiger Arbeitsloser konnte also lediglich unzureichend Rechnung getragen werden (A5\_01: 27–35).

Durch die Restrukturierung des Ersts-service wurden nunmehr klare Zuständigkeiten geschaffen und die verschiedenen Bereiche deutlich voneinander abgegrenzt. Ist der zu Beratende im Jobservice angekommen, ist die Zuständigkeit geklärt und wechselt nicht im Laufe der Zeit.

Aus Kundenperspektive ergibt sich nun ein zeitigerer Kontakt, der Beratungsprozess beginnt früher und kann zielgerichteter erfolgen.

### **3.5.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Die Veränderungen durch die Pandemie werden als vergleichsweise gering beschrieben, da das Organisationsmodell in der befragten Dienststelle bereits vorher eingeführt wurde. Dennoch wurde das Umstellen auf Onlineformate von den Beteiligten als Herausforderung bezeichnet (A5\_02: 25–29). Deutlich geworden ist jedoch dabei, dass die Kund:innen keine reine schriftliche Beratung und Betreuung wünschen. Die Kommunikation über Onlinekanäle wurde massiv genutzt, aber die zu Beratenden wünschten sich aktiv zumindest die Möglichkeit des telefonischen Kontakts. Diese Umstellung war für alle Arbeitsverwaltungen eine Herausforderung. Die Onlineformate schaffen zudem eine enorme Erwartungshaltung der Kund:innen, die schnelle Antworten erwarten (A5\_02: 25–29). Zusammen mit der Belastung, die die Pandemie mit sich brachte, sieht eine Führungskraft einen „Zwang zum Funktionieren“ (A5\_01: 27–35).

Eine Mitarbeitende des Ersts-service kann der Pandemie in gewisser Weise für die Arbeit im Ersts-service etwas Gutes abgewinnen (A5\_03: 72–77). Die Umstellung der Organisation brachte viele neue Prozessabläufe mit sich, an die man sich besser gewöhnen konnte. Dazu zählen beispielsweise die Trennung und Festigung der Grenzen zwischen dem Front- und Back-office. Hinzu kam, dass die Arbeitslosen ihre Erstanträge nicht mehr persönlich abgeben und besprechen mussten, da dies auf die Onlineeinreichung umgestellt wurde. Vorher wurden alle Anträge persönlich mit dem Antragstellenden besprochen. Nach der Umstellung gehen die Unterlagen gleich in das Backoffice und werden dort bearbeitet. Damit hatte die Pandemie zusammen mit der Einführung des neuen Organisationsmodells einen positiven Effekt auf die Arbeit mit den Kund:innen.

### **3.5.4 Zur Arbeit der Integrationsfachkräfte**

Wenngleich bereits einiges über die Auswirkungen der Strukturveränderungen auf die Arbeit der Integrationsfachkräfte dargestellt wurde, lohnt sich ein systematischerer Blick auf die verschiedenen Integrationsfachkräfte.

Die Arbeit der Beschäftigten im Ersts-service war vor der Umstrukturierung vor allem von einer doppelten Zuständigkeit geprägt. Sie waren für die Datenerhebung und Leistungsberechnung und für die ersten Vermittlungsangebote zuständig. Eine Integrationsfachkraft musste demnach alle Schritte bedienen können und einen großen Überblick über vielfältige Themen der Arbeitsvermittlung haben. In der Konsequenz waren die Arbeitssuchenden etwa drei bis vier Monate dort „geparkt“ und wurden erst dann in die Beratungszone (jetzt Jobservice) überstellt. Nunmehr sind die Berater:innen im Ersts-service nicht mehr für Beratung zuständig. Ihre

Tätigkeiten wurden in Aufgaben im Front- und Back-Office unterteilt. Im Frontservice werden die Daten der Antragsteller:innen aufgenommen und in das System eingepflegt. Zugleich werden die entsprechenden Formulare mitgegeben. Reicht der Arbeitslose dann alle Unterlagen ein, werden diese im Back-Office weiterbearbeitet. Die ursprüngliche Idee einer Führungskraft war es, feste Zuständigkeiten zu vergeben. Personen, die bei der Einführung des neuen Modells etwa ein Jahr vor der Verrentung standen, sollten nach dieser Idee nur noch im Backoffice tätig sein, um in weniger belastenden Situationen arbeiten zu können. Diese Idee wurde jedoch wieder verworfen, weil damit viel Erfahrungswissen verloren gegangen wäre. Zudem war dies von den Initiator:innen des Konzepts nicht gewollt, weshalb ein Rotationsmodell eingeführt wurde. Die Integrationsfachkräfte arbeiten in altersgemischten Teams und im wöchentlichen Wechsel von Front- und Backoffice (A5\_01: 114–115). Zugleich bleibt das Vieraugenprinzip bestehen, welches bereits lang etabliert ist. Ist ein Antrag auf Arbeitslosengeld vom Ersts-service bearbeitet, so prüft die Führungskraft diesen noch einmal, um Fehler und Verzögerungen zu vermeiden (A5\_04: 13).

Die Beschäftigten des Ersts-service bewerten die Veränderungen als durchweg positiv. Der wichtigste Aspekt ist, dass sich die Zusammenarbeit deutlich verbessert habe (A5\_03: 12–29; A5\_04: 16–27). Ein Beispiel ist die Unterteilung der Zuständigkeiten nach Geburtsdaten. Diese galt im alten System für alle Bereiche des Ersts-service. War also eine Person für die Geburts-tagsperiode 01.01. bis 29.04. zuständig, gab es immer wieder Situationen, in denen sich bei einigen Zuständigen lange Schlangen gebildet hatten, während andere Mitarbeitende keine Kund:innen hatten. Eine gegenseitige Unterstützung war nicht vorgesehen, vielmehr hatten alle feste Zuständigkeiten inne. Die Zuständigkeit orientiert an Geburtstagen existiert auch nach dem Organisationswandel, allerdings nur noch für die leistungsrelevanten Aspekte. An-sonsten unterstützt jede:r die Kolleg:innen bei der Arbeit. Dies hat zur Folge, dass nun mehr kommuniziert werden muss; Daten und Absprachen müssen gut dokumentiert werden (Da-tenqualität). Dies ist außerdem nötig, weil nun zwischen Front- und Backoffice wöchentlich gewechselt wird, was bedeutet, dass man auf die Daten der anderen angewiesen ist. Dies be-fördert einen vorher nicht so ausgeprägten Teamgeist und Kollegialität und die stillschwei-gende Verpflichtung, bei Akten und Vermerken „Ordnung“ zu halten (A5\_03: 58–61). Die Be-ratenden wechseln zwar wöchentlich ihre Zuständigkeiten, bleiben dabei aber in ihren Einzel-büros. Die eingeführte Schalterlogik funktioniert so, dass jemand im Frontoffice auf seinem PC einstellen kann, dass ein zu Beratender nun in Raum XY kommen kann. Ist eine Beratung im Frontoffice abgeschlossen, gibt der Beratende über das System einen neuen Slot für einen Wartenden, der eine Nummer gezogen hat, frei. Dies wird im Wartebereich mit der entspre-chenden Raumnummer angezeigt. Insofern, so gibt eine Führungskraft zu, ist die Bezeichnung der Schalter etwas missverständlich. Ist eine Integrationsfachkraft im Backoffice, um Anträge zu bearbeiten, loggt sich diese Person nicht in das System ein (A5\_03: 12–29; A5\_04: 16–27).



Eine wesentliche Auswirkung der Neustrukturierung ist der Stellenwert der Beratung und Vermittlung, die nun deutlicher zeitiger im Fokus stehen (A5\_03: 30–31, 37–39, A5\_04: 54–77), da der Arbeitssuchende nicht über einen langen Zeitraum im Ersts-service verbleibt und sofort eine Stellenvermittlung geschaltet wird. Die klare Trennung der Aufgaben hat dazu beigetragen, dass sich Druck und Stress deutlich verringerten. Komplizierte Sachverhalte werden nun eher im Backoffice bearbeitet, damit im Frontoffice keine langen Wartezeiten entstehen. Dadurch haben sich die Auseinandersetzungen mit den Kund:innen minimiert (A5\_03: 55–57). Der Wechsel von Front- zu Backoffice wird von den Berater:innen als reibungslos und wenig aufwändig empfunden. Mischten sich vorher Termin- und Spontankund:innen, kann dies mit dem neuen System nur gelegentlich passieren. Das oben genannte Gemeinschaftsgefühl zeigt sich im Falle von Krankheit:

*„Und auch, wenn man mal krank ist oder so, früher war das immer: Um Gottes willen, jetzt habe ich eh einen vollen Terminkalender und jetzt fühle ich mich schlecht und das muss dann aufgeteilt werden und sonst was. Jetzt ist es kein Problem.“ (A5\_03: 31)*

Von den Bearbeitenden wird die neue Struktur im Ersts-service als wesentliche Entlastung bewertet (A5\_03: 82–85; A5\_04: 82–89). Eine Integrationsfachkraft berichtet sogar davon, dass sie dadurch wieder Freude am Arbeitsplatz verspürt. Ein deutlicher Beitrag zur Entlastung sind zwei Kolleg:innen, die nur wenige Stunden pro Woche zum Ersts-service kommen und Fälle bearbeiten, die von den Fachkräften als „unklare Fälle“ kodiert wurden. Dies sind Fälle, bei denen Informationen fehlen oder die Zukunftsrichtung (z. B. Ausbildung, Vermittlung oder Umschulung) nicht oder nicht hinreichend vermerkt wurde. Diese Kolleg:innen unterstützen den Ersts-service dabei, die fehlenden Informationen durch Anrufe bei Kund:innen herauszufinden und in das System einzupflegen (A5\_03: 95–105).

Die neue Organisationsstruktur hat darüber hinaus dazu geführt, dass die Kund:innen die Arbeitsschritte besser nachvollziehen können (A5\_03: 42–51). Die Aufnahme der Daten ist häufig mit vielen Fragen der Antragstellenden verbunden. Zudem fällt auf, dass die Antragstellenden Unterlagen nicht richtig lesen oder verstehen (A5\_03: 53–55). Auskünfte über die Höhe des Arbeitslosengeldes können bei dieser Aufnahme der Daten nicht getroffen werden, wenngleich die Kund:innen häufig danach fragen (A5\_03: 43).

Die Übergabe zum Jobservice erfolgt elektronisch (A5\_02: 30–41). Die Arbeitssuchenden werden zügig zu einem ersten Gespräch (Chancengespräch) eingeladen. Dies ist ein wesentlicher Unterschied, da der Jobservice vorher nicht so zeitig mit den Kund:innen in Kontakt gekommen ist. Sollte der zu Beratende selbst über einen längeren Zeitraum keine Beschäftigung finden, ist (neben den regulären Beratungsterminen) im letzten Quartal der zwölf Monate ein Bilanzgespräch vorgesehen, zu dem auch Spezialist:innen hinzugezogen werden können.

Dieses Bilanzgespräch ist ein Format, welches im Zuge der Neustrukturierung eingeführt wurde. Im Jobservice gibt es zudem wie erwähnt verschiedene Spezialschalter.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Arbeit der Beratenden v. a. im Bereich des Ersts-service deutlich verändert hat. Diese Veränderung wird als sehr positiv hervorgehoben. Für den Jobservice ergibt sich die Veränderung, dass die Vermittlungsbemühungen nun deutlich früher einsetzen. Damit ist ein gewisser Mehraufwand verbunden, den die Fachkräfte jedoch nicht als Belastung empfinden (A5\_02: 14–25).

### **3.5.5 Hilfestellungen**

Wenngleich die Organisationsveränderungen von allen Beteiligten als positiv wahrgenommen werden, so waren zuvor doch Vorbehalte gegen das neue Modell zu verspüren. Eine Führungskraft beschreibt diese Vorbehalte gegen die Schalterlogik treffend:

*„Oh, na super, wenn ich den Schalter jetzt machen muss, dann habe ich dann nur Scherereien und Diskussionen mit den Kunden, weil die sind schon so lang ohne Dienstverhältnis und die wollen Ruhe haben und die wollen das nicht.“ (A5\_02: 55)*

Die Veränderungen liefen im Ersts-service dennoch reibungslos, obwohl vieles als Learning by Doing unter Pandemiebedingungen beschrieben wird (A5\_03: 70–71). Um diesen Umstrukturierungsprozess zu rahmen, wurde v. a. auf Informationsweitergabe gesetzt. Bei der Implementation wurden große Besprechungen aller Kolleg:innen abgehalten. Es gab Präsentationen, die alle Hintergrundinformationen und die zu erwartenden Ergebnisse und Nutzen enthielten. Zugleich fanden während des Prozesses viele Gespräche unter den Führungskräften statt (A5\_01: 60–75). Für die Mitarbeitenden wurden zusätzlich konkrete Umsetzungsschritte und Regeln entworfen, die von einer Richtlinie des AMS begleitet wurden. Letztere enthielt verschiedene Visualisierungen und Stichwortprotokolle (A5\_01: 60–75). Damit waren die Prozessabläufe deutlich. Was muss ein Arbeitssuchender machen, wenn er sich arbeitslos melden will, worauf ist zu achten, welche Daten müssen erfasst werden, was sind die nächsten Schritte? Die befragten Fach- und Führungskräfte gaben an, dass spezifische Schulungen, die über die Informationsveranstaltung hinausgehen, nicht notwendig gewesen seien, da keine Software o. Ä. umgestellt wurde (A5\_01: 60–75). Die Kolleg:innen wurden dennoch im Prozess beteiligt. Dies galt insbesondere für Bürowechsel oder die Mischung von Teams (A5\_04: 54–77).

### **3.5.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Wie bereits angedeutet empfinden die Befragten die Organisationsveränderungen deutlich positiv (A5\_01: 76–79). Die zeitige Implementation wird als positiver Gelingensaspekt hervorgehoben (A5\_02: 90–91). Bereits im Februar 2020 wurde das Projekt umgesetzt, somit hatte

auch die Pandemie keinen wesentlichen, wie oben beschrieben gar einen befördernden Einfluss darauf. Durch die klare Kommunikation, die klare Aufgabenteilung und die Festlegung von Fachverantwortungen konnte das Projekt ohne große Schwierigkeiten implementiert werden. Für die Arbeitssuchenden hat die Organisationsveränderung ebenfalls positive Aspekte. Sie sind nicht nur direkt bei der zuständigen Beratenden, sondern sie werden schneller und intensiver im Jobservice betreut. Dies war im ErstsERVICE in diesem Maße nicht möglich (A5\_02: 80–81).

Viele Befragte sehen zwar die Notwendigkeit, Kennzahlen anzulegen, stehen ihnen aber kritisch gegenüber. Sie bieten einen guten Anhaltspunkt, zugleich werden Aspekte betont, die sich nur schlecht in diesen Kennzahlen abbilden. Eine Fachkraft berichtet, dass die Einschätzungen über das Ablaufen und die Erfolgsaussichten nach einem Vorstellungsgespräch recht unterschiedlich sein können. Dies finden Beratende ohnehin nur dann heraus, wenn sie Arbeitgebende und Arbeitssuchende unabhängig voneinander nach dem Gespräch anrufen (A5\_02: 82–85). Es wird gesagt, dass im ErstsERVICE keine Kennzahlen o. Ä. angelegt werden (A5\_03: 88–91). Zugleich äußern die Beratenden und die Führungskräfte den Wunsch, ihre Beratungsleistung stetig zu verbessern. Aus diesem Grund würden nach Gesprächen mit Kund:innen oder Unternehmen telefonische Befragungen durchgeführt, um die Zufriedenheit und die Verbesserungspotentiale herauszuarbeiten.

Wenngleich die Resonanz der Befragten auf das neue Organisationsmodell durchaus positiv ist, so werden dennoch einige Verbesserungsbedarfe ausgemacht. Im ErstsERVICE wird der Dokumentationsaufwand als sehr umfassend kritisiert (A5\_03: 40–41). Zugleich müssen die Daten qualitativ hochwertig und aktuell sein. Häufig ändern sich heutzutage Mail-Adressen oder Telefonnummern der Arbeitssuchenden. Daneben wird als Problem angesprochen, dass Informationen richtig eingepflegt und weitergegeben werden müssen. Dazu gehört, dass gesetzliche Bestimmungen dem zu Beratenden gut erläutert werden. So kommen immer wieder Fälle vor, in denen eine Person, die dem Arbeitsmarkt eigentlich nicht zur Verfügung steht, weil das Kleinkind erst in fünf Monaten in eine Betreuungseinrichtung kommt, weder Leistungen erhält noch im Jobservice betreut wird. Einige Befragte berichten von solchen Fehlinformationen und mahnen fachspezifische Schulungen an (A5\_04: 54–77).

Viele Mitarbeitende im ErstsERVICE äußern sich durchweg positiv über die Neustrukturierung. Es gibt aber auch kritische Stimmen, die sich v. a. auf die ungleiche Verteilung der Tätigkeiten beziehen. Die Kund:innen, die sich arbeitslos melden wollen, kommen in den Frontoffice-Bereich des ErstsERVICE nicht als Terminkund:innen. Werden also an einem 01. eines Monats viele Menschen arbeitslos, ist im Frontoffice viel zu tun, während im Backoffice vergleichsweise Arbeit anfällt. Die gegenseitige Unterstützung, die von den Befragten im ErstsERVICE angesprochen wurde, schafft hier Abhilfe. Allerdings fehle manchmal das Verständnis auch

zwischen dem Job- und dem ErstsERVICE oder auch zwischen dem SfU und dem SfA. Deshalb hat eine Führungskraft als freiwilliges Angebot einen Hospitationsplan entworfen und umgesetzt, um das gegenseitige Verständnis zu fördern (A5\_01: 92–105).

Abschließend werden einige Empfehlungen der Befragten diskutiert, die die positive Einschätzung des neuen Organisationsmodelles stützen (A5\_01: 113; A5\_02: 92–93; A5\_04: 106–111). Will man ein neues Modell einführen, ist es wichtig, dass für die Beteiligten der Nutzen und die Informationen sichtbar und transparent gemacht werden. Was ist also das Ziel und wo wollen wir damit hin? Dazu gehört auch, dass man frühzeitig ausgewählte Kolleg:innen in die Planung einbezieht, damit nicht das Gefühl entsteht, dass jemand übergangen wird. Eine Führungskraft betont positive Aspekte der Einbindung bei der Umstrukturierung von Prozessen:

*„Es ist schon, ich weiß schon, das ist schwer, dass man jetzt zwölf Leute in eine Entscheidung miteinbezieht, weil letztendlich muss man es noch immer selbst entscheiden. Aber wenn man schon einen Plan hat und so möchte man es machen, ist es immer ganz gut, gleich von Anfang an ehrlich offenzulegen und zu sagen: ‚Leute, schaut, so und so planen wir das, schaut euch das an.‘ Es ist so, dass man natürlich immer wieder jemanden dabei hat, der das nicht gut findet. Aber es kann ja auch jemand eine spezielle Idee haben, an die ich noch selbst nicht gedacht habe und dann wird das umgesetzt.“ (A5\_02: 93)*

Zu den bisher genannten Empfehlungen und Erfolgsfaktoren gehören zweifelsohne Kommunikation, Teamgeist, Zusammenhalt und Aufgeschlossenheit. Dies war für viele auch der Schlüssel zur psychischen Entschleunigung.

### **3.6 Heranführung von Langzeitarbeitslosen an reguläre Beschäftigung (A6)**

#### **3.6.1 Kooperationsformat AMS – Träger – Arbeitgeber**

Im Folgenden werden Kooperations- und Integrationsprozesse aus einem befristeten und lokal begrenzten Modellprojekt beschrieben. Dessen Ziel lag darin, allen Langzeitarbeitslosen ein (gefördertes und befristetes) Jobangebot zu unterbreiten und sie darauf vorzubereiten. Insbesondere sollte an der Motivation der vulnerablen Gruppen gearbeitet werden. Angeboten wurde ein breiter Mix an Unterstützungsleistungen. Arbeitsplätze für die Teilnehmenden wurden im gemeinnützigen Bereich, aber auch in der Privatwirtschaft angeboten. Aufgrund der personellen Struktur des AMS und des Projektcharakters wurde das Projekt an einen Träger ausgelagert. Das Projekt zeichnet eine enge Kooperation zwischen SfA und Projektträger aus. Dahinter stand als wesentlich treibende Kraft die zuständige Landesgeschäftsstelle des AMS.

Die Kooperation zwischen dem AMS und dem Projektträger wird von allen Beteiligten als sehr positiv und gewinnbringend hervorgehoben. Die Teilnehmenden werden zunächst in einer mehrwöchigen Maßnahme auf das Projekt vorbereitet. In dieser Zeit wird in Arbeitstrainings die Beschäftigungsfähigkeit in den Blick genommen. Die Teilnehmenden arbeiten dabei 16 Stunden pro Woche und haben die Möglichkeit, sowohl Gruppenworkshops als auch Einzelcoaching in Anspruch zu nehmen, um Vermittlungshemmnisse aktiv herauszuarbeiten. In dieser Zeit sind sie arbeitslos gemeldet, d. h., sie bekommen weiterhin Leistungen vom AMS. In den meisten Fällen ist dies Arbeitslosengeld oder Notstandshilfe. Anschließend werden die Arbeitslosen als Transitarbeitskraft bei dem Projektträger angestellt. Sie arbeiten in verschiedenen Bereichen (z. B. Renovierung, Grünflächenpflege und Holzwerkstatt). Der Projektträger strebt an, die Arbeitslosen möglichst passgenau in Stellen zu vermitteln. Der Projektlogik folgend sind die Arbeitslosen im Rahmen einer gemeinnützigen Arbeitskräfteüberlassung bei der Gemeinde oder Vereinen tätig. Die Teilnehmenden sollen sich dabei stets auch für den ersten Arbeitsmarkt bewerben (A6\_Dok1).

Angeboten wurde die Projektteilnahme allen Langzeitarbeitslosen bzw. davon Bedrohten in der Modellregion:

*„Und es soll grundsätzlich jede Person, die langzeitarbeitslos werden würde oder langzeitarbeitslos ist, dort einen Platz bekommen. Und das ist doch de facto so. Und dieses Projekt (...), ist so aufgebaut, dass, wenn Langzeitarbeitslosigkeit vorherrscht oder Langzeitarbeitslosigkeit vor der Tür steht sozusagen, werden die Personen im Rahmen einer Informationsveranstaltung am Standort über dieses Projekt, über den Arbeitsplatz informiert und kommen in eine sogenannte Vorbereitungsmaßnahme am Standort. Das heißt, diese Personen werden/lernen einmal das Projekt kennen.“ (A6\_02: 6–10)*

Bereits während der Arbeitslosigkeit werden potentielle Teilnehmende auf das Projekt aufmerksam gemacht. Der Grundstein für diese Kooperationsformate wurde bereits in der Phase der Projektentwicklung gelegt. Dabei wird in den Interviews immer wieder die wertschätzende Kommunikation zwischen dem AMS und dem Projektträger hervorgehoben. Beide sehen die Teilnehmenden im Mittelpunkt, wobei es immer darum gehen sollte, was für sie getan werden kann:

*„Zielgedanke ist, dass diese Person so schnell wie möglich stabilisiert wird und so schnell wie möglich im ersten Arbeitsmarkt ist, ja? Also und das länger wie drei Monate, ja, das ist quasi das vorgegebene Ziel. ... [Der Träger] arbeitet mit diesen Personen sehr intensiv und die geben diesen Personen diese Stabilität, die sie brauchen, ja? Und ich von meiner Seite her vertraue ihnen zu wissen, wann es für diese Personen so weit ist, ja? Also da gibt es jetzt nicht einen Anruf von mir und sage: ‚Warum arbeitet der noch nicht? Der könnte schon längst arbeiten von meiner Sicht her.‘“ (A6\_04: 14–19)*

Von den Personen, die in das Projekt einsteigen, müssen 75 Prozent in einen Transitarbeitsplatz übernommen werden. Dies wurde als Auflage für den Träger festgeschrieben. Dabei gehen sie einer gemeinnützigen Tätigkeit nach, wobei parallel eine reguläre Arbeitsstelle gesucht wird. Dort fördert das AMS in den ersten drei Monaten das volle Gehalt und danach bis zu neun Monate zwei Drittel des Lohns. Aus den Interviews wurde deutlich, dass die Übernahmequote in der Realität bei fast 100 Prozent liegt. Als weitere Auflage wurde festgelegt, dass 25 Prozent der Personen mit Transitarbeitsplätzen in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden müssen. Dafür stellt der AMS eine Förderung zur Verfügung. Diese Sondereingliederungshilfe umfasst eine Erstattung der Lohn- und Lohnnebenkosten für insgesamt drei Monate. Anschließend werden für weitere neun Monate 66,7 Prozent der Lohn- und Lohnnebenkosten erstattet. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass diese Leistung allen Personen zur Verfügung steht, die arbeitslos gemeldet sind.

Aus den bisherigen Ausführungen wird deutlich, dass es eine enge Kooperation zwischen der Arbeitsverwaltung und dem Projektträger gibt. Diese erstreckte sich von der Vorbereitung bis zum Ende des Projekts (A6\_07: 40–45, 76–77). Institutionalisiert wurde sie durch regelmäßige Austauschrunden (monatliche operative Jour fixe) zwischen der zuständigen Person im AMS und dem Projektträger sowie durch regelmäßige Treffen einer Steuerungsgruppe, wobei die Landesgeschäftsstelle des AMS beteiligt war (A6\_02: 6–27). Zudem wurde anlassbezogen kooperiert. Lagen Probleme der Teilnehmenden oder des Projektträgers vor, wurde im Hause des Projektträgers ein persönlicher Austausch zwischen der SfA-Vertretung und dem Projektträger initiiert.

Der SfU wird von den Befragten als Bindeglied zwischen dem Projekt und den Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes angesehen. Insbesondere die guten Kontakte zu den regionalen Betrieben und Gemeinden wird als hilfreich betont (A6\_05: 3–9).

*„... wenn sie Personen im ...-Projekt hat und das SfU hätte da jetzt eine Firma, die gut passen würde, dann gibt es natürlich mal Kooperation mit dem SfU, dass man sagt: ‚Ja, wie schaut es aus? Können wir die Person dahin vermitteln?‘ Und da gibt es ja auch tolle Eingliederungsbeihilfen, wenn man im Projekt ... ist. Also freuen sich sicherlich auch die Unternehmenskunden vom Service für Unternehmen, wenn dann/wenn es eine gute Eingliederungsbeihilfe gibt.“*

Zusammenfassend für das Themenfeld der Kooperation des AMS mit dem Projektträger kann festgehalten werden, dass die Kooperation insbesondere zwischen dem SfA und dem Projektträger sehr intensiv und über die gesamte Projektdauer stabil gewesen ist. Dies ergibt sich daraus, dass die Personen, die Teil des Projektes waren, vom SfA kamen und weil der Kontakt zwischen beiden Institutionen als enorm wichtig und handlungsleitend bewertet wurde. Ein weiteres Ergebnis der Interviews ist es, dass es zwischen dem SfU und dem SfA keinen direkten Kontakt oder institutionalisierten Austausch gegeben hat. Vereinzelt Gespräche, die sich

aber eher spontan ergeben haben, waren die einzigen Formate, die die Befragten mitteilten. Der SfA ist für das Projekt somit der wichtigere Partner. Zugleich muss hier erwähnt werden, dass v. a. ein Mitarbeitender von Seiten des AMS diese Kooperation zum Projektträger besonders gefördert hat. Anderen Kolleginnen und Kollegen waren nicht involviert.

Im folgenden Abschnitt wird analysiert, wie die Kooperationsformate zwischen dem Projektträger und den Kund:innen ausgestaltet sind. Dabei muss zugleich betont werden, dass weniger als hundert Personen (Stand Dezember 2022) einen Transitarbeitsplatz innehatten. Im Projekt konnte also eine engmaschige Betreuung gewährleistet werden (A6\_04: 11). Zu Beginn des Projekts, so berichten viele Beteiligte vom AMS und auch vom Projektträger, musste bei vielen Teilnehmenden zunächst „Aufbauarbeit“ geleistet werden. Viele waren skeptisch, ob sie wirklich eine Anstellung erhalten. Trotz der großen Skepsis zahlreicher Teilnehmer:innen konnte das Projekt ihnen dies, wenn auch befristet bis März 2024, bieten. Das hat die Einstellung einiger Arbeitsloser auch insofern verändert, als Vermittlungshemmnisse gezielt und kooperativ im Projekt angegangen wurden. Diese zu leistende Aufbauarbeit beschreibt eine Mitarbeiterin des AMS wie folgt:

*„Die Leute haben erzählt von ihren Hindernissen, von ihren Problemlagen. Und normalerweise sagt man: ‚Ja, danke. Ich gebe Ihnen den nächsten Termin oder Beratungseinrichtung oder es wird schon werden oder versuchen wir es.‘ Oder man versucht zu motivieren. Aber in dem Fall ... war wirklich: ‚Alles, was Sie haben, ist in Ordnung, es ist Ihre Geschichte, es gehört zu Ihrer Person dazu. Das AMS ... hat jetzt ein konkretes Angebot. Sie sind ausgesucht, Sie haben die Möglichkeit, in dieses Projekt einzusteigen. Da ist der Informationstag. Spätestens mit diesem Tag haben Sie ein Dienstverhältnis.‘ Und das war sensationell. Das hat nicht nur bei mir emotional, ja, emotional Wellen geschlagen, weil es ganz anders war, sondern auch bei den Personen. Also manche haben es/man hat es dann an den Gesichtsausdrücken am Informationstag, am ersten, gemerkt auch bei den Leuten, sie hören es, sie nehmen es wahr, sie merken sich das, sie schreiben es sich auf. Aber sie können es aufgrund der bisher erlebten Niederlagen nicht wirklich realisieren oder spüren, dass es wirklich so ist. Also die Leute haben sich nicht getraut zu freuen.“ (A6\_04: 11)*

Insgesamt betonen alle Beteiligten den wertschätzenden Umgang miteinander. Zudem ermöglichte die Projektgröße eine intensive Zusammenarbeit mit den Projektteilnehmenden. Dazu gehörten eher formalisierte Formate, wie beispielsweise Einzelberatung oder Workshops, aber auch wenig formalistische Austauschformate, wie Plaudern bei einem Kaffee (A6\_07: 40–45). Wenngleich insbesondere Letzteres am Beginn noch etwas „holprig“ lief, hat sich dieses Austauschformat inzwischen gut etablieren können.

Zum guten Gelingen wird außerdem die Kooperation mit privaten Unternehmen angesprochen (A6\_04: 25–39). Es war im Wesentlichen der Projektträger, der mit den Unternehmen direkt im Kontakt stand. Dabei ging es häufig um die Eingliederungshilfen, auf die bereits

eingegangen wurde. Es handelte sich aber um den Transitarbeitsplatz. Auch hier hat der AMS einen entscheidenden Beitrag zum Gelingen des Übergangs in den Arbeitsmarkt leisten können.

### **3.6.2 Zielgruppen**

Die Zielgruppe des Projekts auf der Seite der Kund:innen waren die lokalen Langzeitarbeitslosen. Das Ziel des Projekts war es, allen Langzeitarbeitslosen einen Arbeitsplatz für die Laufzeit des Projekts anzubieten (A6\_01: 12–25). Die Beschäftigungsfelder der Teilnehmenden waren unter anderem das Sanieren von Wohnungen, Alltagsbegleitung, Aufbereiten alter Möbel, Buchprojekte, Kräutermanufaktur, Grünraumpflege im öffentlichen Bereich, Kreativwerkstatt (mit eigenem Marktstand in der Gemeinde), Sanierung von Sitzgelegenheiten in der Gemeinde (A6\_Dok2).

In der Kommune gab es im Berichtszeitraum etwas über einhundert langzeitarbeitslose Personen, wovon Zweidrittel ein Dienstverhältnis beim Projektträger hatten. Etwa 11 Prozent der Langzeitarbeitslosen im Ort waren dauerhaft für einen längeren Zeitraum krank. Die Zielgruppe ist sehr heterogen, da es sich an alle Langzeitarbeitslosen vor Ort richtete. Demzufolge unterschiedlich waren Schul- oder Ausbildungsabschlüsse oder Berufserfahrungen (A6\_01: 45–54). Dazu ist anzumerken, dass Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen, Sucht oder Schulden nicht, wie in anderen Programmen, von der Teilnahme ausgeschlossen wurden (A6\_01: 157–158).

Die Charakteristik der Teilnehmenden machte es auch nötig, dass die Integrationsfachkräfte des AMS und auch die Mitarbeitenden des Projektträgers die Langzeitarbeitslosen besonders achtsam und wertschätzend und an den Anliegen orientiert ansprachen. Dies hat, wie oben bereits geschrieben, zum Gelingen der guten Kooperation beigetragen, was sich in der Langzeitarbeitslosenquote der Gemeinde spiegelt. Seit etwa Mai 2021 ist die Langzeitarbeitslosigkeit faktisch abgeschafft (A6\_01: 90–92). Hier bleibt jedoch abzuwarten, wie langfristig die Beschäftigungseffekte sich nach dem Ende des Projekts erweisen.

Was jedoch nachhaltig Wirkung entfalten kann, sind die positiven Effekte auf die Teilnehmenden, von denen in allen Interviews berichtet wurde. Die Teilnehmenden wissen, dass sie nach spätestens acht Wochen ein fixes Dienstverhältnis haben, was ihnen eine gewisse Sicherheit gibt. Auch die Vorbereitungsmaßnahme wird als wichtiger Schritt wahrgenommen, um Vermittlungshemmnisse und/oder gesundheitliche Probleme bzw. fehlende Qualifizierungen aufzuarbeiten. Deutlich wird, dass hier ebenfalls eine sozialberaterische Betreuung inkludiert ist. Eine Führungskraft des AMS beschreibt den zugrunde liegenden Ansatz wie folgt:



*„Ich schaue auf dich, ja, ich gehe auf deine problematische oder deine Situation, individuelle Situation auch ein. Werde sozialarbeiterisch begleitet. Und schaue, was ich sonst noch für dich tun kann. Also das wäre so diese, grob formuliert, dieser Zugang.“ (A6\_02: 6–27)*

Alle Befragten stellten die Relevanz des Themas Vertrauen zur Arbeitsverwaltung und dem Projektträger heraus. Die Mitarbeitenden mussten im Vorfeld und während der Projektlaufzeit viel Überzeugungsarbeit leisten, dass dieses Projekt kein Märchen ist. Sie berichten von vielen Ängsten, nicht mit der neuen Situation zurechtzukommen. Die große Unsicherheit bestand v. a. darin, dass die Kund:innen nicht glauben wollten, dass sie einen Arbeitsvertrag erhalten. Zumeist konnte diese Sorge bei den Eröffnungsworkshops aufgelöst werden (A6\_04: 11). Für einige Teilnehmende war ein Dienstverhältnis eine größere Unsicherheit als die Zahlungen des AMS. Auch fehlendes Zutrauen in die eigene Fähigkeit wurde von einer Führungskraft des AMS als problematisch beschrieben (A6\_04: 42–43).

*„Also was natürlich alle mitbringen, ist, wenn sie langzeitarbeitslos sind, geht irgendwann einmal die Motivation verloren, ja? Sie fühlen sich irgendwann nichts mehr wert, haben etliche Bewerbungen geschrieben, gar keine Antworten oder nur Absagen bekommen. Ja, fühlen sich aussortiert von der Gesellschaft teilweise. Manche bringen natürlich auch andere Thematiken mit wie Gesundheit, psychische Hindernisse, Schuldenproblematik et cetera. Also meine Erfahrung ist es, dass man den Menschen einmal ohne Druck begegnen muss und ihnen einmal aktiv zuhören muss. Und erst einmal an den Problemen arbeitet oder gemeinsam versucht, Lösungen zu finden. Und erst, wenn diese Problemchen gelöst sind, ja, dann kann man mal schauen, wie es mit einem Job dann ausschaut, ja? Weil die/wenn ich mit Ängsten hingehe und mir denke, ich kriege das eh wieder nicht, ja, dann ist meine Erfahrung, dass es dann meistens auch nicht klappt, ja, weil die Energie einfach so überschwappt beim Gegenüber, ja? Und wir haben das oft probiert, also sowohl hier oder auch in einem anderen Projekt, auch in Workshops da gemeinsam in der Gruppe dem entgegenzuwirken, das zu trainieren, das zu üben. Auch ein bisschen Selbstreflexion zu machen, woran könnte es denn liegen, ja? Was muss ich/vielleicht sind es oft nur Kleinigkeiten, die verändert werden müssen. Und ich habe schon ein Erfolgserlebnis. Und mit jedem Erfolgserlebnis steigert sich dann auch wieder die Motivation, das Selbstvertrauen und dann klappt es dann meistens auch mit dem Job. Ja.“ (A6\_07: 31)*

Das Zitat zeigt die Sorgen der Arbeitslosen und Projektteilnehmenden eindrücklich. Diese Unsicherheit wurde vom AMS und auch vom Träger aufgegriffen, wie bereits beleuchtet wurde. Sind die Langzeitarbeitslosen Bestandteil des Projekts, so verändert sich nicht nur die Selbst- und Fremdwahrnehmung, sondern auch die Zufriedenheit. Insbesondere die Führungskräfte des AMS betonen die Implikationen einer Erwerbstätigkeit auf die Teilnehmenden. Dies gilt v. a. für die individuelle Ebene. Dazu zählen, dass man über ein Einkommen verfügt, das Gefühl hat, etwas Sinnvolles zu tun, und von der Gesellschaft und dem persönlichen Umfeld wertgeschätzt wird (A6\_02: 50–53). Auch von der Verbesserung des gesundheitlichen Zustandes wurde in den Interviews berichtet:

*„Also man sitzt nicht nur zu Haus. Weil das ist auch wirklich ein Ergebnis dieses Projekts, dass die Personen sich gesundheitlich viel besser fühlen und sich auch wieder viel besser integriert fühlen, als wenn sie nur daheim wären.“ (A6\_03: 30–33)*

Neben dem sinnstiftenden Charakter wird in den Interviews die positive Veränderung während des Projekts besonders betont. Die eindrückliche Schilderung einer AMS-Führungskraft belegt die menschliche Veränderung (A6\_04: 11):

*„Man hat es an den Gesichtsausdrücken gemerkt, dass die ängstlich waren, ja, nach wie vor der Blick nach unten, unsicher. Also ganz eine große Unsicherheit war am Anfang da, ja? Ich war am ersten Projekttag unten, als die Vorbereitungsmaßnahme begonnen hat, und habe wirklich wahrgenommen die ganzen Menschen, wie sie sich so geben. Und das war erschreckend, wirklich erschreckend, ja? Unsicherheit, Blick nach unten, also von der Mimik her war es wirklich ganz vehement zu sehen. Ja? Es war dann die erste Einheit. Wir haben sie begrüßt (...). Und wir haben sie dann in die ersten Workshops geschickt, ja? Das war ein Grüppchen von ... zwanzig bis dreißig Personen waren es. Damals war schon Corona, also alles mit Abstand und so weiter. Und kleineren Grüppchen. Und dann war eine Pause nach fünfzig Minuten. Man hat gesehen von Workshop zu Workshop, von Pause zu Pause, wie wir die Leute gesehen haben, ist der Blick aufrechter geworden, sind sie wärmer geworden, ja, haben sie angefangen zu lachen. (...) Und dieser Blickwinkel ist, je länger dieses Projekt gedauert hat, immer, das hat sich immer verfestigt. Also die Leute sind immer sicherer geworden, die haben Vertrauen geschöpft in dieses Projekt, in die Worte, die wir ihnen gegeben haben, in die Versprechungen. Die haben gesehen, das ist wirklich so, ja? Was ich ihnen am Anfang versprochen habe (...). Und teilweise erkenne ich die Menschen nicht mehr, so wie sie damals waren, weil sie sich komplett im Aussehen, im Ausdruck verändert haben. Das ist gigantisch, was dort menschlich passiert. Das ist ein Wahnsinn.“ (A6\_04: 11)*

Da sich auch der AMS der heterogenen Problemlagen der Teilnehmenden bewusst ist, bleibt der Kontakt auch während der Projektlaufzeit hoch. Regelmäßige Besuche des AMS beim Projektträger gehören beispielsweise dazu. Eine Mitarbeiterin des AMS berichtet:

*„Also immer dann, wenn ich bei [Projekt] bin, gehe ich durch sozusagen und spreche mit den Leuten in der Holzwerkstatt, oder wo auch immer sie beschäftigt sind. Und die Rückmeldungen sind, ja, sehr positiv.“ (A6\_01: 115)*

Daneben werden vom AMS offene Sprechstunden auf freiwilliger Basis beim Projektträger durchgeführt, so dass die besonderen Ängste, Wünsche, Anliegen und Beschwerden adressiert und dem Projektleiter direkt weitergegeben werden können (A6\_01: 115–118). Dies ist allerdings kein Format, was allein in diesem Projekt Anwendung findet.

Der Projektträger hat für die Projektgestaltung ein umfassendes Konzept mit einer pädagogischen Begleitung erarbeitet, was maßgeblich dazu beigetragen hat, dass Personengruppen in Erwerbsarbeit integriert werden konnten, die ohne eine solche Maßnahme möglicherweise

keine Chance erhalten hätten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Einstellung von drei so genannten Arbeitsanleitern für Renovierung, den Grünraum und die Holzwerkstatt, die dafür verantwortlich waren, die Transitarbeitskräfte zu begleiten (A6\_07: 32–39). Als besonderer Erfolg wird hervorgehoben, dass ein ehemaliger Teilnehmender sich inzwischen zum Arbeitsanleiter entwickelt habe. Dieser hatte nach einer Lehre keine Stelle gefunden. Im Projekt wurde er ermuntert, Schulungen zu absolvieren (A6\_07: 32–39).

Bedenkt man die Heterogenität und Charakteristik Langzeitleistungsbeziehender, kann das Projekt erstaunliche Integrationszahlen vorweisen. Insgesamt konnten 58 Prozent der Teilnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden (A6\_01: 121–140; A6\_01: 121–140).<sup>20</sup> Die intensive Betreuung der Zielgruppe im Projekt, so kann man zusammenfassend festhalten, hatte positive Auswirkungen auf die Zielgruppe. Zugleich hat die vergleichsweise lange Laufzeit des Projekts diese intensive Betreuung der Kund:innen erst ermöglicht. Im Regelbetrieb und allein durch den AMS könnte dies kaum verwirklicht werden (A6\_07: 32–39).

### **3.6.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Die Pandemie hatte nahezu keine Auswirkungen auf das Projekt. Die Vorbereitungen des AMS und des Projektträgers waren vor dem Ausbruch von Corona abgeschlossen, so dass der Beginn des Projekts kein Problem gewesen ist (A6\_02: 6–27). In der Region gab es zunächst die Sorge, dass die Langzeitarbeitslosigkeit steigen würde, allerdings zeigte sich genau das Gegenteil. Sowohl in der Region als auch im ganzen Bundesland gingen die Langzeitarbeitslosenzahlen zurück und der Arbeitsmarkt erholte sich ab Mai 2021 (flankiert von krisenbekämpfenden Maßnahmen) merklich (A6\_01: 90–92).

Anpassungen an die Pandemie gab es dennoch. Eine Führungskraft des AMS gab an, dass sie den Kontakt mit den Projektteilnehmenden nur auf telefonischem Wege herstellen konnte. Persönlich hat sie viele davon erst weit nach dem Beginn des Projekts gesehen (A6\_04: 42–43). Die oben beschriebenen Kurse und Vorbereitungsworkshops konnten nur unter Einhaltung der üblichen Gesundheitsvorschriften abgehalten werden. Auch das Arbeiten in den Betrieben und Gemeinden konnte ausschließlich unter Auflagen stattfinden. Zudem sollte eine Alltagsbegleitung für die Langzeitarbeitslosen etabliert werden, was jedoch die Pandemie verhinderte. Diese Einschränkungen stehen in keinem Verhältnis zu dem Erreichten und den positiven Veränderungen auf der persönlichen Ebene der Beteiligten.

---

<sup>20</sup> Das AMS misst dies einheitlich am 92. Tag nach Projektaustritt. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass der AMS Zu- und Abgänge zum Projekt genau aufschlüsseln kann (A6\_04: 25–39).

### 3.6.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte

Über die unterschiedlichen Kooperationsformate der beteiligten Akteur:innen wurde oben bereits ausführlich berichtet. Dieser Aspekt spielt auch bei der Arbeit der Integrationsfachkräfte eine entscheidende Rolle.

Vom AMS wurden in den Interviews bestimmte Aspekte betont, die die Arbeit der Integrationsfachkräfte (hier insbesondere des SfA), die mit dem Projekt betraut waren, befördert haben. Einerseits ist dies die Projekterfahrung im Allgemeinen und in Bezug auf das Management dieser und andererseits die Erfahrung in der Betreuung von Langzeitarbeitslosen. So waren von Beginn an Schwerpunkte und Problemlagen bekannt (A6\_01: 55–62). Zudem verfügen die beteiligten Akteur:innen über gute Kenntnisse der österreichischen Arbeitsverwaltung und deren Kund:innen. Wie in den anderen Fallstudien zu Österreich ebenfalls deutlich wird, verfügen die Integrationsfachkräfte über ein breites Fach- und Erfahrungswissen, welches dabei hilft, sich immer wieder auf neue Situationen und Projekte einzustellen. Auch der Träger war vielen bereits bekannt, was die gute Zusammenarbeit befördert hat.

Daneben wird betont, dass der Spagat zwischen der Offenheit für verschiedene Anliegen, Bedürfnisse, Bedarfe und Wünsche der Teilnehmenden, des Trägers und der Landesgeschäftsstelle eine Herausforderung für die Integrationsfachkräfte gewesen ist (A6\_01: 55–62):

*„Also von Vorteil ist sicher, wenn die Beraterin, die sozusagen im Vorfeld die Personen mit betreut, gute Erfahrung hat, ja, fundiertes Wissen natürlich, gute Erfahrung hat und empathisch ist. Und natürlich wertschätzend im Umgang und alles. Und hier ist es ja so gelöst, dass die Kollegin alle Arbeitslosen, also nicht nur die Langzeitarbeitslosen, die potentielle Zielgruppenpersonen sind für ..., sondern alle Personen, die in ... arbeitslos sind, betreut. Und das ist sicher von Vorteil. Das heißt, die kennt die Personen schon vom ersten Tag der Arbeitslosigkeit an und kann natürlich eine ganz andere Beziehung zu ihnen aufbauen, als wenn jetzt, ja, weiß ich nicht, als wenn sie sie kennenlernt und die schon fünf Jahre bei uns gemeldet sind oder so und, ja, auf Arbeitssuche sind.“ (A6\_01: 97–100)*

Was die Arbeit der im Zitat genannten Integrationsfachkraft einzigartig macht, ist, dass sie für alle Arbeitslosen zuständig ist. Wie beschrieben konnte sie damit auch frühzeitig potentielle Interessierte auf das Projekt hinweisen und zu den Informationsveranstaltungen einladen. Hier sind also Projektverantwortung von Seiten des AMS und Kenntnis aller Arbeitslosen verzahnt, so dass nicht mühsam in Datenbanken oder über andere Anwendungen oder Kanäle nach potentiellen Teilnehmenden gesucht werden musste. Dieses Vorgehen hat für ein Modellprojekt sicher Vorteile, da es keinerlei Blaupausen oder Orientierungen gab (A6\_04: 14–19). Für Leistungsberechnung oder -anweisung ist sie nicht zuständig. Zugleich wird aber deutlich, dass die Integrationsfachkraft bei Leistungen für Unternehmen tätig wurde, wenn diese abgelehnt wurden.

Die beschriebene Integrationsfachkraft war in die Vorbereitung des Projekts eingebunden, auch weil sie Erfahrungen im Umgang mit herausfordernden Kund:innen vorweisen konnte. Durch die lange Begleitung des Projekts und die skizzierten Erfahrungen wurde sie zur Trainerin weitergebildet und bietet nun Schulungen zum Thema der Integration von Langzeitarbeitslosen für andere Geschäftsstellen an. Sie selbst sieht fachliche Kompetenz, Einfühlungsvermögen, wertschätzende Kommunikation, das Ansprechen von Problemen, individuelle Reflexion des beraterischen Handelns und die Auseinandersetzung mit der Persönlichkeitsentwicklung der Kund:innen als zentrale Elemente der Arbeit der Integrationsfachkraft (A6\_04: 14–19). Die Integrationsfachkraft betont, dass sie während der Projektlaufzeit ihre beraterischen Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickelt hat. Sie hat eine Supervision in Anspruch genommen, um Probleme verarbeiten und sich abgrenzen zu können (A6\_04: 14–19).

Oben wurden die Kooperationsformate analysiert. Dabei fiel auf, dass es insbesondere der SfA war, der mit den Projektträgern kooperiert und kommuniziert hat. Zugleich gab es hausintern Teambesprechungen und Austauschrunden und den Austausch mit dem Regionalbeirat, in dem auch die Sozialpartner:innen vertreten sind (A6\_02: 28–29). Einen geschäftsstellenübergreifenden Austausch (beispielsweise mit anderen Geschäftsstellen) hat es eher indirekt gegeben. Die Funktion der Integrationsfachkraft als Trainerin kann als ein solches indirektes Format gewertet werden. Darüber wurden Erfahrungen aus dem regional begrenzten Projekt weitergegeben.

Erstaunlich ist, dass es von Seiten des SfU keine zuständige Person für das Projekt gab (A6\_05: 10–27). Die Betreuung der Betriebe, in denen die Langzeitarbeitslosen eingestellt wurden, hat, bis auf die skizzierten Kontakte mit dem SfA, eher durch den Projektträger stattgefunden. Dies überrascht etwas, da der SfU immerhin 1.200 regionale Unternehmen betreut. Dazu gehört auch ein „after-sales-Kontakt“ derart, dass zwei Wochen nach Dienstbeginn nachgefragt wird, ob der vermittelte Arbeitslose noch im Unternehmen tätig ist.

### **3.6.5 Kompetenzen und Hilfestellungen**

Neben den oben beschriebenen Fähigkeiten und Kompetenzen wurden der Integrationsfachkraft, die das Projekt von Seiten des AMS (SfA) betreute, verschiedene Hilfestellungen angeboten, damit die Arbeit gelingen kann (A6\_02:32–41; A6\_03: 4–13). In der Vorbereitungsphase des Projekts waren die Führungskräfte im AMS davon ausgegangen, dass eine halbe Stelle genügen würde, um das Projekt zu verwalten. Allerdings stellte man schnell fest, dass dieser Umfang nicht ausreicht, weshalb auf eine volle Stelle aufgestockt wurde. Ausgewählt wurde die Person aufgrund ihrer Erfahrung (siehe oben) und wertschätzenden Art und Kommunikation. Als wesentliche Hilfestellung nannte die zuständige Integrationsfachkraft, dass

der für das Projekt nötige Zeitrahmen gegeben wurde, um alle Arbeiten gut bewältigen zu können.

Als weitere zentrale Unterstützung wurde der regelmäßige Austausch im Team und mit dem Projektträger angegeben. Dieser wurde von den Befragten in der Vorbereitungsphase als genauso wichtig erachtet wie in der eigentlichen Projektphase. Während man sich zu Beginn eher über die Ausgestaltung austauschte, veränderten sich die Themen während der Laufzeit eher in die Richtung des Austauschs über schwierige Situationen oder Teilnehmende. Als weitere Unterstützungsangebote wurden Schulungen (z. B. zur Gesprächsführung und Umgang mit schwierigen Kund:innen) und die Supervision genannt (A6\_02: 42–43). Insgesamt wird von allen betont, dass dieses Modellprojekt das erste dieser Art gewesen ist und man vergleichsweise viel Learning by Doing angewendet hat. Dabei konnten die genannten Unterstützungsangebote einen guten Rahmen bilden. Des Weiteren wurde der Austausch in der Form der Jour fixe im AMS und der Austausch mit Forschenden als unterstützend empfunden (A6\_01: 85–88; 94–94).

### **3.6.6 Erfolgsfaktoren & kritische Themen**

Das Modellprojekt wird von den Beteiligten als gelungenes Projekt beschrieben. Viele sehen wenig bis keinen Verbesserungsbedarf. Vielmehr werden die Gelingensfaktoren von allen Befragten relativ ähnlich eingeschätzt (A6\_01: 115–118; A6\_01: 121–140; A6\_02: 50–53; A6\_03: 40–41; A6\_05: 28–31; A6\_07: 64–75). Zu Beginn war es ein schwieriges Unterfangen, kritische Arbeitsmarktakteure von dem Projekt zu überzeugen. Dies hat die Akteur:innen viel Zeit und Energie gekostet (A6\_02:50–53). Dass die Beteiligten und die Politik von der Relevanz und Strahlkraft des Projekts überzeugt waren, wird ebenfalls als Gelingensfaktor dargestellt.

Die oben bereits analysierte Kooperation aller Beteiligten wird besonders hervorgehoben. Dazu zählen formelle Formate (wie der Jour fixe) und der informelle Austausch durch persönliche Gespräche. Von Seiten des AMS wird zusätzlich noch die professionelle Arbeit des Trägers betont (A6\_01: 147–148), wodurch sich das Projekt kontinuierlich verbesserte.

Als ein weiterer Erfolgsgarant wird die zuständige Integrationsfachkraft des AMS genannt. Kompetenz, Fachwissen und Empathie sind zentrale Elemente. Das intensive Auseinandersetzen mit den Leistungsbeziehenden und die Suche nach passgenauen Lösungen für die zu Integrierenden werden der Integrationsfachkraft als Schlüsselkompetenzen zugeschrieben. Der Beziehungsaufbau und die langfristige Betreuung der Kund:innen trugen ebenfalls zur Erfolgsgeschichte bei.

Die Befragten haben immer wieder auf den experimentellen Charakter des Projektes verwiesen (A6\_01: 119–120). Das Ziel war es, nicht nur die Langzeitarbeitslosigkeit zu bekämpfen,

sondern auch zu zeigen, dass sich der Einsatz der finanziellen Mittel dafür lohnt und nicht wesentlich teurer ist als das alleinige Auszahlen passiver Leistungen, was gelang. Allerdings wird ebenfalls hervorgehoben, dass eine langfristige Förderung der Arbeitsplätze über das Projekt hinaus weder möglich noch politisch gewollt war. Die Strahlkraft und der Erfolg des Projekts werden von einer Führungskraft des AMS wie folgt zusammengefasst:

*„Und dass man wieder gestärkt in ein normales Dienstverhältnis am ersten Arbeitsmarkt gehen kann, ja? Weil die Verletzungen oder die Ausbeutung die seelische Ausbeutung vielleicht heilen konnte. Oder dass man psychisch stärker geworden ist durch die lange Zeit der Motivation und der längeren Zeit des glücklichen Miteinander-Arbeitens. Miteinander-Schaffens.“ (A6\_04: 82)*

Auch die Begleitforschung zum Projekt konnte den Erfolg bestätigen (A6\_Dok3). Die Teilnehmenden verfügten über ein stetiges Einkommen und mehr finanzielle Sicherheit. Die positiven Effekte auf Persönlichkeit und Motivation wurden bereits oben erwähnt. Die Projektteilnehmenden waren zufriedener und glücklicher und hatten das Gefühl, ihr Leben besser im Griff zu haben. 73 Prozent gaben an, Herausforderungen nun besser bewältigen zu können. Zu Projektbeginn lag dieser Anteil bei 46 Prozent. Zusätzlich verbesserte sich der Gesundheitszustand deutlich. Die Teilnehmenden konnten engere Beziehungen zu anderen aufweisen und fühlen sich stärker wertgeschätzt. Zudem berichten viele, dass sie nun mehr Menschen um sich haben, auf die sie sich verlassen können.

Der Blick auf die Arbeitsmarktstatistik zeigt, dass nicht nur die Langzeitarbeitslosigkeit in der Region nahezu beseitigt wurde, sondern, dass zusätzlich auch die Arbeitslosigkeit in der Gemeinde deutlich zurückgegangen ist (A6\_Dok3). Zugleich muss darauf hingewiesen werden, dass die Zahl der Teilnehmenden begrenzt war. Im Juli 2022 gab es in der Gemeinde etwas über 100 Anspruchsberechtigte. Rund die Hälfte der Teilnehmenden war erst später in das Projekt eingestiegen. Zu diesem Zeitpunkt hatten 80 eine Beschäftigung gefunden, davon 45 in einem Sozialunternehmen des Projekts. 22 Teilnehmende konnten in den regulären Arbeitsmarkt einmünden und erhielten dabei die Sondereingliederungshilfe. Weitere 13 fanden eine reguläre Beschäftigung und nahmen keinen Zuschuss in Anspruch.

Die Interviewten betonen, dass Kennzahlen zwar wichtig sind, diese aber nicht der einzige Indikator für Erfolg oder Misserfolg sein können (A6\_01: 121–140).

*„Und da bin ich natürlich super happy drüber. Weil es gibt ja einen Indikator, der gemessen wird, und zwar die ... langfristige Arbeitsaufnahme von Personen, die langzeitarbeitslos waren. Und da spielt uns natürlich dieses ... Ergebnis super rein, weil die sind ja alle langzeitarbeitslos. Aber ich glaube, wenn man das jetzt nur so anhand der bestehenden Zahlen messen würde, würde da/könnte man diesen (...) -Erfolg nicht wirklich auswerten.“ (A6\_03: 48–49)*

Vielmehr geht es auch um die schon angesprochenen Status- und Persönlichkeitsveränderungen der Projektteilnehmenden. Die Befragten sehen auch in der Öffnung und Entwicklung der Persönlichkeiten einen Indikator für Erfolg (A6\_07: 64–75, A6\_04: 76–77).

Eine endgültige Abschätzung des Erfolges des Projekts steht nach dem Auslaufen im Jahr 2024 noch aus. Bereits vor dem Auslaufen des Projekts äußert eine Person Sorgen:

*„Und ich weiß schon, dass sich wahrscheinlich viele fragen werden, was hat das für einen Sinn? Weil wenn das Projekt zu Ende ist, dann sind die Personen dann ja wieder arbeitslos. Aber trotzdem, es macht einen Unterschied, ob ich zwei oder drei Jahre Dienstverhältnis drinnen stehen habe im Lebenslauf oder nichts. Sonst zusammengefasst, also ich muss sagen, ich war am Anfang selbst total skeptisch, weil ich mir gedacht habe: Puh, ob das funktioniert? Das ist schon ein Risiko, das medial so zu bewerben. Dann stehen wir als Geschäftsstelle ... natürlich auch mit drinnen.“ (A6\_03: 40–41)*

Vor dem Hintergrund der positiven Einschätzung aller Beteiligten ist der Wunsch nach einer Verlängerung des Projekts – auch aus der Politik – wenig überraschend. Strukturen bestehen und ein nicht unerheblicher Teil der Leistungsbeziehenden konnte in den Arbeitsmarkt integriert werden (A6\_06: 22–25). Die Politik hat eine Verlängerung des Projekts (Winter 2023/24) bisher nicht beschlossen. Bedenkt man die vorhandene Infrastruktur, die Gebäude, Personen und das Know-how, wäre es zumindest lohnend, dies in Betracht zu ziehen. Da es jedoch keine Langzeitarbeitslosen in dieser Region mehr gibt, sollte man über eine veränderte Zielgruppe aus dem Bereich der vulnerablen Personen nachdenken.



## **4. Formate der Kooperation von Arbeitgeber und Arbeitnehmerintegrationsfachkräften in Deutschland**

### **4.1 Schnittstellenmanager zwischen arbeitgeberorientierten und arbeitnehmerorientierten Vermittlungsfachkräften (D1)**

#### **4.1.1 Interne Kooperationsformate und mit Arbeitgebern: Teillogiken und Barrieren überwinden**

Das Jobcenter (JC) verfügt über mehrere Geschäftsstellen (GST) mit jeweils mehreren arbeitnehmerorientierten Arbeitsvermittlungs- (AV-), sogenannte Markt- und Integrationsteams (M&I). Der gemeinsame Arbeitgeberservice (AGS) von Arbeitsagentur und Jobcenter ist auf vier Teams aufgeteilt, die bis auf ein Team konzentriert an einem Ort sitzen (D1\_TLAGS: 14–30).

Um die Kommunikationsbarrieren zwischen AGS und JC abzubauen, wurde die Funktion des Schnittstellenmanagers pro M&I-Team geschaffen (D1\_Dok2), wobei es vorkommt, dass alle Schnittstellenmanager (SSM) führungsseitig in einem M&I-Team in einer Geschäftsstelle angesiedelt sind, um sich beispielsweise besser gegenseitig vertreten zu können. Jeder Schnittstellenmanager ist für je ein anderes M&I-Team zuständig. Die SSM sind Bindeglied zwischen dem gemeinsamen AGS und der Arbeitsvermittlung des Jobcenters (D1\_IFKAGS: 11–12; D1\_GSTL: 27–32).

Ihre Schnittstellenfunktion geben die Befragten mit 50 Prozent der Arbeitszeit an (D1\_SSM2: 8–12). Zudem haben die Schnittstellenmanager bestimmte marktnahe und geförderte Kundengruppen (im Verhältnis von circa 1:80 bis 1:130) zu betreuen (D1\_Dok2). Beide Tätigkeiten sind verwoben; die Hauptaufgabe der SSM liegt darin, die motivierten Bewerber mithilfe des Arbeitgeberservice und Bewerberveranstaltungen zu vermitteln bzw. „Bewerber und Arbeitgeber zusammenzubringen“ (D1\_SSM3: 11–12).

Drei Hauptfunktionen der Schnittstellenmanager (SSM) lassen sich unterscheiden: Sie bilden (1) die persönliche Brücke zwischen dem AGS und M&I. Sie sollen (2) die bestehenden Distanzen, resultierend aus der Aufgaben- und Arbeitsteilung, den getrennten Teams und Führungsstrukturen sowie technisch basierten Kooperationsformen und mangelnder Datenqualität verringern. Ferner sollen sie (3) die Belange des AGS im M&I einbringen und passende Kunden für offene Stellen dem AGS zuführen. Andersherum sollen sie die Belange des JC im AGS hochhalten und dazu beitragen, dass „unsere Langzeitarbeitslosen besser auf dem Arbeitsmarkt platziert werden“ (D1\_OFK: 8).

Die SSM halten Kontakt zum AGS und sind für alle M&I-IFK Ansprechpartner den AGS betreffend. Von den IFK werden sie als „die eigenen Kollegen“ wahrgenommen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen SSM und IFK findet statt und die Kontaktschwelle Letzterer zur/zum Schnittstellenmanager:in ist ungleich geringer als zum anonymen AGS (D1\_TLMul: 95–98). Erfolgte Zentralisierungen von AGS-Teams seien in der Vergangenheit der Zusammenarbeit mit den M&I-Teams abträglich gewesen (D1\_IFKAGS: 69–70). Die Schnittstellenmanager verkörpern den AGS und seine Belange in M&I, weil der alltägliche Kontakt beider gering ist (D1\_IFKAGS: 16). AGS-Informationen gehen „im normalen Tagesgeschäft im Zweifel unter“ (D1\_GSTL: 39–40). Übergreifend scheinen persönliche Kenntnis, räumliche Nähe und positive Erfahrungen die Kooperationsintensität und -qualität zwischen AGS und SSM bzw. zwischen AGS und M&I-IFK erheblich zu beeinflussen.

Ein rein datenbasiertes Matching erzeugt zu wenige und teils falsche Übereinstimmungen (D1\_SSM3: 51–54). Die im System hinterlegten Angaben zu den Arbeitslosen sind mitunter nicht hinreichend präzise oder unvollständig (D1\_IFKAGS: 73–74; D1\_SSM1: 60–64), auch, weil die M&I-IFK oftmals nicht wüssten, was der AGS ist und was er macht (D1\_SSM2: 103–104). Zudem verfügen beide Seiten über Informationen zu ihrer jeweiligen Klientel, die nirgends hinterlegt sind bzw. hinterlegt werden können. Die Schnittstellenmanager informieren die M&I-Teams persönlich und via E-Mail über neue Arbeitsstellen, Arbeitgeber und vom AGS geplante Bewerberrunden. Sie werben dafür, geeignete Bewerber:innen für Stellen und Bewerberrunden zu benennen (D1\_TLMul: 58; D1\_SSM1: 16). Zugleich vermitteln die SSM auch in Richtung AGS, indem sie M&I-Wissen zu Kunden bzw. Vermittlungsproblematiken im Alltagskontakt, in formalen Treffen und am Rande von Jobbörsen weitergeben. Einblick in die Belange des AGS und der Arbeitgeber erhalten sie über den Austausch mit dem AGS hinaus durch ihre Teilnahme an Bewerberveranstaltungen (D1\_SSM1: 31–32).

Bewerberveranstaltungen werden vom AGS nach Abstimmung mit einem oder mehreren Arbeitgebern initiiert, die umfänglich Stellen besetzen möchten, und mit einem Schnittstellenmanager abgestimmt. Der SSM bittet die M&I-IFK um Nennung von Bewerber:innen und begleitet diese in der Veranstaltung (D1\_SSM1: 16; D1\_SSM2: 50). Die Schnittstellenmanager würden gerne „selbst Kontakt zum Arbeitgeber aufnehmen“, bemerken aber, dass man „da bloß nicht dem AGS zu viel vorwegnimmt, gerade wenn es um Arbeitgeber geht“ (D1\_SSM1: 83–84). Demgegenüber betont die GST-Leitung, dass SSM die Arbeitgeber zu besuchen haben, um zu klären, ob Arbeitgeber für die SGB II-Klientel mit Problemlagen offen sind (D1\_GSTL: 40). Gegebenenfalls besteht hierin die auch von einer JC-Leitungskraft (D1\_OFK: 18) bemerkte Diskrepanz zwischen SSM-Konzept und Praxis, nämlich, dass der AG-Kontakt nicht wie im Konzept vorgesehen von den SSM umgesetzt wird.

Seit Einrichtung der SSM werden von den Integrationsteams deutlich mehr Bewerber für Stellenanzeigen und Bewerberveranstaltungen gemeldet. Für viele Kunden:innen eröffnet der persönliche Kontakt zum AG die Chance auf einen Zugang, weil sie auf eine formale Bewerbung hin nicht ausgewählt werden (D1\_IFKAGS: 64). In den Veranstaltungen kommt man „ganz anders mit den Bewerbern und Bewerberinnen ... ins Gespräch“ (D1\_IFKAGS: 72). Das persönliche Gespräch ist wichtig, um festzustellen, was eine Person kann und welcher Unterstützungsbedarf gegebenenfalls angebracht ist (finanzielle Unterstützung, Qualifizierung) (D1\_TLMul: 65–68).

Von Einzelkunden:innen ausgehend finden Beratungsgespräche i. S. von Fallkonferenzen mit Bewerber:in, IFK oder SSM und AGS ohne und mit Arbeitgeber statt. Es geht darum zu klären, welche Potentiale ein:e einzelne:r Kundin/Kunde hat und es wird ausgelotet, ob der AGS dafür passende Stellen hat oder ob zunächst beispielsweise eine Qualifizierung naheliegend ist. Gegebenenfalls spricht der Arbeitgeberservice nach einer Dreier-Fallkonferenz einen Arbeitgeber an und klärt beispielsweise, ob ein Praktikum oder eine Integration mittels Förderung möglich sind (D1\_SSM3: 55–62). Bei einer Vierer-Fallkonferenz ist ein AG zugegen. Damit wird dem Bewerber ein direkter Zugang zu diesem eröffnet und es können Hilfestellungen für eine Integration abgesprochen werden (D1\_TLMul: 37–38).

#### **4.1.2 Zielgruppen**

Die Schnittstellenmanager sind für die Benennung marktnaher Kunden durch M&I an den AGS zuständig (D1\_SSM1: 33–36). Marktnähe ist nicht eindeutig definiert, die Motivation der Kunden spielt die entscheidende Rolle (D1\_GSTL: 33–34; D1\_Dok4: 6). Circa 70 Prozent der JC-Kunden sind langzeiterwerbslos (D1\_OFK: 52). Marktnähe schließt bei diesem Kundenkreis Vermittlungshemmnisse nicht aus, soweit die Einschätzung besteht, dass die Motivationslage hinreichend ist und Förderungen gegebenenfalls bestehende Hemmnisse kompensieren können.

Die marktnahen Kunden kommen von der Agentur für Arbeit, aus den Nachbarteams oder es handelt sich um Personen am Ende von längeren Qualifizierungsmaßnahmen. Als größte Gruppe werden zudem geförderte Kunden in Beschäftigung betreut, die noch hilfebedürftig sind, wobei diese einen geringeren Betreuungsaufwand aufweisen. In Summe betreut ein Schnittstellenmanager bis zu 130 Kunden als Arbeitsvermittler und damit deutlich weniger als die M&I-IFK (D1\_SSM1: 43–44; D1\_SSM2: 8–12; D1\_TLMul: 26–37).

Vorgesehen ist auch die Einwerbung von AG-Stellen im Rahmen der Förderungsmöglichkeiten nach SGB II §§ 16e/i des Teilhabechancengesetzes (THCG)<sup>21</sup>. In der Praxis scheint dies stark an

---

<sup>21</sup> Siehe hierzu: [www.bmas.de/DE/Arbeit/Grundsicherung-Buergergeld/Beschaefigungschancen-im-SGB-II/Teilhabechancengesetz/teilhabechancengesetz.html](http://www.bmas.de/DE/Arbeit/Grundsicherung-Buergergeld/Beschaefigungschancen-im-SGB-II/Teilhabechancengesetz/teilhabechancengesetz.html)

den Rand gerückt (D1\_Dok2: 2; D1\_OFK: 52). Laut Schnittstellenmanager sind sie für diese §§ 16e/i-Stellen erst zuständig, wenn der AGS das Stellenangebot aufgenommen hat. Mit Arbeitgebern klärt man telefonisch nur die Aktualität der Arbeitsplatzangebote ab (D1\_SSM2: 25–26) oder bespricht mögliche Qualifizierungen von geförderten Kunden (D1\_SSM3: 14–16).

Früher sind „die ganzen Guten [Kund:innen] ... ganz schnell in Arbeit“ gekommen. Da deren Anteil unter den Arbeitslosen zurückgeht, wird es schwieriger, „weil jetzt kommen wir so an diese Langzeitarbeitslosen, die ... mehr motiviert werden müssen“ (D1\_SSM3: 12). Auch aufgrund der Pandemieerfahrungen wird derzeit überlegt, Kunden mittels kleinerer Formate (Fallkonferenzen, s.o., oder durch bilaterale Kontaktaufnahme mit dem AGS oder AG) zu integrieren (D1\_SSM3: 63–64; D1\_Dok8: 5). In der Pandemie neu hingegen war die Erfahrung, dass Menschen mit Fluchthintergrund, insbesondere neuerdings Geflüchtete aus der Ukraine sehr motiviert sind und Unterstützung einfordern (D1\_GSTL: 63–68).

Vulnerable Gruppen i. S. von sehr arbeitsmarktfernen Kundinnen und Kunden sind nicht primäre Zielgruppe der Integrationsarbeit der Schnittstellenmanager (D1\_TLMul: 41–44; D1\_SSM2: 87–90). Deren Betreuer, z. B. Fallmanager:innen oder Rehaspezialist:innen, können durch die hergestellte Stellentransparenz jedoch passende Möglichkeiten aufgreifen (D1\_GSTL: 49–50). Im Einzelfall wird dann der direkte AG-Kontakt via Fallkonferenz von den SSM vermittelt (D1\_IFKAGS: 59–64).

#### **4.1.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

In der Pandemie erfolgte eine Umstellung auf Telefonberatung. Schon davor wurden die Kunden in Qualifizierungsmaßnahmen durch die SSM rein telefonisch betreut. Bewerberveranstaltungen sind durch Corona „ziemlich eingeschlafen“. Im Laufe des Jahres 2022 kam es zu einer Normalisierung (D1\_GSTL: 64; D1\_SSM1: 25–26; D1\_SSM2: 50). Der Aufwand der SSM für die Veranstaltungsorganisation ist demzufolge während Corona von „50 Prozent [der Arbeitszeit] ... wahrscheinlich auf unter 10 Prozent gesunken“ (D1\_SSM1: 81–82).

Im Jahr 2022 wurden nicht immer genügend Bewerber benannt. Nach Einschätzung der SSM liegt das daran, dass die M&I-IFK aufgrund der Pandemie ihren „Kundenstamm nicht mehr kennen“ und kaum noch einschätzen können, „ob diese Personen ... überhaupt in Frage kommen“ (D1\_SSM2: 51–52). Auch ist die SSM-Funktion bei neuen IFK-Kolleg:innen weniger bekannt. Eine Teilnahme an M&I-Teambesprechungen, denen man nicht angehört, fand über lange Zeit nicht statt (D1\_SSM2: 60–70).

Die vor der Pandemie vom AGS mit dem JC regelmäßig durchgeführten Branchengespräche erfolgen zudem nicht mehr, deren Digitalisierung gelang nicht (D1\_OFK: 44). Die Gespräche ermöglichten dem AGS, den M&I-IFK und den Schnittstellenmanagern, sich gegenseitig

kennenzulernen (D1\_IFKAGS: 21–22) und Wissen über die jeweiligen Arbeitsbereiche bzw. AG-/Stellenwissen auszutauschen (D1\_SSM2: 74).

Während der Pandemie führten einzelne AG kleine Bewerberrunden ohne SSM durch. Davon ausgehend und weil es schwieriger geworden ist, Bewerber:innen zu gewinnen (s.o.), wird überlegt, statt zu einem Bewerbungstag mit einem AG zehn bis 40 Kund:innen einzuladen (D1\_SSM2: 53–56), nur noch kleine Gruppen zu bilden und Bewerberrunden mit einem Arbeitgeber und „ein, zwei, drei Leute[n] ...“, die man tatsächlich zu einem Arbeitgeber trägt“ durchzuführen (D1\_SSM3: 82–86).

#### **4.1.4 Arbeit der Schnittstellenmanager**

Die Möglichkeit, die eigene Tätigkeit als SSM selbst zu gestalten, wird als motivationsfördernd beschrieben. Auch kann man eigene Ideen wie die eben angesprochenen kleineren Bewerberrunden nach Abstimmung mit den Vorgesetzten umsetzen (D1\_SSM3: 82–86, 108). Ermessensspielraum obliegt den SSM in der Auswahl der von den IFK vorgeschlagenen Bewerber für den AGS. Die Prüfung von Motivation und Passung anhand der Systemangaben und im persönlichen Gespräch sei dabei „manchmal sehr frustrierend“ (D1\_SSM3: 21–30). Ermessensunsicherheiten ergeben sich, wenn, wie bei Qualifizierungsförderentscheidungen nach § 16i, die SSM die Geförderten nur nach Datenlage kennen (D1\_SSM3: 76–80).

Während der Pandemie hat sich die Arbeit der SSM aus Sicht des AGS verändert. Sie werden auf AGS-Ansprache aktiv, scheinen jedoch nicht wie früher selbst Aktivitäten in Richtung der Arbeitgeber zu erwägen (D1\_IFKAGS: 58). Dazu passt wie oben angesprochen, dass sie anscheinend nicht aktiv Arbeitgeber auf SGB II §§ 16i/16e Stellen ansprechen. Diese vermeintliche „Passivität“ scheint corona- und konzeptionsbedingt zu sein: Branchendialoge u. a. m. sind „eingeschlafen“, im Alltag tauscht man sich v. a. telefonisch und via E-Mail aus, die AG-Ansprache obliegt primär weiterhin dem AGS. Die Ausweitung der SSM-Stellen vor der Pandemie scheint sich in dieser noch nicht zu einer stabilen Austauschsituation mit dem AGS entwickelt zu haben. Die Kritik richtet sich nicht generell gegen SSM, im Gegenteil sehen Befragte aus dem AGS im gegenseitigen Kennenlernen die Chance zu erfahren, woran und wie der Andere arbeitet. Hospitationen und andere Austauschformate sollten dazu stärker genutzt werden (D1\_IFKAGS: 58).

#### **4.1.5 Kompetenzen und Hilfestellungen**

Befragte Schnittstellenmanager sind entweder schon länger als solche tätig, wurden über ein Interessenbekundungsverfahren ausgewählt oder kamen direkt vom Studium an der HdBA. Besondere Qualifikationsvoraussetzungen sind nicht bekannt. Die Einarbeitung erfolgt meist durch die Kolleg:innen und Hospitationen, auch beim AGS. Spezifische Schulungen haben

weder stattgefunden noch sind welche über das allgemeine Schulungsprogramm des JC hinaus geplant. AGS-Schulungen werden als weniger passend bewertet (D1\_SSM2: 81–82). Berufserfahrung oder das spezifische Integrationsstudium an der HdBA und Einarbeitung durch Kolleg:innen scheinen für die SSM-Rolle im Wesentlichen zu genügen.

Der Austausch der Schnittstellenmanager untereinander erfolgt in regelmäßigen selbstorganisierten Dienstbesprechungen. Häufig werden weitere Personen geladen, z. B. die AGS-Team- oder eine Geschäftsstellenleitung. Die zuständige Bereichsleitung nimmt teil, fungiert aber nicht als Teamleitung der SSM (D1\_SSM1: 67–76; D1\_SSM3: 63–64). Vor der Pandemie haben einzelne Schnittstellenmanager an AGS-Dienstbesprechungen teilgenommen, was nun wieder aufgegriffen wird (D1\_IFKAGS: 55–56).

Ein spezifischer Erfahrungsaustausch mit anderen Jobcentern ist den Befragten nicht bekannt (D1\_TLMul: 79–80; D1\_SSM1: 95–98; D1\_GSTL: 59–60; D1\_OFK: 66). Der Wunsch danach wird geäußert (D1\_GSTL: 53–5; D1\_OFK: 66), auch mit der Arbeitsagentur, weil oftmals nicht klar ist, „was die so genau machen“ (D1\_SSM3: 102–108).

#### **4.1.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Zusammenfassend spielen folgende Gründe und Faktoren eine wichtige Rolle. Zur Überbrückung von technischen, organisationalen und Wissensbarrieren bedarf es personifizierter SSM-Zuständigkeiten, der gegenseitigen persönlichen Kenntnis und auch der gegenseitigen Passung der Arbeitsweisen. Ferner erweisen sich räumliche und organisationale Nähe und dabei die Einbindung der SSM in die M&I-Teams als wichtig. Darüber hinaus bedarf es der permanenten Interaktion zu den AGS und den M&I-IFK, um die unterschiedlichen Bedarfe und Logiken zu vermitteln.

Als kritische Punkte in der Praxis der Schnittstellenmanager lassen sich der AG-Kontakt, die Konkurrenz mit dem AGS und die Umsetzung in Bezug auf die eigenständige AG-Ansprache nennen. Wichtig sind ferner weitere Klärungen die Kompatibilität der AGS-SSM-Organisation und Arbeitsweisen betreffend. Auch die Intensivierung des Austauschs beider Seiten, der während Pandemie zurückging, ist erneut zu forcieren. Damit verbunden ist die die Anregung, einen offenen Evaluationsdiskurs zu führen. Letzteres schließt die (schon begonnene) Suche nach neuen Formaten ein, um die Arbeitslosen zu motivieren und mit den AG in Kontakt zu bringen.

## **4.2 Restrukturierungen, Sonderteams und „neutrale“ Orte (D2)**

### **4.2.1 Interne Kooperationsformate und mit Arbeitgebern**

Der Neukundenprozess in diesem JC wurde 2019 organisatorisch und prozessual umgestaltet. Eingerichtet wurde eine Erstanlaufstelle. Dort finden die Erstgespräche jeweils mit einem Leistungssachbearbeiter und einer Integrationsfachkraft statt. Dies erfolgt für alle Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft. Im Erstgespräch werden neben der Antragsstellung und Identitätsprüfung für die komplette Bedarfsgemeinschaft auch sofort der Rahmen für mögliche Integrationsschritte besprochen, erste Vorschläge unterbreitet und verbindliche Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen besprochen – der Prozess kann jedoch nicht idealtypisch ablaufen, wenn die Leistungsantragsstellung online erfolgt. Bestandskunden werden im JC auf vier Kundengruppen nach Marktnähe aufgeteilt:

- Kunden mit marktnaher Integrationsprognose,
- motivierte marktfähige Kundinnen und Kunden und Kundinnen und Kunden mit identifizierten Voraussetzungen für eine Förderung nach dem Teilhabechancengesetz (§§ 16e und 16i SGB II),
- noch nicht marktfähige Kunden mit allgemeinen Förderbedarfen (Förderkunden),
- Kunden mit negativer Integrationsprognose und Kunden mit ausgeschöpften Leistungsvermögen.

Marktnahe Kundinnen und Kunden sowie Kundinnen und Kunden des Absolventenmanagements werden von einem speziellen Zielberufs-Team betreut. Dieses ist das einzige Team des Jobcenters, welches die Kunden nicht nach Bedarfsgemeinschaft-Endnummern verteilt, sondern nach dem Zielberuf des Bewerbers. Ein Betreuungsschlüssel von 1:70 soll eine engmaschige Betreuung der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (eLB) durch die IFK gewährleisten. Vorrangiges Ziel ist die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Hierfür nutzen die IFK die Stellenangebote des gemeinsamen Arbeitgeberservice sowie direkt an das Team gemeldete Stellen (u. a. über das räumlich gesonderte JobBüro). Das JobBüro wird ebenfalls vom Team mitbetreut. Dabei handelt es sich um eine Außenstelle des Jobcenters in der Innenstadt (das JC ist in einem Neubauviertel außerhalb angesiedelt). Hier können Kundinnen und Kunden PCs nutzen und unter Unterstützung von Fachkräften z. B. Bewerbungsunterlagen optimieren. Räumlichkeiten des JobBüros können von Arbeitgebern genutzt werden, um offene Stellen zu präsentieren und Bewerbungsgespräche durchzuführen. Auch Veranstaltungen und Gruppeninformationen finden dort statt. Das JobBüro bietet also die Möglichkeit, Arbeitgeber und Bewerber zusammenzubringen, sowie den Raum, Bewerbungsgespräche an einem neutralen Ort zu führen, was vielfach angenommen wird.

Die Betreuung von motivierten (wieder) marktfähigen Kundinnen und Kunden erfolgt im Team für bewerberorientierte Vermittlung. Hierzu gehören insbesondere Kundinnen und Kunden, die die Voraussetzungen für eine Förderung im Sinne des Teilhabechancengesetzes (§§ 16e/16i SGB II) erfüllen. Durch einen gesonderten Betreuungsschlüssel von 1:100 sollen eine enge Kontaktdichte und eine intensive Betreuung der Kundinnen und Kunden gewährleistet werden. Nachdem das Coaching im Rahmen von 16i/16e SGB II zunächst von einem Bildungsträger durchgeführt wurde, wird es nunmehr seit 2022 aufgrund negativer Erfahrungen mit dem Bildungsträger von Fachkräften des Jobcenters aus diesem Team durchgeführt. Hierfür stehen zehn Coaches zur Verfügung.

Wie auch in den anderen Fällen ist, obwohl ein gemeinsamer AGS eingesetzt wurde, die Kooperation zwischen dem AGS der Agentur und dem AGS des Jobcenters eher situationsbedingt und insgesamt wenig ausgeprägt. Die meisten Sonderteams, die im hier behandelten Jobcenter eingerichtet wurden, berichten insgesamt über gute Kooperationsformate mit dem AGS des Jobcenters. Dies gilt insbesondere für Messen. Als besonders wertvolle Vorbereitung von Kooperationsformaten gelten die Hospitationen bei Neueinstellungen. Dabei durchlaufen die neuen Mitarbeiter verschiedene Stationen, was dazu führt, dass die Hemmschwelle der Kooperation deutlich geringer ist, weil man die entsprechenden Personen bereits kennengelernt hat.

Auch die Kooperationen mit den Arbeitgebern werden von den Befragten als positiv, konstruktiv und gewinnbringend eingeschätzt. Das JobBüro ist ein Format, welches auf der Kooperation zwischen Arbeitgebern und dem Jobcenter basiert. Von den Mitarbeitern werden zudem die teaminternen Austauschformate als besonders wichtig hervorgehoben.

#### **4.2.2 Vulnerable Gruppen**

Im befragten Jobcenter werden die Kunden in vier Cluster eingeteilt, für die jeweils spezifische Teams verantwortlich sind. Aus den Interviews wird deutlich, dass die Integrationsfachkräfte die Integration für einfacher erachten, wenn ein Kunde eher marktnäher ist. Auch der Kontakt sei zu dieser Gruppe einfacher herzustellen und zu halten (FS2-02\_A, Pos. 75–80). Insbesondere die Personen mit mehrfachen Handlungsbedarfen (Beschäftigungsabbrüche, Gesundheit, Schulden, Haft, Wissensdefizite, Erfahrungsdefizite) werden zunächst als „nicht wieder marktfähig“ eingestuft. Anschließend wird geprüft, inwiefern ein beschäftigungsorientiertes Fallmanagement eingebunden werden muss (FS2-01: 8–23). Betont wird auch, dass es wichtig ist, die vulnerablen Personen intensiv zu betreuen, da sich die Kunden nicht beim ersten Gespräch öffnen, sondern zunächst eine Vertrauenssituation geschaffen werden muss. Die Befragten heben zudem hervor, dass bei der Einstufung der Gruppen die Grundmotivation und auch die Freiwilligkeit von entscheidender Bedeutung ist (FS2-01: 31, 37). Zwang sei kein



Mittel, um die Integration in den Arbeitsmarkt zu erreichen. Zunächst sei das Wahrnehmen von Terminen zentral, wobei auch hart sanktioniert wird. Allerdings spricht sich eine Führungskraft dafür aus, dass das Jobcenter nicht als Ahndungsbehörde, sondern eher als Betreuungs- und Unterstützungseinrichtung verstanden werden sollte.

Das Teilhabechancengesetz verstehen die Führungskräfte nicht als öffentlich geförderte Beschäftigung allein, sondern immer auch als Instrument für die Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Im deutschlandweiten Vergleich ist dieses Jobcenter ein Spitzenreiter bei der Integration langzeiterwerbsloser Personen in den ersten Arbeitsmarkt. Die Führungskräfte loben in diesem Zusammenhang die Arbeit der Integrationsfachkräfte. Durch den intensiven Kontakt zu den Arbeitgebern seien viele Unternehmen sehr aufgeschlossen (FS2-01\_A, Pos. 71–104). Auch insgesamt fällt die offene Einstellung der Jobcentermitarbeitenden gegenüber den vulnerablen Gruppen besonders auf. Sie werden nicht als Verlierer gesehen. Vielmehr herrscht die Meinung vor, dass jeder profitieren kann und deshalb alle Maßnahmen und auch die intensive Einzelfallbetreuung sinnvoll sind. Alle Interviewten betonen, dass es zunächst nötig sei, Selbstvertrauen und Selbstsicherheit aufzubauen, damit eine Integration gelingen kann. Auch das Anlernen beim Einstieg dauere aufgrund der langen Arbeitslosigkeit länger. Um dies zu erreichen und auch die Persönlichkeit zu festigen, sind die Coaches von enormer Bedeutung (FS2-06\_A, Pos. 134–144). Neben den Coaches für das Teilhabechancengesetz sind im untersuchten Jobcenter zwei Sozialcoaches beschäftigt, die eher die Rolle einer Basisbegleitung (und weniger einer Integrationsbegleitung) einnehmen. Daneben gibt es mit dem Job-Büro eine Anlaufstelle außerhalb des Jobcenters (s.o.), die speziell für die Bedürfnisse der vulnerablen Gruppen eingerichtet wurde (FS2-01: 43).

Die Befragten geben an, dass es nicht ausreicht, die vulnerablen Gruppen in den Arbeitsmarkt zu integrieren (FS2-05\_A, Pos. 79–108). Vielmehr müssten sich auch die Kunden verändern. Die Angst vor Veränderungen und den Herausforderungen wurde immer wieder thematisiert. Auch, dass vieles nicht mehr einfach bezahlt wird, sehen die Mitarbeiter der Jobcenter als Herausforderung. Ein Aspekt, der außerdem in anderen untersuchten Fällen deutlich betont wurde, ist, dass die Arbeit für den Mindestlohn vergleichsweise wenig lohnend sei, weil kaum mehr als das Bürgergeld übrig bleibe. Nach Ansicht der Integrationsfachkräfte steigert dies nicht die Motivation der Leistungsbeziehenden. Zudem fehle eine Argumentationsgrundlage, um die Kunden davon zu überzeugen, dass sich Arbeit lohnt. Zugleich geben die Integrationsfachkräfte an, dass es zunehmend schwieriger wird, Leistungsbeziehende davon zu überzeugen, sich das Angebot des Arbeitgebers anzuhören und nicht gleich abzulehnen (FS2-01: 53). Auch die Idee, die Bedarfsgemeinschaft als Ganzes zu behandeln, trifft auf Grenzen (FS2-01\_A: 65). Insbesondere, wenn Mitglieder einer Bedarfsgemeinschaft marktnah und marktfern sind, treten in der Beratung und Vermittlung Probleme auf.

### 4.2.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach

Insgesamt werden die Veränderungen durch die Pandemie im hier dargestellten Fall als gering beschrieben. Wenngleich die Kunden nicht persönlich im Jobcenter vorstellig werden konnten, so berichten die Integrationsfachkräfte, dass der Kontakt überwiegend per Telefon gehalten wurde. Daher war die Umstellung auf die telefonische Beratung nicht schwierig. Kritisch wird angemerkt, dass die Pflege der Kundendaten während der Pandemie von einigen Fachkräften durchaus vernachlässigt wurde. Dies hat dazu geführt, dass Lebensläufe und Informationen nicht mehr aktuell waren.

Dennoch beschreiben die Interviewten den Wegfall von Messen und Bewerbungstagen als intensiven Einschnitt:

*„Es war ein absoluter Einschnitt, was das Thema Veranstaltungen angeht. Also wir haben ja über Jahre hinweg kaum Messen und Bewerbungstage machen können. Das ist wie gesagt unser zweites Standbein, da leben meine Mitarbeiter für, da brennen die für, und wenn das alles wegbreicht, ist es natürlich schon auch eine andere Marschrichtung, weil ich einfach nicht mehr Arbeitnehmer und Arbeitgeber so schnell zusammenbringen kann.“ (FS2-02: 113–118)*

Wenngleich überwiegend positive Einschätzungen zu vernehmen sind, äußert sich eine Person merklich kritisch und stellt fest, dass einige Kunden die Karte der Risikogruppe häufig gezogen haben, um Termine nicht wahrnehmen zu müssen. Vielfach waren es die Leute, die telefonisch nicht zu erreichen waren. Angemerkt wird, dass es sich hierbei aber um Einzelfälle handle (FS2-05\_A, Pos. 75–78).

### 4.2.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte

Für die Schnittstelle der arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Vermittlung ist das oben schon angesprochene Zielberufs-Sonderteam von besonderer Bedeutung (FS2-01\_A, Pos. 71–104; FS2-02:8, 22–54). Es betreut Arbeitslose und Arbeitgeber. Dessen Kunden sind nach Clustern und nicht nach Nummern der Bedarfsgemeinschaften aufgeteilt, um eine größere Spezialisierung zu erreichen. Pro Integrationsfachkraft sind in dem Sonderteam etwa 40 bis 50 Arbeitslose und etwa 100 bis 110 Kunden, die sich in Maßnahmen befinden, zu betreuen. Die zuletzt genannte Personengruppe ist der Integrationsfachkraft weiter zugeordnet, weil davon ausgegangen wird, dass bei erneuter Arbeitslosigkeit die ausgeübte Tätigkeit und der Kontakt während der Maßnahme für eine Vermittlung nützlich sind (FS2-04\_A, Pos. 7–34).

Im Team sind die Kontakte zu den Arbeitgebern sehr gut und direkt, da das Team zugleich noch Zusatzaufgaben (wie beispielsweise Bewerbungstage oder Messen) übernimmt. Auch der Kontakt zum AGS ist deutlich intensiver ausgeprägt. Eine Führungskraft gibt an, dass die Berührungspunkte früher verschwindend gering waren. Nunmehr ist der Austausch häufiger und die Nähe zu den Stellen der Arbeitgeber ist ebenfalls deutlich größer. Zudem wurde in den

Interviews berichtet, dass es über einen langen Zeitraum nicht gewünscht war, dass die arbeitnehmerorientierte Vermittlung mit den Arbeitgebern Kontakt aufnimmt (FS2-05\_A, Pos. 11–42). Dies hat sich inzwischen deutlich verändert.

Durch die Clusterlogik kennen die Mitarbeiter:innen die Arbeitgeber sehr gut und sie kennen auch die Möglichkeiten, um die Bewerber zu platzieren (FS2-04:42). Eine befragte IFK erklärt, dass man dabei dem AGS eigentlich nicht in die Quere kommt, da die Arbeitsvermittlung aus dem Bewerberpool herausucht und der AGS eher aus der Perspektive der Stelle bzw. des Arbeitgebers sucht (FS2-04\_A, Pos. 54–107).

Kunden werden in dem Team intensiv betreut. Das oben angesprochene JobBüro bietet dafür eine gute Möglichkeit beispielsweise für Bewerbungstage. Aber auch die Integrationsfachkräfte betreuen die Kunden intensiv, indem sie beispielsweise die Kunden zu den Arbeitgebern begleiten, um zu zeigen, dass der entsprechende Arbeitgeber mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen ist, wenngleich die Fahrzeit etwas länger dauert.

Zusätzlich gibt es vier Integrationsfachkräfte, die in einem speziellen Format die marktnahen Kunden in der Form eines Coachings betreuen (FS2-02:8, 22–54; FS2-02\_A, Pos. 56–80). Diese wurden bis 2022 von einem Bildungsträger durchgeführt, da jedoch die Qualität nicht zufriedenstellend war, wird dieses Coaching jetzt hausintern angeboten. In kleinen Gruppen (von maximal zehn Teilnehmenden) werden die Kunden sechs Wochen intensiv betreut. Neben Gruppencoaching werden Einzelgespräche geführt, um die Kunden wieder für den Arbeitsmarkt fit zu machen. Beispiele sind das Fertigstellen von vollumfänglichen Bewerbungsunterlagen, Kleidungsstil zum Bewerbungsgespräch und das Erstellen professioneller Bewerbungsfotos. Die Simulation von Bewerbungsgesprächen und Assessmentgesprächen sind ebenfalls Inhalte des Coachings. Findet der Kunde nach sechs Wochen keine Beschäftigung, kommt er für mindestens sechs Monate in die Nachbetreuungsphase, in der mit dem Kunden intensiv zusammengearbeitet wird.

Auch das „Sonderteam Teilhabechancengesetz“ ist für die Frage der Verzahnung arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter Beratung interessant. Hierbei arbeiten etwas zehn Vermittler:innen für 16i und 16e, etwas gleich viele Coaches und ein paar wenige Integrationsfachkräfte, die sich um die marktfähigen Kunden kümmern. Bei der letztgenannten Gruppe handelt es sich vor allem um Personen, die eine hohe Motivation, allerdings noch Hindernisse aufweisen, die einer Integration im Wege stehen. Mit 1:75 ist der Betreuungsschlüssel auf eine engmaschige und intensive Betreuung ausgerichtet (FS2-03: 4–7, 9–74; 94). Kunden, die für 16e-Maßnahmen in Frage kommen, sind v. a. marktfähig. Das bedeutet, dass man auf Vermittlungsvorschläge des AGS zurückgreifen kann und auch bei einer möglichen Förderung unterstützt. Zur engmaschigen Unterstützung gehört es, dass man gemeinsam bei Arbeitgebern

anruft, nach den Bewerbungsgesprächen auf beiden Seiten nachhakt. Auch der Arbeitgeber könnte nach dem Gespräch beim Jobcenter anrufen und berichten oder nach Fördermöglichkeiten fragen. Bei den Kunden, die für 16i in Frage kommen, sprechen die Interviewten eher von einer Zwitterstellung zwischen Maßnahme und Integration. Der Kontaktaufbau zu den Arbeitgebern funktioniert im Wesentlichen über das „Putzen von Klinken“. Eine Fachkraft gibt an, dass sie etwa zu 260 Arbeitgebern Kontakt hat. Die sechs Vermittler sind nach den Nummern der Bedarfsgemeinschaften aufgeteilt.

Kunden werden aus den Markt- und Integrationsteam dann weitergeleitet, wenn diese für förderfähig erachtet werden. Wenn ein Kunde in eine 16i-Maßnahme einmündet, gibt es eine engmaschige Kooperation zwischen dem Arbeitgeber und dem zuständigen Coach. Der Coach analysiert mit dem Kunden gemeinsam die Handlungsbedarfe und Themen. Bei Antritt einer 16i-Stelle wird vereinbart, für wie viele Stunden pro Woche der Coach nötig ist. Typische Themen des Coachings sind Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Schulden oder Sucht. Üblicherweise findet in der ersten Arbeitswoche ein Erstgespräch mit dem Coach, dem Arbeitgeber und dem Kunden statt, in dem die Rahmenbedingungen festgelegt werden. Der Coach schreibt alle drei Monate einen Bericht, in dem Stand und Handlungsbedarfe aufgezeigt sind. Dieser geht an die 16i-Fachkraft, die auch die Hauptverantwortung trägt. Damit es nicht zu Verwirrungen kommt, bleibt der Coach über die gesamte Zeit für den Arbeitgeber der Gleiche.

#### **4.2.5 Kompetenzen & Hilfestellungen**

Insgesamt ging der Umstrukturierungsprozess vergleichsweise geräuschlos über die Bühne. Schulungen und Hilfestellungen waren aus Sicht der Befragten nicht nötig. Im Vergleich zu anderen Fällen ist ersichtlich, dass die Mitarbeiter:innen im Veränderungsprozess deutlich besser mitgenommen wurden. Zudem sind die Veränderungen weniger einschneidend.

Die Interviewten berichten von wertvollen Austauschformaten, um die Schnittstelle der arbeitnehmer- und arbeitgeberorientierten Vermittlung einschätzen und verbessern zu können. Eine Führungskraft etwa erklärte, dass man sich die Erkenntnisse aus den anderen Modellregionen Langzeitarbeitslosigkeit sehr intensiv angesehen und für sich selbst bewertet hat. Darauf aufbauend wurden einige Prozesse noch einmal auf den Prüfstand gestellt (FS2-01\_A: 4–6).

Die befragten Führungskräfte geben an, dass insbesondere für die Institutionalisierung des Coachings ein intensiver Austausch mit anderen Jobcentern, Regionaldirektionen und der Zentrale sinnvoll gewesen wäre. Workshops wurden hier besonders häufig als Wunsch angesprochen. So hätte sich jeder vieles sehr kleinteilig erarbeiten müssen (FS2-03\_A, Pos. 139–144).

#### 4.2.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen

Wie auch bei den anderen Fällen sprechen die Befragten erfolgreiche Projekte und auch kritische Themen an. Im Vergleich zu anderen befragten Jobcentern sind hier jedoch Konflikte und Auseinandersetzungen deutlich geringer. Alle Befragten geben an, dass die Stimmung in den Teams und im Haus gut sei.

Eine Parallele zu den anderen Jobcentern liegt in der Frage, inwieweit sich Erfolg mit Kennzahlen abbilden lässt. Der Beratungs- und Betreuungsaufwand spiegelt sich kaum in den Integrationszahlen ab. Zugleich sind Kennzahlen ein wichtiger – wenn auch nicht alleiniger – Indikator. Integrationszahlen allein jedoch sagen zu wenig beispielsweise über die Dauerhaftigkeit der Integration aus (FS2-01\_A, Pos. 71–104). Auch die Frage, inwieweit die angenommene Arbeit zu einem bedarfsdeckenden Einkommen führt, wird kritisch angesprochen. In Bezug auf das Teilhabechancengesetz wird kritisch angemerkt, dass Integration hier nicht im Sinne des Controllings messbar ist. Beispielhaft skizziert ein Interviewter den Fall, dass ein Kunde nach zwei Jahren Förderung den Arbeitgeber wechselt und dort ohne Förderung einsteigt. Die Arbeit des Coaches, der den Kunden intensiv begleitet und damit zum Erfolg der Integration beigetragen hat, ist hier nicht abbildbar. Insbesondere bei den Marktferneren lässt sich Erfolg über Kennzahlen nicht abbilden. Dies ist bei den marktnahen Kunden deutlich einfacher (FS2-02\_A, Pos. 101–104).

Eine Führungskraft blickt kritisch auf das Verhältnis zwischen dem AGS des Jobcenters und dem der Agentur. Obwohl es in diesem Fallbeispiel einen gemeinsamen AGS gibt, werden in den Interviews die Trennungen zwischen den jeweiligen Teams deutlich. Die Führungskräfte der Agentur für Arbeit hätten früher den AGS des Jobcenters eher ausgebremst, da sich dieser zu stark „einmischte“. Diese Kritik zielt vor allem darauf, dass der AGS des Jobcenters ebenfalls Arbeitgeber anspreche bzw. offensiv auf Firmen zugehe (FS2-01\_A, Pos. 66–70). Die befragte Führungskraft des Jobcenters gibt jedoch an, dass man inzwischen „gut beieinander“ sei. Besonders hervorzuheben sei, dass inzwischen Regularien für die gemeinsamen AGS formuliert worden sind.

Als besonders gewinnbringend empfinden die Integrationsfachkräfte kleinere und gut vorbereitete Bewerbertage (FS2-02\_A, Pos. 99–100). Hierbei sollte der Fokus eher auf die Qualität gerichtet werden. Denn es sei nicht die Anzahl der Bewerbertage, die über die Integration entscheide, sondern, dass Angebot und Nachfrage gut aufeinander abgestimmt seien. Große Bewerbertage seien in Bezug auf die Teilnahme und Einstellungen deutlich weniger erfolgreich. Hierbei die marktnahen Kunden in ein (Sonder-)Team zu geben, welches sich ausschließlich mit diesen Kunden befasst, sei erfolgsversprechend und könnte von anderen Jobcentern vergleichsweise einfach umgesetzt werden. Dabei ist ein gut organisiertes Veranstaltungsmanagement ebenso wichtig wie der gute Kontakt zu den Arbeitgebern (FS2-03\_A, Pos. 139–

144). Eine engmaschige Betreuung der Kunden und das Nachhalten sind für die Integration ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Aber auch die Beziehung zu den Coaches und zu den Netzwerkpartnern (z. B. Schuldnerberatung) sei für die Jobcenter besonders wichtig.

### **4.3 AGS-Umstrukturierungen (D3)**

#### **4.3.1 Interne Kooperationsformate und mit Arbeitgebern**

Das JC D3 hat mehrere regionale Geschäftsstellen. In den Geschäftsstellen gibt es Arbeitsvermittlungsteams (AV) und Teams Integration und Qualifizierung (IQ). In den AV-Teams sind die dezentralisierten, arbeitgeberorientierten AGS-IFK seit einer Reorganisation im Sommer 2022 integriert. Diese AGS-IFK sind vor Ort für alle Unternehmen zuständig, während die Arbeitsvermittler:innen keine Kontakte zu den Arbeitgebenden haben. Das weiterhin zentralisierte (bewerberorientierte) und unveränderte AGS-Team befasst sich ausschließlich mit der Umsetzung des Teilhabechancengesetzes, also mit den §§ 16e und 16i SGB II. Institutionalisiert wurde die Rolle eines AGS-Koordinators (FS3-01\_A, Pos. 108–109). Diese Person halte Rücksprachen, treffe Absprachen, transportiere Informationen und führe unterschiedliche Meinungen zusammen.

Das arbeitgeberorientierte AGS-Team wurde mit der Reorganisation im Sommer 2022 als eigenständiges zentrales Team aufgelöst und die Mitarbeitenden wurden auf die Arbeitsvermittlungsteams in den Geschäftsstellen verteilt. Verbunden damit ist die Umstellung von der vorherigen Branchenorientierung zu einer Verteilung nach Postleitzahlen. Ein gemeinsamer AGS mit der Agentur für Arbeit besteht nicht. Es gibt aber eine Kooperationsvereinbarung zum gemeinsamen Arbeitsmarktauftritt. Neben dem gemeinsamen Auftreten sollten auch gemeinsame Veranstaltungen organisiert werden.

Dem Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur obliegt die Stellenführung in VerBIS<sup>22</sup> und die Hauptbetreuung der Arbeitgeber. D. h. im Jobcenter eingehende Stellenaufträge werden grundsätzlich an den AGS der Agentur zur Erfassung und Stellenbetreuung in VerBIS weitergeleitet. Die Berührungspunkte in der operativen Arbeit zwischen den Fachkräften der Arbeitgeberservices des Jobcenters und des AGS der Agentur sind gering und im Wesentlichen begrenzt auf gemeinsame Veranstaltungen. Der mit der Reorganisation dezentralisierte AGS des Jobcenters ist noch im „Findungsprozess“, viele operative Prozesse sind noch ungeklärt.

Die IFK des dezentralisierten AGS sollen je 50 Arbeitnehmerkunden (marktnahe Kundinnen und Kunden sowie Kundinnen und Kunden des Absolventenmanagements) und 50

---

<sup>22</sup> VerBIS: Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem. BA-internes Fachverfahren zur Information, Vermittlung und Beratung ihrer Kundinnen und Kunden.

Arbeitgeberkunden betreuen. Hinzu kommen die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen und Messen. Die Mitarbeitenden im bewerberorientierten zentralisierten AGS betreuen 150 Kundinnen und Kunden. Die Übergaben sollen durch Mitteilungen aus den Regelteams erfolgen als auch durch Suchen seitens der Mitarbeitenden des bewerberorientierten AGS. Wenn die Kundinnen und Kunden in §§ 16e oder 16i SGB II einmünden, verbleibt die Betreuung bei der Fachkraft des bewerberorientierten AGS. Das Coaching bei 16i/16e erfolgt noch seitens eines Trägers, soll aber künftig jobcenterintern erfolgen.

Wird ein Kunde als marktnah eingestuft, dann wird er dem bewerberorientierten AGS übergeben (FS3-02: 58–62, 69–70). Die AV-IFK teilt dem Kunden mit, dass er einem anderen Team zugeteilt wird, weil dort die Kontakte zu den Arbeitgebern direkter sind und sich so eine Profiling-Strategie sinnvoller gemeinsam erarbeiten lässt. Ist der Kunde vor Ort, lässt sich eine „warme Übergabe“ direkt umsetzen, indem der Mitarbeiter des AGS zum Gespräch hinzukommt. Dieser Prozess wird von den Befragten aufgrund der kurzen direkten Kontakte und Dienstwege recht leicht umsetzen.

Das Konstrukt des arbeitgeberorientierten AGS im JC ist besonders interessant, da sowohl marktnahe Kunden als auch Arbeitgebende gleichgewichtig betreut werden (FS3-01\_A, Pos. 31–70). Zugleich sind sie für Veranstaltungen, Bewerbungstage, Speed Datings, Außendienste und Kontakte zu den Arbeitgebern zuständig. Für diese komplexe und vielschichtige Aufgabe ist eine Kooperation mit verschiedenen Akteuren besonders wichtig. Bei den genannten Veranstaltungen ist die Kooperation zwischen dem bewerber- und arbeitgeberorientierten AGS hervorzuheben. Die AGS-Koordinatorin hat dabei eine Schlüsselstellung inne, da sie Informationen in beide Richtungen weitergibt, die gemeinsame Ablage pflegt, in der Modalitäten zur Veranstaltung eingetragen werden. Damit ist es allen Beteiligten möglich, die Informationen in die Fläche zu transportieren. Bei großen Veranstaltungen wird auch der Kontakt zum AGS der Agentur gesucht, Informationen weitergegeben und darum gebeten, geeignete Bewerber hinzuschicken.

Insgesamt hat die Neuorganisation für den arbeitgeberorientierten AGS einen erhöhten Kooperationsaufwand zur Folge. Die Betreuung der Arbeitgeber ist nach Postleitzahlen organisiert. Erhält der AGS eine Anfrage von einem Arbeitgeber, so muss zunächst der Sitz des Unternehmens und die sich daraus ergebende Zuständigkeit geprüft werden. Der jeweils zuständige AGS muss dann kontaktiert werden. Hierin besteht ein wesentlicher Unterschied zu dem AGS der Agentur, der nach Branchen sortiert ist. Die Stelleneingabe erfolgt über VerBIS und wird in der Regel vom AGS der Agentur gepflegt. Der AGS des Jobcenters kann zwar ebenfalls ein Stellengesuch von einem Arbeitgeber aufnehmen, allerdings ist die Schnittstelle zum AGS der Agentur zum Zeitpunkt des Interviews nicht hinreichend ausgearbeitet gewesen. Ein

Workshop war für 2023 geplant, damit diese Schnittstellenproblematik gemeinsam diskutiert werden kann.

In Interviews dieser Fallstudie zeigt sich deutliche Kritik an der Umstrukturierung. Auch wenn folgende Abschnitte die Arbeit der IFK berühren, seien sie hier in den Zusammenhang mit der Umstrukturierung eingeordnet. Während die Führungskräfte v. a. die verbesserte Schnittstelle zum operativen Geschäft und den direkteren Kontakt zu den Arbeitgebenden betonen (FS3-01 und -06), sehen die IFK die Reorganisation eher kritisch. Die Äußerungen zeigten insgesamt wenig Begeisterung und gingen bis zu einem Gefühl der Auflösung des AGS:

*„ ... dass sie nicht mehr in einem Team sind. Ich glaube, dass dieser Teamzusammenhalt über fast zwei Jahrzehnte, ich glaube, dass diese Identifikation ‚Wir sind der AGS, wir sind hier was Besonderes‘, ich glaube, dass das ... und diesen Schmerz ... ich sage mal so: den Schmerz zugefügt zu haben ‚Ihr seid nichts mehr so ganz Besonderes, ihr gehört zur operativen Ebene dazu. Ihr habt zuzuarbeiten, Ihr habt auch Klientel in Hauptbetreuung zu nehmen plus noch Projekte zu machen‘.“ (FS3-06\_A: 21–28)*

*„Der Preis, der es mich kostet, ist, dass wir die Branchenorientierung aufgegeben haben. Das merke ich jetzt auch, dass es ein bisschen schwierig ist, dass jetzt wieder alle alles ein bisschen im Kopf haben müssen. Das war, als die noch zusammen waren, AGS und bewerberorientiert und der andere AGS, da war das ein bisschen klarer. Die haben branchenorientiert gearbeitet und waren da zugeordnet. Den Preis kostet es, aber der Gewinn ist für mich immer noch die Nähe zum operativen Geschäft, die Nähe zur Regionalität, die Nähe zu regionalen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und auch die direkte Verantwortung für das Klientel und damit auch die direkte Verantwortung auch, so wie der bewerberorientierte AGS für Klientel, Arbeitgeber/Arbeitgeberinnen und Jobcenter, also das ist für mich wieder so ein gleichschenkliges Dreieck.“ (FS3-06\_A: 13–18)*

Es zeigen sich starke Beharrungstendenzen und Vorbehalte. Einige Führungskräfte sehen die starke Identifikation mit den Branchen als ein zentrales Element, betonen aber zugleich, dass einige IFK nicht willens waren, sich auf die Veränderungen einzulassen (FS3-04: 71–74). Viele zeigen in den Interviews deutlich an, dass sie die Akquise nach Branchen für deutlich zielführender erachten. Die wöchentlichen Skype-Austauschrunden im neuen System seien noch nicht hinreichend etabliert und fungieren in den Aussagen einiger Befragter eher als Kundenbasar. Das neue System wird zugleich als alternativlos bewertet, da es per Weisung veröffentlicht wurde, zugleich hätten sich einige eine Weiterentwicklung des vorherigen Systems in Hinblick auf die strategische Organisation gewünscht. Angesprochen wurden in diesem Zusammenhang die Kooperation im vormaligen AGS-Doppelteam (arbeitgeber- und bewerberorientierter AGS), die zu großen Teamgrößen und die unterschiedliche Struktur der Teams. Besonders kritisch wird die Frage der Haupt- und Nebenbetreuung von Kunden aus dem



Bereich 16e und 16i gesehen. Die Möglichkeit der Hauptbetreuung wird nun deutlich eingeschränkt:

*„Also wir sind schon einfach sehr eingeschränkt worden in unseren strategischen Möglichkeiten, weil wir haben vor dem April, bevor diese Aufteilung kam, eigentlich sehr aktiv auch 16e und i angeboten und vermittelt. Das war durchaus ein nennenswerter Schwerpunkt und da haben wir mit dem anderen Team auf demselben Flur gesessen und man hat sich ausgetauscht und hat eben dann, wenn klar war, die Vermittlung klappt, den Fall übergeben, damit die die Abwicklung machen können. Das war immer sehr schmerzlos.“ (FS-03-07\_A: 130)*

Durch die Neustrukturierung gehen die Kunden nach dem Beginn einer Maßnahme 16e oder i in die Nebenbetreuung über, während der Teamleiter die Hauptbetreuung übernimmt. Der Aufwand für die Betreuung und der Aufbau von Netzwerken sei deutlich schwieriger geworden. Von den Integrationsfachkräften wird zudem das Gefühl geäußert, dass ihnen etwas zu viel zugemutet wird. Insbesondere die Konstellation, 50 Kunden plus 50 Arbeitgebende richtig zu betreuen, wird unter dem Aspekt der Leistbarkeit von vielen in Frage gestellt. Die Neustrukturierung wird in diesem Zusammenhang als Strafmaßnahme wahrgenommen und die IFK nehmen sich selbst als Verlierer wahr.

*„Es ist in der Situation eigentlich nicht zu leisten, dass man wirklich 50 Kunden gut betreut und 50 Arbeitgeber gut betreut und Veranstaltungen macht und eben die Eingliederungszuschüsse machen schon auch durchaus mehr Arbeit als es erstmal so klingt, weil man da eben immer wieder nachhaken muss, mit Arbeitgeber in Kontakt (sein) und dann ist es doch falsch ausgefüllt, dann fragt man nochmal nach, dann machen sie es nochmal ... und die eigentliche Buchung ist auch relativ komplex und birgt auch ein Stück Verantwortung, weil man eben für ziemlich viele Dinge da geradesteht, zum Beispiel auch für die Rechtmäßigkeit des Arbeitsvertrags. Also es ist eine relativ aufwändige und komplexe Geschichte und, ja, wir fühlen uns schon ein bisschen wie die Verlierer. Das ist jetzt nicht nur meine (Meinung), sondern wir tauschen uns ja auch aus. Das ist relativ durchgängig die Meinung.“ (FS-03-07\_A: 154)*

Viele der Befragten bemängeln, dass das one-face-to-the-costumer-Prinzip durch die Neustrukturierung ausgehebelt wurde. Das Prinzip war unter dem Prinzip der Aufteilung nach Branchen machbar. Nunmehr wird es eher so empfunden, dass ein Mitarbeitender den Kunden und ein Mitarbeitender den Arbeitgebenden kennt.

*„Das war machbar, als man eine Branche hatte und dann haben eben entsprechend Kollegen auch Kunden einem rübergereicht, die zur Branche gepasst haben. Jetzt, wo wir regional sind, haben wir das Problem, einer von uns kennt den Arbeitgeber, der andere kennt den Kunden. So, und was ist jetzt sinnvoll? Dass der Arbeitgeber mit mir redet, weil er mich kennt, oder dass er über den Kunden, den er vielleicht einstellen will, mit der Person redet, die den Kunden kennt? Da waren wir uns relativ einig, dass im Zweifelsfall es sinnvoller ist, dass dann der Arbeitgeber*

*mit dem spricht, der ihm wirklich zu der Person, die er einstellen will, was sagen kann.“ (FS3-07\_A: 135)*

Kritik wird jedoch auch von Bereichsleitern geübt. Neben der bereits angesprochenen Branchenorientierung werden auch Reibereien in der Führung des Teams angesprochen (FS3-06\_A; FS3-03-08\_A: 45-50). Führung ließe sich in einem zentralen Team deutlich einfacher umsetzen (FS3-01\_A: 107). Eine Führungskraft beschreibt die Dezentralisierung sogar als Notbremse (FS3-06\_A: 3–6). Die Führungskräfte sehen viele Probleme bei der Umsetzung der Neustrukturierung. Diese resultierten aber per se nicht allein aus der Reform des AGS, sondern auch aus der schlechten Performance der Teamleiter (bereits in der Zeit als arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierter AGS noch zusammen waren). Den IFK fehle es an Spirit und Verständnis. Sie werden als zu starr bezeichnet. Sie hätten sich vielmehr der Frage gewidmet, inwiefern der AGS nun Haupt- und Nebenbetreuungen übernehmen soll (FS3-06\_A: 3–6). Eine Führungskraft sieht den Austausch und einen AGS-Personalwechsel als entscheidendes Instrumentarium:

*„... das hat dann gewirkt, dass wir uns hingesezt haben und überlegt haben: Wäre dieses Konstrukt arbeitgeberorientierter AGS und bewerberorientierter AGS, wäre das schon mal eine Reorg, um miteinander wieder in eine gute Performance zu kommen? Das haben wir dann auch gemacht. (...) Also wir haben dann das Potenzial gehabt, den AGS zu teilen in einen arbeitgeberorientierten und einen bewerberorientierten und der bewerberorientierte, muss ich jetzt sagen, läuft bis heute super. Der hat 2019 das Teilhabechancengesetz übernommen. Der hat einen klaren Auftrag, der hat einen klaren Zuschnitt an Kunden, die die in Hauptbetreuung haben, die haben ihre Arbeitgeberkontakte, um das Teilhabechancengesetz umzusetzen.“ (FS3-06\_A: 3–6)*

Insgesamt haben die befragten Mitarbeitenden auf allen Ebenen des Jobcenters jede Menge Unmut über die Umstrukturierung und die Rolle der Führungskräfte zum Ausdruck gebracht. Die Unzufriedenheit schien zum Zeitpunkt der Interviews auf beiden Seiten recht groß gewesen zu sein. Zwar wurde der Umbauprozess zusätzlich von Workshops und Austauschformaten begleitet, allerdings hatten viele Mitarbeitende nicht das Gefühl, sich einbringen zu können.

#### **4.3.2 Vulnerable Gruppen/Niedrigqualifizierte**

Die Einschätzung der Kunden ist im untersuchten Fall sehr heterogen. Von allen Befragten werden die Motivation und die Mitwirkung angesprochen. Erfolge seien vor allem dann zu verzeichnen, wenn die Kunden an der Integration mitwirkten (FS3-05: 75–76). Die Befragten vertreten unterschiedliche Positionen gegenüber Kunden, die wenig mitwirken. Während die einen betonen, dass jede Person unabhängig von dem bisherigen Werdegang eine Chance verdiene (FS3-03: 30), bewerten andere Befragte die Haltung der Kunden deutlich kritischer

und befürworten eine deutliche Leistungsminderung (FS3-02: 131–138). Neben der Verbindlichkeit wird die Gegenseitigkeit betont.

*„Also es ist eine Gegenseitigkeit. Der Staat gibt Geld, damit die Leute davon leben können, aber die haben auch die Verpflichtung. Es kann nicht immer nur sein, dass das Jobcenter den Verpflichtungen nachkommt, und der Kunde hat keine Verantwortung, seinen Verpflichtungen nachzukommen. Das muss eine Gegenseitigkeit sein, sonst funktioniert das System nicht. Das ist das, worauf ich hinauswill. Wenn alles so einfach für den Kunden gemacht wird, dann hat es vielleicht auch keine Wertigkeit für den Kunden. Dann ist es selbstverständlich und es ist aber nicht selbstverständlich. Den Sozialstaat muss man schon sehr wertschätzen und es ist eine tolle Sache, dass es ihn so in der Form gibt.“ (FS3-02: 153)*

Insbesondere die grundlose Nichtwahrnehmung von Terminen wird als Möglichkeit für eine starke Sanktionierung gesehen. Zugleich wird darauf hingewiesen, dass es sich nicht um das Gros der Kunden handelt.

Die befragten Arbeitgeber schätzen die Kunden ähnlich ein. Ein Arbeitgeber aus der Pflegebranche gibt an, dass einige schlichtweg gar nicht zu Terminen erscheinen, andere völlig falsche Vorstellungen haben, wieder andere erscheinen nach drei Tagen gar nicht mehr (FS3-AG1: 25–26). Ein anderer Arbeitgeber (Zeitarbeit) betont, dass viel Zeit nötig sei, um die Kunden zu integrieren. Auch mit einer Förderung von 100 Prozent sei die Integration bei einigen Kunden besonders schwierig. Manchmal müsse man – und das betonen auch die Mitarbeitenden des Jobcenters – drei bis vier Gespräche führen, um herauszufinden, was der Kunde will, und um eine Vertrauensbasis zu schaffen (FS3-AG2\_A: 42, 50). Beide Arbeitgeber scheren aber nicht alle Kunden über einen Kamm, sondern heben die positiven Beispiele der erfolgreichen Integration hervor.

Zugleich erleben die Mitarbeitenden des Jobcenters Vorbehalte und Scham, weil sich Kunden dem Arbeitgeber gegenüber als Person outen müssen, die beim Jobcenter gemeldet ist. Die IFK versucht, den Kunden allerdings zu vermitteln, dies nicht als Manko zu sehen, sondern eher in eine positive Einstellung umzumünzen. Der Kunde bringt demnach ja nicht nur seine Arbeitskraft ein, sondern bringt dem Arbeitgeber zugleich eine Förderung. In vielen Fällen sei diese Strategie erfolgreich (FS3-05: 15–20).

Ein Teamleiter sieht die Neuorganisation insofern als etwas Positives, als dadurch Kunden zunächst drei bis sechs Monate bei einer Person in der Betreuung bleiben, um bestehende Hemmnisse anzugehen (FS3-04: 53–56). Dabei helfen verschiedene Maßnahmen, die teilweise von Trägern durchgeführt werden. Sollte nach dieser Zeit noch keine Integration erfolgt sein, sieht der Teamleiter die persönliche Ansprache als zentrales Element. Dabei sollten die IFK eher die Stärken und beseitigten Hemmnisse betonen und dazu ermutigen, den Weg weiterzugehen. Kann man dem Kunden dann einen Arbeitgeber präsentieren, der Beschäftigte

sucht, kann die Integration gelingen. Das Herausfiltern von Qualifizierungsbedarfen wird von den Interviewten als zentrales Element gesehen. Dies muss angesprochen werden, allerdings kommen auch hier die Mitwirkung und die Motivation zum Tragen. Weiterbildungen und Qualifizierungen sind enorm teuer, aber lohnend, wenn ein Abschluss erreicht oder die Sprachkenntnisse verbessert werden können. Zugleich wird immer wieder betont, dass bei einigen Kunden die Lernkompetenz nicht ausreicht. Anderen Kunden fehlt schlichtweg der Mut, den Weg zu gehen (FS3-02: 131–134).

*„Wenn ich je eine Umschulung mache oder eine Qualifizierung oder irgendwas, dann muss ich ja den bekannten Weg verlassen. Das erfordert eine Motivation, erfordert Mut, diesen Schritt zu gehen, weil ich bin ja dann erstmal in dieser Qualifizierung, da verdiene ich kein Geld und dieser Drang Geld zu verdienen, ist je nachdem, aus welchem Kulturkreis die kommen, schon sehr, sehr groß.“ (FS3-02:134)*

Dies sei insbesondere in den Kulturkreisen problematisch, die Familienmitglieder in der Heimat unterstützen, denn hier wird eher die Möglichkeit gesucht, schnell Geld zu verdienen.

#### **4.3.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Die Auswirkungen der Pandemie auf die Arbeit der IFK an der Schnittstelle Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorientierung werden von den Interviewten als tiefgreifend beschrieben. Die Umstellung auf Onlineformate war zunächst wie für alle Jobcenter und deren Kunden eine enorme Herausforderung (FS3-02: 71–74). Die Situation hat sich mit der Öffnung der Dienststellen und der Einrichtung von Beratungsräumen vergleichsweise schnell normalisiert. Die Beratung am Telefon wird deutlich häufiger genutzt als die Videoberatung, die als schwierig eingeschätzt wird. Begründet wird dies mit dem Eingriff in die Privatsphäre und auch den fehlenden IT-Skills der Kunden. Die angenommene Überforderung, die häufig angesprochen wird, wird jedoch von Abwehrhaltungen der Beratenden gegen die Onlineberatung flankiert.

#### **4.3.4 Die Arbeit der Integrationsfachkräfte**

Oben wurden schon vor allem hinsichtlich der Kritik an der Umorganisation die Veränderungen der Arbeit insbesondere der AGS-IFK des arbeitgeberorientierten AGS-Teams gewürdigt. Die arbeitsinhaltlichen Umstellungen beziehen sich v. a. auf die regionale statt Branchenzuständigkeit, auf den Entfall der gewohnten Kooperation in einem zentralen Team einerseits, andererseits auf die durch die Reorganisation gewonnene räumliche Nähe zu Arbeitgebern sowie auf die Arbeit mit Bewerber:innen und die engere Kooperation vor Ort mit den M&I-IFK.

### 4.3.5 Kompetenzen & Hilfestellungen

Es ist bereits deutlich geworden, dass viele der Befragten den Prozess der Neustrukturierung enorm kritisch einschätzen. Die Führungskräfte gaben an, dass die Kollegen in Videokommunikationsrunden über diese Neuorganisation informiert wurden. Hier wurde insbesondere über die Prozessstände informiert. Dennoch ist bei den Befragten eine gewisse Resignation spürbar. Das Gefühl, dass Bereiche abgeschafft werden, wurde bereits thematisiert. Viele übten auch Kritik, dass gewisse Verfahren argumentativ nicht richtig eingeführt wurden. Zudem gab es keinen intensiveren Austausch über die Umsetzung, sondern vielfach das Gefühl einer gewissen Hilflosigkeit. Ein Mitarbeiter sah in dieser Situation keinen Bedarf, sondern formuliert es sehr deutlich: „Die Führung soll sagen, wie es gemacht wird, und dann wird es gemacht“ (FS3-02\_A\_98).

Einige der Befragten äußern einen enormen Weiterbildungsbedarf (FS3-06: 49–50). Hier werden insbesondere die Beratungskompetenz, Gesprächsführung und Gesprächstechniken genannt. Die IFK mahnt an, dass einige Mitarbeitende neue Methoden ausprobieren müssten, um aus ihrem eingestaubten Beratungshandeln herauszukommen.

Ein anderer Mitarbeiter sieht zusätzlich einen anderen Bedarf (FS3-06\_A: 29–34). Die Mitarbeitenden brauchen mehr Kompetenzen im Feld der Arbeitsmarktbeobachtung und müssten darüber hinaus bereit sein, ihr Knowhow im Haus zu teilen. Zudem müsse die Identifikation mit dem Jobcenter als Arbeitgeber gestärkt werden. Der AGS müsse sich als Speerspitze insbesondere in Kooperation mit IHKs verstehen.

#### *Austauschformate*

Wie in den anderen Fallstudien gibt es auch in diesem Jobcenter viele verschiedene Austauschformate, die hier nicht detailliert beleuchtet werden können. Neben den regulären Treffen der Teams treffen sich auch die AGSler hausübergreifend (FS3-01\_A, Pos. 110–115). Die Mitarbeitenden des dezentralisierten AGS haben für sich ein Austauschformat entwickelt, sie treffen sich wöchentlich zu einer 30-minütigen Skype-Sitzung, an der die Führungskräfte nur auf Wunsch der Mitarbeiter teilnehmen. Dabei werden Veranstaltungen angekündigt und zugleich über Unterstützungsbedarfe gesprochen. Die Umsetzung der Organisationsveränderungen war auf diesen Runden immer wieder ein Thema.

Auch die Führungskräfte sehen die Notwendigkeit des Austausches, um Prozessbeschreibungen festigen zu können. Immer wieder würde der Schulungsbedarf an die Führungskräfte herangetragen. Eine Führungskraft äußert jedoch Unverständnis und macht dies an einem Beispiel fest:

*„Früher haben die dann ... den originären PAP informiert ‚Ich habe hier ein Meldeversäumnis, bitte anhören‘. ... Also die PAPs sind nicht ihre persönlichen Sekretäre, sondern das Meldeversäumnis, was bei ihnen entstanden ist, müssen sie auch nachhalten. Ganz aus den Socken gehauen, haben sie nicht verstanden, warum sie das jetzt machen sollen, es sei ja nicht ihre Aufgabe und deswegen, das sind so Prozesse, die wir jetzt nochmal wirklich auf Papier bringen, wo wir sagen ‚Sie sind keine Arbeitgeberservice-Arbeitsvermittler so wie es bei der Agentur ist. Sie sind auch persönlicher Ansprechpartner ... wie ein normaler PAP, nur eben halt mit der Teilaufgabe AG-orientiert.“ (FS3-01\_A: 117)*

Neben den internen Austauschformaten ist der Austausch zwischen den AGS des Jobcenters und der Agentur für die erfolgreiche Integration relevant. Gemäß Kooperationsvereinbarung tauschen sich die AGS vierteljährlich aus. Zum Interviewzeitpunkt sollte geprüft werden, welchen zeitlichen Abstand diese Treffen haben sollten oder ob diese Treffen nicht mehr gebraucht werden. Die meisten Befragten geben an, dass es keinen wirklichen Austausch zwischen den AGS gibt (FS3-03: 13–16, FS3-04: 35–44). Eine solche Kooperation wird als heikles Thema beschrieben, da beide Zugriff auf die Daten der Arbeitgeber haben. Hat man den Arbeitgeber kontaktiert, wird dies im Datensatz vermerkt. Steht also im Datensatz, dass ein Mitarbeiter des AGS der Agentur Kontakt hatte, wird zu diesem Arbeitgeber eher kein Kontakt aufgenommen. Ein Befragter würde den Mitarbeiter beim AGS der Agentur anrufen und fragen, ob er den Arbeitgeber kontaktieren kann. Die Person gibt aber zugleich an, dass dies unüblich sei. Ein anderer Befragter berichtet, dass er bemüht ist, ein regelmäßiges Austauschformat zwischen den AGS zu etablieren, da diese bisher eher auf der Teamleiterenebene stattgefunden haben. Ein geplanter Workshop zu den verschiedenen Kompetenzfeldern wurde verschoben und sollte 2023 nachgeholt werden.

#### **4.3.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Es wurde bereits mehrfach angedeutet, dass im untersuchten Fall viel Kritik an der Umstrukturierung und dem Weg geäußert wurde. Dennoch sehen die Befragten viele *positive Aspekte* ihrer Arbeit. Ein Beispiel hierfür ist die Rolle des AGS-Koordinators (FS3-01\_A, Pos. 108-109). Dessen Aufgabe sei nicht immer eine einfache, aber lohnende Arbeit. Eine Führungskraft betont, dass die Mitarbeiter:innen der beiden arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten AGS eine fruchtbare Zusammenarbeit entwickelt haben (FS3-04: 79–84).

Von den befragten Mitarbeiter:innen werden dennoch *Handlungsbedarfe und kritische Themen* genannt. Ein Befragter sieht einen enormen individuellen Schulungsbedarf (FS3-01\_A: 119). Dies reicht vom Erstellen eines Meldeversäumnisses über das Buchen von kurzzeitigen Maßnahmen. Einige Führungskräfte äußern sich kritisch über diesen Bedarf, da dies Tätigkeiten sind, die die Integrationsfachkräfte bereits kennen müssten, da dies nichts mit der Umstrukturierung zu tun hat.

Die meisten kritischen Stimmen wurden zur Dezentralisierung im Jahr 2022 geäußert. Viele hätten sich gewünscht, dass sie stärker abgeholt worden wären. Nach Aussagen vieler hätten die meisten Mitarbeiter:innen lieber in den alten Strukturen nach Branchen und zentral organisiert weitergearbeitet (FS3-01\_A: 78–89). Die Arbeit nach Branchen würde aufgrund der enormen Kenntnis der Mitarbeiter zu einer enormen Zeitersparnis führen (FS3-01\_A, Pos. 107). Unkenntnis und Überforderung von Führungskräften werden hier zudem als erschwerendes Moment genannt. Zudem seien die Abläufe nicht gut organisiert gewesen. Als Beispiele wurden Ablagen, Postfach und Verantwortlichkeiten angegeben. Prozesse wurden auch auf der Basis eines Workshops mit der internen Beratung festgeschrieben, was zumindest teilweise für Entspannung sorgte.

Die Umstrukturierung hat nicht nur viel „Gemecker“ nach sich gezogen, sondern habe auch bestimmte Schwachstellen einiger Berater:innen offenbart (FS3-04: 71–74; 85–87). Einigen sei die Umstellung schwergefallen, da sie sich intensiv mit den Branchen auseinandergesetzt hätten. Dies habe aber nach einem Jahr nachgelassen. Kritisch wird geäußert, dass es für Berater:innen problematisch sei, die Arbeitgeber:innen anzusprechen. Es herrsche eine gewisse Scheu, den Hörer in die Hand zu nehmen und Arbeitgeber:innen einfach anzurufen. Auch die Einstellung, dass Arbeitgeber:innen vor allem Leistungen „abzocken“ wollen, sei den Führungskräften untergekommen. Ebenso werden Vorbehalte gegen Langzeitarbeitslose als Problem gesehen, die einer erfolgreichen Integration im Weg stehen. Hier war es das Ziel, das Problem durch eine erhöhte Kontaktdichte anzugehen.

Auch ein befragter Arbeitgeber sieht die Umstrukturierung als schwierig (FS3-AG1: 73–77, 84). Die Ansprechpartner im Jobcenter bräuchten häufig sehr lange, um auf Mails zu antworten. Zudem liefen Anrufe ins Leere. Der Arbeitgeber gibt zudem an, dass nur ein Mitarbeiter aus dem Jobcenter Rückfragen dazu stellt, wie es mit den Bewerber:innen läuft.

## **4.4 Neuausrichtung arbeitgeberorientierter und arbeitnehmerorientierter Vermittlungsfachkräfte (D4)**

### **4.4.1 Teillogiken und Barrieren durch räumliche Nähe, persönlichen Austausch und integrierte Teams überwinden**

Das Jobcenter (JC) verfügt über mehrere Geschäftsstellen (GST). Der gemeinsame Arbeitgeberservice (gAGS) ist auf zwei Teams mit Fokus auf jeweils einen Rechtskreis (SGB II/SGB III) aufgeteilt. In konsequenter Ausrichtung auf die im § 1 des SGB II festgelegte Zielsetzung wurden die regulären (M&I-)Teamstrukturen in der Arbeitsvermittlung im Jobcenter um zwei Sonderteams ergänzt: Marktnähere Neukunden und LZA-Kunden werden nun in zwei

standortübergreifenden Sonderteams betreut und alle anderen Kunden in den regulären M&I-Standortteams.

In das eine standortübergreifende Team münden alle Neukunden ein. Dieses soll marktnähere Kunden in Kooperation mit dem AGS unmittelbar (re)integrieren (D4\_IFKNK: 17). Kunden, welche größere Vermittlungshemmnisse wie z. B. mangelnde Sprachkenntnisse vorweisen, gehen nach einem Erstgespräch von dort in die regulären M&I-Teams. Langzeitarbeitslose (LZA) wechseln, wenn sie sich dazu freiwillig bereiterklären, von einem M&I-Team zum ebenfalls standortübergreifenden LZA-Team. Dessen Auftrag liegt in der bewerberorientierten Ansprache v. a. privater Arbeitgeber und darin, in Kooperation mit dem AGS hierfür neue Ansprache- und Beratungsformate zu entwickeln (D4\_OFK: 49; D4\_TLLZA: 25–30, 40; D4\_Dok3: 8; D4\_Dok8: 11). Die Kunden werden ohne oder mit Lohnkostenförderung (Eingliederungszuschuss (EGZ) sowie Instrumente des THCG) integriert. Das Team setzt sich aus ehemaligen AGS- und M&I-Mitarbeiter:innen zusammen.

Aus dem SGB II leitet man ab, dass das JC zuvorderst „erwerbsfähige leistungsberechtigte Personen“ zu integrieren hat. Deshalb wurde innerhalb des gAGS ein eigenes SGB II-AGS-Team etabliert. Damit würde sich die bewerberorientierte Vermittlung klarer umsetzen lassen (D4\_OFK: 7–13; D4\_TLAGS: 15–19). Mit der AA ist abgesprochen, dass sich das JC-AGS-Team auf den Helferbereich bzw. einschlägige Branchen fokussiert. (D4\_IFKAGS: 60; D4\_TLAGS: 23–29).

Im Sinne der eben genannten Ausrichtung und der SGB-II-Zielsetzung geht es darum, die organisatorisch getrennten Bereiche (AGS, M&I, Projekt- und Sonderteams) über mehrere Regionen bzw. Geschäftsstellen hinweg zusammenzubringen (D4\_OFK: 13). Dabei liegt ein wichtiger Faktor in der räumlichen „Nähe des Arbeitgeberservice zu Bewerbern und der Vermittlung“, um alltäglichen, informellen Austausch zu ermöglichen (D4\_OFK: 17). AGS-, M&I- und Sonderteams sitzen nach Möglichkeit auf einem gemeinsamen Flur.

Innerhalb des LZA-Teams wird der Austausch dadurch begünstigt, dass dieses zu einem großen Teil aus ehemaligen AGS-Mitarbeiter:innen besteht. Diese sind arbeitgebererfahren (D4\_IFKLZA: 25; D4\_TLLZA: 25–30). Für die M&I-IFK erfordert die bewerberorientierte Arbeitgeberansprache ein Umdenken. Ressourcen- statt defizitorientiert gilt es an der Motivation und den Wünschen der Bewerber:in anzusetzen und mit Arbeitgebern zu kommunizieren (D4\_TLLZAL: 40). Die Akquise von Stellen für die langzeitarbeitslosen Kunden gehört zum Aufgabenspektrum des Teams (D4\_Dok10: 8).

Das Neukundenteam setzt sich aus M&I-Integrationsfachkräften zusammen. Aber es kooperiert eng mit den AGS-IFK, welche „fast an jedem Standort ... auf einem Flur“ mit den M&I-IFK sitzen (D4\_TLNK: 61). Aus Sicht der AGS-TL sollten beide Teams noch enger zusammenrücken



oder gar fusionieren, um arbeitsteilig den bewerberorientierten und den stellenorientierten Ansatz weiter zu verzahnen (D4\_TLAGS: 101–107). Eine Integration von AGS-IFK in das M&I-Team wird ebenfalls angeregt (D4\_TLMul: 119)

Derweil findet ein enger Kontakt zwischen AGS und M&I vor Ort statt. Die AGS-Mitarbeiter:innen informieren die M&I-IFK über neue Stellenvorschläge und Arbeitsanforderungen. Ferner laden sie in eine offene Sprechstunde IFK und deren Kund:innen ein. Dort werden gegebenenfalls direkte Kontakte zu AG hergestellt. Damit solches funktioniert, ist aus M&I-Warte ein „enger Draht“ zu den AGS-Kollegen notwendig und dass dieser einen ebensolchen „zu den Arbeitgebern“ hat (D4\_TLMul: 39). Es wird von einem „Tandem“ gesprochen, wenn „Vermittler mit dem AGSler im direkten Austausch sind“ und „im Gespräch den Kunden direkt an die Hand nehmen, zu dem AGSler gehen und der guckt, was er mit dem machen kann.“ Darüber wird es möglich, dass einzelne Kunden, die nicht den Kriterien eines Stellenangebotes entsprechen, aber eine Grundmotivation mitbringen, platziert werden. Für solche Kund:innen ist die persönliche Kooperation von AGS und IFK „der höchste Wert eigentlich, um die Integration hinzubekommen“ (D4\_TLMul: 43, 101).

Eine schon lange bekannte Problematik liegt in der aus AGS-Sicht unzureichenden Qualität und Pflege der Kundendatensätze (D4\_IFKAGS: 42; D4\_TLAGS: 68–81; D4\_TLNK: 47). Die im System hinterlegten Angaben zu Qualifikationen und Berufserfahrungen sind mitunter nicht hinreichend aktuell oder unvollständig. Darin liegt eine Barriere, ein Matching via System zu erzielen bzw. einem AG passende Bewerber vorzuschlagen.

Durch Aufgaben- und Arbeitsteilung, organisationale und räumliche Trennung sowie durch Technik werden die Schnittstellen zwischen den Teams begrenzt. Räumliche und persönliche Nähe, die dadurch und durch gemischte Teamzusammensetzungen herbeigeführte Gelegenheit zum alltäglichen informellen Austausch und die Organisation des formellen Austauschs sind wichtige Faktoren, diese Grenzen zu überbrücken. Nähe, Kenntnis, Austausch und nicht nur Technik sind entscheidend für übergreifende Kommunikation.

Zusätzlich zur Teilnahme des AGS an AV-Teamsitzungen wurde während der Pandemie ein internes, standortübergreifendes Marktplatz-Austauschformat eingerichtet (D4\_OFK: 21; D4\_TLIFK: 39). Einmal monatlich entsendet jedes AGS-, AV- und Sonderteam Vertreter dorthin. Das Format findet ohne Führungskräfte in mehreren Teilregionen des JC-Bezirks statt (D4\_Dok4). Gegenseitig werden neue Stellen/Arbeitgeber und „gute“ Bewerber, Sonderaktionen und aktuelle Entwicklungen vorgestellt (D4\_IFKAGS: 44; D4\_IFKLZA: 71). Im Nachgang werden die eigenen Teams informiert (D4\_IFKNK: 41–43). Die Termine werden in Teamsitzungen vor- und nachbereitet (D4\_TLMul: 65).

Das Marktplatzformat bedarf, nach Einschätzung einer Führungskraft, der permanenten Begleitung und Nachhaltung durch Führungskräfte. Die Fachkräfte verharren in ihren jeweiligen Logiken und (von der Pandemie geprägten) Arbeitsalltagen. Die beteiligten Gruppen sind unterschiedlich sozialisiert und brauchen Unterstützung, „um eine Kommunikationsebene zu finden“ (D4\_OFK: 21; ähnlich D4\_TLAGS: 39). Gesehen wird, dass der AGS wesentlich freier arbeitet, die Fachkräfte „Kreativität eher gewohnt sind“ und auch selbstständig Lösungen fänden. Der M&I-Bereich ist hingegen umfassender von Handlungsanweisungen, Schemata und Dokumentationsverpflichtungen geprägt. Daher denken, reden und handeln die Fachkräfte unterschiedlich. Tradierte Arbeitskulturen sind vor dem Hintergrund immer begrenzter Ressourcen folglich ein Hemmschuh für Kooperation.

Das Neukundenteam spricht nur selten AG direkt an (D4\_IFKNK: 45; D4\_TLNK: 61), anders das LZA-Team. Dieses hat neben der Entwicklung neuer Beratungsansätze nicht nur Formate der Zusammenführung von Kunden mit AG in Abstimmung mit dem AGS zu entwickeln, sondern auch die Stellenakquise bei vornehmlich privaten AG für seine Zielgruppe zur Aufgabe (D4\_Dok9: 1). Mit den AG sollen Arbeitsstellen für die langzeitarbeitslose Klientel entwickelt werden, indem Einzeltätigkeiten im Betrieb identifiziert und für die betreuten Kunden zu einem Arbeitsplatz verknüpft werden (D4\_Dok 10: 6). Der gängige AGS-Ansatz one-face-to-the-customer wird hierbei als Hürde betrachtet und überwunden. Der one-face-to-the-customer-Ansatz sei, so eine befragte Führungskraft des JC, „grundlegend falsch“, denn besondere Themen bedürften „der Vorteilsübersetzung gegenüber Arbeitgebern“. Wenn „Anliegen eine spezialisierte Lösung“ benötigen, sind diesen mehrere Ansprechpartner nicht nur vermittelbar, sondern von ihnen auch gewünscht (D4\_OFK: 27, 29).

#### **4.4.2 Zielgruppen**

Als Zielgruppen der unterschiedlichen Teams lassen sich die marktnäheren Bewerber im Neukundenteam, Langzeitbeziehende mit Vermittlungschance im LZA-Team und arbeitsmarktfernere Kund:innen in den M&I- bzw. den Spezialteams unterscheiden. Eine M&I-interne Schwierigkeit besteht darin, die jeweiligen Kunden zu identifizieren und eine passende Aufteilung der Kunden vorzunehmen (D4\_OFK: 31).

Circa 70 Prozent der JC-Kund:innen sind im Langzeitbezug, also arbeitslos mit statistisch und rechtlich relevanten Unterbrechungen, und etwa 50 Prozent sind weitgehend durchgehend langzeitarbeitslos (D4\_OFK: 33–35). Das Neukundenteam soll der Entstehung von Langzeitarbeitslosigkeit entgegenwirken. Es führt fast alle Erstgespräche durch und gibt nur arbeitsmarktferne Kunden an die regulären AV-Teams ab (D4\_IFKNK: 18–23, 29; D4\_TLNK: 17–19, 29). Die verbleibenden Kunden sollen in Abkehr von der Defizitorientierung durch einen sogenannten Ressourcen- bzw. Empowermentansatz stärkenorientiert gemäß ihren Fähigkeiten,

Erfahrungen und ihrer Motivationslage aktiviert werden (D4\_Dok7: 10). Ähnlich verhält es sich im LZA-Team. Das sucht seine Kunden aus dem Bestand. Dies ist mitunter schwierig, weil auch die M&I-Teams ihre Maßnahmen besetzen müssen und weil die Kunden freiwillig an der intensiven Betreuung im LZA-Team mitwirken (D4\_IFKLZA: 17, 11, 20–23).

Einig ist man sich, dass die meisten Kunden Vermittlungshemmnisse unterschiedlicher Art mitbringen. Oft ist die fachliche Passung nicht gegeben, weshalb die Kunden nicht durch reguläre Verfahren bzw. das Matching mit Arbeitgebern in Kontakt kommen. Vielmehr benötigten vermittelbare Kunden gegenüber dem AG einer Vorteilsübersetzung, in dem Sinn, dass die Kunden trotz geringer Passung einen Mehrwert für das Unternehmen erbringen können, etwa, weil eine (gegebenenfalls angepasste) Stelle dann besetzt ist oder weil ein Lohnkostenzuschuss das Risiko begrenzter Leistungsfähigkeit für den Arbeitgeber minimiert. Vor allem sind mittels Beratung die Stärken oder Ressourcen der Arbeitslosen herauszuarbeiten und deren Motivation zu ergründen bzw. deren Selbstvertrauen neu aufzubauen. Entsprechend ist die Sortierung nach „marktnah“ und „marktfern“ abhängig von der Art der Betreuungsdienstleistung. Im Gegensatz zur regulären Vermittlungssituation, mit geringen Zeitressourcen, kurzen und niedrig frequenten Terminen und dem Risiko des „Creamings“, also der Konzentration auf gut vermittelbare Kunden, kann eine intensive, stärkenorientierte Betreuung gepaart mit einer gezielten bewerberorientierten Arbeitgeberansprache nebst Vorteilsübersetzung bewirken, dass marktferne Kunden „marktnah werden“ (D4\_TLNK: 63). Das Begriffspaar ‚arbeitsmarktfern-arbeitsmarktnah‘ selbst ist also relativ und zu hinterfragen.

#### **4.4.3 Veränderungen in der Covid-19-Pandemie und danach**

Nicht alle Konzepte für die genannten Teams konnten in der Pandemie angewendet oder in erwarteter Qualität umgesetzt werden. Nunmehr wird in Konzepten und von Führungskräften mehr Dokumentation der AG und AN-Beratungspraxis, Evaluation und innovative Fortentwicklungen eingefordert (D4\_OFK: 49, 91, 97, 99; D4\_Dok 9: 3; D4\_Dok 10: 8ff.). Auch die Übertragbarkeit der Ansätze in die Regelteams ist zu prüfen. Befragte Teammitglieder fassen selbiges als mitunter widersprüchliche Ziele (Zeit für Dokumentation versus Integration) und Zusatzaufgaben auf. Zu den Ausarbeitungen fehle es darüber hinaus an Feedback (D4\_TLLZAL: 134). Zudem wird operativ bereits jetzt ein erheblicher Mehrwert der Kooperationen konstatiert (D4\_TLNK: 48–55). Aufgabenstellung, Erfolgsfaktoren und Dokumentationspflichten wurden somit während der Pandemie nicht nur eingeschränkt umgesetzt, sondern werden je nach Warte auch sehr unterschiedlich interpretiert.

Zwischen den Teams bestehen unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich dessen, ob die Qualität der Dokumentation in der Pandemie gelitten hat. Weil während der Pandemie wie überall der persönliche Kundenkontakt gering war oder nur telefonisch stattfand (D4\_IFKLZA:

73; D4\_IFKNK: 53; D4\_TLMul: 73), sind aus AGS-Sicht vielen Kundendatensätze inaktuell (D4\_IFKAGS: 42, D4\_TLAGS: 69–71). Aus M&I- und LZA-Perspektive konnten jedoch sowohl die Datenqualität (D4\_TLMul: 86–89) als auch die Kontaktdichte weitgehend aufrechterhalten werden. Zudem gingen viele Kunden des LZA-Teams in Arbeit, und dass bei einer Integrationsquote von fast 50 Prozent ohne Förderung (D4\_TLLZA: 76).

Weil interne Besprechungen nur über Skype stattfanden (D4\_IFKNK: 17), besteht der Wunsch, diese nun wieder in Präsenz durchzuführen, weil „wir als Team so ein bisschen auseinandergerückt“ sind und nun eine „Teamfindung gar nicht schlecht“ wäre (D4\_IFKNK: 59).

#### **4.4.4 Arbeit der Integrationsfachkräfte**

Die Arbeit der IFK im Neukunden- und im LZA-Team zeichnet sich v. a. dadurch aus, dass deren Betreuungsschlüssel deutlich geringer ist als der in der Regel-AV (1:100 im Neukundenteam, D4\_TLNK: 9, und 1:40–60 im LZA-Team, D4\_IFKLZA: 9, statt „knapp über 300“ in M&I, D4\_OFK: 95). Teils wird die Betreuung nach Arbeitsaufnahme zur Beschäftigungsstabilisierung fortgesetzt (D4\_TLNK: 9, 43, 64–67; D4\_TLLZA 48).

Neben Betreuungsschlüssel und Kontaktdichte ist die Arbeitsweise in den NK-, LZA- und AGS-Teams freier als in der Regel-AV, „solange wir quasi zielgerichtet mit den Kunden arbeiten und sie in Arbeit bringen, ... und ... mein Wunsch [wäre], dass das tatsächlich auch so bleibt“ (D4\_IFKLZA: 107). Die TL bestätigt: „Die dürfen mit denen alles machen, solange sie erfolgreich sind“ und „Wenn ich sie laufen lasse, sind die auch erfolgreich“ (D4\_TLLZA: 72, 142).

Sonderteams und AGS sollen sich vor einer AG-Ansprache absprechen. Allerdings stößt dies an Erreichbarkeitsgrenzen des AGS. Daher werden AG auch direkt von den Sonderteams angesprochen. Aber nicht alle Entscheidungen werden alleine von den Sonderteamberatungsfachkräften gefällt. Zu schwierigen Fällen finden Fallbesprechungen in den Teams statt und der Kontakt zu Fachexperten wird gesucht (D4\_TLLZA: 44; D4\_TLNK: 55).

Auf Teamebene werden vorgegebene Zielzahlen und Aufgaben teils als einschränkend wahrgenommen (D4\_IFKLZA: 107). Deren Vielzahl wird als widersprüchlich beschrieben und die erreichten Integrationen als alleinig gewünschte relevante Maßzahl angeführt (D4\_IFKLZA: 90–105). Befürchtet wird, dass mit dem Bürgergeld Fortbildungen zu Lasten von Integrationen an Gewicht gewinnen (D4\_IFKLZA: 86–89). Auch stellen die Kennzahlen nicht die Qualität der Beratung oder den Arbeitsaufwand für eine Integration dar (D4\_IFKNK: 63). Alle Hinweise auf diese Problematiken haben bisher zu keinen Veränderungen geführt (D4\_TLLZA: 60, 111–118). Ein interner, breit angelegter Konzept- und Evaluationsdiskurs scheint, auch angesichts der oben angesprochenen Forderung von Führungskräften an die IFK (K. 4.4.3), mehr zu tun und innovativer zu sein, angeraten zu sein.

#### **4.4.5 Kompetenzen und Hilfestellungen**

Spezifische Schulungen für die Tätigkeiten in den beiden Sonderteams fanden nicht statt. Berufserfahrung scheint zu genügen (D4\_TLLZA: 49–52). Rückblickend spricht die TL in Übereinstimmung mit den angesprochenen tradierten Arbeitskulturen an, dass man bei den ehemaligen M&I-IFK deren Bereitschaft mehr hätte fördern sollen, die „Arbeitgeberansprache zu machen“. Es dauerte, bis diese in eine unterstützende Bewerberorientierung einfanden, „weil die das ja gar nicht kannten und ... weil alle hatten im Kopf ‚Ich darf den Arbeitgeber doch gar nicht anrufen. Da ist doch der AGS für da‘“ (D4\_TLLZA: 102).

Im JC finden regelmäßig Austausche der Führungskräfte mit den Teamleitungen und ihren Stellvertretungen zur Entwicklung der Bewerberorientierung und der Teams statt. Daraus resultierende Konzeptaktualisierungen und neue Aufgaben für die Teams (D4\_OFK: 95, 97; D4\_Dok10; s. auch Abschnitt 4.3) werden von diesen, wie angesprochen, mitunter als Zusatzaufgabe begriffen. Es scheint unterschiedliches Austauschinteresse bzw. auf Teamebene weniger Bedarf an einer konzeptuellen Fortentwicklung der Teamansätze zu geben. Es fehlt an einer geteilten Aufgabenperzeption, Zeit und an einem erkennbaren Nutzen der Bemühungen aus deren Perspektive. Die Notwendigkeit eines Konzept- und Evaluationsdiskurses im JC liegt nahe.

Von einem speziellen internen oder externen Austausch wird seitens LZA-IFK nicht berichtet. Solche könnten zwar zu schwierigen Fachfragen nützlich sein, insgesamt aber werden bestehende Formate als ausreichend bewertet (D4\_IFKLZA: 75–77).

#### **4.4.6 Erfolgsfaktoren und kritische Themen**

Als wichtige Gelingensfaktoren des beschriebenen Ansatzes lässt sich festhalten, dass zur Überbrückung technischer, organisationaler und von Wissensbarrieren es einer gezielten Ausrichtung der Integrationsarbeit bedarf. Auch ist die Steuerungsfähigkeit bei einem eigenen SGB II-AGS höher. Zudem erweisen sich räumliche und organisationale Nähe der Teams als wichtig und der persönliche und Team-Austausch müssen ermöglicht, organisiert und nachgehalten werden. Somit sind Nähe, Kenntnis und Austausch, nicht nur Technik entscheidend.

Als kritische Punkte für neue Wege der Beratung und Kommunikation kann dessen Personalintensität angeführt werden, weshalb der bewerberorientierte Ansatz an Ressourcengrenzen stößt. Zudem führen einzelne Ziele und Aufgaben zu Widersprüchen oder Problematiken wie z. B. einer unzureichenden Kundenzugangssteuerung in das LZA-Team. Kritisch erweisen sich ferner tradierte Arbeitskulturen. Diese und die Pandemie haben in den Sonderteams zu einer als Leitungssicht noch zu geringen Austausch- und Innovationsdynamik geführt. Zugleich zeigen sich unterschiedliche Wahrnehmungen betreffs der Ziel- und Aufgabenstellungen sowie der Umsetzungsmöglichkeiten in den Sonderteams. Als Voraussetzung für die innovative

Weiterentwicklung der bewerberorientierten Beratungs- und AG-Anspracheformate sollte daher ein Konzept- und Evaluationsdiskurs unter Einbezug aller Ebenen geführt werden.

## **5. Fazit: Neue Formate der Kooperation von Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Dienstleistungen im Vergleich**

Vorweg sei betont, dass sich die folgenden deskriptiven Auswertungen auf Dienstleistungsbereiche beziehen, die überwiegend, aber nicht nur vulnerable Arbeitslose im Blick haben. Arbeitslose bzw. Bewerber:innen, denen eine Integration in den Arbeitsmarkt selten und nicht ohne intensive Hilfe gelingt; Langzeitarbeitslosigkeit, geringe Qualifikation und mangelnde Sprachkenntnisse sind oftmals vorfindliche Merkmale. Mit Fokus auf vulnerable Gruppen haben wir unsere Fallbeispiele ausgesucht, die versprachen, ihre Dienstleistungen für diese Gruppen in Abkehr von einer strengen Arbeitsteilung sowie einer organisationalen Trennung mit geringer Kommunikationstiefe zwischen arbeitnehmer- bzw. bewerberorientierten und arbeitgeberorientierten Fachkräften aufzustellen. In allen drei Ländern haben wir Fallbeispiele in diese Richtung gesucht. In Deutschland nahmen wir daher vier Jobcenter in den Blick. Demzufolge treffen wir hier im Folgenden keine Aussagen für Bereiche, die sich als Übergangsberatung für Kurzarbeitslose qualifizieren lassen. Dennoch denken wir, dass aus den Beispielen Lernimpulse für die Arbeitgeberberatung und die Arbeitsvermittlung auch in diesen Bereichen und allgemein für individualisierte Dienstleistungen ableiten lassen.

### **5.1 Antworten auf die Forschungsfragen**

Unsere Fragestellungen (siehe Einleitung) heben zuvorderst auf die kommunikativen, organisationalen und Prozessveränderungen mit dem Ziel einer engeren Verknüpfung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberdienstleistungen in den Arbeitsverwaltungen und der Kooperation mit Arbeitgebern ab. Mögliche Effekte der Covid-19-Pandemie kamen hinzu:

- Welche Kommunikations-, Prozesse- und Organisationsveränderungen wurden mit dem Ziel einer engeren Verknüpfung von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberdienstleistungen in den Arbeitsverwaltungen und zur Kooperation mit Arbeitgebern eingeführt?
- Welche Veränderungen haben sich durch die Coronakrise für solche Ansätze ergeben?
- Wie verändern diese Innovationen die Arbeit der street-level bureaucrats? Mit welchen (Kompetenz-)Anforderungen, Veränderungsnotwendigkeiten und neuen Ermessensspielräumen sehen sie sich konfrontiert?
- Mit welchen Qualifikationsangeboten für die Integrationsfachkräfte werden die innovativen Dienstleistungen flankiert?

### *ad 1) Neue Kooperationsformen von arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierten Fachkräften*

Über alle Unterschiede der betrachteten Aktivitäten hinweg zeigt sich eine große Gemeinsamkeit in den untersuchten Fällen: Eine auf hochgradige Arbeitsteilung und formalisierte Kommunikation setzende Trennung der Bereiche wird im hier verhandelten Kontext nicht (mehr) als zielangemessen betrachtet. Eine organisationale Zusammenführung findet jedoch nur in Einzelfällen statt. Dies erfolgt entweder im Projekt- oder Einzelteamformat als Lösung „dazwischen“ bzw. in Sonderteams durch eine partielle Aufgabenintegration der AG-Ansprache in das Aufgabenfeld der arbeitnehmerorientierten Integrationsfachkräfte (anoIFK). Darüber hinaus kommt es in der Fläche eher nicht zu grundlegenden Änderungen insbesondere nicht der Arbeit der anoIFK. Als Ausnahme hiervon kann besonders in dänischen Fällen die festgestellte Infragestellung ihres sozialarbeiterischen Ansatzes festgehalten werden. Auffällig ist, dass eher die arbeitgeberorientierten Teams mehr im Vordergrund der Veränderungen stehen als die bewerberorientierten Teams.

In unseren Fällen weit verbreitet sind unterschiedliche Kommunikationsformate zwischen ansonsten unveränderten Bereichen. Diese dienen basal dazu, persönlich Informationen über Bewerber und über Stellen auszutauschen. Diese Informationen sind entweder nicht in den Systemen dokumentiert (die öfters monierte Datenqualität) oder dokumentierbar (z. B. aus Datenschutzgründen), oder aber sie werden wegen der Bereichsziele oder aufgrund der Arbeits- und Kommunikationsdichte in der täglichen Arbeit nicht aufgenommen.

In solchen Formaten findet zudem ein Austausch über unterschiedliche Arbeitslogiken statt. Darüber wird Verständigung und Verständnis möglich. Immer wieder formulierte gegenseitige Schuldzuweisungen schwächen sich ab. Es kommt zu einer Berücksichtigung des Handelns und der Handlungsbedingungen der Anderen im eigenen Handeln. Diese Verständigung ist kein Selbstläufer. In vielen Aussagen wird betont, dass über die Kommunikationsformate hinaus Engagement und Beharrlichkeit der Beteiligten, Aufmerksamkeit der Führungskräfte sowie Transparenz, Rückmeldung und aktives Werben in den eigenen Arbeitsbereich hinein und quer zu den Alltagsanforderungen notwendig sind.

### *Überwindung von Verständigungsbarrieren*

In mehreren Fällen wurde eine mangelnde Datenqualität als Ausgangspunkt für Aktivitäten beschrieben. Aus der Perspektive der arbeitgeberorientierten Integrationsfachkräfte (agoIFK) verhindert eine unzureichende oder inkorrekte im System abgebildete Datenlage ein Matching, es werden keine oder nur wenige potentielle Bewerber identifiziert, oder sie führt zu einem falschen Matching. Mehrfach wurde in den Interviews deutlich, dass die agoIFK die Arbeit(sleistung) der anoIFK diesbezüglich monieren. Teils wurden solche Vorwürfe im Zuge der



Pandemie erneuert, die Wahrnehmung der Datenqualität scheint teils heute noch auseinanderzuklaffen.

Hinter dieser Oberfläche und dem realen Problem, ein „gutes“ Match aufgrund vorhandener Systemdaten zu erzeugen, steckt jedoch ein grundlegender Wandel des Arbeitsmarkts. Die positive Beschäftigungsentwicklung der letzten Jahre führte dazu, dass es den agoFK kaum noch möglich ist, aus einem breiten Reservoir an Arbeitslosen Stellenvorschläge zu „schöpfen“. Die „guten“ Kandidat:innen werden immer weniger und vermitteln sich teils „von selbst“. Vor diesem Hintergrund kommen sozial-/arbeitsmarktpolitische Ziele der Integration arbeitsmarktferner Gruppen, insbesondere Langzeitarbeitsloser und seit Mitte der 2010er Jahre verstärkt der Integration Zugewanderter zum Zuge. Weil Arbeitskräfte gesucht werden, erhöhen sich die Chancen dieser Gruppen auf Arbeitsmarktintegration, begleitet durch gewandelte Ansätze hin zu einer beschäftigungsorientierten Integration statt einer maßnahmenorientierten Vorbereitung darauf.<sup>23</sup> D. h. zweierlei, die Kundengruppen der agoFK verschieben sich in Richtung arbeitsmarktfernere Gruppen und die auf ein standardisiertes Matching ausgelegten, technikbasierten Verfahren stoßen an Grenzen. Dabei spielt die Datenqualität eine vordergründige Rolle: Zum einen greift die standardisierte Techniklösung immer mehr ins Leere, weil ein übergroßes Reservoir an („guten“) Arbeitslosen fehlt, bei dem Datenmängel nicht so sehr relevant waren; zum anderen beinhaltet der darauf aufbauende Arbeitsprozess (Vermittlungsvorschläge für Kunden zu erstellen, die sich beim Arbeitgeber bewerben) mehr potentielle Bruchstellen: Die Kunden entsprechen aus mehreren Gründen nicht dem gewohnten Bewerberbild, sie bringen unterschiedliche Vermittlungshemmnisse mit, oftmals eine längere Phase von Arbeitslosigkeit, mangelnde Qualifikation, geringe Sprachkenntnisse u. a. m. Diese „andere“ Klientel erschwert zunächst die Arbeit der agoFK. Teils wurde in den Interviews deutlich, dass die Zuwendung zu dieser Klientel von den agoFK weniger gewollt ist. Ein „Wegducken“ der agoFK vor arbeitsmarktfernen Gruppen, wie einige Aussagen in Interviews zu verstehen sind, ist immer weniger möglich. Ebenso finden sich viele Interviewaussagen, wonach viele Arbeitgeber diese Bewerber:innen weniger akzeptierten. Aus Arbeitsverwaltungssicht geht es nun darum, das Interesse der Arbeitgeber für die andere Klientel zu wecken, den Nachfragern nach Arbeitskräften die Arbeitskräfte anders zu „verkaufen“ ("Vertriebsorientierung" ist das häufig genannte Stichwort hierbei). Dazu gehört neben Ansprache und Förderung auch, Stellen „passend“ zu machen, statt nur passende Bewerber:innen für fixe Stellen zu finden.

---

<sup>23</sup> Siehe unsere Eingangsargumentation dazu, dass die Erfahrungen mit entsprechenden Maßnahmen für LZAL wenig ermunternd ausfallen und sich ein Wandel in Europa in Richtung direkter Integration in den regulären Arbeitsmarkt feststellen lässt (Stichwort „place then train“).

Die Klage über die Datenqualität ist also nur ein Phänomen, hinter dem sich auf der Oberfläche der Wunsch spiegelt, mit besseren Daten den hergebrachten Prozess aufrecht zu erhalten. Die Kritik an der Arbeit der anOLFK ignoriert zudem deren Arbeitsbedingungen und -logik und die Aufgabenstellung einer staatlichen Arbeitsverwaltung. Deren Auftrag, recht allgemein gesprochen, Arbeitslose zu integrieren, ist nun mit der hergebrachten Arbeitsteilung zwischen agOLFK und anOLFK bzw. Abteilungen schwieriger zu erfüllen. Die etablierte organisationale Ausdifferenzierung wurde jedoch in keinem unserer Fälle gänzlich zurückgenommen. Auch wenn gemischte Teams gebildet oder Abteilungen zusammengelegt wurden, blieb es meist bei der Dualität von agOLFK und anOLFK innerhalb der Teams oder zumindest im „Regelgeschäft“. Vielmehr wurden v. a. Projekte und Kommunikationsprojekte installiert (neben teils veränderter Zielsteuerung), die eine gegenseitige Verständigung und Kooperation auf den Weg brachten. Damit verbessert sich nicht einfach die Datenqualität, weil bestimmte Angaben im System aktueller oder spezifischer gesetzt werden oder man sich (in)formell austauscht, sondern auch indem gegenseitiges Wissen und darüber Verständnis für die Aufgaben, Arbeitsweise und Restriktionen der jeweils „Anderen“ entsteht. Viele Fälle zeigen, dass darin ein wichtiges Element liegt: Nicht einen Ausschnitt bedienen, der sich zudem verändert, sondern einen eher ganzheitlichen Blick auf den Arbeitsprozess und die Anforderungen außerhalb des eigenen Arbeitsfeldes zu gewinnen, scheint ein wesentlicher Faktor für die von uns untersuchten Projekte und Initiativen zu sein.

Unsere Ausgangsüberlegung war, dass die Trennung in reguläre arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierte Teams und technische Matchingverfahren Schnittstellenproblematiken hervorrufen und dass deren Überwindung in gemischten Teams möglich wird. Wir sehen nun, dass es nicht einfach nur um die Reduktion von Schnittstellenproblemen geht. Die verschiedenen Bereiche lernen, sich zu verständigen (vor dem Hintergrund eines gewandelten Arbeitsmarkts und Integrationsparadigmen). Es zeigt sich, dass die Verständigungsprobleme und deren Lösungen weit über (technische) Schnittstellen hinaus reichen. Die Datenqualität ist nicht einfach nur in einem technischen Sinn zu verbessern, sondern es ist auch die gegenseitige Kenntnis der unterschiedlichen Logiken zu erhöhen. Weiterreichend erfordert dies, dass sich die jeweiligen Arbeitsweisen verändern müssen. Es bedarf der Berücksichtigung der Arbeit der Anderen im eigenen Handeln, was nicht einfach individuell möglich wird (s. u.). Einige insbesondere der dänischen Fälle machen deutlich, dass mit der Hinwendung zur Vertriebsorientierung bisherige sozialarbeiterische Logiken auf arbeitnehmerorientierter Seite in Frage gestellt werden. Die Abkehr von einem bisher nicht in Frage gestellten Berufsverständnis scheint auf erhebliche Widerstände zu stoßen. Auch zeigen sich in einzelnen Fällen bereits wieder Revisionen stark einseitig ausgerichteter Ansätze. Eine Brücke zwischen den Logiken könnte ein verstärkt auf Empowerment setzender bewerberorientierter Ansatz sein oder, wie Beispiele aus Österreich zeigen, eine mit einer forcierten Betonung möglicher Rechtsfolgen

einhergehende intensiviertere Vermittlung. Damit geht eine höhere Aufgabenidentifikation aller direkt Beteiligten einher, aber auch hier zeigen sich wohl manche anoIFK zurückhaltend.

Insgesamt liegen eher die arbeitgeberorientierten Abteilungen bei den untersuchten Beispielen im Zentrum, auch wenn viele agoIFK ihre bisherige Arbeitsweise mitunter beibehalten können. Nur begrenzt werden alle anoIFK erreicht, schon allein wegen ihrer deutlich größeren Anzahl. An Kooperationsformaten und Sonderteams können nur wenige teilnehmen. Hinzu kommt, dass die Aktivitäten in vielen Beispielen auf direkt involvierte Personen begrenzt bleiben und die Arbeit in der Fläche davon wenig verändert wird. Ihre Rolle ist dann oft auf die „Zulieferung“ geeigneter Bewerber:innen zu Sonderteams oder Jobbörsen oder Nacharbeiten (z. B. „Sanktionsprüfungen“) beschränkt, was mitunter als Mehraufwand gesehen wird.

### *Wovon hängen die konkreten Schritte ab?*

Die konkreten Schritte der organisationalen Verständigung hängen von vielen Aspekten in den Einzelfällen ab. Übergreifend erweisen sich die folgenden Punkte als wichtig: Es bedarf Führungs- und Veränderungswillen bei Führungskräften, aber auch auf der ausführenden Ebene. Häufig wird über Modellprojekte gelernt, hierfür sind regulatorische Freiräume und entsprechende Anreize/Finanzierungen, zumeist über die zentralstaatliche Ebene/Arbeitsmarktverwaltung (STAR, BA) oder die Landesverwaltungen (AMS), notwendig. Nicht nur bei deren Ausgestaltung können Bottom-up-Ansätze einen Beitrag leisten, es finden sich außerdem innovative Projekte vor Ort. Was unseres Erachtens wichtig ist, aber anscheinend noch zu wenig erfolgt, sind Evaluationen bzw. ein offener Evaluations- bzw. Verständigungsdiskurs über die Reichweite, Verbesserungs- und Verbreitungsmöglichkeiten innovativer Ansätze. Darüber könnte über einzelne Ansätze hinaus mehr Verständigung und Verständnis erreicht werden, was sicherlich ein anspruchsvolles Unterfangen darstellt.

In der konkreten Ausgestaltung der Kommunikations- und Kooperationsformen unterscheiden sich die Fälle erheblich. Daher können nur begrenzt allgemeingültige Gestaltungshinweise abgeleitet werden. Vielfach lassen sich jedoch die folgenden Aspekte finden, die einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Ansätze leisten, mindestens in dem Sinn, dass sie als kritischer Faktor nicht vernachlässigt werden dürfen.

Die Kooperation von anoIFK und agoIFK muss geregelt werden. Dies betrifft nicht nur offensichtlich die Etablierung neuer Sonderteams, sondern auch von Austauschformaten und geht hin bis zur Ermöglichung informellen Austauschs durch räumliche, kollegiale Nähe („auf einem Flur sitzen“). Wichtig erscheint zu klären, wer an welchen Austauschformaten teilnimmt und wer wie in die Fläche zurückwirkt und wie das nachgehalten wird. Räumliche Nähe und persönliche Kenntnis scheinen nicht nur für den informellen Austausch wichtig zu sein. Auch wenn die Videokommunikation mit der Pandemie eingeübt wurde, so verweisen viele

Befragte darauf, wie hilfreich es ist, die Personen schon persönlich zu kennen, bevor man oder ob man überhaupt in ein Videogespräch geht. Zumindest jährliche persönliche Treffen selbst über größere Distanzen hinweg scheinen hierfür angebracht zu sein.

Persönliche Kenntnis der Bewerber:innen und der Arbeitgeber zeigt sich zudem als wichtiger Faktor für die Vermittlung der hier im Fokus stehenden Zielgruppen. Damit sind primär die agoIFK angesprochen, aber auch diejenigen, die in Sonderteams für die gezielte Ansprache der Arbeitgeber vor Ort für konkrete Kunden zuständig sind. AnoIFK sind oftmals nur begrenzt involviert. Dennoch finden sich Hinweise darauf, dass diese Betriebe und Arbeitsalltage kennen sollten, um gut beraten und vermitteln zu können. Mindestens in einem Fall stehen daher anoIFK abseits der hier verhandelten Formate die Möglichkeiten offen, an Betriebsbesuchen teilzunehmen.

Damit Obiges gelingt, ist eine entsprechende Personalausstattung erforderlich. Dadurch werden eine Reduktion des Betreuungsschlüssels auf bis zu 1:20 Bewerber:innen und eine hohe Kontaktdichte möglich. Insofern handelt es sich um personalintensive Dienstleistungen, die, neben ihrer eigentlichen Aufgabe, zwei wichtige Funktionen in einer lokalen Arbeitsverwaltung erfüllen: Austausch-/Gesprächsformate und Sonderteams kompensieren die Zeitnöte v. a. in der arbeitnehmerorientierten Vermittlung. Zudem ermöglichen sie eine partielle Organisationsveränderung, ohne die gesamte Organisation umstellen zu müssen. Was wir weniger bzw. nur in einigen speziellen Fällen gefunden haben, ist eine größere Rückwirkung in die Gesamtorganisation. D. h., der Arbeitsalltag des Großteils der IFK bleibt weitgehend unverändert.

Eine Aufgabenintegration fanden wir hingegen in Projektteams, teils mit (intern) unterschiedlichen Zuständigkeiten. Einzelne wurde der Wunsch geäußert, arbeitgeber- und arbeitnehmerorientierte Teams insgesamt zu verschmelzen, aufgrund der Erfahrungen in Projektteams.

Derweil scheinen Formate wie Jobbörsen ein Königsweg zu sein, nicht nur um Bewerber:innen und Arbeitgeber:innen einander näher zu bringen, sondern auch um anoIFK und agoIFK in einem Austausch zu bringen. Selbst kleinere Formate wie „Fallkonferenzen“ oder „Tandemlösungen“ erfüllen, allerdings nur unter Einbezug weniger IFK, solche Zwecke. Der (befristete) Übergang der Hauptbetreuung der Bewerber:innen, wie in einigen dänischen Fällen, scheint hingegen zumindest aus sozialfachlicher Sicht neue Barrieren aufzubauen.

Jobbörsen können ausgeweitet werden, wie die österreichischen Beispiele zeigen: regional, auf spezifische Branchen oder geringfügig Beschäftigte. Es können aber auch weitere Fachstellen einbezogen werden, um sie als Aktivierungsinstrument mit eskalierender/forcierender Gesprächskaskade auszugestalten.

Bei allen Annäherungen und neuen Formaten finden sich in den Interviews vielschichtige Hinweise darauf, dass bestimmte Inhalte der Zielsteuerung als widersprüchlich oder querliegend

interpretiert werden. Es gibt teils zu viele Ziele und manche Ziele werden eher als eine Behinderung des Auftrags abteilungsübergreifender Integrationsarbeit verstanden.

### *ad 2) Covid-19-Pandemie*

Die Pandemie kann übergreifend als Digitalisierungstreiber eingeordnet werden. Jedoch sind viele der hier in den Mittelpunkt gerückten Aktivitäten bis auf Telefon- oder Onlineberatungen weniger digitalisiert worden. In der Pandemie wurden die Anstrengungen zur Integration vulnerabler Gruppen stark zurückgefahren oder eingestellt oder aber deren Umsetzung verzögerte sich und lief erst im Jahr 2022 erneut an. Die Pandemie selbst lässt sich in unseren Fällen nicht als Anstoß neuer Kooperations- oder Integrationsformate erkennen. Aus der Perspektive der Bewältigung der Arbeitsmarktfolgen der Pandemie ist dies auch wenig verwunderlich. In Österreich und Deutschland band die Stabilisierung des Arbeitsmarkts durch die Prozessierung des Kurzarbeitergelds wie andere Krisenmaßnahmen erhebliche Arbeitskapazitäten der Arbeitsverwaltungen (siehe Schulze et al. 2022). Zudem war der Arbeitsmarkt während der Pandemie kaum aufnahmefähig für die hier in den Blick genommene Klientel.

Erst im Abklingen der Krise wurden die Aktivitäten, mithin die internen Kooperationsformate wieder umfänglich aufgenommen. Zwei interessante Beobachtungen finden sich dazu im Material: Bewerbungstage wurden nicht nur als Aktivierungsinstrumente für Arbeitslose (und geringfügig Beschäftigte im Leistungsbezug) nach der Pandemie genutzt, sondern sollten auch wieder die Integrationsfachkräfte zurück zu einem regulären Beratungs- und Vermittlungstag mit entsprechender Umsetzung von gegebenenfalls sanktionsbewehrten Pflichten für die Kunden führen. Hieran schließt die zweite Beobachtung an: Kommunikationsdichte, Aufgabenumsetzung und Innovationsverhalten der Fachkräfte werden durch Führungskräfte in mehreren Fällen als deutlich hinter Konzepten liegend bewertet. Diese Unzufriedenheit führte zu verstärkter Kommunikation in einigen Jobcentern und auch zur Reformulierung der Konzepte. Dennoch, aus einigen Interviews geht weiterhin eine Diskrepanz zwischen Aufgabenschreibung und -umsetzung hervor.

Zwei Perspektiven auf die Pandemie(folgen) lassen sich daraus ableiten: (1) Die Voraussetzung am Arbeitsmarkt und die organisationsinterne Bewältigung der Krisenanforderungen haben die Grundlagen für die Umsetzung der hier ins Visier genommenen Aktivitäten weitgehend wegbrechen lassen. Die Pandemie war zumindest in diesem Rahmen kein Innovationstreiber. (2) Nicht erst die Rückkehr zu einer innovativen Alltagspraxis, bereits die Rückkehr zu einem Regelalltag scheint nach der Pandemie nicht ohne Aufwand möglich zu sein. Ohne die tieferen Ursachen hierfür ergründet zu haben, scheinen darin auch differente Sichtweisen auf Alltagspraxis und innovative Konzepte auf. Wir leiten daraus ab, dass ein offener und breiter

Evaluationsdiskurs über die Umsetzung der Aufgaben, die Bedingungen und Widerstände hilfreich sein dürfte.

### *ad 3) Arbeit der street-level bureaucrats*

Alle direkt Beteiligten sollten mehr und zumeist mit anderen Gruppen als bisher kommunizieren. Dies ist mit verschiedenen Herausforderungen verbunden. Auch von den engagierten Fach- und Führungskräften wird die Kommunikation über bisherige Bereichsgrenzen hinaus als Mehraufwand bezeichnet und als zusätzlicher, neuer Arbeitsinhalt beschrieben. Hinzu kommt die Anforderung, die Perspektive der „Anderen“ zu verstehen und in der eigenen Arbeit zu berücksichtigen. In unterschiedlichem Maß ist es notwendig, sich aus agoIFK-Perspektive mit eher arbeitsmarktfremden Bewerbergruppen auseinanderzusetzen und aus anoIFK-Perspektive Arbeitgeberanforderungen zu berücksichtigen oder auch den Arbeitgeberkontakt aufzunehmen. Schließlich bedarf es, wie angesprochen, entsprechender Personalausstattung und einer möglichst eindeutigen Zielsteuerung.

Die Arbeit der im Engeren an neuen Kooperationsformaten Beteiligten oder von besonderen Fachkräften und in Sonderteams Beschäftigten verändert sich insofern, als dass sie einen ganzheitlicheren Blick auf den Prozess in der Arbeitsverwaltung erhalten, andere Arbeitsweisen und Ausrichtungen kennenlernen und dieses im besten Fall zu einer Veränderung ihres eigenen Arbeitshandels führt.

Die Arbeit in Sonderteams oder von besonderen Fachkräften ist, wie in arbeitgeberorientierten Teams üblich, deutlich freier und selbstorganisierter gestaltet als die Arbeit in arbeitnehmerorientierten Teams und stellte sich im Rahmen unserer Untersuchung als nicht grundlegend neue Herausforderung dar. Davon auszunehmen sind ehemals im engen Korsett der arbeitnehmerorientierten Teams Beschäftigte, welchen es schwerfällt, auf Arbeitgeber zuzugehen. Ferner scheinen in dänischen Fällen deutlich breiter Qualifizierungsbedarfe auch für agoIFK auf, worauf wir unter ad 4) Unterstützung und Qualifikation eingehen werden.

Dennoch, der Arbeitsinhalt in neuen Formaten involvierter agoIFK kann sich deutlich verändern. Sie lernen die Vermittlung von Arbeitslosen und diese selbst persönlich kennen. Dadurch lernen sie ihr „Produkt“ kennen und können eine Brücke zum Arbeitgeber und Arbeitsplatz außerhalb eines reinen Datenmatchings bauen oder mit dem Arbeitgeber die Arbeitsplätze auf die Bewerber:innen anpassen. Zugleich arbeiten sie enger mit den anoIFK zusammen, bilden im besten Fall über eine Fallkonferenz hinaus ein Betreuungsteam. In einem dänischen Fall wird demgegenüber darauf hingewiesen, dass ein (temporärer) Übergang der Hauptbetreuung an die agoIFK wegen deren mangelnden sozialfachlichen/sozialrechtlichen Kenntnissen problematisch sei.

Nichtsdestoweniger erweist sich nach unseren Untersuchungen vielfach das Verlassen der gewohnten Ausrichtung der eigenen Arbeit bzw. der Bereiche als herausfordernd, verbunden mit der grundlegenden Frage der Ausrichtung der Arbeitsverwaltungen. Diese Problematik war in allen Fällen in unterschiedlichem Maß spürbar. Das Einlassen auf eine andere Logik scheint oft mühsam, wie oben bereits angesprochen. Die dänischen Fälle zeigen dies eindrücklich (z. B. die stereotypen Erzählungen in DK4). Besonders wenn die neue Vertriebsorientierung die sozialfachliche Ausrichtung dominiert, scheint die Professionalität der sozialfachlich qualifizierten anoIFK in Frage gestellt und es kommt zu Reibungspunkten. Auch in einem österreichischen Beispiel zeigt sich dies abgemildert bei der Frage forcierter Sanktionsandrohungen im Zuge der Jobbörsen und ihrer eskalierenden Gesprächskaskade. Eine arbeitsmarktnahe Integrationsstrategie rüttelt also an beruflichen und sozialpolitischen Überzeugungen, worin eine Hürde für die Neuausrichtung liegen dürfte.

Die zweite Hürde liegt in der Kommunikation in die Breite der arbeitnehmerorientierten Teams und deren Zuarbeit zu neuen Formaten oder Teams im Sinne der Auswahl möglicher Bewerber:innen. Das Eindringen der Anforderungen scheint zum einen erheblichen Kommunikationsaufwand mit sich zu bringen. Selbst die in einem Fall spezialisierten Fachkräfte, die Schnittstellenmanager, stoßen hierbei an Grenzen; in einem österreichischen Beispiel wird ebenfalls von einer permanenten, hohen Kommunikationsanforderung gesprochen. Objektive (unveränderte) Arbeitsbedingungen (Betreuungsschlüssel, Zielsteuerung) dürften einer „automatischen“ Berücksichtigung der neuen, anderen Belange von außerhalb des eigenen engeren Arbeitsbereichs in arbeitnehmerorientierten Teams entgegenstehen.<sup>24</sup> Eine Ablehnung oder geringe Akzeptanz einer arbeitsmarktnahen Integration dürfte ebenfalls relevant sein, was näher zu untersuchen wäre. Zugleich wird, wie schon angesprochen, die Arbeit sowohl von agoIFK als auch von Sonderteams oder neuen spezialisierten Fachkräften ebenso wie arbeitnehmerorientierten Teams in der Weise moniert, dass deren Zuwendung zu den neuen Aufgaben und Kommunikationsanforderungen, auf Arbeitgeber zuzugehen, Freiräume und Austauschformate innovativ zu nutzen, hinter Konzepten und Vorstellungen von Führungskräften zurückbleiben.

Wir haben auch Hinweise darauf gefunden, dass sich die Rolle von Führungskräften verändert. So soll in DK1 ein fachlicher Koordinator in komplexen Fällen als Sparringspartner:in sowohl für die Leitungsebene als auch für Frontlinienmitarbeiter:innen zur Verfügung stehen. Dies bestätigt unsere Annahme, dass auch die Führungskräfte in neuen Formaten anders steuern sollten und v. a. Motivation ihrer Mitarbeiter:innen, Prozesse und Hilfestellungen in den Blick nehmen sollten.

---

<sup>24</sup> So findet sich z. B. die Zusteuerungsproblematik (zum Fallmanagement oder zu anderen Sonder- oder Projektteams) als Problem auch in anderen Untersuchungen.

#### *ad 4) Unterstützung und Qualifikation*

Erwartbar und in der Fachliteratur auch so bekräftigt ist ein mehrschichtiger Lern- und Qualifikationsbedarf bei Fachkräften und Führungskräften. Für die österreichischen und deutschen Fälle kann dies jedoch nur in wenigen Fällen bestätigt werden. Vielmehr bestätigt sich in Übereinstimmung mit unserer Vorstudie (Brandl/Braun 2022), dass Berufserfahrung im Feld gepaart mit Motivation für Innovationen zumeist auszureichen scheinen. Vorwiegend handelt es sich bei den Protagonisten, involvierten Fach- und Führungskräften um langjährig berufserfahrene Fachkräfte mit hoher Motivation für Veränderungen. Von besonderen Schulungen für neue Kommunikationsformate oder neue Kundengruppen wurde nicht berichtet. Im Gegenteil reichte beispielsweise ein Studium an der HdBA aus, um die Funktion einer besonderen Fachkraft als Schnittstellenmanager zu übernehmen.

Anders scheint es bei neuem oder in der neuen Funktion sehr unerfahrenem Personal zu liegen. Wenige neue Mitarbeiter:innen, so wurde in österreichischen Fallstudien berichtet, müssen noch stärker an eskalierende Jobbörsen im kollegialen Austausch herangeführt werden, besondere Schulungen gibt es dafür wohl aber nicht. Im Falle eines deutschen Sonderteams wurde berichtet, dass das Thema Arbeitgeberansprache durch ehemals anoIFK weniger gut lief als erwartet. In einem neuen, gemischten Team zeigte sich, dass deren Erfahrungshintergrund in arbeitnehmerorientierten Teams ihnen im Weg stand, eigeninitiativ auf AG zuzugehen. Dieses wurde unterschätzt und im Nachhinein wird hier Schulungsbedarf konstatiert.

Über umfassenden Schulungsbedarf wurde hingegen in dänischen Fällen berichtet. Hier wurden insbesondere für die agoIFK Schulungen zu Beratung und Arbeitgeberansprache angeboten. Dies ist dadurch zu erklären, dass der Aufbau von Vertriebskompetenz in den Jobcentern für die arbeitsmarktnahe Integration stark über die Rekrutierung von externen Branchen- oder Vertriebsfachkräften erfolgte. Dieses Personal wurde, so der Eindruck aus einigen Fallstudien, dem bürgerorientierten, sozialfachlichen Personal gegenübergestellt, was zu Reibungsflächen führte. Der Ausbildungsweg des sozialfachlichen Personals ist in Dänemark ähnlich dem in Deutschland. Das (regionalisierte) Studium dazu ist sozialfachlich/sozialpädagogisch und sozialrechtlich ausgerichtet und fokussiert auf die Arbeit mit den Arbeitslosen bzw. Bürgern. Der Wandel zur arbeitsmarktnahen Integration führte dazu, dass teils in radikaler Weise JC-ferne Fachkräfte mit diversifizierten Erfahrungs- und Ausbildungshintergründen und Branchenkenntnissen eingestellt wurden. Daraus resultieren qualitativ gute Matches, jedoch fehlt diesen vertriebsorientierten Fachkräften spezifisches rechtliches und Beratungswissen. Daher wurden in einem Fall (DK1) speziell für diese agoFK Schulungen eingeführt, um ihre Kompetenzen zur professionellen Arbeitgeberansprache auszubauen. In einem zweiten Fall (DK3) werden solche Schulungen für alle Fachkräfte angeboten. Neben den angesprochenen Implikationen für die internen Diskussionen um die Ausrichtung der JC und das hierbei relevante



Menschenbild sehen sich die anoFK hierdurch zumindest in einem Fall (DK1) nochmals benachteiligt, weil diese Schulungen nicht auch für sie angeboten wurden. Das damit verbundene negative Wertschätzungssignal verstärkt sich noch dadurch, dass damit eine Gelegenheit zum gegenseitigen Kennenlernen nicht genutzt wurde.

Beruflicher Hintergrund und Erfahrungen wirken sich also aus. Dies gilt auch intern, je nachdem, ob jemand länger als agoFK oder anoFK gearbeitet hat, scheint sich nicht nur die Arbeitsweise, sondern auch die Veränderungsbereitschaft zu unterscheiden. Verfolgt man eine Strategie des Wandels wie in DK durch Einstellung nicht sozialfachlich qualifizierter Fachkräfte, ist dies ebenfalls nicht unproblematisch. Schulungen können dann ein Ort der Auseinandersetzung mit dem sozialfachlich geschulten Stammpersonal sein, weil sie Nähe erzeugen und Lernmöglichkeiten bieten. Inwiefern generell mehr Schulung und Qualifikation zur Verbesserung der Kooperation beitragen könnten, wäre weiter zu untersuchen.

In Summe kann unsere Ausgangsvermutung bestätigt werden. Eine Weiterentwicklung des Rollenbildes der zumeist auf Arbeitnehmer oder auf Arbeitgeber spezialisierten Integrationsfachkräfte ist zumindest für die enger involvierten Fach- und Führungskräfte festzustellen. Es geht um die Entwicklung eines gegenseitigen Verständnisses für die jeweils andere Tätigkeit. Die ist verbunden mit Wissenserwerb, wie man beispielsweise mit bestimmten Kundengruppen (Arbeitslose, ebenso Arbeitgeber) umgeht, und mit der Herausbildung neuer Kooperationsformen einschließlich informeller Kommunikationsstrukturen und neuen Arbeitsweisen. Dies sollte auf den gesamten Integrationsprozess und nicht auf eine Abteilungslogik zugeschnitten sein. Insofern ist auch das berufliche Selbstverständnis anzupassen. Dies erfordert teils mehr, scheinbar oft aber weniger Bildungsunterstützung als gelebte Praxis. Dennoch sind Lernbedarfe festzuhalten, vor allem je weniger Beratungserfahrung und/oder Arbeitgeberpraxis jemand mitbringt. Schulung, aber auch Austausch und Evaluationsdiskurse könnten vertiefend für die Weiterentwicklung der Rollenbilder genutzt werden.

## **5.2 Ausblick**

Die Ausgangsvermutung, dass sich vor dem Hintergrund eines gewandelten Arbeitsmarkts (Alterung, Fachkräfteengpässe) die Chancen auf Integration bisher eher arbeitsmarktferner Gruppen erhöhen und dass dabei, worin unser Hauptgegenstand lag, neue Formen der Kooperation und Zusammenarbeit von arbeitgeberorientierten und arbeitnehmerorientierten Teams eine operativ zentrale Rolle spielen, bestätigt sich.

Die konkreten Formate unterscheiden sich teils deutlich, dennoch lassen sich verschiedene Gemeinsamkeiten finden, wie eben dargestellt. Auch die konkreten Zielgruppen variieren, deren Gemeinsamkeit darin liegt, dass die Arbeitslosigkeit oder der Leistungsbezug schon länger

währt und/oder dass ihre Rückkehr in eine Stelle oder ihre Erstintegration, die sie aus dem Leistungsbezug führt, nicht ohne intensive Begleitung und Vermittlung möglich ist. Die Einmündung in den Arbeitsmarkt würde ohne die Hilfestellungen gegebenenfalls deutlich länger dauern oder die Arbeitslosen laufen Gefahr, in eine langwährende Arbeitslosigkeit bzw. einen langwährenden Leistungsbezug einzumünden.

Gezeigt hat sich ebenfalls, dass die neuen Kooperationsformate nicht per se nur auf vulnerable, weit vom Arbeitsmarkt entfernte Gruppen bezogen sein müssen. Zugleich erwies sich das Begriffspaar „arbeitsmarktnah-arbeitsmarktfern“ selbst als ein Konstrukt, resultierend aus der Art und Weise der Beratung und Integrationsansätze. Selbst „klassisch“ arbeitsmarktnahe Personen finden durch eine abgestimmtere arbeitnehmer-/arbeitgeberorientierte und individualisierte Vermittlung schneller wieder in Arbeit.

Intensivere, bereichsübergreifende Gesprächsformate mit Kunden werden in Österreich (K. 3.5) nun bereits nach kürzerer Arbeitslosigkeitsdauer mit allen Arbeitslosen angestrebt. Eine grundlegende Übertragbarkeit auf hiesige Arbeitsagenturen und ihre nicht langzeitarbeitslose Kunden von den hier beschriebenen Formaten ist also vorstellbar. Beispielsweise ist eine Erweiterung von Ansätzen wie Inga durch eine Einbindung der AGS-Perspektive denkbar.

Unsere Befunde sprechen für eine intensiviertere, bereichsübergreifende, abgestimmte Beratung, insbesondere

- um den Beratungsprozess zu intensivieren und gegebenenfalls abzukürzen (Friktionen im Prozess vermeiden),
- wenn die bisherige Arbeitsteilung immer weniger die (veränderten) Zielsetzung(en) erfüllt, bspw. die Herausbildung von Partiallogiken in getrennten Abteilungen und (technische) Schnittstellen übergreifenden Zielen und Gesamtlogiken im Wege stehen,
- um die Motivation der Kunden zu heben (sanktionsbewehrt),
- wenn es nicht mehr hinreicht, bestehende Stellen/Ausschreibungen zu vermitteln, sondern wenn Arbeitgeber aktiv angesprochen werden müssen, um Arbeitsplätze an Bewerber anzupassen, „zuzuschneiden“ (sogenanntes Job-carving, was meint, nicht nur passende Bewerber:innen für Stellen zu finden, sondern auch Stellen passend für Bewerber:innen zu gestalten). Insbesondere das scheint gemäß unserer Empirie noch am wenigsten zu gelingen.

Für die Installierung entsprechender innovativer Dienstleistungsangebote sind organisationale Freiräume, Motivation und Veränderungsbereitschaft seitens Führungs- und Fachkräfte, zumeist organisationales Lernen durch Vorerfahrungen mit Modellprojekten o. Ä., sowie passende Rahmenbedingungen (Finanzierung, Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarkts) vonnöten.

Will man nicht die Ausrichtung eines Jobcenters radikal ändern, worauf ein dänisches Beispiel hindeutet, benötigt es eher nicht neuen Personals und intensiver Schulungen. Allerdings bleiben die meisten der von uns gefundenen Beispiele auf abgegrenzte Kooperationsformen und Sonderteams beschränkt. Insofern bestätigt sich eine Erkenntnis, dass neue Formate teils in bewusster Abgrenzung vom bisherigen (arbeitgeber-/arbeitnehmerorientierten) Regelgeschäft implementiert werden und eine Übertragung solcher Ansätze auf andere Organisationseinheiten nur begrenzt stattfindet.

Über die in diesem Working Paper dargestellten deskriptiven Befunde hinaus sind in einem weiteren Schritt die Fälle vertiefend zu vergleichen. Dabei wollen wir die Arbeit der Fachkräfte in Bezug auf den street-level-bureaucrats-Ansatz analysieren. Durchaus anders als erwartet scheint es wenig Veränderungen in der jeweiligen Tätigkeit der Fachkräfte hinsichtlich der Ausgestaltungsspielräume („Ermessen“) zu geben, sofern jemand nicht direkt in ein Sonderteam aus einem Aufgabenbereich mit engen Vorgaben gewechselt ist. Auch sind wir anders als in einer explorativen Vorstudie (Brandl/Braun 2022) nicht auf Fälle gestoßen, wo der organisationale Ermessensspielraum (van Berkel 2019) im Sinne beteiligungsorientierter Gestaltung bzw. „operativer Dezentralisierung“ auf die Teams selbst verlagert wurde.

Eine weitere Vertiefung drängt sich insbesondere hinsichtlich der Einordnung der Organisationsveränderungen in den New-Public-Management-Ansatz auf. Der Ansatz „one face to the customer“ wird ebenso in Frage gestellt, wie die Kundensouveränität mit dem Ansatz direkter Integration sanktionsbewehrt eingeengt wird („Zwangskontext“), was teils zu deutlichen Kontroversen zwischen den Fachkräften in den Arbeitsverwaltungen führt. Einzuordnen wäre, ob der Paradigmenwechsel zu arbeitsmarktnaher Integration eine Fortentwicklung des NPM-Ansatzes insbesondere in Verbindung mit Sanktionen und eskalierenden Gesprächskaskaden darstellt oder ob eine Abkehr von Elementen dessen erkennbar ist.

Schließlich lassen sich bei weiteren Analysen die Länderspezifika vertiefend hinterfragen. So kann aus einer Steuerungsperspektive festgehalten werden, dass in Österreich die Landesgeschäftsstellen eine starke innovative Rolle über Projekte und Kampagnen einnehmen. In den deutschen Jobcentern scheint die lokale JC-Geschäftsführung hingegen die gewichtigen Impulse für lokal angepasste, unterschiedliche Lösungen zu setzen. In Dänemark wiederum ist der Paradigmenwechsel zentralstaatlich stark ausgeprägt, von zentral gesetzten Zielen und Förderungen abhängig, bei ebenfalls hoher (organisationaler) Autonomie und Vielschichtigkeit vor Ort. Sicherlich werden sich viele vertiefende Fragen dazu nicht allein mit dem vorhandenen Material erschöpfend klären lassen, weitere Beobachtungen werden notwendig sein.

### *Erste Schlussfolgerungen für Praxisakteure*

Erste Schlussfolgerungen für Praxisakteure lassen sich ableiten. Der gegenseitige Austausch innerhalb und über lokale Arbeitsverwaltungen hinweg ist intensivierbar. Hierbei scheint es in Österreich die entwickeltste Datenbanklösung zu geben. Auch finden dort Jobbörsen überregional einschließlich von Planungskonferenzen statt, worüber ein Lernen voneinander stark befördert wird. Dazu gehört die Reflexion der Aktivitäten, die in einigen Fällen zu vertiefen und ebenso auf die nicht direkt beteiligten Fachkräfte auszuweiten wäre. Interessant ist das österreichische Jobbörsenformat mit eskalierender Gesprächskaskade, was im kleineren Rahmen auch in Fallkonferenzen oder „Tandem“-Gesprächen erfolgen kann. Auch werden diese Jobbörsen kampagnenartig für bestimmte Branchen oder Kundengruppen genutzt.

Die dänischen Fälle zeigen, dass eine stark auf Vertrieb ausgerichtete Strategie mittels der Gewinnung bisher fachfremden Personals zu internen Spannungen führt. Solche sollten nicht durch Qualifizierungsmaßnahmen nur für agoIFK verstärkt werden, sondern vielmehr gleichfalls für anoIFK offen sein und somit als Format der gegenseitigen Annäherung genutzt werden. Aus fast allen Fällen ableitbar ist die Empfehlung, schon allein durch räumliche Annäherung dazu beizutragen, dass persönliche Nähe/Kenntnis entsteht und damit informeller, alltäglicher Austausch möglich wird. Trotz der deutlich höheren Zahl an anoIFK sollte versucht werden, dass die agoIFK ebenso in der Fläche präsent sind. Formelle Austauschformate bis hin zu integrierten Teams sind mindestens eine Möglichkeit organisationales Lernen zu initiieren.

## Literatur

- AMS (2022). Geschäftsbericht 2021. Das beispiellose Jahr. Juli 2022. Wien. <https://www.ams.at/organisation/geschaeftsberichte/geschaeftsberichte-oesterreich> [28.04.23]
- Andersen, N. & Larsen, F. (2018). Beskæftigelse for alle? Den kommunale beskæftigelsespolitik på kontanthjælpsområdet siden 2000. Frederiksberg: Frydenlund
- Ansbøl, R. (2023). Økonomisk styring i kommunerne. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- BA (2015). BA 2020 bringt weiter. Antworten der Bundesagentur für Arbeit auf Fragen der Zukunft. Überarbeitete Ausgabe. Nürnberg
- Bender, G. & Brandl, S. (2017). Beschäftigungsorientierte Beratung im Spannungsfeld von Bürokratie und Professionalität. In: Zeitschrift für Sozialreform, ZSR, (1) 63, S. 75–101
- BMAS (2018). Evaluation des ESF-Bundesprogramms zur Eingliederung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter nach dem SGB II auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt – Zwischenbericht. BMAS-Forschungsbericht 511. Berlin
- Bømler, M. & Ankjær, T. A.-L. (2019). Når de syge skal arbejde. København: Hans Reitzels Forlag
- Bonfils, I. S. (2022). Implementering af IPS, Individuelt planlagt job med støtte, [https://www.ucviden.dk/ws/files/103162880/Inge Storgaard Bonfils 2019 Implementering af IPS.pdf](https://www.ucviden.dk/ws/files/103162880/Inge_Storgaard_Bonfils_2019_Implementering_af_IPS.pdf) [11.01.24]
- Brandl, S. & Braun, T. (2022). Arbeitgeberorientierte Integration von Langzeitarbeitslosen – Zur Relevanz von street-level organizations am Beispiel von Jobcentern in Dänemark und Deutschland. Working Paper Nr. 2 der Fachgruppe Soziologie und Arbeitsmarktpolitik der HdBA. August 2022. [www.hdba.de/hochschule/organisation/fachgruppen/working-paper-der-fachgruppe-soziologie-und-arbeitsmarktpolitik](http://www.hdba.de/hochschule/organisation/fachgruppen/working-paper-der-fachgruppe-soziologie-und-arbeitsmarktpolitik) [28.01.2023]
- Brandl, S. & Brussig, M. (2018). Interaktive Arbeit mit Kunden und Netzwerkpartnern – zum Typus von Dienstleistungsarbeit in der öffentlichen Arbeitsvermittlung. In: Zeitschrift Arbeit, 27(2): S. 109–128
- Braun, T. & Frandsen, E. M. (2019). Beskæftigelsessystemets organisering. In: Christensen, A. B. (ed). Beskæftigelsesindsatsen – en introduktion. København: Hans Reitzels Forlag
- Braun, T. & Bøggild, C. A. (2018). Implementation of the 2014 Reform of Social Assistance at Job Centres in Denmark – Categorizing Young Clients. Nordic Social Work Research, S. 1–16. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2018.1519457> [11.01.24]
- Bundesden, P. (2019). Kommunal økonomisk styring. København: Hans Reitzels Forlag
- Caswell, D. & Larsen, F. (2015). Frontlinjearbejdet i leveringen af aktiv beskæftigelsespolitik: hvordan faglige, organisatoriske og styringsmæssige kontekster påvirker dette. In: Tidsskrift for Arbejdsliv, 17(1), S. 9–27, 104. [http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2015/nr1/tfa1\\_2015\\_009\\_027.pdf](http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2015/nr1/tfa1_2015_009_027.pdf) [11.01.24]

- Caswell, D., Dall, T. & Madsen, M. B. (2015). Social- og beskæftigelsespolitikken på vej ud af jernburet? In: Uden for Nummer 30, S. 4–13
- Christensen, A. B. (2019). Beskæftigelsesindsatsen – en introduktion. København: Hans Reitzels Forlag
- Danneris, S. & Caswell, D. (2019). Exploring the Ingredients of Success: Studying Trajectories of the Vulnerable Unemployed who Have Entered Work or Education in Denmark. In: Social Policy and Society, 18 (4), S. 615–629. <https://doi.org/10.1017/S1474746419000198>
- Ehrenreich, R. & Westersø, P. (2018). Den koordinerende sagsbehandler som brobygger i det tværfaglige samarbejde. In: Uden for Nummer 36, S. 24–33
- IAB (2017). Innovation und lokale Gestaltungsspielräume in der Arbeitsvermittlung. Begleitforschung zum Modellprojekt Mach es einfach. IAB Forschungsbericht 4/2017. Bearbeiter: Freier, C.; Kupka, P.; Senghaas, M.; Wuppinger, J. Nürnberg
- Ingold, J. & McGurk, P. (2023). Employer Engagement – Making Active Labour Market Policies Work. Bristol: Bristol University Press
- Jørgensen, H., Schulze, M. (Eds.). (2024). Unemployment and Activation Policies in Europe and the US. Cheltenham: Elgare
- Klindt, M. P., Rasmussen, S. & Jørgensen, H. (Eds.). (2020). Aktiv arbejdsmarkedspolitik: etablering, udvikling og fremtid (1. udgave). København: Djøf
- Kolbe, C. (2012). Irritationen im Zwangskontext – Interaktionen im SGB II. In: WSI-Mitteilungen, (3), S. 198–205
- LAB - Lovgivning om aktiv beskæftigelsesindsats: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/701> [11.01.24]
- Larsen F. & Andersen, N. A. (2019). Fra socialpolitik til beskæftigelsespolitik – er beskæftigelse for alle? In: Tidsskrift for Arbejdsliv, 21(1), S. 11–28, 117
- Lipsky, M. (2010 [1980]). Street-Level Bureaucracy, 30th Anniversary Edition: Dilemmas of the Individual in Public Service. New York: Russell Sage Foundation
- Nielsen, M. N. (2019). Optimismens politik. Frederiksberg: Frydenlund
- Schulze, M., Brandl, S. & Matuschek, I. (2022). Politische Steuerung in turbulenten Zeiten: Die deutsche Arbeitsverwaltung als Akteurin der Corona-Pandemie. In: Zeitschrift für Sozialreform, ZSR, 68(3), S. 265–295
- STAR (2023a). Den årlige redegørelse. <https://star.dk/media/5icnvdoq/den-aarlige-redegoerelse-til-folketingets-beskaeftigelsesudvalg-2023.pdf> [11.01.24]
- STAR (2023b). Evaluering: Flere skal med II, Bedre indsats til borgere i ressourceforløb og Afklaringspuljen. <https://star.dk/om-styrelsen/publikationer/2023/06/evaluering-flere-skal-med-ii-bedre-indsats-til-borgere-i-ressourceforloeb-og-afklaringspuljen/> [11.01.24]

Van Berkel, R. (2019). Making Welfare Conditional: A Street-Level Perspective. In: Social Policy & Administration, 54(2), S. 191–204. <https://doi.org/10.1111/spol.12564>

Van Berkel, R., Caswell, D. & Kupka, P. L. F. (2017). Frontline Delivery of Welfare-to-Work Policies in Europe: Activating the Unemployed (1st ed.). New York: Routledge