

### Qualifikation + Leiharbeit = Klebeeffekt? Die (Wieder-)Eingliederung benachteiligter Jugendlicher in den Arbeitsmarkt

Brinkmann, Ulrich; Ehlert, Christoph; Eversberg, Dennis; Kluve, Jochen;  
Kupka, Peter; Schaffner, Sandra; Scherschel, Karin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

W. Bertelsmann Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brinkmann, U., Ehlert, C., Eversberg, D., Kluve, J., Kupka, P., Schaffner, S., Scherschel, K. (2011). *Qualifikation + Leiharbeit = Klebeeffekt? Die (Wieder-)Eingliederung benachteiligter Jugendlicher in den Arbeitsmarkt*. (IAB-Bibliothek (Forschungsarbeiten), 328). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/300743w>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Institut für Arbeitsmarkt-  
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der  
Bundesagentur für Arbeit

IAB

# IAB-Bibliothek

328

Die Buchreihe des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## Qualifikation + Leiharbeit = Klebeffekt?

Die (Wieder-)Eingliederung benachteiligter  
Jugendlicher in den Arbeitsmarkt

Ulrich Brinkmann  
Christoph Ehlert  
Dennis Eversberg  
Jochen Kluge  
Peter Kupka  
Sandra Schaffner  
Karin Scherschel

Forschungsarbeiten



Institut für Arbeitsmarkt-  
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der  
Bundesagentur für Arbeit

IAB

# IAB-Bibliothek

328

Die Buchreihe des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

## Qualifikation + Leiharbeit = Klebeffekt?

Die (Wieder-)Eingliederung benachteiligter  
Jugendlicher in den Arbeitsmarkt

Ulrich Brinkmann  
Christoph Ehlert  
Dennis Eversberg  
Jochen Kluge  
Peter Kupka  
Sandra Schaffner  
Karin Scherschel

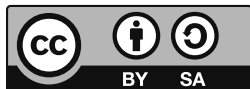
Forschungsarbeiten



### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses E-Book ist auf dem Grünen Weg Open Access erschienen. Es ist lizenziert unter der CC-BY-SA-Lizenz.



**Herausgeber der Reihe IAB-Bibliothek:** Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB), Regensburger Straße 104, 90478 Nürnberg, Telefon (09 11) 179-0  
■ **Redaktion:** Martina Dorsch, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, 90327 Nürnberg, Telefon (09 11) 179-32 06, E-Mail: [martina.dorsch@iab.de](mailto:martina.dorsch@iab.de)  
■ **Gesamtherstellung:** W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld ([wbv.de](http://wbv.de)) ■ **Rechte:** Kein Teil dieses Werkes darf ohne vorherige Genehmigung des IAB in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet oder verbreitet werden.

© 2011 Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg/  
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

In der „IAB-Bibliothek“ werden umfangreiche Einzelarbeiten aus dem IAB oder im Auftrag des IAB oder der BA durchgeführte Untersuchungen veröffentlicht. Beiträge, die mit dem Namen des Verfassers gekennzeichnet sind, geben nicht unbedingt die Meinung des IAB bzw. der Bundesagentur für Arbeit wieder.

ISBN 978-3-7639-4035-6 (Print)  
ISBN 978-3-7639-4036-3 (E-Book)  
ISSN 1865-4096

Best.-Nr. 300743

[www.iabshop.de](http://www.iabshop.de)

[www.iab.de](http://www.iab.de)

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	7
Tabellenverzeichnis.....	8
<b>1 Einführung .....</b>	<b>9</b>
1.1 Projektgeschichte.....	9
1.2 Durchführung.....	10
1.3 Gegenstand und Ziel des Forschungsprojekts.....	11
1.4 Das Evaluationsprojekt „ZACQ“ .....	17
<b>2 Standortanalysen .....</b>	<b>19</b>
2.1 Einführung .....	19
2.2 Altstadt .....	20
2.3 Bernhausen .....	23
2.4 Carlsberg.....	27
2.5 Zusammenfassung.....	31
<b>3 Implementationsanalysen .....</b>	<b>33</b>
3.1 Standort Altstadt .....	40
3.1.1 Organisation und Umsetzung.....	40
3.1.2 Kooperationsbeziehungen und Akzeptanz der Maßnahme.....	47
3.2 Standort Bernhausen .....	51
3.2.1 Organisation und Umsetzung.....	51
3.2.2 Kooperationsbeziehungen und Akzeptanz der Maßnahme.....	56
3.3 Standort Carlsberg.....	61
3.3.1 Organisation und Umsetzung.....	61
3.3.2 Kooperationsbeziehungen und Akzeptanz der Maßnahme.....	68
3.4 Standort Domtal.....	71
3.5 Bilanz I – Standorte .....	75
3.5.1 Zur Kombination von Zeitarbeit, Qualifizierung und Coaching...	76
3.5.2 Chancen und Probleme der Public Private Partnership.....	81

<b>4</b>	<b>Entwicklung von Motivation und Kompetenzen – Ergebnisse der Interviews mit teilnehmenden Jugendlichen...</b>	<b>87</b>
4.1	Datenbasis.....	87
4.2	Das Profil der Teilnehmenden.....	88
4.2.1	Altstadt.....	88
4.2.2	Bernhausen.....	88
4.2.3	Carlsberg.....	89
4.3	Standortbezogene Ergebnisse zur Entwicklung der Motivation und der Kompetenzen.....	89
4.3.1	Wirkungen der Arbeitseinsätze.....	90
4.3.2	Wirkungen der Qualifizierung.....	92
4.3.3	Wirkungen des Coaching.....	94
4.4	Wirkungsmuster bei den Jugendlichen – eine Typologie.....	96
4.4.1	Typ I: Deprivierte.....	98
4.4.2	Typ II: Deklassierte.....	102
4.4.3	Typ III: Geprellte Aufsteiger.....	108
4.4.4	Typ IV: Kreativ-Prekäre.....	111
4.4.5	Typ V: Strategen.....	113
4.5	Bilanz II.....	119
<b>5</b>	<b>Wirkungs- und Verbleibsanalysen.....</b>	<b>125</b>
5.1	Umsetzung Wirkungsanalyse.....	125
5.1.1	Methodische Vorgehensweise.....	125
5.1.2	Ablauf der Erhebungen in den Standorten.....	126
5.1.3	Deskriptive Ergebnisse.....	128
5.1.4	Charakteristika von Teilnehmer- und Kontrollgruppe.....	132
5.1.5	Subjektive Einschätzung der teilnehmenden Jugendlichen.....	139
5.2	Ergebnisse.....	142
5.2.1	Verlaufsanalyse.....	142
5.2.2	Wirksamkeitsanalyse.....	145
5.2.3	Verbleib in Beschäftigung.....	156
5.3	Bilanz III.....	159

<b>6</b>	<b>Fazit und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>163</b>
6.1	Wirksamkeit von Zeitarbeit zur Integration Jugendlicher.....	163
6.2	Kombination von Arbeitseinsätzen und Bildungsanteilen .....	164
6.3	Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit .....	165
6.4	Funktionieren der Public Private Partnership.....	166
6.5	Abschließende Bewertung und Handlungsempfehlungen .....	167
	<b>Literatur .....</b>	<b>171</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>173</b>
	Leitfaden für die Interviews mit Jugendlichen in der zweiten Erhebungsphase (Erstinterview) .....	175
	Leitfaden für die Interviews mit Jugendlichen in der zweiten Erhebungsphase (Folgeinterview) .....	181
	Experteninterview: Leitfaden Arbeitsmarktbehörde .....	185
	Leitfaden: Zeitarbeitsunternehmen .....	189
	Sozialdatenbogen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung .....	193
	Fragebogen für die Teilnahmegruppe.....	199
	<b>Die Autorinnen und Autoren.....</b>	<b>205</b>
	<b>Kurzfassung.....</b>	<b>207</b>





## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Typologie der ZACQ-Teilnehmenden .....	97
Abbildung 2: Teilnehmerzahl und -Zugänge in ZACQ .....	129
Abbildung 3: Dauer von ZACQ in Monaten.....	130
Abbildung 4: Einschätzung der persönlichen Arbeitsmarktsituation.....	140
Abbildung 5: Veränderung der Arbeitsmarktsituation im Vergleich zum Vorjahr.....	141
Abbildung 6: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe – alle Standorte .....	143
Abbildung 7: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Altstadt.....	144
Abbildung 8: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Bernhausen .....	144
Abbildung 9: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Carlsberg .....	145
Abbildung 10: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in drei Szenarien .....	146
Abbildung 11: Maßnahmenteilnahme von Teilnahme- und Kontrollgruppe ...	147
Abbildung 12: Arbeitslosigkeit von Teilnahme- und Kontrollgruppe .....	148
Abbildung 13: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Altstadt.....	148
Abbildung 14: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Bernhausen.....	149
Abbildung 15: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Carlsberg .....	149
Abbildung 16: Koeffizient von ZACQ lange Dauer im Zeitverlauf.....	155

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Interviews der Implementationsanalysen im Überblick.....	34
Tabelle 2: Organisation und Umsetzung der Maßnahme – Tabellarischer Überblick.....	37
Tabelle 3: Kooperationsbeziehungen – Tabellarischer Überblick.....	39
Tabelle 4: Teilnahme an Qualifikations-Tests.....	128
Tabelle 5: Durchschnittliche Dauer von ZACQ (in Tagen).....	129
Tabelle 6: Art der Qualifizierung in ZACQ.....	131
Tabelle 7: Träger der Qualifizierung in ZACQ.....	131
Tabelle 8: Qualifizierungsdauer in ZACQ.....	131
Tabelle 9: Zuweisung in Kontrollgruppe und Maßnahme nach Geschlecht.....	133
Tabelle 10: Durchschnittsalter zum Zeitpunkt der Zuweisung.....	133
Tabelle 11: Höchster Schulabschluss vor Maßnahmenbeginn/Kontroll- gruppenzuweisung.....	134
Tabelle 12: Höchster Ausbildungsabschluss vor Maßnahmebeginn/Kontroll- gruppenzuweisung.....	136
Tabelle 13: Arbeitsmarkterfahrung zum Start von ZACQ (in Tagen).....	137
Tabelle 14: Durchschnittliches Testergebnis nach Testarten.....	139
Tabelle 15: Wahrnehmung von ZACQ bei Teilnehmern der Maßnahme.....	142
Tabelle 16: Verbleibsanalyse: LWM-Schätzung der sozialversicherungs- pflichtigen Beschäftigung.....	152
Tabelle 17: Verbleibsanalyse: LWM-Schätzung der sozialversicherungs- pflichtigen Beschäftigung.....	153
Tabelle 18: Verbleibsanalyse: LWM-Schätzung der sozialversicherungs- pflichtigen Erwerbstätigkeit.....	154
Tabelle 19: LWM: Verbesserung der Qualifikations-Tests.....	156
Tabelle 20: Dauer der nachfolgenden Beschäftigung von Teilnehmern (in Tagen).....	157
Tabelle 21: Beschäftigung von Teilnehmern, die während ZACQ bei NORMATEMP eingesetzt wurden.....	158

# 1 Einführung

## 1.1 Projektgeschichte

Im Frühjahr 2006 besuchten Vertreter der überregional operierenden Zeitarbeitsfirma NORMATEMP die Bundesagentur für Arbeit. Sie schlugen ihrem Vorstand ein Modellprojekt vor, das zeigen sollte, dass schwer vermittelbare Jugendliche über ein ineinandergreifendes Konzept, das die Elemente Zeitarbeit, individuelles Coaching und Qualifizierung enthält, an den Arbeitsmarkt herangeführt und nachhaltig integriert werden können. Jugendliche in dieser Maßnahme sollten unmittelbar einen Vertrag beim Zeitarbeitsunternehmen erhalten und ca. ein Jahr betreut werden. Man erhoffte sich davon eine Motivationssteigerung bei den Jugendlichen, auch die Bildungsanteile in der Maßnahme zu akzeptieren. Nach weiteren Treffen, in denen über die konkrete Ausgestaltung gesprochen wurde, entschied der Vorstand der Bundesagentur, das Projekt durchzuführen und im Geltungsbereich des SGB II, der Grundsicherung für Arbeitsuchende, anzusiedeln.

Jugendliche und junge Erwachsene in der Altersgruppe 18 bis unter 25 Jahren (U25) sind dort vom Gesetzgeber als besondere Zielgruppe definiert. Vielen von ihnen misslingt der Anschluss an den ersten Arbeitsmarkt aufgrund von mangelnden Qualifikationen, Abschlüssen oder praktischen Erfahrungen. Häufig haben sie auch weitere Leistungsdefizite. Eine verbesserte Qualifizierung soll ihre Eingliederung in den Arbeitsmarkt fördern und so späterer Hilfebedürftigkeit vorbeugen. Die Orientierung am Einzelfall ist hier besonders geboten, denn unter Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation kann verhaltensbedingten Eingliederungshemmnissen pädagogisch effektiv entgegengewirkt werden. Das Konzept der Maßnahme ZACQ (Zeitarbeit, Coaching und Qualifizierung, sprich: „zack“) wurde im Sinne dieser Überlegungen und aus dem Gedanken heraus entwickelt, dass Zeitarbeit in Kombination mit einer integrierten und individuellen Betreuung und Qualifizierung einen Beitrag zur Integration von schwer vermittelbaren Jugendlichen in den ersten Arbeitsmarkt leisten kann. Dabei war es ein erklärtes Ziel der Maßnahme, dass keine Grenze nach unten gezogen werden sollte, was die Arbeitsmarktnähe der Jugendlichen anging. Man wollte „dorthin gehen, wo es wehtut“ und zeigen, dass das Konzept auch für die Jugendlichen funktioniert, an denen die Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik in aller Regel scheitern.

An fünf Standorten deutschlandweit wurden Pilot-Center mit bis zu 30 Projektplätzen aus den dortigen NORMATEMP-Niederlassungen und den SGB-II-ARGEN gebildet, die ihre Arbeit Anfang 2007 aufnahmen (wegen der allen Teilnehmern zugesicherten Anonymität nennen wir die Pilot-Arbeitsgemeinschaften, die in diesem Bericht vorkommen, Altstadt, Bernhausen, Carlsberg und Domtal sowie die Zeitar-

beitsfirma NORMATEMP). Die Arbeit des Projekts begann im Februar 2007 und lief längstens bis Februar 2009, da sich in einem Standort die Zuweisungen über einen langen Zeitraum erstreckten.

## 1.2 Durchführung

Die Arbeit des Projekts sollte aus aufeinander abgestimmten Schritten und Elementen bestehen, um einen maximalen Erfolg zu gewährleisten. Die Qualifizierung im Rahmen von ZACQ hatte die folgenden Zielvorgaben:

- Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit durch berufspraktische Tätigkeiten in der Leiharbeit,
- Motivation der Jugendlichen durch schnellen Beginn der Leiharbeitsbeschäftigung,
- Aktivierung der Kunden durch individuelle Beratung und professionelles Coaching,
- Erweiterung der berufsrelevanten Basiskenntnisse durch ergänzende Trainings,
- Erwerb von Arbeits- und Qualifikationsreferenzen.

Zu den weiteren Vorgaben zählten: Die Auswahl der Teilnehmer wird von den Fallmanagern der ARGEn getroffen, wobei die Motivation und die Bereitschaft zur Teilnahme von besonderer Bedeutung sind. NORMATEMP übernimmt die Vermittlung in die Zeitarbeit, das Coaching und die arbeitsbegleitende Betreuung der Kunden.

Um die Ziele des Programms zu erreichen, wird eine intensive Individualbetreuung vorgenommen. Die Teilnehmer durchlaufen nach der Auswahl einen Vier-Phasen-Prozess bis zur Einstellung, die innerhalb von drei bis zwölf Monaten nach dem Programmstart erfolgen soll. 1) Der persönliche Entwicklungsbedarf wird anhand von psychometrischen Instrumenten und Expertenkonsultationen ermittelt, um daraufhin 2) eine verbindliche Entwicklungsvereinbarung zu schließen. Aus mehreren Ausbildungsmodulen wählt der Teilnehmer 3) diejenigen, die ihn zu seiner Zielaufgabe hin qualifizieren. Diese Module sind berufspraktisch gestaltet und werden zertifiziert. Weiterhin werden 4) Fähigkeiten zur Selbstvermarktung und -aktivierung in den Modulen „Kompetenzvermittlung zum Eigenmarketing“ und „Aktivierung – Fordern und Fördern“ vermittelt.

Das Programm begleitet die Teilnehmer bis in ihre neuen Aufgaben hinein. Durch das begleitende aktivierende Coaching und die Beratung im Falle von auftauchenden Problemen beim neuen Arbeitgeber soll eine langfristige Beschäftigung unterstützt und ermöglicht werden.

### 1.3 Gegenstand und Ziel des Forschungsprojekts

#### *Entwicklung der Zeitarbeit*

Zeitarbeit<sup>1</sup> ist in den letzten Jahren zu einer deutlich wachsenden Arbeitsform geworden, insbesondere seit der stufenweisen Deregulierung des Arbeitnehmerüberlassungsrechts (zuletzt 2002). Aufgrund ihrer hohen Beschäftigungsdynamik spielt sie bereits eine wichtige Rolle für die Entwicklung am Arbeitsmarkt. Auch wenn sie im Vergleich mit der Zahl aller Beschäftigten in einem Normalarbeitsverhältnis sehr niedrig bleibt, hat sich die Zahl der Zeitarbeitnehmer im Zeitraum 1980–2005 beinahe verzehnfacht (von 47 Tsd. auf 453 Tsd.) und ist bis zu Beginn der Finanzmarktkrise auf ca. 820 Tsd. angestiegen. In der Krise 2009 ging die Zahl auf unter 600.000 zurück (Lehmer und Ziegler 2010). Die Zeitarbeitsbranche ist in der letzten Dekade jahresdurchschnittlich um ca. zehn Prozent gewachsen (Antoni/Jahn 2006: 2); auch wenn Deutschland im internationalen Vergleich noch eine leicht unterdurchschnittliche Zeitarbeitsquote hat, ist sie doch vergleichsweise stark gestiegen; verlässliche Vergleichsdaten existieren jedoch auf EU-Ebene nur für den Zeitraum 2000/2001. Großbritannien und Niederlande lagen zu diesem Zeitpunkt über vier Prozent, der Durchschnitt der EU-Länder lag bei 2,1 Prozent, während Deutschland bei 0,9 Prozent lag (Jahn/Rudolph 2002). Bis 2006 ist die Quote in Deutschland auf 1,7 Prozent angewachsen.

Zeitarbeitsbeschäftigte sind vor allem Männer, Ausländer, Jugendliche und gering Qualifizierte (Antoni/Jahn 2006: 8). Auch andere Autoren betonen den hohen Anteil gering Qualifizierter: „Im Gegensatz zur Entwicklung am „ersten Arbeitsmarkt“ gibt es in der Zeitarbeit einen relativen sowie absoluten Ausbau der gering qualifizierten Beschäftigung in den letzten zehn bis 15 Jahren, während sich die Löhne und Gehälter absolut und relativ verschlechtert haben“ (Burda/Kvasnicka 2006: 221). Dies verweist nach Ansicht der Autoren eher auf einen Angebotsschub als auf einen Nachfragezuwachs. Angesichts der allgemein steigenden Anforderungen an Arbeit stellt sich die Frage der Bedeutung von Kompetenzentwicklung auch in der Zeitarbeit.

#### *Zeitarbeit und Integration in den ersten Arbeitsmarkt*

Häufig wird Zeitarbeit als „Brücke“ für Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt gesehen, dies gilt insbesondere für Langzeitarbeitslose. Dies wäre direkt der Fall,

---

<sup>1</sup> Im allgemeinen Sprachgebrauch werden die Begriffe „Zeitarbeit“ und „Leiharbeit“ mit unterschiedlichen Konnotationen verwendet, wobei der erstere eher positiv besetzt und letzterer überwiegend kritisch gemeint ist. In diesem Buch verwenden wir die Begriffe synonym und nicht in wertender Absicht.

wenn Zeitarbeiter von den Entleihbetrieben übernommen würden, oder könnte indirekt zu einer erhöhten Arbeitsmarktintegration führen, wenn für den Qualifikationserhalt bzw. -ausbau des Arbeitnehmers gesorgt wird (vgl. Bolder/Naevecke/Schulte 2005: 78 f.). Zwei Befragungen des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) ergeben folgendes Bild über die betriebliche Praxis in dieser Hinsicht: Tatsächlich haben Unternehmen durch Zeitarbeit die Möglichkeit der risikolosen Erprobung von Arbeitskräften. Da aber die Entleiher Zeitarbeiter vor allem für den Ausgleich saisonaler oder zeitlich befristeter erhöhter Arbeitskräftenachfrage einsetzen, ist die Übernahmeabsicht oder die Übernahme in ein Probearbeitsverhältnis eher ausgeschlossen. Auch neuere Forschung im Kontext der Finanzmarktkrise bestätigt diese Tendenz. Zweifel am postulierten Türöffner- oder „Klebeeffekt“ wachsen insbesondere mit dem festgestellten Funktionswandel von Leiharbeit (Holst 2009): Leiharbeiter werden somit nicht mehr nur als betriebliche Puffer für Auftragspitzen eingesetzt, sondern ersetzen sukzessive Stammarbeitskräfte. Neue Untersuchungen aus dem IAB reduzieren die Brückenfunktion auf einen „schmalen Steg“ (Lehmer/Ziegler 2010). Nur sieben Prozent der vormals arbeitslosen Leiharbeitnehmer schaffen es, „im Zweijahreszeitraum nach der Leiharbeit überwiegend beschäftigt zu bleiben und dabei die Leiharbeit komplett hinter sich zu lassen“ (Lehmer/Ziegler 2010: 1).

Aufgrund des zeitlich begrenzten Verbleibs im Zeitarbeitsverhältnis und eines oftmals kurzfristigen Rentabilitätskalküls der Unternehmen gibt es auch nur ein geringes Interesse an der Qualifizierung der Leiharbeiter oder an ihrem Einbezug in Weiterbildungsmaßnahmen für regulär Beschäftigte – Leiharbeiter stellen auch diesbezüglich geradezu den Prototyp prekär Beschäftigter dar (Brinkmann et al. 2006). Stattdessen wird nach Personen mit einschlägigen Qualifikationen gesucht, die nur eine kurze Einweisung in die jeweilige Tätigkeit brauchen. Zeitarbeitunternehmen, deren Arbeitskräfte über hohe Qualifikationen verfügen, gehen ein hohes Risiko ein, diese an die Entleihfirmen zu verlieren. So werden Zeitarbeitnehmern hauptsächlich in den verleihfreien Zeiten Anpassungs- und Einarbeitungsmaßnahmen angeboten.

Der Funktion von Zeitarbeit als „Brücke“ oder „Sprungbrett“ in ein Normalarbeitsverhältnis sind damit deutliche Grenzen gesetzt. Auch andere Studien aus den letzten Jahren bestätigen, dass es sowohl europaweit als auch in Deutschland an „belastbarer Evidenz einer quantitativ bedeutsamen Sprungbrettfunktion der Zeitarbeit“ fehlt (Burda/Kvasnicka 2006: 199).

### *Zeitarbeit und die Entwicklung von Kompetenzen, Beschäftigungsfähigkeit und Qualifikationen*

Die Zugangs- und Beteiligungschancen der Zeitarbeitnehmer in Bildungsmaßnahmen der Betriebe sind sehr eingeschränkt. Verglichen mit der Kernbelegschaft

der Entleihbetriebe, so die Autoren Bolder et al. (2005: 68 ff.), unterscheiden sich Weiterbildungsangebote der Zeitarbeitunternehmen hinsichtlich Form und Inhalt. „Weichere“, informelle Formen wie selbstgesteuertes und medial unterstütztes Lernen oder Gruppenarbeit stellen die Hälfte aller Weiterbildungsmaßnahmen dar. Für die Kernbelegschaft sind eher seminaristische Formen vorgesehen (etwa zwei Drittel der Bildungsmaßnahmen). Inhaltlich sind die Unterschiede noch deutlicher: Während die Weiterbildungsthematik bei Zeitarbeitern meist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Qualifizierung, technisches Fachwissen und EDV-Basiskenntnisse beschränkt ist, wird die Kernbelegschaft in Bereichen wie kaufmännisches und rechtliches Fachwissen, Kommunikation oder Kundenorientierung geschult. Dabei sorgt meistens der Entleihbetrieb für die bedarfsgerechte Anpassungsqualifizierung am Arbeitsplatz, da er auch die tatsächliche Arbeitsleistung der Zeitarbeiter benötigt. Auch bei den Angeboten der Entleihbetriebe überwiegt die tätigkeitsbezogene Qualifizierung. Der Transferwert des Anlernens am Arbeitsplatz, das die Hälfte der Qualifizierungsmaßnahmen ausmacht, ist als gering einzuschätzen.

Aus Beschäftigtensicht verspricht Leiharbeit an erster Stelle einen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit, bietet jedoch wenig in Hinsicht Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung. Die Brückenfunktion in die reguläre Beschäftigung ist sehr selten erfüllt; eher „verstetigt Zeitarbeit verunsicherte Beschäftigungsperspektiven“ (Bolder/Naevecke/Schulte 2005: 159). Experten der Arbeitsagentur bestätigen, dass Zeitarbeit im Sinne des SGB II eine gute Möglichkeit darstellt, bei drohender oder bereits eingetretener Arbeitslosigkeit zu beweisen, dass man die eigene Beschäftigungsfähigkeit eigenverantwortlich zu erhalten sucht: Man zeigt, dass man wirklich arbeiten will. Die Bedeutung der Kopplung von Zeitarbeit und Weiterbildungsmaßnahmen wird ausdrücklich und mehrfach betont. Trainingsmaßnahmen der Arbeitsagenturen finden vor dem unmittelbaren Beginn der Zeitarbeit oder in verleihfreien Zeiten statt. Sie richten sich vor allem auf den Ausbau von Schlüsselqualifikationen und sozialen Kompetenzen (darunter auch Pünktlichkeit, Verlässlichkeit etc.), der Information und Motivation zu Zeitarbeit sowie Lern- und Qualifikationsdefiziten.

Die Letzteren sind nicht mit dem individuellen Qualifikationsbedarf oder persönlichen beruflichen Entwicklungszielen abgestimmt, sondern selektiv mit eingeschätzten Anforderungen bei künftigen Leihunternehmen. Zudem entspricht die tatsächliche Umsetzung nicht den Vorsätzen oder der Einschätzung des Stellenwertes der Qualifizierung – einerseits, wegen der „relativen Unflexibilität“ von Bildungsträgern außerhalb der modularen Bildungsangebote (so die Befragten aus der Arbeitsagentur) und andererseits, weil keine Angebote seitens der Agenturen nachgefordert werden und meist verleihfreie Zeiten vermieden werden sollten (übrigens: sobald eine Person in Beschäftigung im Entleihbetrieb ist, entfällt der

Anspruch auf Weiterbildung). Qualifizierung ist in dieser Logik letzten Endes nachrangig, das oberste Ziel verbleibt die Vermittlung in Beschäftigung.

Da trotz der großen Bedeutung der Kompetenzentwicklung ein intensives Engagement der beiden Arbeitgeberparteien (Zeitarbeits- und Entleihfirmen) sowie der Arbeitsvermittler für den Erhalt und die Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen von zeitweise Beschäftigten eher der Ausnahmefall ist, tragen die Beschäftigten die Verantwortung für ihre ausreichende Weiterqualifizierung. Für einen Großteil der Zeitarbeiter ist diese Aufgabe sehr schwierig: Gerade die gering Qualifizierten verfügen meist nicht über die notwendigen individuellen Kapazitäten und machen von Weiterbildung wenig Gebrauch (Erpenbeck 2007: 65). Das ist auch das Fazit der BIBB-Betriebsbefragung (vgl. Seidel/Münchhausen 2007: 160). Kompetenzentwicklung findet hauptsächlich im Arbeitsvollzug statt.

Behringer u. a. (2004) stellen dar, dass die Flexibilisierung des betrieblichen Humankapitals sich aus Sicht der Beschäftigten eher als Tendenz zur Destabilisierung der biografischen Kontinuität von Bildung, Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Familienleben darstellt. „Sie hat einerseits eine größere Variation von Lebenslaufmustern zur Folge, bringt andererseits aber auch größere individuelle Risiken insbesondere bei Statuspassagen und Übergängen im Erwerbsleben mit sich“ (Bolder/Naevecke/Schulte 2005: 11).

Die Autoren resümieren, dass das überwiegend niedrige Anforderungsniveau und die geringen Lernanreize der Arbeit den Leiharbeitern, die im Jedermannssegment eingesetzt werden, kaum Chancen bieten, auch nur einer Stagnation oder Verringerung ihres Kompetenzniveaus entgegenzuwirken. Berufliche Kompetenzentwicklung sei unter solchen Bedingungen kaum zu realisieren, eine Einmündung in qualifiziertere Segmente des Arbeitsmarkts sehr unwahrscheinlich. „Vor allem für Arbeitskräfte ohne formale Ausbildung und für erwerbsarbeitsentwöhnte Langzeitarbeitslose bedeutet dies eine weitere Einschränkung ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Aber auch für Höherqualifizierte erhöht sich mit ihrem Verweilen in der Zeitarbeit das Risiko beruflicher Stagnation und der Einmündung in eine qualifikatorische Abwärtsspirale“ (Bolder et al. 2005: 164).

Dagegen hat das BMBF-Forschungsprojekt „Neue Erwerbsbiografien in virtuellen Unternehmen der Medienwirtschaft“ der Universität Dortmund zum ersten Mal empirische Belege für die Annahme geliefert, dass „Personen mit unsteten Erwerbsverläufen besser qualifiziert sind als Personen mit linearen, stetigen Erwerbsbiografien“ (Benikowski/Klatt 2007: 215). Diese Aussage gilt allerdings zunächst nur für sogenannte Job-Nomaden oder Freelancer in relativ qualifizierten Bereichen. Die Vorteile sollen sich sowohl auf fachliche Qualifikationen als auch auf Schlüsselqualifikationen beziehen. Die Übertragbarkeit dieser Ergebnisse, die überdies auf Selbsteinschätzung basieren, wird allerdings lediglich anhand zweier Beispiele



illustriert, die sich wiederum auf Personen mit mittleren (Krankenpflege) und höheren (Finanzmanagement) Qualifikationen beziehen (ebd. 216 ff.). Nach unseren Erfahrungen dürfte eine Übertragbarkeit auf die normalen Leiharbeitsbeschäftigten kaum denkbar sein. Sie sind in der Regel anders als ihre freiwillig flexiblen Kollegen lediglich unfreiwillig flexibilisiert und verfügen damit auch im Normalfall kaum über die notwendige Arbeitsmarktmacht.

Somit lässt sich als erstes Zwischenfazit ziehen, dass Leiharbeit nach den vorliegenden Ergebnissen weder eine prominente Rolle bei der Rückkehr von Arbeitslosen und prekär Beschäftigten in den ersten Arbeitsmarkt spielt noch dass sie dem Ausbau von Kompetenzen und Qualifikationen dient. Im Gegenteil deuten die empirischen Forschungsergebnisse eher auf eine Bedrohung des vorhandenen Qualifikationsniveaus durch das Vorherrschen von Jedermannstätigkeiten hin. Ausnahmen, wenn überhaupt, könnte es allenfalls im Bereich besser qualifizierter Arbeit geben. Die Evidenz hierfür ist jedoch schwach und situativ-anekdotesch.

### *Was bedeutet Zeitarbeit für Jugendliche?*

Eine Auswertung neuerer Daten der BA und der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik ergibt, dass die Beschäftigungsstruktur der Zeitarbeit „markante und im Zeitverlauf nachhaltige Unterschiede“ zur gesamtwirtschaftlichen Struktur aufweist: unter anderem sind Zeitarbeitnehmer „im Schnitt jünger, verfügen weitaus häufiger über keine Berufsausbildung und sind öfters als Nichtfacharbeiter tätig“ (Burda/Kvasnicka 2006: 218).

Üblicherweise werden Merkmale wie Alter, Geschlecht, Bildungsniveau als allgemeine demografische Merkmale von Zeitarbeitern oder dann Berufsgruppenzugehörigkeit, Qualifikationsstufe, Einsatzstätigkeiten in der Zeitarbeit (letztere bei Seidel/Münchhausen 2007: 143 ff.) erfasst. In der Erforschung der Zeitarbeit werden jedoch keine „gekoppelten“ Daten gefunden, z. B. über Qualifikationsunterschiede, Einsatzfelder oder Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen nach Altersgruppen oder nach Geschlecht. Insofern lassen sich hierzu bislang keine Aussagen treffen.

Allerdings existieren einige Projekte, die sich mit der Durchführung von Berufsausbildungen im Rahmen von Zeitarbeit befassen. Diese sollen im Folgenden kurz beschrieben werden:

Seit einigen Jahren engagieren sich Zeitarbeitsunternehmen für die Schaffung zusätzlicher Ausbildungs- und Praktikumsplätze für Jugendliche im Rahmen einer Verbundausbildung. Unter den Vorreitern ist die Firma START Zeitarbeit NRW. Ihre Zielgruppe sind Jugendliche zwischen 18 und 25 Jahren mit Hauptschulabschluss, die noch keinen Ausbildungsplatz haben und bei denen Vermittlungshemmnisse vorliegen. In Kooperation mit Kundenbetrieben hat START von Januar 2005 bis De-

zember 2006 152 zusätzliche Ausbildungsplätze in gewerblich-technischen, handwerklichen und neuen Fachgebieten geschaffen. Dabei trägt die Zeitarbeitsfirma den organisatorischen und finanziellen Aufwand (Vorauswahl der Jugendlichen, administrative Aufgaben, Zusatzqualifizierungen etc.), während die Entleihbetriebe die praktische Ausbildung übernehmen und sich teilweise an der Ausbildungsvergütung beteiligen. Das Projekt war im Januar 2006 Landessieger von Nordrhein-Westfalen beim Deutschen Förderpreis „Jugend in Arbeit“.

Unter den geförderten Projekten des BMBF-Programms STARegio für Westdeutschland sind auch Ausbildungsprojekte von Zeitarbeitunternehmen, beispielsweise das Projekt „Zeitarbeit für Ausbildung“ – Berufsausbildung bei Zeitarbeitunternehmen. Die Kooperationspartner – das Berufsfortbildungswerk des DGB (bfw) und der Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e. V. (IGZ) – hatten das Ziel, in bayrischen Bezirken mit unterdurchschnittlichem Ausbildungsangebot zusätzliche Ausbildungsplätze zu schaffen und die Zeitarbeitsbranche auf die Beteiligung an der Ausbildung aufmerksam zu machen. Die Projektlaufzeit betrug anderthalb Jahre, vom Juni 2005 bis Dezember 2006.

Das bfw hatte die Aufgabe, Zeitarbeitsunternehmen zu akquirieren, die bereit wären, in Kooperation mit Kundenunternehmen Ausbildungsplätze anzubieten (Schaffung von Netzwerken von Ausbildungsbetrieben). Weiterhin hat das bfw den Unternehmen eine Vorauswahl geeigneter Bewerber angeboten. Wurde die Bewerbungsphase erfolgreich abgeschlossen, erhielten Auszubildende einen Ausbildungsvertrag mit einem Zeitarbeitsunternehmen. Auch hier war die Ausbildung als Verbundausbildung organisiert, beispielsweise für die Berufe Kraftfahrzeugmechatroniker, Elektroniker für Betriebstechnik und Kauffrau für Bürokommunikation initiiert. Im Laufe des Vorhabens wandelte sich die anfängliche Skepsis vieler Zeitarbeitsunternehmen in ein gesteigertes Interesse am Ausbildungsmodellmodell.

Ein weiteres Projekt der Handwerkskammer und der Industrie- und Handelskammer in Lübeck, das im Rahmen des STARegio finanziert wird, richtet sich explizit an junge Mütter und Väter unter 25 Jahren und an in Pflege eingebundene junge Erwachsene. Durch die Verbundausbildung in der Zeitarbeit haben sie die Möglichkeit, eine Ausbildung neu anzufangen, wie auch die Chance, eine bereits begonnene Ausbildung, die durch die Elternschaft unterbrochen werden musste, in Teilzeit fortzuführen. Begleitend wurde für junge Mütter eine zusätzliche Vorbereitungsmaßnahme in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsakademie (WAK) Lübeck entwickelt.

Diese Projekte bieten interessante Ansätze, wie Jugendliche mit Vermittlungshemmnissen über Zeitarbeit in Ausbildung integriert werden können. Allerdings sind uns hierzu keine wissenschaftlichen Auswertungen bekannt. Insgesamt ist der „gegenwärtige Kenntnisstand über den Sektor (Zeitarbeit) nach wie vor gering“ (Burda/Kvasnicka 2006: 196). Dies betrifft insbesondere die Stellung von Jugend-

lichen in der Zeitarbeit. Zur Frage, inwieweit Jugendliche mit Vermittlungshemmnissen über eine Kombination von Arbeitseinsatz in der Zeitarbeit und modularer Qualifizierung in Arbeit integriert werden können, ohne dass dies mit einem Berufsabschluss verbunden ist, gibt es bislang überhaupt keine Informationen. Ein entsprechendes Evaluationsprojekt könnte also Informationen und Analysen zutage fördern, die es bislang in dieser Form noch nicht gibt.

## 1.4 Das Evaluationsprojekt „ZACQ“

Von den ersten Gesprächen an hatte das IAB eine wissenschaftliche Begleitung des Projekts geplant. Da das Projekt im Rechtskreis des SGB II angesiedelt war, war hierzu eine Genehmigung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erforderlich, aus dessen Haushalt die Forschung zur Grundsicherung für Arbeitsuchende finanziert wird. In Absprache mit dem BMAS wurden die grundlegenden Fragestellungen für das Evaluationsvorhaben festgelegt:

Das Forschungsprojekt sollte klären, inwieweit Zeitarbeit in Kombination mit Qualifizierungsmodulen ein Mittel sein kann, diese besonders schwierige Klientel arbeitsloser Jugendlicher in den Arbeitsmarkt zu integrieren bzw. ihre Beschäftigungsfähigkeit zu steigern. Gleichzeitig sollte untersucht werden, ob sich in den Pilotregionen tragfähige Strukturen und Kooperationen herausbilden, um die Ziele des Projekts angemessen zu verfolgen. Die folgenden Punkte dienten dabei als Leitfragen:

- Inwieweit eignet sich Zeitarbeit als Mittel der Integration erwerbsfähiger Hilfebedürftiger in den Arbeitsmarkt? Evaluationsstudien gehen davon aus, dass der Erfolg von Aktivierungsmaßnahmen umso größer ist, je näher diese sich an „richtige Arbeit“ annähern.
- Eignet sich die Kombination aus Arbeitseinsätzen und Bildungsanteilen zur Aktivierung und Integration schwieriger Jugendlicher? Es ist bekannt, dass bildungsferne Jugendliche nur schwer zur Teilnahme an „reinen“ Bildungsmaßnahmen zu motivieren sind, zumal viele von ihnen intensive Erfahrungen mit Maßnahmen des Übergangssystems haben. Die Kombination aus „richtiger Arbeit“, Bildungsanteilen und der realistischen Perspektive eines Arbeitsvertrags könnte gerade für diese Jugendlichen besonders motivierend sein.
- Wie entwickelt sich die Beschäftigungsfähigkeit in einem solchen Rahmen und wie lässt sich das messen? Das Projekt soll die Entwicklung zentraler Kompetenzen und Arbeitsorientierungen untersuchen.
- Funktionieren Ansätze der Public Private Partnership im Bereich der Arbeitsmarktpolitik? Die Implementationsanalysen können zeigen, welche Chancen, aber auch welche Probleme in der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen und gewinnorientierten Unternehmen liegen.

Darüber hinaus sollte bei der Evaluation unterschieden werden zwischen a) Jugendlichen mit und ohne Berufsabschluss und b) Qualifizierung während und außerhalb externer Arbeitseinsätze.

Das Projekt besteht aus Standortanalysen der beteiligten ARGEn, Implementationsstudien sowie Wirkungsanalysen. Die Standortanalysen in den ARGEn bilden die „Inputfaktoren“ für das Projekt in den beteiligten Regionen ab. Hierzu gehören allgemeine Informationen zu Größe, Typ, Wirtschaftsstruktur, demografische Situation etc. Insbesondere von Interesse ist natürlich die Lage am Arbeitsmarkt in der untersuchten Region, mit besonderem Fokus auf Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten für Jugendliche.

Bei den Implementationsstudien geht es um die Prozessindikatoren. Im Mittelpunkt stehen die Kooperation zwischen der ARGE und der örtlichen Niederlassung von NORMATEMP, der Auswahlprozess der Jugendlichen und die Durchführung der Maßnahme selbst, insbesondere die Umsetzung und Abfolge der Qualifikationsphasen und Arbeitseinsätze. Die Implementationsstudie beinhaltet auch eine Erfassung von Kompetenz und Motivation anhand qualitativer Interviews mit teilnehmenden Jugendlichen. Die Wirkungs- und Verbleibsanalysen richten sich auf die Ergebnisindikatoren (Output/Outcome). Zentral ist dabei der Verbleib der Jugendlichen, der sechs Monate nach Abschluss der Maßnahme erfasst werden soll. Außerdem werden die Jugendlichen schriftlich zu ihren Erfahrungen und ihrer Beurteilung der Maßnahme befragt.

An der Evaluation beteiligt war das IAB, wo die Standortanalysen durchgeführt wurden (Kapitel 2), die Friedrich-Schiller-Universität Jena, Lehrstuhl für Arbeits-, Wirtschafts- und Industriosozilogie sowie das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) in Essen. An der Universität Jena wurden die Implementationsanalysen (Kapitel 3) und die qualitativen Analysen zur Entwicklung von Motivation und Kompetenzen (Kapitel 4) durchgeführt. Das RWI schließlich war verantwortlich für die quantitativen Wirkungs- und Verbleibsanalysen (Kapitel 5).

## 2 Standortanalysen

### 2.1 Einführung

Im folgenden Abschnitt stellen wir die Ergebnisse der Standortanalysen für die Standorte vor, an denen ZACQ bis zum Ende durchgeführt wurde und die der Evaluation zugestimmt haben.<sup>2</sup> Dies sind die drei Standorte Altstadt, Bernhausen und Carlsberg. Um einen Vergleich zu ermöglichen, folgen die Analysen einem einheitlichen Muster. Zunächst gehen wir auf die regionalen Besonderheiten ein, die den Standort prägen: ungefähre Größe, Bedeutung für das Umland, die Wirtschaftsstruktur und die demografische Entwicklung. Es folgt das Bildungssystem, insbesondere auch die Bereiche, die für die Klientel von ZACQ von Bedeutung sind, beispielsweise das Übergangssystem. Diese Punkte werden gefolgt von einer Darstellung des Arbeitsmarktes insgesamt, des Arbeits- und Ausbildungsmarktes für Jugendliche und die Entwicklung der Zeitarbeit.

Dabei soll es darum gehen, die Chancenstrukturen für Jugendliche mit Problemen auf dem Arbeitsmarkt zu beschreiben. Dies geschieht auf eine Weise, die ein schlüssiges Bild des Standortes entstehen lassen soll, ohne dessen genaue Identität zu offenbaren. Daher benennen wir in den folgenden Unterabschnitten zwar Tendenzen und ungefähre Zahlen, verzichten aber auf exakte Zahlen, die jederzeit in öffentlich zugänglichen Statistiken nachzusehen wären und den genauen Ort verraten. Ein solcher Verzicht auf Exaktheit fällt uns als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht ganz leicht und ist möglicherweise auch für manche Leserinnen und Leser irritierend. Es gibt aber keinen anderen Weg, die zugesicherte Anonymität der Standorte und damit auch der beteiligten Personen zu wahren.

Noch schwerer fällt uns die Einschränkung, dass wir auf Quellenangaben verzichten müssen, die allzu oft den Standort verraten hätten (etwa: Statistischer Jahresbericht 2007 der Stadt XY...). Anstatt dies punktuell zu tun und an „unverfügbaren“ Stellen z. B. auf das Data Warehouse der Bundesagentur für Arbeit zu verweisen, unterlassen wir die Angabe von Quellen hier komplett und bitten darum, der Sorgfalt unserer Recherche zu vertrauen. Die meisten Daten beziehen sich auf 2007, das Jahr, in dem das Projekt ZACQ begann. Dort, wo wir Entwicklungen darstellen, beziehen wir zumeist die Jahre 2003 bis 2006 zusätzlich mit ein.

---

2 Die Recherchen für diesen Abschnitt wurden von den Projektmitarbeitern und -mitarbeiterinnen des IAB in Stützpunktagenturen der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt, den sogenannten „ProlAB“. Besonderer Dank gebührt an dieser Stelle Ulrike Büschel, Volker Daumann, Elke Dony, Detlef Güttler, Christine Hense, Elke Lowien-Bolenz, Carmen Pilger und Christian Sprenger.

## 2.2 Altstadt

### *Regionale Besonderheiten*

Altstadt ist eine kreisfreie Stadt im Osten Deutschlands und gehört zu den Städten mit wichtigen wirtschaftlichen, medizinischen und kulturellen Funktionen für das Umland. Sie hat damit eine große Bedeutung für die Beschäftigung im umliegenden Verdichtungsraum. Die Stadt entspricht dem Bezirk des Hauptamtes der Agentur Altstadt sowie dem Bezirk der ARGE. Altstadt ist stark in der Technologiebranche vertreten und hat unter anderem im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus sowie der Informationstechnologie eine hohe Bedeutung.

Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung lag in den letzten Jahren etwas über 100.000. Unter den Beschäftigten sind nur wenige Ausländer, davon ein Drittel aus der Europäischen Union. Drei Viertel der Arbeitsplätze befinden sich im Dienstleistungsbereich. Das verarbeitende Gewerbe gewinnt aber weiterhin an Bedeutung, auch bezüglich der Akquisition von Wertschöpfung von außerhalb. Es gilt als Wachstumsmotor mit Wachstumsraten, die 2005 bis 2007 deutlich über dem bundesdeutschen Durchschnitt lagen. Die großen Strukturen der Planwirtschaft zu Zeiten der DDR wurden in der Transformationsperiode in eine Marktwirtschaft mit kleinen und mittelständisch geprägten Unternehmen überführt. Diese machen den Wirtschaftsstandort Altstadt heute relativ krisensicher. Zusätzlich gibt es viele inhabergeführte Unternehmen und die stark vertretene Branche des Maschinen- und Anlagenbaus gilt allgemein als sehr standorttreu.

In den Jahren 2003 bis 2007 fand ein Wachstum vor allem in den Branchen der unternehmensnahen und den sonstigen Dienstleistungen statt, die den Löwenanteil der neu entstandenen Unternehmen ausmachen. Eine besondere Bedeutung kommt darin dem Bereich Überlassung von Arbeitnehmern zu.

Altstadt hat seit der Wende etwa ein Viertel der ursprünglichen Einwohnerzahl verloren. Vor allem junge Menschen, aber auch qualifizierte Fachkräfte, verließen die Stadt aus wirtschaftlichen Gründen in Richtung der alten Bundesländer. Ab 1999 verlangsamte sich dieser Trend jedoch kontinuierlich und seit 2006 hat Altstadt sogar ein positives Wanderungssaldo. Dennoch ist die Altersstruktur problematisch. Die Abwanderung jüngerer Menschen hatte zur Folge, dass die Bevölkerung heute einen hohen Anteil von Älteren aufweist. Hohe Werte haben sowohl der Anteil der über 60-Jährigen sowie das Durchschnittsalter der Bevölkerung.

Die Stadt Altstadt ist eine Einpendlerstadt. Im Jahr 2007 standen gut 20.000 Auspendlern fast 50.000 Einpendler gegenüber. Dies dokumentiert auch die Bedeutung der Stadt als Beschäftigungsort für das Umland.

## *Bildungssystem*

Das Bildungssystem der Stadt ist infolge der starken Abwanderung in den 90er Jahren durch einen starken Rückgang der Schülerzahlen sowohl im öffentlichen Bereich als auch bei Schulen in freier Trägerschaft geprägt. Im Vergleich zum Schuljahr 1994/1995 hat sich die Anzahl der Schüler beinahe halbiert. Auch im Vergleich der Schuljahre 2006/2007 und 2007/2008 setzt sich der Rückgang weiter fort. Einzig an den Fachschulen ist ein relevanter Anstieg der Schülerzahlen zu verzeichnen. Die Stadt Altstadt hatte zu Beginn des Schuljahres 2006/2007 etwa 17.000 Schüler an 90 allgemeinbildende Schulen, davon etwa die Hälfte Grundschulen.

Die Zahl der Schulabgänger von allgemeinbildenden Schulen hat zwischen 2005 und 2007 um knapp 14 Prozent abgenommen. Im Jahr 2007 beendeten ca. 2.500 Schüler die Schule. Etwa die Hälfte der Abgänger verließen die Schule mit einem Realschulabschluss und ein Drittel mit der allgemeinen Hochschulreife. Circa zehn Prozent gingen mit einem Hauptschulabschluss ab und ein etwas geringerer Anteil verließ die Schule ohne Abschluss.

Die berufsbildenden Schulen von Altstadt sind seit dem Schuljahr 1992/1993 in Beruflichen Schulzentren (BSZ) mit verschiedenen Schwerpunkten (Technik, Wirtschaft, Gesundheits- und Sozialwesen) integriert. Zu den berufsbildenden Schulen gehören die Berufsschule, die Berufsfachschule, die Fachschule, die Fachoberschule und das berufliche Gymnasium. Das Angebot dieser BSZ umfasst auch die berufsvorbereitenden Maßnahmen. Entsprechend der Situation in Ostdeutschland ist der Anteil von Ausländern mit ungefähr drei Prozent sehr niedrig. Der Anteil ausländischer Schüler an allgemeinbildenden Schulen entspricht in etwa dieser Größenordnung, an berufsbildenden Schulen liegt er bei unter einem Prozent.

## *Arbeitsmarkt*

Zwischen 1996 und 2005 stagnierte der Arbeitsmarkt bei hohen Arbeitslosenzahlen, zwischen 2006 und dem Beginn der Wirtschaftskrise Ende 2008 war eine deutliche Besserung zu verzeichnen, hauptsächlich aufgrund des Wachstums des verarbeitenden Gewerbes. Im Jahresdurchschnitt 2007 sank die Arbeitslosenquote (abhängige zivile Erwerbspersonen) auf ca. 15 Prozent. Im Vergleich zu 2003 bedeutet dies einen Rückgang um ca. 30 Prozent, was sich ab 2005 fast ausschließlich im SGB III bemerkbar macht. Der Anteil der Langzeitarbeitslosen an allen Arbeitslosen in Altstadt betrug zwischen 2004 und 2008 immer zwischen 40 und 45 Prozent.

Altstadt hatte lange mit einem starken Rückgang der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu kämpfen. Allein zwischen Ende 2003 und Ende 2007 sank die Zahl der Beschäftigten um knapp neun Prozent. Der Rückgang der

sozialversicherungspflichtig Beschäftigten fand zunächst vor allem im verarbeitenden Gewerbe statt. Zwischen 2003 und 2007 konzentrierte sich der Rückgang wegen der Verschlan­kung der Verwaltungsstrukturen auf das Dienstleistungsge­werbe und die öffentliche Verwaltung. In der gleichen Phase fand aber auch ein bemerkenswerter Beschäftigungsaufbau bei den unternehmensnahen Dienstleistungen statt. Im Jahr 2007 besaßen knapp zwei Drittel der Beschäftigten in Altstadt eine Berufsausbildung, annähernd zehn Prozent hatten keine Ausbildung und 15 Prozent einen Hochschulabschluss.

Vergleicht man den Bestand an offenen Stellen jeweils im Dezember der Jahre 2005 bis 2007, so ist Ende 2006 der höchste Bestand feststellbar, der allerdings 2007 wieder auf das Niveau von 2005 zurückfiel. Die Hälfte der nicht besetzten Stellen finden sich in dem Bereich sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen, darunter vor allem im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung. Außerdem wurden Stellen im verarbeitenden Gewerbe, im Handel, in der Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen, im Bereich der Erbringung sonstiger Dienstleistungen sowie im Gesundheits- und Sozialwesen nicht besetzt. Betrachtet man die angebotenen Stellen nach Berufen, so kristallisieren sich vor allem die Berufe im Metallbereich wie Schlosser, Elektriker und Metallbearbeiter heraus, die typische Berufe im Bereich der Zeitarbeit darstellen.

### *Arbeits- und Ausbildungsmarkt für Jugendliche*

Seit dem Ausbildungsjahr 2003 ist die Anzahl der gemeldeten Bewerber für Berufsausbildungsstellen in der Gesamtagentur Altstadt stark rückläufig. Im Ausbildungsjahr 2006/2007 wurde ein Minus von mehr als 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf unter 5.000 verzeichnet, im Schuljahr 2007/2008 reduzierte sich die Bewerberzahl um ein weiteres Viertel. Ein Drittel der Bewerber aus dem Schuljahr 2006/2007 stammte aus früheren Abschlussjahren. Von diesen hatte ein Drittel einen Hauptschulabschluss und ein Zehntel keinen Abschluss. Die Zahl der gemeldeten Berufsausbildungsstellen erhöhte sich 2007 im Gegensatz dazu und überstieg die Zahl der Bewerber in diesem Jahr deutlich.

Die Top Ten der häufigsten Erst-Vermittlungswünsche von Bewerbern für betriebliche Ausbildungsstellen im Agenturbezirk Altstadt umfassen ein relativ enges Berufsspektrum. Die am häufigsten nachgefragten Berufe 2006/2007 bei den Jungen sind Kfz-Mechatroniker, Koch, Mechatroniker und Tischler. Die Mädchen wünschten sich, Kauffrau im Einzelhandel, Bürokauffrau oder Verkäuferin zu werden. Trotz der insgesamt für die Jugendlichen verbesserten Situation steht den besonders nachgefragten Berufen nicht immer ein ausreichendes Angebot der gewünschten Ausbildungsstellen gegenüber. Am prägnantesten ist dies bei den Berufen Kaufmann/-frau



im Einzelhandel, Koch und Kraftfahrzeug-Mechatroniker. Rechnerisch zu wenig Bewerber gab es beispielsweise bei der Fleisch- und Fischverarbeitung, bei Reinigungsberufen sowie in der Chemie-, Kunststoff- und Papierverarbeitung.

Im Jahr 2007 wurden über 4.000 Ausbildungsverträge abgeschlossen. Nahezu 1.000 Jugendliche, insbesondere jene ohne bzw. mit Hauptschulabschluss, konnten eine geförderte Berufsausbildung beginnen. Annähernd 200 Jugendliche gingen ins Übergangssystem, d. h. sie absolvierten z. B. eine berufsvorbereitende Bildungsmaßnahme (BvB) oder eine Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ). Neben den Möglichkeiten einer betrieblichen Berufsausbildung gibt es in Altstadt auch mehr als 20 vollzeitschulische Berufsausbildungsangebote. Deren Dauer liegt je nach Ausbildungsziel zwischen zwei und dreieinhalb Jahren, für die meisten Angebote ist ein Realschulabschluss erforderlich.

Im Jahresdurchschnitt 2007 waren mehr als 2.000 Jugendliche unter 25 Jahren in Altstadt arbeitslos gemeldet. Ihr prozentualer Anteil an der Gesamtzahl der Arbeitslosen liegt etwa bei zwölf Prozent. Im Vergleich zu 2005 ist dies ein Rückgang von über 20 Prozent, von dem allerdings die Jugendlichen ohne Hauptschulabschluss nicht profitierten. Ihre Zahl stieg im selben Zeitraum um über 30 Prozent. Knapp die Hälfte der arbeitslosen Jugendlichen ist weiblich.

### *Entwicklung der Zeitarbeit 2004–2007*

Zwischen 2004 und 2007 (jeweils Stichtag 31.12.) hat sich die Zahl der Beschäftigten in der Wirtschaftsklasse Arbeitnehmerüberlassung mehr als verdoppelt. Der Anteil an der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung stieg entsprechend von drei auf sechs Prozent. Auch das Angebot offener Stellen stieg in diesem Zeitraum um ein Mehrfaches, der Anteil der Zeitarbeit an allen offenen Stellen betrug Ende 2007 fast 40 Prozent. Die meisten Angebote beziehen sich dabei auf das verarbeitende Gewerbe.

## **2.3 Bernhausen**

### *Regionale Besonderheiten*

Bernhausen zählt zu den großen Großstädten in Deutschland. Zum Agenturbezirk Bernhausen gehört allein die Stadt, Agentur- und ARGE-Bezirk sind identisch. Die ARGE Bernhausen als Grundsicherungsträger für die kreisfreie Stadt Bernhausen gehört zu den städtischen Bezirken mit schlechter Arbeitsmarktlage und hohem Anteil an Langzeitarbeitslosen. Die Stadt Bernhausen liegt in einer Metropolregion mit industrieller Geschichte.

Im Zuge der wirtschaftspolitischen Profilierungsbestrebungen baut Bernhausen u. a. auf den Bereich der Energie. Mittlerweile sind ca. 80 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Dienstleistungssektor beschäftigt. Die Wirtschaftsstruktur wird von Großbetrieben dominiert, kleine und mittlere Unternehmen sind in Bernhausen im nationalen Vergleich weniger stark vertreten.

Bernhausen gehört zum Städtetyp der schrumpfenden Großstädte im postindustriellen Strukturwandel. Dies ist zum einen auf die demografischen Entwicklungen (Alterung der Gesellschaft) und zum anderen auf die negativen Wanderungsbewegungen zurückzuführen. Damit verbunden ändert sich die Altersstruktur, insbesondere wird ein starker Rückgang bei den Kindern und Jugendlichen im Alter von sechs bis 25 Jahren prognostiziert. Die demografischen Probleme hängen in Bernhausen mit der immer noch vorhandenen wirtschaftlichen Strukturschwäche zusammen. Da nach wie vor qualifizierte Arbeitsplätze fehlen, wandern die Berufseinsteiger und Bildungswanderer ab.

### *Bildungssystem*

Insgesamt gab es im Schuljahr 2006/2007 in Bernhausen nahezu 200 allgemeinbildende und 14 berufsbildende Schulen mit zusammen fast 90.000 Schülern, 20.000 davon in den berufsbildenden Schulen. Der Ausländeranteil bezogen auf die Schüler aller Schulformen betrug etwa 14 Prozent, an den berufsbildenden Schulen lag er um ein Drittel niedriger. An den Haupt- und Förderschulen lag er allerdings nahe 30 Prozent. Nahezu 7.000 Schülerinnen und Schüler verließen 2007 die allgemeinbildenden Schulen, etwa sieben Prozent hatten keinen Abschluss, knapp 20 Prozent den Hauptschulabschluss. Einen mittleren Bildungsabschluss bzw. die Hochschulreife hatten jeweils etwa 35 Prozent.

### *Arbeitsmarkt*

Der Bestand an Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt erreichte 2005 seinen höchsten Stand und sank in den anschließenden zwei Jahren bis auf unter 40.000 im Jahre 2007, wobei der größte Teil des Rückgangs im SGB III zu verbuchen war. Der Anteil der Langzeitarbeitslosen an allen Arbeitslosen lag 2007 über 50 Prozent. Im SGB-II-Bereich waren fast 60 Prozent aller Arbeitslosen langzeitarbeitslos. Die Arbeitslosenquote bezogen auf abhängig zivile Erwerbspersonen lag 2005 bei fast 18 Prozent und ging bis 2007 auf unter 15 Prozent zurück.

Die Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe schrumpft entsprechend dem übergreifenden Trend des Strukturwandels. Branchenschwerpunkte waren hier z. B. das Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, die Metallerzeugung und -bearbeitung

oder der Maschinenbau. Im Dienstleistungsbereich dominierten der Handel, das Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung, die Erbringung wirtschaftlicher Dienstleistungen sowie der Bereich Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen. Im Grundstücks- und Wohnungswesen waren zwischen 2003 und 2007 die größten Zuwächse zu verzeichnen.

Am 31.12.2007 hatte von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten etwa ein Siebtel keine Berufsausbildung. Bei einem weiteren Fünftel war die Ausbildung unbekannt. Von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Berufsausbildung hatten 86 Prozent einen Volks-, Haupt- oder Realschulabschluss und knapp 14 Prozent Abitur. Von den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne Berufsausbildung besaßen knapp 77 Prozent einen Volks-, Haupt- oder Realschulabschluss und 23 Prozent Abitur.

Im Vergleich zum Jahr 2003 ist der bereits seit langem vorhandene Trend zur Höherqualifizierung ablesbar. Zwar verringerte sich die Zahl der Erwerbstätigen mit Berufsausbildung um ca. vier Prozent obwohl die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung leicht anstieg, allerdings sank die Zahl der Beschäftigten ohne Berufsausbildung im Vergleich zu 2003 um sieben Prozent. Zugenommen haben insbesondere die Zahl der Beschäftigten mit Abitur und ohne Berufsausbildung (+11,7 Prozent) sowie die Absolventen von Fachhoch- und Hochschulen (+9,3 Prozent).

Im Dezember 2007 waren in Bernhausen über 6.000 offene Stellen bei der Arbeitsagentur gemeldet, fast dreimal so viele wie 2003. Besonders hohe Zuwächse gab es dabei im Grundstücks- und Wohnungswesen, im Verkehr und der Nachrichtenübermittlung und in der Öffentlichen Verwaltung. Der Hauptschwerpunkt im Jahr 2007 lag bei den Hilfsarbeitern ohne nähere Angaben, gefolgt von den anderen Dienstkaufleuten, Elektrikern sowie den Bürofach- und Bürohilfskräften. Auffallend ist der besonders starke Anstieg der Hilfsarbeiterstellen. Da es sich bei der Statistik um geförderte und ungeförderte Stellen handelt, ist zu vermuten, dass sich hinter diesem Anstieg ein Großteil geförderter Stellen (z. B. Arbeitsgelegenheiten) verbirgt. Auch die Zahl der offenen Stellen in der Arbeitnehmerüberlassung stieg stark an (s. u.).

### *Arbeits- und Ausbildungsmarkt für Jugendliche*

Zum Stichtag 30.09.07 waren in der Agentur Bernhausen nahezu 5.000 Jugendliche als Bewerber für eine Berufsausbildung gemeldet. Etwa ein Viertel hatte einen Hauptschulabschluss, nur wenige hatten keinen Schulabschluss. Auch in Bernhausen konzentrierten sich die Berufswünsche der Jugendlichen auf wenige Berufe, am meisten gefragt waren Warenkaufleute, Schlosser oder Mechaniker oder Tätigkeiten in den allgemeinen Dienstleistungsberufen (Frisöre, Berufe des Gastgewerbes, Reinigungsberufe, hauswirtschaftliche Berufe u. a.).

Die Entwicklung des lokalen Ausbildungsstellenmarktes in der Zeit von 2003 bis 2007 war positiv, da sich die Zahl der abgeschlossenen Ausbildungsverträge um 14 Prozent erhöhte. Die Zahl der bei der Agentur Bernhausen gemeldeten Berufsausbildungsstellen stieg um fast 1.000 Stellen an. Gleichzeitig sank die Zahl der gemeldeten Bewerber im gleichen Zeitraum um 500. Dennoch überwog die Zahl der Bewerber immer noch die der Stellen, die Angebots-Nachfrage-Relation lag im Jahr 2007 bei unter 95 Prozent. Gleichzeitig hatte die Agentur ihr gefördertes Ausbildungsplatzangebot um ca. 400 Plätze ausgeweitet. Trotzdem wurde der Ausbildungsmarkt weiterhin als schwierig eingeschätzt, insbesondere da sehr viele Altbewerber aus den Vorjahren noch versorgt werden mussten. Neben der von vielen Jugendlichen und jungen Erwachsenen favorisierten dualen Berufsausbildung gibt es in Bernhausen die Möglichkeit, eine Berufsausbildung auch vollzeitschulisch zu absolvieren. Dazu gibt es mehr als 30 Berufsangebote, die überwiegend in den Bereichen Gesundheit und Soziales angeboten werden.

Die Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt 2007 lag bei den Jugendlichen bei 13 Prozent, der Anteil der arbeitslosen Jugendlichen an allen Arbeitslosen lag 2007 bei etwa elf Prozent. Von den über 3.500 arbeitslosen Jugendlichen (davon 2.000 männliche Jugendliche) im Jahr 2007 hatten mehr als 1.000 oder knapp 30 Prozent keinen Hauptschulabschluss, die meisten von ihnen waren im SGB II angesiedelt. Ebenfalls etwa 30 Prozent der arbeitslosen Jugendlichen besaßen einen Hauptschulabschluss, davon war der überwiegende Teil im SGB II arbeitslos gemeldet. Die übrigen besaßen mindestens den Realschulabschluss. Differenzierte Daten über den Migrationshintergrund der Jugendlichen liegen nicht vor, gut ein Sechstel der arbeitslosen Jugendlichen waren Ausländer. Bei ihnen lag der Anteil der Jugendlichen ohne Hauptschulabschluss bei über 40 Prozent, während er bei den arbeitslosen deutschen Jugendlichen bei etwas über einem Viertel lag.

Im Übergangssystem für leistungsschwächere Jugendliche befanden sich Ende 2007 über 2.000 Jugendliche, davon 40 Prozent junge Frauen. Schwerpunkte bildeten auch hier die Berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB), die Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen (BaE) und die Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ). Ausländische Jugendliche waren, gemessen an ihrem Anteil an den Arbeitslosen, in diesen Maßnahmen unterrepräsentiert.

#### *Entwicklung der Zeitarbeit 2004–2007*

Zwischen Ende 2004 und Ende 2007 stieg die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung um 70 Prozent auf über 4.000 an. Der Anteil der Zeitarbeitnehmer an allen sozialversiche-

rungspflichtig Beschäftigten stieg entsprechend von gut einem auf zwei Prozent. Parallel dazu stieg der bei der Arbeitsagentur Bernhausen gemeldete Bestand an Leiharbeitsstellen im Jahresdurchschnitt von unter 500 auf über 1.300 an, was einer Steigerung um 267 Prozent entspricht. Da insgesamt die Zahl der gemeldeten Stellen stieg, erhöhte sich der Anteil der Stellenangebote in der Zeitarbeit an allen Stellenangeboten nur geringfügig, war aber mit mehr als einem Drittel bezogen auf das gesamte Stellenangebot bei der Agentur Bernhausen sehr hoch.

## 2.4 Carlsberg

### *Regionale Besonderheiten*

Carlsberg ist eine kreisfreie Stadt in den alten Bundesländern mit etwa einer Viertel Million Einwohnern. Die Stadt liegt in einer altindustriell geprägten Region, die eine ungünstige Branchenstruktur aufweist. Heute sind die stärksten Industriebranchen in Carlsberg die Stahl- und Metallindustrie, der Maschinenbau, die Chemische sowie die Mineralöl verarbeitende Industrie. Obwohl auch hier der Strukturwandel in den letzten Jahren vorangeschritten ist, liegt der Dienstleistungsanteil an der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung mit ca. 70 Prozent immer noch relativ niedrig. Die ungünstige Branchenstruktur bedingt den Rückgang der Beschäftigtenzahlen und hemmt die Entstehung neuer Wirtschaftszweige. Auch die Größenstruktur der Betriebe mit unterdurchschnittlich vielen kleinen und mittleren Unternehmen im Gegensatz zu Großbetrieben wirkt sich negativ auf die Beschäftigungsentwicklung aus.

Die Kaufkraft in der Region ist wegen unterdurchschnittlicher Löhne und der hohen Arbeitslosenquote gering. Die Beschäftigung in Carlsberg ist seit den neunziger Jahren jährlich um etwa drei Prozent (Westdeutschland: 0,2 Prozent) gesunken.

Carlsberg ist eine klassisch schrumpfende Stadt: Schrumpfung bezieht sich hierbei sowohl auf die wirtschaftliche als auch auf die demografische Dimension. Gründe hierfür sind auf demografischer Seite die Alterung der Gesellschaft (geringe Geburtenzahlen) und der negative Wanderungssaldo. Die Bevölkerung ist einem ausgeprägten Alterungsprozess unterworfen. Das Durchschnittsalter ist hoch; Jugendliche und die Altersgruppe bis 50 Jahre sind schwächer vertreten, der Anteil der Bevölkerung ab 50 Jahre ist hingegen überdurchschnittlich groß. Ein negativer Wanderungssaldo und rückläufige Geburtenzahlen sind ursächlich für den Rückgang der Bevölkerungszahl. Rückgang und Alterung der Bevölkerung werden sich künftig noch weiter verfestigen.

### *Bildungssystem*

Im Bereich der allgemeinbildenden Schulen in Carlsberg ist das gesamte Spektrum der Schulformen vertreten: Im Schuljahr 2006/2007 gab es vor Ort fast 100 allgemeinbildende Schulen mit über 30.000 Schülern, die meisten davon waren Grundschulen. Mehr als ein Viertel der Schülerinnen und Schüler an allgemeinbildenden Schulen hatten eine ausländische Staatsbürgerschaft. Der größte Anteil an der ausländischen Schülerpopulation liegt bei den türkischen Schülern. Auf die Schulart bezogen, ist der größte Ausländeranteil an Hauptschulen zu finden. Im Jahr 2007 belief sich die Anzahl der Abgänger von allgemeinbildenden Schulen auf über 3.500.

Neben den allgemeinbildenden Schulen verfügt Carlsberg über mehrere berufsbildende Schulzentren mit über 10.000 Schülerinnen und Schülern, zehn Prozent von ihnen sind Ausländer. Diese Schulzentren bieten eine große Vielfalt verschiedener Bildungsgänge und Abschlüsse. Das Angebot umfasst berufsvorbereitende Maßnahmen, die schulischen Anteile der dualen Berufsausbildung, berufliche Grund- und Weiterbildung sowie vollzeitschulische Bildungsgänge.

Die Verteilung der Schulabgänger an allgemeinbildenden Schulen in Carlsberg weist eine relativ ungünstige Struktur auf: zehn Prozent der Schülerinnen und Schüler haben die allgemeinbildenden Schulen in Carlsberg ohne einen Schulabschluss verlassen, ein Viertel hat den Hauptschulabschluss erworben. Fast 40 Prozent der Schüler erzielten im Schuljahr 2006/2007 einen mittleren Abschluss, nur etwa ein Viertel der Abgänger erwarben die fachgebundene oder allgemeine Hochschulreife.

### *Arbeitsmarkt*

Strukturkrise und Strukturwandel haben dazu geführt, dass die Situation auf dem Arbeitsmarkt in Carlsberg stark angespannt ist. Die Arbeitslosenquote liegt seit langem um vier bis fünf Prozentpunkte über der des Bundeslandes. Im Jahresdurchschnitt 2007 lag die absolute Anzahl der Arbeitslosen bei über 20.000, im Jahr 2007 lag die Arbeitslosenquote der abhängigen zivilen Erwerbspersonen Durchschnitt deutlich über 15 Prozent.

Auch die positive konjunkturelle Entwicklung in den Jahren 2006 und 2007 ist nicht in gleichem Maße in Carlsberg angekommen wie in anderen Regionen, aber dennoch wurde verstärkt Personal eingestellt. Zum Stichtag 31.12.2007 waren etwa 70.000 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte und mehr als 1.000 offene Stellen für die Stadt Carlsberg gemeldet. Im Agenturbezirk Carlsberg haben insbesondere Ältere und Langzeitarbeitslose vom Rückgang der Arbeitslosigkeit profitiert. Dennoch belief sich der Anteil der Langzeitarbeitslosen an allen Arbeitslosen im

Jahresdurchschnitt 2007 auf über 50 Prozent. Der Vergleich der Zahlen zur Langzeitarbeitslosigkeit zwischen den Jahren 2003 bis 2007 zeigt, dass sich der Bestand von Langzeitarbeitslosen für das Jahr 2007 im Vergleich zum höchsten Stand im Vorjahr deutlich verringert hat. Sehr deutlich ist der Rückgang der Arbeitslosigkeit in den Jahren 2006 und 2007 zu erkennen.

Die Beschäftigungsentwicklung nach Berufsgruppen spiegelt den strukturellen Wandel wider. Rückgänge in der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung gibt es in den gewerblich-technischen, darunter den metallverarbeitenden Berufen. Eine positive Entwicklung lässt sich innerhalb der Berufsgruppe der Ingenieure beobachten. Die fünf Berufsgruppen mit den größten Beschäftigungsanteilen sind Bürofach- und Bürohilfskräfte, Warenkaufleute, Gesundheitsdienstberufe, sozialpflegerische Berufe und Techniker, die zusammen etwa 40 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stellen.

Geht man der Frage des Qualifikationsniveaus von Erwerbstätigen nach, so zeigt sich, dass sich die Zusammensetzung im Beobachtungszeitraum leicht verändert hat. Im Beobachtungszeitraum von 2003 bis 2007 sank der Anteil der Beschäftigten mit Berufsausbildung von 60 Prozent auf 57 Prozent, der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsausbildung sank ebenfalls um drei Prozentpunkte auf 16 Prozent. Höhere Qualifikationen haben dagegen einen Anstieg erfahren, ebenso der Anteil der Beschäftigten, deren Ausbildungsabschluss unbekannt ist. Wegen der letzteren Gruppe ist unklar, wie sich die Struktur tatsächlich verändert hat. Wenn die unbekannteten Ausbildungsabschlüsse hauptsächlich zu den geringer qualifizierten Personen gehören – was plausibel wäre, da Fachkräfte, insbesondere in größeren Betrieben, im allgemeinen korrekt angegeben werden – dann hätte sich real an der Struktur fast nichts geändert.

In jedem Fall führt der unbestreitbar hohe Anteil gering Qualifizierter in Carlsberg zu weiteren Strukturproblemen oder verstärkt die vorhandenen. Er wirkt sich negativ auf die Innovationsfähigkeit des Standortes aus, was wiederum dazu führt, dass Strukturprobleme nur sehr langsam gelöst werden können und die Beschäftigungsprobleme sich kaum verbessern.

### *Arbeits- und Ausbildungsmarkt für Jugendliche*

Zum Berichtsmonat September 2007 waren für den Agenturbezirk Carlsberg mehr als 5.000 Lehrstellenbewerber gemeldet, 40 Prozent von ihnen maximal mit einem Hauptschulabschluss. Die drei häufigsten Berufswahlpräferenzen von Hauptschülern liegen bei den Warenkaufleuten, Schlossern und Mechanikern sowie in den allgemeinen Dienstleistungsberufen. Die Anzahl unversorgter Bewerber lag im September 2007 bei über 600 Jugendlichen.

Im Gegensatz zu den anderen Regionen, in denen sich die Lage in den vergangenen Jahren entspannt hatte, ist für Carlsberg ein paralleler Rückgang von Beschäftigung und neuen Ausbildungsverträgen zu beobachten. Die Anzahl der neuen Ausbildungsverträge beläuft sich auf mehr als 3.000, etwa 50 Ausbildungsstellen blieben unbesetzt. Die Angebots-Nachfrage-Relation der Ausbildungsstellen lag 2007 deutlich unter 90 Prozent, einem zu diesem Zeitpunkt sehr schlechten Wert. Ein partielles Überangebot an Ausbildungsstellen findet sich im Berufsabschnitt Warenprüfer, Versandfertigmacher. Beim Vergleich der unbesetzten Stellen zu unversorgten Bewerbern, ergibt sich das größte Ungleichgewicht bei Dienstleistungsberufen und Bürotätigkeiten, hier überwiegt deutlich die Bewerberzahl.

Neben Älteren und Langzeitarbeitslosen, konnte die Gruppe der Jugendlichen in den Jahren 2006 und 2007 am stärksten von der positiven konjunkturellen Entwicklung profitieren. Der Anteil der Arbeitslosen zwischen 15 und 25 Jahren an der Gesamtzahl der Arbeitslosen beläuft sich auf etwa zehn Prozent, die Gesamtzahl liegt deutlich über 2.000. Die Jugendlichen, die maximal einen Hauptschulabschluss haben, stellen über 60 Prozent der Gesamtzahl jugendlicher Arbeitsloser. Der Anteil arbeitsloser Jugendlicher mit ausländischer Staatsbürgerschaft liegt vor allem im SGB II überdurchschnittlich hoch.

Der Übergang von Schule und Beruf gestaltet sich für die Jugendlichen in Carlsberg aufgrund der Standortproblematik besonders schwierig. Wenn die Aufnahme eines betrieblichen Ausbildungsverhältnisses zunächst scheitert, bietet das Übergangssystem mit Maßnahmen wie Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (BvB) und Berufsgrundbildungsjahr (BGJ) eine Möglichkeit der Überbrückung. In Maßnahmen zur „Förderung der Berufsausbildung,“ zu denen neben den BvB auch die „Berufsausbildung Benachteiligter“ und die Ausbildung behinderter Jugendlicher (Reha-bMA) gehört, waren 2007 fast 1.500 Jugendliche, 20 Prozent von ihnen mit ausländischer Staatsbürgerschaft.

#### *Entwicklung der Zeitarbeit 2004–2007*

Zwischen 2004 und 2007 ist die Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Carlsberg leicht gesunken. Die Entwicklung der Beschäftigten in der Arbeitnehmerüberlassung verlief gegenläufig, hier stieg die Zahl der Beschäftigten um etwa 500 Personen. Prozentual bedeutet dies, dass der Anteil der Zeitarbeit sich von deutlich unter zwei Prozent auf zweieinhalb Prozent im Jahr 2007 steigerte. Im selben Zeitraum ging jedoch der Bestand an gemeldeten Stellen insgesamt deutlich, in der Wirtschaftsklasse Arbeitnehmerüberlassung sogar noch stärker, zurück. Stellen in der Zeitarbeitsbranche bildeten 2004 noch mehr als ein Viertel des Bestandes an den insgesamt gemeldeten Stellen, 2007 sank dieser Anteil auf ein Sechstel.



## 2.5 Zusammenfassung

Bei allen dargestellten ZACQ-Standorten handelt es sich um größere oder große Großstädte, von denen zwei oberzentrale Funktionen haben und eine ein potenzielles Oberzentrum ist. Alle drei sind stark vom wirtschaftlichen Strukturwandel betroffen, leiden unter dem Arbeitsplatzabbau im produzierenden Gewerbe und haben eine hohe Arbeitslosenquote. Sie gehören ebenfalls alle zu den schrumpfenden Großstädten, bei denen niedrige Geburtenraten, ein negativer Wanderungssaldo und der Weggang gerade jüngerer Personen zu einer Wohnbevölkerung mit ungünstiger Alters- und Qualifikationsstruktur führen. Im ostdeutschen Altstadt fällt auf, dass der Ausländeranteil extrem niedrig und beispielsweise im Bereich der beruflichen Schulen fast zu vernachlässigen ist.

Die Beschäftigtenstruktur ist in Altstadt am günstigsten: dort sind weniger als zehn Prozent der Beschäftigten ohne Berufsausbildung, in Bernhausen und Carlsberg dagegen jeweils ein Siebtel. Umgekehrt haben fast 15 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Altstadt einen (Fach-)Hochschulabschluss, verglichen mit zwölf Prozent in Bernhausen und nur acht Prozent in Carlsberg. Die Arbeitslosenquoten der drei Städte sind ähnlich, allerdings hat Altstadt den geringeren Anteil von Langzeitarbeitslosen. Die Arbeitslosenquote der unter 25-Jährigen war in Bernhausen am niedrigsten und in Carlsberg am höchsten, jedoch waren die Abstände nicht sehr groß.

Entsprechend der Größe gibt es in allen drei Städten ein umfangreiches Angebot allgemeinbildender und berufsbildender Schulen. Altstadt hat die besten Qualifikationen bei den Schulabgängern, unter 20 Prozent haben keinen Abschluss oder einen Hauptschulabschluss, während dies auf ein Viertel in Bernhausen und mehr als ein Drittel der Abgänger in Carlsberg zutrifft. Auch im Bereich der Ausbildung treten deutliche Unterschiede zutage: Altstadt hatte 2007 fast so viele neu abgeschlossene Ausbildungsverträge wie das von der Zahl der Beschäftigten her doppelt so große Bernhausen, allerdings schnitt hier Carlsberg im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl auch recht gut ab. Dort war allerdings die Angebots-Nachfrage-Relation mit Abstand am schlechtesten, vermutlich wegen der großen Zahl der Altbewerber, die nach einem Ausbildungsplatz suchen.

An allen Standorten nahm die Bedeutung von Zeitarbeit zwischen 2003 und 2007 zu. Die Ausprägungen waren aber recht unterschiedlich. So hatte schon 2003 die Zeitarbeit in Altstadt mit mehr als zweieinhalb Prozent (2007: fast sechs Prozent) einen höheren Anteil an der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung als in den anderen Standorten im Jahr 2007. Dort stieg der Anteil im selben Zeitraum um jeweils einen knappen Prozentpunkt auf zwei bis zweieinhalb Prozent.

Die Zahl der gemeldeten Stellen im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung betrug 2007 in Altstadt fast das Vierfache von 2003, in Bernhausen fast das Dreifache. Da die Zahl der gemeldeten offenen Stellen insgesamt in Bernhausen in gleichem Umfang stieg, betrug dort der Anteil der Zeitarbeit an den offenen Stellen durchgehend zwischen 30 und 35 Prozent. In Altstadt stieg der Anteil dagegen von unter einem Viertel auf fast 40 Prozent. Ganz anders in Carlsberg: hier sank die Zahl der gemeldeten offenen Stellen im selben Zeitraum um zwei Drittel, bei der Zeitarbeit sogar um fünf Sechstel, insbesondere von 2006 auf 2007. Damit betrug der Anteil der Zeitarbeit an den gemeldeten offenen Stellen 2007 deutlich unter 20 Prozent. Diese Entwicklung ist bemerkenswert, wir möchten sie jedoch hier nicht interpretieren, da unklar bleibt, warum in Carlsberg gegen den Trend und gegen die Konjunktur insgesamt weniger offene Stellen gemeldet wurden.

### 3 Implementationsanalysen

Die Auswahl der Standorte, an denen die vorgeschlagene Maßnahme ZACQ umgesetzt werden sollte, wurde von der Bundesagentur für Arbeit vorgenommen. Ausschlaggebend für die Entscheidung waren persönliche Kontakte und die bekannte „Experimentierfreudigkeit“ einiger ARGEen (Carlsberg, Altstadt) in der Umsetzung von Pilotprojekten. In persönlichen Telefonaten wurde die grundsätzliche Bereitschaft der ARGEen zur Beteiligung an dem Projekt geklärt. Den regionalen NORMATEMP-Niederlassungen wurde es überantwortet, an die ARGEen mit dem Konzept der Maßnahme heranzutreten. Nach einer Vorverständigung fixierte man vertraglich die Eckpunkte der Maßnahme. Dazu zählten in der Regel das Förderkonzept, Berichtspflichten und zeitliche Rahmenvorgaben für den Ablauf der Maßnahme.

#### *Der methodische Zugang*

Gegenstand der Implementationsstudie der Friedrich-Schiller-Universität Jena (FSU ena) ist die Frage, wie der Prozess der Umsetzung des Konzepts in der Kooperation zwischen Behörde und Unternehmen organisiert wird und welche komparativen Vorteile aus der „Public Private Partnership“ gegenüber den der ARGE allein zur Verfügung stehenden Instrumenten resultieren. Gegenstand der Wirkungsanalyse ist die Frage, wie sich die Teilnahme an der Maßnahme auf Motivation und Kompetenzentwicklung der Jugendlichen auswirkt.

Das methodische Vorgehen beinhaltete in beiden Erhebungsphasen die Erhebung sowohl von Experteninterviews (Flick 2005; Flick et al. 2000) mit den Verantwortlichen vor Ort (ARGE, NORMATEMP und Bildungsträger) als auch von problemzentrierten Interviews mit den teilnehmenden Jugendlichen. Die Leitfäden für die Experteninterviews wurden an den in der Leistungsbeschreibung des IAB (Koch/Kupka 2006) vorgegebenen Fragestellungen orientiert erstellt und im Laufe der Evaluation durch weitere Themenfelder und vertiefende Fragen ergänzt, die sich aus den Erhebungen selbst ergaben. Alle Experteninterviews wurden aufgezeichnet und protokolliert, ein Teil wurde zudem transkribiert.

Die Befragung der Maßnahmeteilnehmenden erfolgte durch *problemzentrierte Interviews* (Flick 2005; Witzel 2000), die einen praktikablen Mittelweg zwischen thematischer Strukturiertheit und spontanem Stegreiferzählen ermöglichen. Ein am Interviewende eingesetzter Fragebogen zur Erfassung soziodemografischer Daten entlastete die Interviews und lieferte notwendige Informationen für die Interpretation und die Typenbildung. Das Anfertigen von Notizen im direkten Anschluss an die Interviews diente der Sicherung von Beobachtungen und Kontextinformationen und als Grundlage eines ersten interpretativen Zugangs zum jeweiligen Fall.

Alle Interviews wurden komplett transkribiert, in dem Analyseprogramm MAXqda erfasst und vercodet. Die durch den Fragebogen erhobenen Sozialdaten wurden ebenfalls elektronisch erfasst und für diesen Bericht ausgewertet.

Die problemzentrierten Interviews dauerten im Durchschnitt über 45 Minuten, die Experteninterviews 60 bis 90 Minuten.

Tabelle 1 liefert einen Überblick über die Gesamtzahl der Interviews und die Funktionen und institutionellen Zugehörigkeiten der Interviewpartner und -partnerinnen. Es wurden insgesamt 48 Experteninterviews und 53 problemzentrierte Interviews mit Teilnehmenden der Maßnahme geführt.

Tabelle 1: Die Interviews der Implementationsanalysen im Überblick

Erste Erhebungsphase – Schwerpunkt Implementationsanalyse			
Experten: 33		Jugendliche: 25	
Standort Domtal	Standort Bernhausen	Standort Carlsberg	Standort Altstadt
Erhebung: 21.11.07 27.11.07 14.12.07	Erhebung: 7.12.07 21.–23.01.08	Erhebung: 14.–15.01.08 21.–23.01.08 14.02.08	Erhebung: 17.–19.12.07
NORMATEMP Gebietsleiter (1) Coach (1)	NORMATEMP Gebietsleiter (1) Coach (1) Personalberater (2)	NORMATEMP Gebietsleiter (1) Coach (1) Projektkoordinator (1)	NORMATEMP Niederlassungsleiter (1) Coach (1)
ARGE Bereichsleiter (1) Teamleiter (1) Vermittler (2)	ARGE Bereichsleiter (1) Teamleiter (1) Vermittler (2)	ARGE Projektleiter (2) Persönliche Ansprechpartner (2)	ARGE Bereichsleiter (1) Teamleiter (1) Vermittler (1)
Bildungsträger	Bildungsträger (Bernhausen/Carlsberg) Projektkoordinator (1) Verantwortliche Organisation (1) Modulverantwortlicher (1)		Bildungsträger Projektkoordinatorin (1) Modulverantwortliche (4)
Jugendliche Jugendliche (2)	Jugendliche Jugendliche (3)	Jugendliche Jugendliche (12)	Jugendliche Jugendliche (8)
Zweite Erhebungsphase – Schwerpunkt Wirkungsanalyse			
Experten: 15		Jugendliche: 29	
Zentrale Ebene	Bernhausen	Carlsberg	Altstadt
Bundesagentur für Arbeit Erhebung: 17.07.08 Verantwortliche der Konzeptentwicklung (3)	ARGE Erhebung: 20.08.08 Bereichsleiter (1) Persönliche Ansprechpartner (2)	ARGE Erhebung: 20.08.08 Projektleiter (1)	ARGE Erhebung: 02.07.08 Bereichsleiter (1) Vermittlerin (1)
NORMATEMP Erhebung: 26.07.08 Projektleiter Gesamt (1)	NORMATEMP Ca/Be Erhebung: 23.06.08 Coach (2)		NORMATEMP Erhebung: 28.05.08 Coach (1) Personalberater (2)
	Jugendliche Erhebung: 16./18.06.08 Jugendliche (2)	Jugendliche Erhebung: 16.–18.06. und 22.–23.09.08 Jugendliche (17)	Jugendliche Erhebung: 04.–05.06.08 Jugendliche (10)

Der Feldzugang der Forscher der FSU Jena war allgemein nicht einfach zu bewerkstelligen. Gerade der Zugang zu den Interviewpartnern und -partnerinnen bei NORMATEMP war zuweilen sehr schwierig, die Ansprechpartner und -partnerinnen an den Standorten Bernhausen und Carlsberg waren besonders schwer erreichbar. NORMATEMP-intern gab es unserer Wahrnehmung nach kaum Kommunikation über die Evaluation, nicht alle Interviewpartner und -partnerinnen waren zuvor darüber informiert worden. Die Vermittlung von Interviews mit Verantwortlichen in den Einsatzbetrieben, die ursprünglich geplant waren, wurde von NORMATEMP abgelehnt. Begründet wurde diese Zurückweisung damit, dass die Betriebe in der Regel nicht über die Maßnahme informiert seien, weil man einen Stigmatisierungseffekt für die Jugendlichen vermeiden wolle. Der vorherige ALG-II-Bezug der Jugendlichen, so wurde befürchtet, könne von den Unternehmen als Makel bewertet werden, und es wurde eine negative Signalwirkung mit Blick auf das Einsatzvermögen der Jugendlichen im Unternehmen angenommen. Die betrieblichen Betreuungspersonen entfielen damit als Interviewpartner. Als zusätzliche Interviewpartner und -partnerinnen wurden stattdessen die Disponenten, Kundenberater und Sachbearbeiter von NORMATEMP in das Sample aufgenommen. Damit konnten sowohl Informationen über die Einbettung von ZACQ in die jeweiligen NORMATEMP-Niederlassungen als auch Erkenntnisse über die Organisation der Eingliederung der Jugendlichen in die Zeitarbeit gewonnen werden.

Auch die Modulstruktur – und damit die Voraussetzungen für den Zugang zu den Interviewpartnern und -partnerinnen bei den Bildungsträgern – stellte sich in der Praxis deutlich anders dar als erwartet. Da das komplette Angebot der Bildungsträger mittlerweile modularisiert ist, fanden alle Qualifizierungen zwar in modularer Form statt. Eigene, speziell oder vorrangig für die ZACQ-Teilnehmenden konzipierte und nur von diesen besuchte Module gab es jedoch nicht. Es war daher für uns nicht möglich, wie ursprünglich vorgesehen, alle Teilnehmenden eines Moduls zu dessen Struktur und Wirkung zu befragen. Da es Ziel der Evaluation war, die Entwicklung der Motivation der Jugendlichen zu untersuchen, wurden in der ersten Erhebungswelle vorrangig solche Jugendlichen interviewt, die sich relativ am Beginn der Maßnahme befanden und teilweise noch im Assessment waren. In der zweiten Erhebungswelle ist es uns gelungen, sieben dieser Jugendlichen erneut zu befragen, bei denen damit die Entwicklung der Motivation besonders gut dokumentiert ist.

Die Interviews mit den Jugendlichen in der zweiten Erhebungsphase fanden zwischen Juni und September 2008 statt und fokussierten auf den Ablauf der Maßnahme aus der Perspektive der Teilnehmenden sowie auf die Entwicklung ihrer Motivation und ihrer Kompetenzen. Auch hier war die Abstimmung mit den

Verantwortlichen in Carlsberg und Bernhausen mühsam, weil nur schwer Termine vereinbart werden konnten, an denen die Einsatzpläne der Jugendlichen die Durchführung der Gespräche zuließen. Quantifizierende Aussagen über Zuweisungen, Arbeitsverträge etc., die in diesem Kapitel getroffen werden, beziehen sich auf beide Erhebungszeitpunkte. Sie sind Momentaufnahmen, sollen lediglich zur Orientierung und zur Kontextualisierung der Ergebnisse dienen und dürfen nicht als abschließende Quantifizierungen verstanden werden. Die quantitative Analyse wird im 5. Kapitel vorgestellt.

Die ausgewerteten Daten zum Umsetzungsprozess der Maßnahme wurden zu zwei verschiedenen Zeitpunkten erhoben. Insgesamt wurden, wie die tabellarische Übersicht zeigt, 48 Experteninterviews mit Personen verschiedener Statusgruppen und Zuständigkeitsbereiche bei der Bundesagentur für Arbeit (BA), den ARGEn, NORMATEMP und den Bildungsträgern durchgeführt. Zu den Interviewpartnern und -partnerinnen der ARGEn zählten Teamleitungen, Fallmanager und Vermittler, bei NORMATEMP wurden Niederlassungsleiterinnen und -leiter, Coaches, Gebietsleitungen und der Verantwortliche für die Gesamtleitung ZACQ befragt. Zudem wurden Interviews mit Modul- und Projektverantwortlichen der Bildungsträger geführt. Im Rahmen der Standortanalysen wurden die meisten Experteninterviews zum Implementationsprozess geführt. Im Vordergrund der Wirkungsanalysen standen demgegenüber die Interviews mit den Jugendlichen. Für die Rekonstruktion der Umsetzung wurden zudem verschiedene Dokumente (Verträge der Kooperationspartner, Dokumentationen der Qualifizierungen, Rechnungsbelege der Teilnehmenden, NORMATEMP-Präsentationen der Maßnahme) ausgewertet.

Eine systematische Auswertung der Qualifizierungsbemühungen an den einzelnen Standorten wäre nur eingeschränkt möglich gewesen. An den Standorten Bernhausen und Carlsberg lagen uns nur Rechnungsbelege vor. Der in Carlsberg eingeführte Qualifizierungsreport bot keine ausreichende Informationsgrundlage, da zum Zeitpunkt seiner Einführung die Maßnahme bereits knapp ein Jahr lief. Vorbildlich hingegen war die Maßnahme in Altstadt dokumentiert. Die Studien des RWI erfassen allerdings die Qualifizierungen an allen Standorten, auf diese Analysen wird im Folgenden Bezug genommen.

In den folgenden Analysen wird der Umsetzungsprozess der Maßnahme aus der Perspektive der Interviewten rekonstruiert. Der Verlauf der Maßnahme wird zum einen mit Blick auf ihre Organisation und Umsetzung und zum anderen in Bezug auf den Verlauf der Kooperationsbeziehungen der Beteiligten und die Akzeptanz der Maßnahme dargelegt.

Die Organisation und Umsetzung der Pilotmaßnahme wird anhand folgender Aspekte skizziert: das Förderkonzept, die vertraglichen Vereinbarungen, der Aus-

wahlprozess, die Umsetzung des Assessments, die Qualifizierung, der Einsatz in der Zeitarbeit und der Verbleib der Jugendlichen im Erhebungszeitraum.

Die Kooperationsbeziehungen werden aus der Sicht der ARGE und NORMATEMP dargelegt. Die Akzeptanz der Maßnahme wird mit Blick auf die Einstellung zur und Umgang mit Zeitarbeit beschrieben. Die Darstellung der Pilotmaßnahme in Domtal folgt nicht diesen Strukturierungsprinzipien, da sie frühzeitig abgebrochen wurde. Hier erfolgt hauptsächlich eine Skizze der Konfliktlagen in der Kooperation.

Tabelle 2: Organisation und Umsetzung der Maßnahme – Tabellarischer Überblick

	Altstadt	Bernhausen	Carlsberg	Domtal
<b>Förderkonzept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonstige weitere Leistungen (SWL, § 16 Abs. 2 SGB II)</li> <li>• Monatliche Pauschale (1.000 €) pro Teilnehmenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWL</li> <li>• Zwei Förderbeträge gemäß mittlerem und hohem Qualifizierungsbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWL</li> <li>• Zwei Förderbeträge gemäß mittlerem und hohem Qualifizierungsbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eingliederungszuschuss (EGZ)</li> <li>• Ergänzung durch Mittel des Europäischen Sozialfonds (ESF)</li> </ul>
<b>Auswahlprozess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl durch alle Vermittler/Fallmanager/PAP</li> <li>• Zuweisung von ca. 170 Jugendlichen (Beginn)</li> <li>• Organisation von Gruppeninformationen (ARGE)</li> <li>• Modifikation der Zielgruppe (auch Jugendliche mit Ausbildung)</li> <li>• Nachbesetzungen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl durch alle Vermittler/Fallmanager/PAP</li> <li>• Zuweisung von ca. 150 Jugendlichen (Beginn)</li> <li>• Gruppeninformationen (ARGE)</li> <li>• NORMATEMP schreibt Jugendliche selbst an</li> <li>• Bei Zuweisungsschluss Modifikation der Zielgruppe (Jugendliche mit Ausbildung)</li> <li>• Nach September 2007 keine Nachbesetzungen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anfangs Auswahl durch Teamleitungen, später durch alle Vermittler</li> <li>• Permanent hohe Zuweisungen</li> <li>• Zuweisung von 142 Jugendlichen (Beginn)</li> <li>• Gruppeninformationen (NORMATEMP)</li> <li>• Modifikation der Zielgruppe (Jugendliche mit Ausbildung) – Anweisung Auswahl von „Topleuten“</li> <li>• Nachbesetzungen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl durch alle Vermittler/Fallmanager/PAP</li> <li>• Modifikation der Zielgruppe (Jugendliche mit Ausbildung)</li> </ul>
<b>Assessment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einwöchige Vorschaltmaßnahme bei einem Bildungsträger (Fähigkeitentest)</li> <li>• (Wird im späteren Verlauf durch ein ausführliches Bewerbungsgespräch ersetzt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessmentphase: 4–6 Wochen</li> <li>• Sondierungs- und Erstgespräche</li> <li>• Standort- und Potenzialanalyse</li> <li>• Teilweise Vorschaltmaßnahme beim Bildungsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessmentphase: 1–6 Wochen</li> <li>• Sondierungs- und Erstgespräche</li> <li>• Standort- und Potenzialanalyse, Bewerbungstraining</li> <li>• Teilweise Vorschaltmaßnahme/„Praktikum“ beim Bildungsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessmentphase: 1–8 Wochen</li> <li>• EDV-Kurse, Einführung Thema Zeitarbeit, Bewerbungstraining etc.</li> <li>• Komplett beim Bildungsträger</li> </ul>

Fortsetzung Tabelle 2				
	Altstadt	Bernhausen	Carlsberg	Domtal
<b>Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialpädagogische Betreuung der Jugendlichen</li> <li>• Unregelmäßige Beratungsgespräche</li> <li>• Unterstützung bei Problemen im Einsatzbetrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzel- und Gruppengespräche</li> <li>• Rollenspiele, Bewerbungstraining</li> <li>• Sozialpädagogische Betreuung</li> <li>• Unterstützung bei Problemen im Einsatzbetrieb</li> <li>• Besonderheit: Präsenzpflicht in der einsatzfreien Zeit (z. B. Stellensuche im Internet)</li> <li>• Coachwechsel im Projektverlauf</li> <li>• Coach mit Outplacement-Ausbildung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialpädagogische Betreuung</li> <li>• Bewerbungstraining</li> <li>• Unterstützung bei Problemen im Einsatzbetrieb</li> <li>• Hoher Anteil von Disponententätigkeit, teilweise disziplinierende Funktion</li> <li>• Coachwechsel im Projektverlauf</li> </ul>	
<b>Qualifizierungen und Einsatz in der Zeitarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Anzahl an kurzen und mittelfristigen Qualifizierungen, einige langfristige Qualifizierungen</li> <li>• Qualifizierungen in Lager und Logistik, CNC-Technik, kaufmännischen Bereich</li> <li>• Z. T. lange Einsätze in der Zeitarbeit bei selbem Firmenkunden</li> <li>• Geringe Fluktuation der Teilnehmenden</li> <li>• Kein planbarer Rhythmus von Zeitarbeit und Qualifizierungen möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Anzahl an kurzen und längerfristigen Qualifizierungen</li> <li>• Qualifizierungen in Lager und Logistik, kaufmännischen Bereich, CNC-Fräsen</li> <li>• Anteil der Zeitarbeit in Relation zu anderen Standorten eher geringer</li> <li>• Mittlere Fluktuation</li> <li>• Kein planbarer Rhythmus von Zeitarbeit und Qualifizierung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenige kurze Qualifizierungen</li> <li>• Qualifizierungen in Lager und Logistik, Office-Bereich</li> <li>• Kurze ständig wechselnde Einsätze</li> <li>• Starke Fluktuation der Teilnehmenden</li> <li>• Kein planbarer Rhythmus von Zeitarbeit und Qualifizierungen möglich</li> </ul>	



Tabelle 3: Kooperationsbeziehungen – Tabellarischer Überblick

	Altstadt	Bernhausen	Carlberg	Domtal
Kooperationsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgreicher Verlauf der Kooperationsbeziehungen</li> <li>Kooperationserfahrung im Vorfeld der Maßnahme</li> <li>Punktuale Kritik seitens ARGE (mangelnde pädagogische Eignung des Coaches, Finanzierung der Vorschatmaßnahme)</li> <li>Hohe Akzeptanz des Maßnahmetyps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfliktreicher Verlauf der Kooperationsbeziehungen</li> <li>Erste Kooperation zwischen ARGE und NORMATEMP</li> <li>Problematische Vertragsverhandlungen um die Höhe der Förderung</li> <li>Problematischer Auswahlprozess</li> <li>Geringe Akzeptanz des Maßnahmetyps aufgrund der Privatisierungstiefe</li> <li>ARGE beansprucht Hoheit über die Qualifizierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgreicher Verlauf der Kooperationsbeziehungen</li> <li>Erste Kooperation zwischen ARGE und NORMATEMP</li> <li>Wahrgenommene Win-win-Situation für alle Beteiligten</li> <li>Hohe Akzeptanz des Maßnahmetyps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfliktreicher Verlauf der Kooperationsbeziehungen</li> <li>Frühzeitiger Abbruch der Kooperation</li> <li>Erste Kooperation zwischen ARGE und NORMATEMP</li> <li>Problematische Vertragsverhandlungen um die Höhe der Förderung</li> <li>Problematischer Auswahlprozess</li> <li>Akzeptanz des Maßnahmetyps</li> </ul>
Akzeptanz der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Akzeptanz des Maßnahmetyps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Akzeptanz des Maßnahmetyps aufgrund der Privatisierungstiefe</li> <li>ARGE beansprucht Hoheit über die Qualifizierungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Akzeptanz des Maßnahmetyps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptanz des Maßnahmetyps</li> </ul>
Strategische Vorteile der Public Private Partnership	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktnähe des Wirtschaftsunternehmens</li> <li>Vermittlungschance angesichts des Versagens eigener Instrumente</li> <li>Angebot „richtiger Arbeit“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine strategischen Vorteile von ZACO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angebot „richtiger Arbeit“</li> <li>Zielgruppe Jugendliche ohne Bildungs- und Qualifizierungsinteresse kann bedient werden</li> <li>Maßnahme kann als „Prüfstein“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Angebot „richtiger Arbeit“</li> <li>Zielgruppe Jugendliche ohne Bildungs- und Qualifizierungsinteresse kann bedient werden</li> <li>Maßnahme kann als „Prüfstein“</li> </ul>
Einstellung Zeitarbeit (ARGE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bejahende und pragmatische Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bejahende Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pragmatische Akzeptanz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritische Akzeptanz</li> </ul>

## 3.1 Standort Altstadt

### 3.1.1 Organisation und Umsetzung

#### *Förderkonzept und vertragliche Vereinbarungen*

Die Maßnahme in Altstadt wird über das Instrument der „Sonstigen weiteren Leistungen“ (SWL, § 16 Abs. 2 SGB II) finanziert. Allerdings ist der Preis – anders als an den Standorten Bernhausen und Carlsberg – nicht an den Qualifizierungsbedarf der Jugendlichen gebunden, sondern es wird vertraglich eine Pauschale vereinbart. Für die Durchführung des Projektes erhält NORMATEMP monatlich für Coaching und „Mitarbeiterentwicklung“ 1.000 Euro für jeden Teilnehmenden. Damit zahlt die ARGE Altstadt den höchsten Betrag pro Person. Eine einwöchige Vorschaltmaßnahme (Assessmentphase) zur Eignungsfeststellung ist zudem vertraglich verankert, sie ist durch die monatliche Kostenpauschale zu finanzieren und wird nicht extra vergütet. Über die Dauer und Finanzierung dieser Trainingsmaßnahme waren sich die Kooperationspartner im Vorfeld des Vertragsabschlusses uneinig: Die ARGE war nicht bereit, eine Maßnahme vorab zu finanzieren, und konnte dies auch durchsetzen.

Die Teilnehmerzahl ist auf maximal 30 festgelegt. Bei Abbrüchen können frei werdende Plätze nachbesetzt werden, allerdings nur im Rahmen einer vereinbarten Frist. Vertraglich wird eine Berichts- und Dokumentationspflicht über Qualifizierungen, individuelle Entwicklungsverläufe der Teilnehmenden und Abbrüche festgelegt. Die prozentualen Anteile der verschiedenen Projektbestandteile (Qualifizierung, Arbeitseinsätze, Selbstvermarktung) sind nicht Gegenstand vertraglicher Vereinbarungen. Folgt man den uns vorliegenden Projektpräsentationen von NORMATEMP, dann sind 30 Prozent für „fachpraktische Qualifizierung“ (Bildungseinheiten), 42 Prozent für „berufspraktische Qualifizierung“ (Arbeitseinsätze) und zehn Prozent für „Selbstvermarktung und Aktivierung“ vorgesehen.

#### *Der Auswahlprozess und die Umsetzung des Assessments*

Der einwöchigen Vorschaltmaßnahme ging ein Auswahlprozess voran, in dessen Rahmen von *allen* Vermittlern insgesamt 170 Jugendliche ausgesucht, in Vormerklisten eingetragen und von der ARGE zu Informationsveranstaltungen eingeladen worden waren. Entscheidend für die Auswahl der Jugendlichen ist deren Motivation. Die Teilnahme an der Maßnahme ist für alle zugewiesenen Jugendlichen in Altstadt Bestandteil der Eingliederungsvereinbarung. Die Kriterien der Zielgruppe (Jugendliche mit schweren Vermittlungshemmnissen/U25/ohne Ausbildung) wur-

den dahingehend modifiziert, dass man auch Jugendliche mit abgeschlossener Ausbildung in die Maßnahme aufnahm.

Die Modifikation der Auswahlkriterien wird mit zwei Argumenten begründet: 1) Zum einen handelt es sich bei den Teilnehmenden mit Ausbildung ebenfalls um Jugendliche mit „schweren Vermittlungshemmnissen“, die die ARGE mit ihren eigenen Instrumenten bislang nicht vermitteln konnte. Ihre Ausbildungen sind zum Teil veraltet und nicht mehr „marktfähig“. 2) Zum anderen wählt man aber auch solche Jugendliche aus, die keine intensivere sozialpädagogische Betreuung benötigen, da man das Projektkonzept für die originär geplante Zielgruppe nur für bedingt tauglich hält.

Hintergrund dieser Einschätzung ist die Kritik der ARGE-Vermittler an der aus ihrer Sicht mangelnden Verankerung der pädagogischen Betreuung der Jugendlichen im Rahmen der Maßnahme. Zum einen wird die mangelnde sozialpädagogische Kompetenz des NORMATEMP-Coaches moniert, zum anderen wird der Coach gar nicht in seiner Funktion als Coach wahrgenommen, wie die Aussage einer Vermittlerin verdeutlicht. Sie kritisiert, dass die bei NORMATEMP für die Jugendlichen verantwortliche Person für diese keine angemessenen Pläne über ihre individuellen Entwicklungsverläufe erstelle. Deshalb fragen wir im Interview, welche Gründe es dafür gibt:

I: *Was glauben Sie, warum das nicht gemacht wurde? Also weil es gab ja jetzt extra ne Stelle für das Coaching in diesem ZACQ-Projekt.*

P: *Gab's da extra ne Stelle?*

I: *Ja.*

P: *Nee die Frau XY hat das ja.*

I: *Ja die Frau XY ist halt der Coach.*

P: *Genau.*

I: *Der extra eigens finanzierte Coach.*

P: *Nennt die sich wirklich Coach? (lacht)*

I: *Ja.*

P: *Okay. Das wusste ich nicht. Für mich war die der Ansprechpartner für das ganze Projekt, denn die hat ja auch ständig Listen über die Anwesenheiten geführt und. Okay. Gut. Wenn die sich Coach nennt, ist ja in Ordnung. Ähm ja worauf wollte ich jetzt hinaus? Für uns ist das ja sehr wichtig äh zu sehen, wie sich die Jugendlichen entwickeln. Das ist aber nicht die vorrangige Arbeit von NORMATEMP. Denn die wollen ja die Leute zu den Arbeitgebern schicken und die wollen, dass die dort vor Ort gute Arbeit leisten oder dass sie eben diese Weiterbildungen gut überstehen. Und ich denke, dass ähm also diese Ziele und die Hintergedanken von NORMATEMP anders sind als die der ARGE. (ARGE)*

Diese Wahrnehmung der Funktion des Coaches entsteht dadurch, dass dieser nicht nur für die Betreuung der Jugendlichen verantwortlich ist, sondern auch für das Management der Maßnahme in der NORMATEMP-Niederlassung und die Kooperation mit der Disposition der Niederlassung. Diese doppelte Funktion führt zu verschiedenen Effekten. Im vorliegenden Fall wird der NORMATEMP-Coach – wie das Zitat dokumentiert – nicht in der Rolle als Coach wahrgenommen, sondern ausschließlich in der faktisch ebenfalls vorhandenen Rolle als Organisationsverantwortliche und Disponentin der Zeitarbeit.

Die Assessmentphase (Vorschaltmaßnahme) wird im Laufe der ersten Monate für die Jugendlichen, die nachbesetzt werden, komplett eingestellt und durch ein ausführliches Bewerbungsgespräch ersetzt. Begründet wird dieses Vorgehen damit, dass sich für diese Jugendlichen die Maßnahmedauer bereits verkürzt habe und die Vorschaltmaßnahme die Dauer noch einmal einschränken würde. Zudem habe sich die Eignungsfeststellung in diesem Rahmen als wenig hilfreich für die Auswahl erwiesen.

Die Kooperation mit dem ursprünglich ausgewählten Bildungsträger, bei dem auch die erste Vorschaltmaßnahme stattfand, scheidet wenig später und wird durch NORMATEMP beendet. Man begründet diese Entscheidung mit Unstimmigkeiten im Ablauf der Trainingsmaßnahme und damit, dass die gelieferten Daten über die Kompetenzen der Jugendlichen nicht aussagekräftig gewesen seien. Letztlich waren deshalb von Beginn an die vom NORMATEMP-Coach durchgeführten Vorstellungsgespräche entscheidend für die Auswahl der Jugendlichen.

Die Anteile von „Selbstvermarktung und Aktivierung“, die das Konzept für die Assessmentphase vorsieht, werden in Altstadt erst nach der Einstellung im Rahmen des Coachings absolviert. Problematisch war zum Zeitpunkt der ersten Erhebung, dass die eigentlich geplanten regelmäßigen Beratungsgespräche wegen der Schichtarbeit und der starken zeitlichen Belastung des Coaches aufgrund der oben angeführten Doppelbelastung noch kaum stattgefunden hatten. Auch das Bewerbungstraining spielte bis zu diesem Zeitpunkt kaum eine Rolle. Dieser Umstand hat sich zwar im Laufe des Projektes verändert, aber nicht in dem vom Coach gewünschten Maße.

Die als Coach agierende NORMATEMP-Mitarbeiterin problematisiert im Interview, dass sie gegenüber der Niederlassung ihre Interessen als Coach immer wieder deutlich machen müssen. Zuweilen nimmt sie allerdings selbst – wie das folgende Zitat belegt – den unternehmerischen Standpunkt ein, demzufolge es erste Maxime ist, dass die Jugendlichen in einen Einsatz gebracht werden sollen:

*P: Ich hab diese Woche in drei Tagen 16 Gespräche und dann kommt natürlich auch wieder der Anruf vom Kunden: „Brauch noch drei Leute.“ und dann sind meine Planungen schon wieder alle überm Haufen und ich sag: „Och herzlichen Dank, ich muss*

*doch auch mal mit den Leuten Coaching machen.“ Aber da muss man natürlich überlegen, mach ich jetzt 1, 2 Stunden Coaching oder geb ich dem Mitarbeiter die Möglichkeit, 7, 8 Stunden im Einsatz zu sein. Das seh ich dann natürlich wieder aus unternehmerischer Sicht. Das ist für uns natürlich besser. Weil wenn der Mitarbeiter nur im Coaching ist, läuft er ja trotzdem auf Minus AZK, das heißt seine Stunden fallen ins Bodenlose auf diesem Arbeitszeitkonto. Und das ist natürlich schwierig zu sagen: „Nö. Ich besteh jetzt drauf, den zum Coaching zu sehen.“ Dann schon lieber die Möglichkeit: „Okay, dann geht er die ganze Woche eben doch lieber in den Einsatz als jetzt zu mir zu kommen für eine Stunde.“ (NORMATEMP)*

Wie hier deutlich wird, steht das Coaching – und das gilt für alle Standorte – in einem Spannungsverhältnis zwischen dem Anspruch, die Jugendlichen angemessen zu betreuen, und der Anforderung, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu bedienen.

### *Qualifizierung und Einsatz in der Leiharbeit*

Gegenüber den anderen Standorten ist die Dokumentation der Maßnahme in Altstadt vorbildlich und – wie oben angeführt – Bestandteil des Vertrages. Die ARGE erhält monatlich von NORMATEMP eine Teilnehmerliste, in der alle Entleih-, Leerlauf- und Qualifizierungszeiten dokumentiert sind. Diese Listen werden von den Verantwortlichen gesichtet, um nachvollziehen zu können, ob ausreichend und zielgerichtet qualifiziert wurde. Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung werden die Anteile der fachpraktischen Qualifizierung unterschiedlich beurteilt, die ARGE mahnt gegenüber NORMATEMP im Herbst 2007 an, die Qualifizierungsanteile ernster zu nehmen. NORMATEMP bekundet daraufhin, dass man sich entschlossen habe, der Qualifizierung einen höheren Stellenwert einzuräumen. Allerdings haben sich hieraus keine praktischen Konsequenzen ergeben.

Es existiert kein fester Rhythmus mit Blick auf den Wechsel von Arbeitseinsätzen und Qualifizierung. Dies ist angesichts der Dynamik des Zeitarbeitsgeschäfts auch nicht möglich. Die Qualifizierungen sind deshalb modular organisiert. Von dieser Konzeption versprach man sich im Vorfeld, dass sie ein Höchstmaß an Flexibilität für den ständigen Wechsel zwischen Zeitarbeit und Qualifizierung garantieren solle. Im idealen Fall sollte ein Jugendlicher ein Modul beginnen, nach dessen Ende einen Einsatz haben und dann in der Weiterbildung das folgende Modul aufnehmen.

In der Praxis werden, wie die quantitativen Analysen des RWI belegen, kurz-, mittel- und längerfristige Qualifizierungen durchgeführt. Wenn hier die Rede von längerfristigen Qualifizierungen ist, meint dies nicht, dass diese „am Stück“ absolviert wurden, sondern dass im Laufe der Maßnahme immer wieder qualifiziert wurde. Es ist zu betonen, dass in Altstadt fast alle Teilnehmenden qualifiziert wur-

den und dies mehrmals im Laufe der Maßnahme. Die Schwierigkeiten, Zeitarbeit und Qualifizierung in Einklang zu bringen, sind auch Thema der Interviews mit dem Bildungsträger. Die anfängliche Umsetzung der Qualifizierung wird als problematisch bewertet, da NORMATEMP sehr kurzfristig Bedarf an Qualifizierungen anmeldet und teilweise Teilnehmende für Einsätze aus Qualifizierungen abberuft. Als Bildungsträger, der an Qualität orientiert ist, habe man andere Rhythmen und „längere Planungsphasen“ als die Zeitarbeit. Deshalb geht man im Laufe der Kooperation dazu über, Fristen zu setzen und die Termine für den Beginn geplanter Qualifizierungen verbindlich festzulegen.

Die Entscheidung darüber, wer wie qualifiziert wird, wird vom NORMATEMP-Coach und der Projektkoordinatorin des Bildungsträgers gemeinsam getroffen. Qualifizierungen finden in Lager und Logistik, in der CNC-Technik und im kaufmännischen Bereich statt. Vielen Teilnehmenden wurde auch ermöglicht, einen Gabelstaplerschein zu erwerben. Die Zuordnung der Teilnehmer zu Modulen findet entlang von zwei Aspekten statt. Zum einen wird geprüft, welche Module zum Profil des konkreten Teilnehmenden passen, zum anderen, inwiefern die regulären Weiterbildungsmodule des Bildungsträgers für ZACQ-Teilnehmende infrage kommen.

Die Fähigkeit der ZACQ-Teilnehmenden, Qualifizierungen mit einem höheren Schwierigkeitsgrad zu bewältigen, wird aus der Perspektive des Verantwortlichen des Bildungsträgers als eingeschränkt bewertet:

*P: Es darf vom Niveau her nicht zu hoch angesiedelt sein, muss man wirklich sagen. Es muss so sein, dass Zeit da ist – in der CNC-Ausbildung müssen zum Beispiel Mathe-Grundkenntnisse wiederholt werden. Ich könnte die jetzt nicht einfach in einen Programmierkurs setzen oder in einen CAD-Kurs. Das wäre nichts. (Bildungsträger)*

Es wird versucht, die ZACQ-Teilnehmenden vor allem in primär für Auszubildende gedachte Module zu schicken statt in solche für Erwachsene, da die Nähe der Zielgruppen größer ist und die Anforderungen nicht zu hoch sind. Die Einsatzplanung erfolgt in der Regel wochenweise, das Gros der Jugendlichen arbeitet bei einem Großkunden von NORMATEMP über mehrere Monate im gleichen Betrieb.

#### *Der Verbleib der Jugendlichen zum Zeitpunkt der Erhebung*

Zum zweiten Erhebungszeitpunkt einen Monat vor Ende der Maßnahme war kein Jugendlicher durch ZACQ vermittelt worden, alle arbeiteten als Zeitarbeitnehmer bei besagtem Großkunden. Die Perspektive der Jugendlichen, weiterhin in der Zeitarbeit zu arbeiten, war zu diesem Zeitpunkt unklar, da der Großbetrieb ein eigenes Zeitarbeitsunternehmen gegründet hatte. Eine Übernahme durch dieses neue

Zeitarbeitsunternehmen schien zumindest für einen Teil der Jugendlichen eine Option zu sein, über deren tatsächliche Aussichten aber keine Einschätzung getroffen werden konnte. Die Frage, ob es gelungen ist, die „Beschäftigungsfähigkeit“ der Jugendlichen zu steigern, wird von den NORMATEMP-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern positiv bejaht.

Von dem erhofften „Klebeeffekt“ der Zeitarbeit konnte in Altstadt nicht ausgegangen werden. Dies belegt der folgende Interviewausschnitt, in dem ein NORMATEMP-Mitarbeiter erläutert, warum er gerade ZACQ-Jugendliche in der Disposition bevorzugt einsetzte und welche Vereinbarungen es mit dem Großkunden gab, dem die Jugendlichen überlassen wurden:

*P: Ja. Wir haben quasi in der normalen Niederlassung versucht, ihre Mitarbeiter, die beim Kunden frei gemeldet werden, immer sofort anderweitig zu disponieren. Das muss so sein, weil sonst kosten sie wirklich Geld. Bei ZACQ ist das nicht unbedingt so. Da kann ein Mitarbeiter auch mal ein paar Tage zu Hause bleiben, aber [man muss ihn] nicht zwingend sofort neu disponieren. Deswegen sind sie für mich eher verfügbar.*

*I: Jetzt versteh ich das. Ja.*

*P: Weil das ist letztlich der Hintergrund, warum ich mit diesem ZACQ-Projekt besser auf die [Bedürfnisse] des Kunden reagieren kann und warum ich gerne diese Mitarbeiter speziell einsetze.*

*I: Ja. Ach so. Das heißt, die anderen Mitarbeiter sind relativ schnell wieder weg, wenn längere Zeiten entstehen, und die Leute aus ZACQ werden im Prinzip zwischenfinanziert?*

*P: Ja. Beim Niederlassungsgeschäft ist eher mehr ein statisches Verhalten der Mitarbeiter vorhanden, wobei ZACQ doch eher sehr dynamisch daran geht.*

*I: Ja. Und die Jugendlichen sollen ja neben der Zeitarbeit auch noch qualifiziert werden. Gibt es da zuweilen Schwierigkeiten?*

*P: In gewisser Weise ist es anfangs für mich ein Hindernis, dass ich die Mitarbeiter dem Kunden erstmal nicht mehr zur Verfügung stellen kann. Das ist wahr. Langfristig gesehen ist es aber eher hilfreich, dass ich wiederum dem Kunden höhere Qualifikationen anbieten kann. Inwiefern dann wiederum die höhere Qualifikation beim Kunden realisiert werden kann, dass andere Tätigkeitsbereiche vorgeschlagen werden, die letzten Endes der Mitarbeiter durchführen kann, das ist wieder eine andere Frage. Das ist schwieriger. Aber ja gut, die Qualifizierungen sind in der Regel ja mal wochenweise. Gehen mal eine Woche. Es ist händelbar. Man kann damit umgehen. Doch. Man muss es sicherlich beim Kunden anmelden und sagen: „Okay, bitte mal nächste Woche den Mitarbeiter Müller ausbauen.“ Ist realisierbar.*

I: Und bergen größere Qualifizierungen auch ein Risiko für Sie? Also in dem Sinne, dass, je attraktiver Sie einen Mitarbeiter machen, desto eher sozusagen das Risiko da ist, dass der Sie auch verlässt?

P: Wir hatten solche Fälle jetzt erst.

I: Ja. In ZACQ auch?

P: Äh, das war ein ZACQ-Projekt, ja. Allerdings hat das weniger den Kunden XY betroffen. Deswegen kann ich dazu jetzt gar nicht allzu viel sagen. Im Bereich XY ist, ich sag mal für mich, die höchste Qualifikation ein sehr guter Staplerfahrer. Und genau diese hohe Qualifikation wird auch genau von dem Kunden abgefordert. Ich weiß, dass mir die Mitarbeiter hier treu bleiben werden, weil ich im Gegenzug auch vom Kunden weiß, dass der Kunde niemanden fest einstellen möchte. Da hab ich keine Bedenken. Und ich denke, bei den meisten Mitarbeitern, die auch bei XY arbeiten, habe ich das Gefühl, dass die wiederum wissen, was sie bei NORMATEMP haben. Ich denke, die wollen auch ungern wechseln. Ich denke, die wollen schon auch gern bei uns bleiben. Wie gesagt, in anderen Berufsrichtungen, in anderen Qualifizierungsrichtungen kann ich es nicht sagen. Das weiß ich nicht.

I: Sie haben eben gesagt, dass XY die Leute nicht übernehmen will, aber sozusagen als Zeitarbeiter sie übernommen hat. Und Sie wissen, dass die nicht tatsächlich übernommen werden vom Unternehmen?

P: Ja. Richtig. Das ist speziell bei diesem Kunden so, weil er einfach grundsätzlich gesehen ein konkretes Budget hat. Dass man sagt: „Okay. Es ist eben so. Festpersonal hat nun mal da – und so und so viel Zeitarbeit.“ Das ist unabhängig davon, ob das jetzt aus dem ZACQ-Projekt ist oder nicht. (NORMATEMP)

Die Aussagen in dieser Interviewpassage machen auf zwei Problempunkte der Umsetzung von ZACQ in Altstadt aufmerksam:

- ZACQ übernimmt hier eine „Pufferfunktion“. Die Beschäftigten von ZACQ – es sind ca. 27 bis 28 bei unserem letzten Gespräch vor Ort –, die bei diesem Großkunden eingesetzt sind, können deshalb dauerhaft hier arbeiten, weil Abrufzeiten zwischenfinanziert werden. Es handelt sich um einfache Helfertätigkeiten, die höchste Qualifikation ist ein Staplerschein, den die meisten beim Bildungsträger machen konnten. ZACQ hat hier die Funktion einer flexiblen Ressource. Während „normale“ Zeitarbeitnehmer für NORMATEMP aufgrund der temporären einsatzfreien Zeiten im Zuge der wechselnden Auftragslage eine finanzielle Belastung darstellen, werden diese Zeiten für die ZACQ-Jugendlichen von der ARGE zwischenfinanziert. Diese Einschätzung kann auch anhand der Qualifizierungen belegt werden: In Altstadt wurden wenige längere und viele kurzfristige Qualifizierungen durchgeführt. Es wurden laut NORMATEMP-Unterlagen 20 Staplerscheine (Dauer: ca. zwei Tage) gemacht.



- Die Jugendlichen in Altstadt, die dem Großkunden überlassen wurden, haben real keine Aussicht, von diesem übernommen zu werden. Dieses Arrangement zwischen dem Zeitarbeitsunternehmen und dessen Firmenkunden – von dem die Jugendlichen nichts wissen – läuft der ursprünglichen Idee der Maßnahme zuwider. Ziel der Pilotmaßnahme ist eine Integration der Jugendlichen in den ersten Arbeitsmarkt. Der „erste Arbeitsmarkt“ wird dabei sowohl in der Zeitarbeit selbst gesehen aber auch in der Chance, vom Firmenkunden übernommen zu werden. Letztere Option steht den Jugendlichen in Altstadt faktisch nicht offen, weil der durch die Grundkonzeption von ZACQ angestrebte „Klebeffekt“ nicht realisiert werden kann.

Die Zukunft der Jugendlichen in Altstadt ist ungewiss. Dass sie als Leiharbeiter bei NORMATEMP selbst bleiben können, wird wegen des zukünftigen Wegfalls der Nachfrage des Großkunden bezweifelt. Bei NORMATEMP sieht man keine Möglichkeiten, da die Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeiter bevorzugt behandelt werden, die bereits länger bei NORMATEMP arbeiten. Dazu zählen die ZACQ-Jugendlichen, wie das folgende Zitat belegt, die einen Arbeitsvertrag von höchstens einem Jahr haben, nicht.

P: (...) Und wie gesagt, es sagen auch viele Mitarbeiter aus der, wie wir immer sagen, normalen Niederlassung: „Wir bleiben bei NORMATEMP.“ Und dann wird sich vorrangig auch um (...) diese gekümmert. Das ist meine Einschätzung. Also man sagt: „Herr XY ist seit sieben Jahren bei NORMATEMP.“ Da kümmern wir uns erst um den und dann gucken wir mal, was wir mit dem ungelerten Helferlein anstellen, ne. Und deshalb wär's mir persönlich lieber, wenn die mitgehen [zur anderen Zeitarbeitsfirma]. Dann sind sie wenigstens für mindestens ein Jahr schon mal wieder sicher untergebracht, was ja wiederum die Beschäftigungsfähigkeit einfach enorm erhöht. (NORMATEMP)

Zu Maßnahmeabbrüchen führten in Altstadt sowohl Kündigungen durch NORMATEMP als auch durch einzelne Teilnehmende, die eine andere Perspektive gefunden hatten. Kündigungsgründe waren grobes Fehlverhalten aufgrund von Unerfahrenheit oder auch Unzuverlässigkeit.

### 3.1.2 Kooperationsbeziehungen und Akzeptanz der Maßnahme

Da ein Großteil der Experteninterviews bei ARGE und NORMATEMP zu zwei verschiedenen Zeitpunkten geführt wurden, kann auch die Bewertung der Kooperationsbeziehungen und der Maßnahme in Altstadt im Verlauf dargelegt werden. In der Bewertung der Kooperationsbeziehungen beider Seiten überwiegen eindeutig

die positiven Einschätzungen. Das Pilotprojekt wurde durch die Bundesagentur an die ARGE Altstadt herangetragen, weil diese ähnlich wie die ARGE Carlsberg für ihre Bereitschaft bekannt ist, neue Projekte umzusetzen. Hinzu kommt, dass ZACQ in Altstadt nicht die erste Kooperation zwischen ARGE und NORMATEMP ist. Beide Akteure kooperierten hier bereits zu einem Zeitpunkt, als Zeitarbeit noch kein programmatisches Instrument der Arbeitsmarktpolitik war. NORMATEMP wird als geeigneter und qualifizierter Partner bewertet. An diesem vertrauensvollen Verhältnis beider Seiten ändert sich auch im Projektverlauf nichts. Kritische Töne werden mit Ausnahme der Kritik am Coaching, die wir oben dargelegt haben, kaum geäußert.

Insgesamt ist das Projekt in Altstadt aus Sicht der zentralen Akteure so erfolgreich, dass man eine Verlängerung anstrebte. Diese scheiterte jedoch an den oben genannten Gründen (der für NORMATEMP wichtigste Kundenbetrieb gründete eine unternehmensinterne Zeitarbeitsfirma).

#### *Die Sicht der ARGE*

Fragt man die Beschäftigten der ARGE nach den strategischen Vorteilen der Public Private Partnership mit einem Wirtschaftsunternehmen im arbeitsmarktpolitischen Kontext, dann werden verschiedene Argumente angeführt. Die ZACQ-Jugendlichen seien eine schwer vermittelbare Gruppe, die außerhalb von ZACQ kaum die Chance habe, eine „richtige Arbeit“ zu erhalten. Deshalb wird das Argument der Marktnähe stark gemacht. Man sieht die Vorteile von ZACQ darin, dass die Jugendlichen in den ersten Arbeitsmarkt kommen, zudem bedarfsorientiert qualifiziert werden und marktaugliche Qualifikationen erhalten. Die Jugendlichen könnten auf „richtige Arbeit“ verweisen statt auf „Maßnahmekarrieren“. Vorteile sieht man gerade darin, solchen Jugendlichen, die keine oder keine brauchbare Qualifikation haben, aber arbeiten wollen, etwas Aussichtsreiches bieten zu können:

*P: Jemand, der einen Realschulabschluss hat und vielleicht auch eine Ausbildung – oder vielleicht auch noch keine Ausbildung – und sagt „Ich will arbeiten“, das ist nicht so schwer wie eben diese Besonderheiten, die wir hier haben. Und das ist ein Riesenvorteil. Ein Riesenvorteil. (ARGE)*

ZACQ ermöglicht es in der Perspektive der ARGE, gerade diejenigen Jugendlichen, bei deren Vermittlung die eigenen Instrumente versagt haben, in Arbeit zu bekommen. Bei NORMATEMP verdienen die Jugendlichen – wenn sie keine Kinder haben – immerhin so viel Geld, dass sie nicht mehr hilfebedürftig sind. Die hohe Pauschale, die NORMATEMP für die Jugendlichen erhält, wird mit Verweis auf den ohnehin hoch subventionierten ostdeutschen Arbeitsmarkt relativiert:

P: *Und was die 1.000 Euro angeht, [die wir an NORMATEMP zahlen] – wir haben hier im Osten auf dem ersten, auf dem Arbeitsmarkt, auf den sie alle spekulieren, kaum [Beschäftigung] ohne Subventionen. Dann nennen sie es bloß etwas anders, aber die Hände hält jeder Arbeitgeber auf. Es ist vielleicht nicht ganz so viel, aber wenn ich 50 % vom Bruttolohn plus Arbeitgeberanteil [zahle], und der geht in die Metallindustrie und kriegt da 2.500 Euro, dann sind das auch 1.200 Euro oder noch mehr. Da nennen sie es bloß Eingliederungszuschuss. Aber die halten alle die Hände auf. (...) Wie gesagt, der Vorteil, warum ich relativ schnell überzeugt war, ist, dass sie von uns aus gesehen auf dem ersten Arbeitsmarkt sind. Das ist mit einer ordentlichen Subventionierung von uns – aber die müssen wir so auch geben. Und für Leute, die wir, wenn überhaupt, nur mit noch viel größerem Aufwand in eine Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt gebracht hätten. Die normale Zeitarbeit hätte die Mehrheit von ihnen nicht genommen. (ARGE)*

### *Die Sicht von NORMATEMP*

Aus Sicht der NORMATEMP-Leitung vor Ort bewertet man die Kooperation sehr positiv und betont die Flexibilität des Kooperationspartners und das unbürokratische Vorgehen, beides hatte man vorab so nicht erwartet. Begrüßt wird zudem die sehr nahe Kommunikation zwischen den ZACQ-Verantwortlichen. Ein Ergebnis dessen sei, dass schnell Entscheidungen getroffen werden könnten:

P: *Was ich mitbekomme, ist, dass auf einer sehr sehr flachen Kommunikationsebene oder einer sehr nahen Ebene dort miteinander kommuniziert wird. Und das sehr schnell und qualitativ hochwertig, muss man wirklich sagen, das ist sehr gut. Die ARGE arbeitet schnell und exakt zu, wenn es beispielsweise um Kündigungen geht. Es müssen nicht erst groß irgendwo Zustimmungen eingeholt werden, sondern es läuft alles schnell und unbürokratisch. (NORMATEMP)*

Aus der Perspektive der Disposition sieht man ZACQ, wie oben thematisiert, als flexible Ressource. ZACQ ermöglicht es, dem wechselnden Bedarf des Großkunden entgegenzukommen und einsatzfreie Zeiten über die ARGE zwischenfinanzieren zu können. Probleme gab es in der Kooperation zwischen NORMATEMP und dem Bildungsträger, bei dem die Assessmentmaßnahme zunächst stattfand. Der Person, die dort für die Erfassung der Kompetenzen der Jugendlichen verantwortlich war, wird mangelndes Interesse und fehlende Kompetenz im Umgang mit den Jugendlichen vorgeworfen, weshalb NORMATEMP die Kooperation beendete und für die fachliche Qualifizierung mit einem anderen Bildungsträger zusammenarbeitete.

### *Umgang mit Zeitarbeit*

Befragt man die ARGE und auch die Beschäftigten des Bildungsträgers nach ihren Einschätzungen zur Zeitarbeit, so existiert ein pragmatisches Verhältnis dazu. Der deutlich gewachsenen Bedeutung der Zeitarbeit für die Klientel der ARGE, aber auch für die der Bildungsträger ist man sich bewusst. In allen Interviews kommt der Funktionswandel der Zeitarbeit (Holst 2009) in den Einschätzungen der Beteiligten deutlich zum Tragen. Seitens der Bundesagentur wurden Zeitarbeitsunternehmen nach Einschätzung eines Interviewpartners bei der ARGE bis vor wenigen Jahren noch als „Sklaventreiber“ angesehen. Diese Perspektive habe sich aber grundsätzlich verändert:

*P: Heute feuert zwar die Gewerkschaft auch noch dagegen, aber ich meine, wo nun ein Tarifvertrag da ist, war ja die Gewerkschaft zumindest schon mal irgendwie beteiligt. Mittlerweile habe sich die Einstellung seitens der Agentur stark verändert und NORMATEMP gelte als gleichberechtigter Partner wie jeder andere Arbeitgeber (...) weil man die eben nicht mehr missen konnte am Arbeitsmarkt. Die tatsächliche Entwicklung hat die politische Einstellung zur Zeitarbeit überrollt. (ARGE)*

Dass man der Zeitarbeit bei der ARGE nichtsdestotrotz skeptisch gegenübersteht, wird im folgenden Interviewausschnitt desselben ARGE-Mitarbeiters deutlich.

*P: Ansonsten will doch die Zeitarbeit einen 25-jährigen Diplomingenieur mit 50-jähriger Lebenserfahrung, der als Hofkehrer für wenig Geld arbeitet, möglichst noch Geld mitbringt. So verhalte sich NORMATEMP nicht, sondern gebe sich in dem Projekt tatsächlich Mühe, auch mal jemanden zu integrieren. NORMATEMP könne als Großunternehmen solche Projekte machen, kleinere Zeitarbeitsunternehmen könnten sich so etwas nicht leisten: Wenn der da nicht ganz genau auf die Stellenbeschreibung passt, können die den nicht einstellen. (ARGE)*

Vor allem aus der (vermittelten) Perspektive der jugendlichen Klientel weiß man bei der ARGE, dass die Zeitarbeit nicht unproblematisch ist. Im konkreten Fall ZACQ sieht man NORMATEMP in der Pflicht, Vorurteile gegenüber der Zeitarbeit auszuräumen. Zeitarbeitsfirmen gelten mittlerweile als etablierte Akteure, die zur normalen Landschaft des Arbeitsmarkts dazugehören. Für Jugendliche aus benachteiligten Familien sieht man erhöhte Anforderungen (Flexibilität, Schichtarbeit, Mobilität) durch die Zeitarbeit. Die pragmatische Akzeptanz der Zeitarbeit geht mit einem nüchternen Realismus einher.

Auch aus Perspektive der Bildungsträger sieht man sich einem veränderten Markt gegenüber. ZACQ bietet die Chance, Einblick in die Anforderungen der Zeit-

arbeit an Weiterbildung zu bekommen und Erfahrungen in diesem Sektor zu machen. Zugleich will man die Gelegenheit nutzen, sich selber stärker als Kooperationspartner ins Spiel zu bringen:

*P: Es ist so, dass die größten Arbeitgeber hier in der Region einfach mal Zeitarbeitsfirmen sind. Wenn man einfach rein anhand von Zahlen guckt, ist das so. Und es werden halt immer mehr Zeitarbeitsfirmen, und das sind auch die Leute, die uns Teilnehmer bringen, rein wirtschaftlich betrachtet (...) So können wir eben bei NORMATEMP ein bisschen reingucken und können gucken: Wie müssen unsere Module gemacht sein, damit sie auf Zeitarbeit passen? (Bildungsträger)*

Die zentrale Herausforderung in der Kooperation mit NORMATEMP (ebenso wie mit anderen Zeitarbeitsfirmen) besteht darin, dass die Planungszeiträume viel kürzer sind als bei den Unternehmen und Institutionen, mit denen der Bildungsträger sonst kooperiert. Dass die Kooperation mit Zeitarbeitsfirmen in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, hat für die Bildungsträger den Effekt, dass auch ihre Arbeit zunehmend „schnellebiger“ werden muss.

Dass durch die Kooperation mit den Zeitarbeitsfirmen die Qualität der Qualifizierungen verloren geht, befürchtet man dabei nicht.

### *Kurzfasit*

Die Kooperation wird von allen beteiligten Akteuren der Pilotmaßnahme als Erfolg bewertet. Die ARGE profitiert von der Kooperation dadurch, dass sie Jugendliche im Zuge der Maßnahme an den ersten Arbeitsmarkt vermitteln kann. NORMATEMP kann mit ZACQ einen Pool an Beschäftigten aufbauen, die in den verleihfreien Zeiten zwischenfinanziert werden. ZACQ kann als flexible Ressource eingesetzt werden. Problematisch ist, dass das Gros der Jugendlichen keine Chance auf einen „Klebeffekt“ hat. Zwischen NORMATEMP und dem für diese Jugendlichen wichtigen Großkunden bestehen Absprachen darüber, keine Leiharbeiter und Leiharbeiterinnen zu übernehmen.

## 3.2 Standort Bernhausen

### 3.2.1 Organisation und Umsetzung

#### *Förderkonzept und vertragliche Vereinbarungen*

Die Projektlaufzeit von ZACQ war in Bernhausen auf den Zeitraum vom 02.04.2007 bis zum 30.10.2008 festgelegt. Maximal 30 Personen konnten zugewiesen werden.

Im Gegensatz zu Altstadt und Carlsberg war der Zeitpunkt für Nachbesetzungen zeitlich terminiert: Diese waren bis zum 01.10.2007 möglich, darüber hinaus erfolgten vertragsgemäß keine weiteren Nachbesetzungen. Die Finanzierung erfolgte wie in Altstadt über die „Sonstigen weiteren Leistungen“. Der personenbezogene Förderbetrag richtete sich nach der Einstufung des individuellen Qualifizierungsbedarfs. Es wurden zwei Stufen für Fälle mit mittlerem und höherem Qualifizierungsbedarf festgelegt. Vertraglich war keine Dokumentations- und Berichtspflicht vereinbart.

### *Der Auswahlprozess und die Umsetzung des Assessments*

Für den Auswahlprozess waren alle Vermittlungsfachkräfte des Jobcenters zuständig. Die von ihnen vorgeschlagenen Jugendlichen wurden im Zuge des Auswahlprozesses zu Gruppeninformationen (ca. 20 Jugendliche pro Gruppe, etwa 60 Prozent kamen tatsächlich) eingeladen, dort präsentierte ihnen NORMATEMP die Maßnahme. Da die erste Resonanz auf die Einladungen zu den Gruppengesprächen seitens der Jugendlichen sehr gering war, übernahm NORMATEMP die Einladungen. Begründet wird dieses Vorgehen damit, dass die Jugendlichen ablehnend auf Maßnahmenangebote der ARGE reagierten.

Es wurden ca. 150 Jugendliche zugewiesen oder über die Anschreiben von NORMATEMP erreicht, aber nur die wenigsten von ihnen erhielten einen Vertrag. Die Kriterien der Zielgruppe veränderte man auch in Bernhausen dahingehend, dass man Jugendliche mit Ausbildung aufnahm. In diesen Fällen handelte es sich entweder um veraltete Ausbildungen oder um solche, die sehr schlecht abgeschlossen wurden. Wenn Jugendliche kein Interesse an der Maßnahme hatten, so ein Verantwortlicher der ARGE, dann lagen die Gründe hierfür in deren Bedenken gegenüber den mit der Zeitarbeit verknüpften Anforderungen. Dazu zählen vor allem die Schichtarbeit und erhöhte Mobilitätsersparungen.

Ein Großteil der von der ARGE zugewiesenen Jugendlichen wurde von NORMATEMP abgelehnt. Als Gründe für die hohe Zahl der Ablehnungen führt NORMATEMP hauptsächlich Fehlverhalten oder mangelnde Eignung an. Erst gegen Ende des Zuweisungsprozesses schloss NORMATEMP überhaupt Arbeitsverträge ab – zum Teil mit Jugendlichen, die vorher abgelehnt worden waren. Insgesamt zog sich das Wechselspiel von Zuweisungen und Ablehnungen über den gesamten vereinbarten Zeitraum von sechs Monaten (April bis September 2007) hin, in dem Nachbesetzungen möglich sein sollten. Erst kurz vor Ablauf der Nachbesetzungsfrist kamen die meisten Arbeitsverträge zustande. Anders als an den anderen Standorten war allerdings vereinbart, dass alle eingestellten Jugendlichen die volle Projektzeit von zwölf Monaten absolvieren sollten, sodass ZACQ für die zuletzt Eingestellten bis Ende Oktober 2008 lief.

Die Assessmentphase, die das Bewerbungstraining und die Standortbestimmung umfasste, dauerte in Bernhausen laut NORMATEMP in der Regel ca. vier bis sechs Wochen. In dieser Zeit fanden zunächst Sondierungs- und Erstgespräche statt. Ziel dieser Gespräche war es, die Freiwilligkeit und Motivation der Teilnehmenden zu prüfen. Im darauf folgenden Zweitgespräch wurde eine Standort- und Potenzialanalyse durchgeführt (in der Regel mit dem NormaPro-Test), durch die die Stärken und Affinitäten der Jugendlichen analysiert werden sollten. Alle Teilnehmenden wurden einzeln zu den maximal einstündigen Gesprächen gebeten. Das Coaching umfasste Rollenspiele und die Besprechung der Bewerbungsunterlagen.

Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung hatte der erste Coach das Projekt bereits verlassen und wir interviewten den Nachfolger. Der Wechsel wurde von NORMATEMP damit begründet, dass die zuerst hiermit betraute Person weder für das Management von ZACQ noch für die Betreuung der Jugendlichen geeignet gewesen sei. Die Fehlbesetzung war auch Thema in den Interviews mit den Jugendlichen und der ARGE. Die Jugendlichen fühlten sich durch den ersten Coach nicht angemessen betreut und teilweise bevormundet, während die ARGE sich über die mangelnde Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern im entsprechenden Zeitraum beklagte. Zu ihrem Nachfolger war die Resonanz beider Seiten erheblich positiver. Hierzu trägt auch bei, dass der Bernhausener Coach einen Trainerschein für Outplacement hat und die damit verbundenen Kenntnisse und Fähigkeiten anwendet. Die dadurch ermöglichte Berufsplanung über die Maßnahme hinaus wurde von den Jugendlichen positiv wahrgenommen, wie die im Rahmen der Wirkungsanalyse vorgenommenen Fallanalysen zeigen. Der Coach favorisierte Einzelcoaching gegenüber Gruppengesprächen. Welche Coachingvariante er wählte, hing von seinem jeweiligen Zeitbudget ab. Die Interviews mit den Jugendlichen machen auf eine Besonderheit des Coachings in Bernhausen aufmerksam. Die Teilnehmenden hatten in einsatzfreien Zeiten eine „Präsenzpflicht“ in der NORMATEMP-Niederlassung. Diese Zeit wurde zur Stellensuche im Internet genutzt. Von den Jugendlichen wird dieser Umstand positiv bewertet.

Der Coach in Bernhausen war gleichzeitig Niederlassungsleiter. Im Management der Pilotmaßnahme entstanden dadurch Ambivalenzen, da der Coach – ähnlich wie in Altstadt – für die Betreuung der Jugendlichen ebenso verantwortlich ist wie für ihren Einsatz in die Zeitarbeit.

Im Laufe der Maßnahme verkleinert sich die Zahl der Jugendlichen durch das strikte Nachbesetzungsverbot der ARGE enorm. Den verbleibenden Jugendlichen kommt diese Entwicklung zugute, da in ihre Betreuung durch den Coach mehr Zeit investiert werden konnte. Folgt man den Aussagen der Jugendlichen, dann erleben sie in Bernhausen ein besonders intensives Coaching.

Die ARGE formuliert einen eher kritischen Blick auf die Assessmentphase. Obwohl für das Assessment eine Zeitspanne von vier bis sechs Wochen vorgesehen

war, verblieben manche Jugendliche bis zu drei Monate in dieser Phase. Dass nur wenige berufspraktische Qualifizierungen stattfanden und die Assessmentphase zu lange dauerte, wird von der ARGE kritisch beurteilt und von den Jugendlichen gegenüber den ARGE-Fachkräften auch zum Thema gemacht. So äußert sich ein ARGE-Vermittler im Interview:

*I: Können Sie das vielleicht konkretisieren, was eine Unzufriedenheit oder ein Aspekt von Unzufriedenheit vonseiten der Jugendlichen war?*

*P: (...) Dann wurde teilweise auch bemängelt [von den Jugendlichen], dass man zu lange in der Anfangsphase verharren musste. Das hatten wir aber auch im letzten Interview schon angemerkt, dass da dann diese erste Anlaufphase über drei Monate wirklich hauptsächlich damit verbracht wurde, dass Jugendliche ständig Bewerbungstraining bekamen und ständig in irgendeiner Form in Bewerbungsgespräche eingebunden wurden. Das war ja eigentlich gar nicht unser Ziel. Unser Ziel war ja, dass die nach einer kurzen Berufsfindung dann wirklich fachlich qualifiziert werden sollten, auch auf Stellen, die bei NORMATEMP oder eben bei Kunden dann stattfinden sollten. Und das war einer der Hauptpunkte, wo, also sag ich mal, sehr oft die Kritik geübt wurde. Das hatte sich dann aber hinterher, nach der, nachdem das Gespräch daraus geführt wurde, etwas gebessert. Da kam diese Kritik nicht mehr. (ARGE)*

Die Informationen aus den später in der Projektphase geführten Interviews mit den Jugendlichen deuten ebenfalls darauf hin, dass sich die Praxis in dieser Hinsicht nach dem Wechsel des Coaches jedenfalls teilweise änderte.

#### *Qualifizierung und Einsatz in der Zeitarbeit*

Wie an allen evaluierten Standorten gab es auch in Bernhausen keinen klar definierten Rhythmus für den Wechsel zwischen Zeitarbeit und Qualifizierung. Es fanden kleinere und größere Qualifizierungen statt. Qualifiziert wurde in Lager und Logistik, im kaufmännischen Bereich und im CNC-Fräsen. In Bernhausen unterscheidet man explizit zwischen drei Formen der Qualifizierung: 1) die Qualifizierung im Rahmen des Assessments, 2) die Qualifizierung „on the job“ (die Jugendlichen qualifizieren sich im Einsatz durch ihre Tätigkeit) und 3) die Qualifizierung „off the job“ (die Jugendlichen erhalten Qualifizierungen beim Bildungsträger). Im Vergleich zu den Standorten Altstadt und Carlsberg zeigen sich mit Blick auf die Qualifizierungsbemühungen erhebliche Unterschiede. In Bernhausen wurden besonders viele und längerfristige Qualifizierungen vorgenommen.



Moniert wird allerdings vonseiten der ARGE, dass der gewählte Bildungsträger, wenn es um die Qualifizierungen ging, nur eine begrenzte Auswahl an Qualifizierungsmaßnahmen bereitgestellt habe, sodass die Qualifizierungsinteressen der Jugendlichen nicht umfassend hätten umgesetzt werden können.

Die Qualifizierungen beim Bildungsträger erfolgen in der Regel auf „Zuruf“: NORMATEMP liegt eine Liste der jeweils angebotenen Qualifizierungsmöglichkeiten vor, die relativ kurzfristig telefonisch vereinbart werden.

Der Projektverantwortliche des Bildungsträgers dazu:

*P: Wenn entleihfreie Zeiten sind, setzt da ja ZACO, setzt da ja der Quali-Teil ein, und das kann man ja nicht planen, kann man ja nicht sagen, die und die Blöcke sind dann und dann, sondern muss man dazu offen machen, dass man sagt O.K. wir reagieren eben situativ, und das war auch gewollt, bei der Auswahl, dass der Bildungsträger, der Partner wird, so reagieren kann, also zum einen ne modulare Struktur der Quali und dann aber auch relativ kurzfristig so auf Zuruf im Grunde genommen Qualifizierungsmöglichkeiten bieten kann. (Bildungsträger)*

#### *Der Verbleib der Jugendlichen zum Zeitpunkt der Erhebung*

Zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung befanden sich noch sieben Jugendliche in der Maßnahme. Die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit ist laut Coach nur bei den wenigsten Jugendlichen gelungen, viele haben die Maßnahme abgebrochen.

*I: Ja. Und in dem Projekt geht´s ja um die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit. Ist das Ihrer Ansicht nach gelungen?*

*P: Sagen wir mal so: Also, die Motivation am Anfang war bei allen recht hoch. Ja. Aber die Motivation zu halten – bei den meisten geht die dann aus welchen Gründen auch immer nach drei Monaten einfach in den Keller. Sei es, weil der Sommer anfängt oder sei es, weil die Kumpels nicht arbeiten. Ein paar Gründe konnten wir, oder wurden uns einfach angegeben. Da wurde dann gesagt: „Okay, wechselnde Tätigkeiten möchte ich nicht.“ oder „Das interessiert mich einfach nicht mehr. Habt ihr nicht was anderes für mich?“ oder „Ich will nicht in die Weiterbildung. Dann lass mich doch lieber zu Hause sein.“ Also ich denke mal, bei den meisten hat´s nicht funktioniert.*

*I: Und bei denen, bei denen es funktioniert hat, woran haben Sie da sozusagen Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit festgemacht?*

*P: Das war eigentlich sehr unterschiedlich. Zum Teil, weil die beim Arbeitgeber sehr gut gearbeitet haben und dann einfach die Chance hatten, übernommen zu werden. Was dann auch passiert ist. Oder bei einigen, die in kurzfristigen Einsät-*

*zen drinnen waren, die gesagt haben: „Okay, dann will ich lieber weiterbilden.“ Das war gut. Dadurch haben sie eine Chance bekommen, woanders hinzukommen. Die sind dann auch wieder [vom vorherigen Entleihbetrieb als Zeitarbeiterinnen oder Zeitarbeiter] übernommen worden. Woran es genau gelegen hat – ich denke mal, es ist immer eine Sache, wie der Mensch auch das Ganze aufgenommen hat. Also hier in der Region, speziell in Bernhausen, ist es einfach extrem schwierig. (...) Im geographischen Umfeld von 20, 25 Kilometern – weil natürlich: kein Führerschein, kein Auto – das heißt, man ist immer angewiesen auf öffentliche Verkehrsmittel – Wenn da also in diesem Bereich was war, war es gut. Dann konnten wir noch über andere Sachen reden. Wenn es dann über 40, 50 Kilometer hinausging, war die Akzeptanz natürlich gering. Da wurde schon gesagt: „Oh, ne Stunde zur Arbeit fahren oder sogar zwei.“ Das war dann einfach so das größte Hemmnis. (NORMATEMP)*

Die Abbrüche haben – folgt man den Aussagen des Coaches – in der Regel ähnliche Gründe: Trotz hoher Motivation zu Beginn der Maßnahme beenden die Jugendlichen diese nicht. Zum einen ist dies begründet in dem mangelnden Vermögen, sich den Anforderungen von Arbeitsprozessen zu stellen. Zum anderen sind es die besonderen Anforderungen der Zeitarbeit (Schichtarbeit, wechselnde Einsätze, Mobilitätsanforderungen), denen sie nicht gewachsen sind oder die sie als Zumutung empfinden. Einige Jugendliche haben auch kein Interesse an den Qualifizierungen. Sie wollen nur arbeiten und dies möglichst vor Ort.

Die meisten Jugendlichen ohne Ausbildung und schulischen Abschluss haben das Projekt abgebrochen. Fünf der Jugendlichen haben die Maßnahme verlassen, um eine Ausbildung (z. B. Krankenschwester/Rettungssanitäter) zu beginnen, und vier wurden von einem Firmenkunden NORMATEMPs übernommen. Obwohl die ARGE dieses Ergebnis im Vergleich mit den anderen ARGE-Maßnahmen zur Integration von Jugendlichen als unzureichend bewertet, ist dieses Resultat im Vergleich mit den anderen Standorten geradezu ein Erfolg.

### 3.2.2 Kooperationsbeziehungen und Akzeptanz der Maßnahme

In der Bewertung der Kooperationsbeziehungen überwiegen eindeutig die negativen Einschätzungen auf beiden Seiten. Der Unmut gegenüber NORMATEMP seitens der ARGE-Verantwortlichen wird zu einem frühen Zeitpunkt in einer Rückmeldung über den Verlauf der Maßnahme an die Bundesagentur deutlich zum Ausdruck gebracht. Kristallisationspunkte sind hierbei die Vertragsverhandlungen um das Förderkonzept und der Auswahlprozess der Jugendlichen.

### Die Vertragsverhandlungen

Die Vertragsverhandlungen gestalteten sich schwierig und langwierig, da es keine Einigung über die Höhe der Finanzierung gab. Die Verantwortlichen der ARGE waren verärgert und in hohem Maße irritiert über die extremen Preisdifferenzen zwischen den insgesamt fünf von NORMATEMP im Zeitverlauf vorgelegten Gesamtangeboten für die Maßnahme und die Intransparenz über die zugrunde liegenden Kostenkalkulationen. Im Laufe der Verhandlungen reduzierte sich der ursprünglich genannte Preis fast um die Hälfte. Vor diesem Hintergrund sahen die Verantwortlichen der ARGE „den sozialpolitischen Charakter des Projektes nicht gewahrt“. Im gesamten Verlauf der Maßnahme änderte sich die kritische Einschätzung der ARGE gegenüber NORMATEMP nicht. So formuliert der Projektverantwortliche zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung:

*P: Wenn man es auf den Punkt bringt: ZACQ in der Form würden wir als ARGE nicht noch mal durchführen, jedenfalls nicht unter den Rahmenbedingungen. Stichwort war ja damals auch – und das ist immer noch so –, es sollte ein kostendeckendes Projekt sein. Und wenn da Preisspannen im sechsstelligen Bereich in verschiedenen Angeboten drin stecken, dann versteh ich das nicht mehr. Also das ist – da kann ich – solch eine Differenz kann nicht kostendeckend irgendwo drin sein. Das geht gar nicht. Also das passt einfach nicht und das ist nicht irgendwie überzeugend. Unseriös will ich es nicht nennen, aber in die Richtung geht's schon. Also die Bedenken sind geblieben und es war eben ein doch sehr zäher Verhandlungsprozess, der der Sache dann auch nicht angemessen war. Wenn ich ein Modellprojekt auflege, was kostendeckend arbeiten soll, um herauszuarbeiten, ob das ein Ansatz ist, (...) Jugendliche über die Zeitarbeit in eine feste Beschäftigung zu bringen, dann ist das, hat das nicht funktioniert. Jedenfalls nicht unter diesen Rahmenbedingungen. Das war nicht erfolgreich. (ARGE)*

Die Interviewten bei NORMATEMP liefern widersprüchliche Aussagen, wenn es um die Erklärung der Preisdifferenzen im Zuge der fünf Angebote geht. Während in einem Interview angeführt wird, dass die Preisdifferenzen in den jeweils unterschiedlichen Qualifikationsangeboten (je anspruchsvoller das Qualifizierungskonzept, desto höher der Preis) begründet gewesen seien, wird von einem anderen NORMATEMP-Gesprächspartner unumwunden ein unprofessionelles Vorgehen eingestanden:

*P: Man muss dazu auch sagen, NORMATEMP hat sich, glaube ich, viermal verrechnet. Das heißt, wir mussten – (lacht), das war dann, man könnte sagen ein wenig unprofessionell, ja.*

I: *Was heißt das, verrechnet?*

P: *Ach, da haben bei irgendwelchen Präsentationen immer irgendwelche Zahlen gefehlt und Zahlendreher drin, also (...) die Abstimmung zwischen den beiden Verantwortlichen hat nicht funktioniert, weil die zeitlich einfach woanders eingesetzt waren. (NORMATEMP)*

### *Der problematische Auswahlprozess*

Der zweite Eckpunkt der Spannungen zwischen den Kooperationspartnern ist der Auswahlprozess der Jugendlichen und die Tatsache, dass trotz hoher Zuweisungszahlen in den ersten Monaten kaum Arbeitsverträge geschlossen wurden. Die Einschätzungen über die Gründe divergieren auch an dieser Stelle. Nach Einschätzung der ARGE-Interviewten sind zwei Aspekte ursächlich für diesen mangelhaften Umsetzungsprozess: Zum einen geht man davon aus, dass NORMATEMP keine Vorstellung über die Problemlagen hatte, die mit der vereinbarten Zielgruppe verbunden waren. Man habe dort die damit verknüpften Anforderungen unterschätzt. Zum anderen vermutet man, dass zu diesem Zeitpunkt aber auch die Auftragslage von NORMATEMP unzureichend gewesen sei, da selbst Jugendliche mit Ausbildung keine Aussicht auf einen Arbeitsvertrag hatten. Um ein Scheitern des Projektes zu verhindern, wurde wie in Altstadt und Domtal das Kriterium „ohne Ausbildung“ auch hier im Laufe der Zeit aufgeweicht und es wurden zunehmend Jugendliche zugewiesen, die einen Ausbildungsabschluss hatten.

Ein ARGE-Mitarbeiter fasst die Problemsicht auf den Auswahlprozess zusammen:

P: *Sie haben zum einen gesagt – vielleicht unabsichtlich, es fiel so als Randbemerkung – sie haben Probleme, ihre Kunden mit geeigneten Kräften zu bedienen, also sprich: Die hatten ein Problem auf der Bewerberseite. Die brauchten also gute Leute, um ihre Aufträge bedienen zu können. Aber offensichtlich war die Zielgruppe, die wir dann geliefert haben, die auch vereinbart war, nicht unbedingt das, was sie sofort hätten zum Arbeitsgeber weitergeben können. Also ich denke, die hatten ein Spannungsfeld zwischen Aufträgen, die sie hatten, die sie bedienen mussten, und dem, was sie jetzt sich vielleicht von dem Projekt versprochen hatten. Oder sie haben es halt auch unterschätzt, dass man da doch etwas höheren Qualifizierungsbedarf hat und es etwas dauert, bis ich die Jugendlichen so weit habe, dass ich sie in den echten Verleihbetrieb geben kann. Und aus der Not heraus, vermute ich mal, haben sie dann eben auch versucht, bessere Jugendliche von uns zu bekommen, damit sie auf der anderen Seite ihre Aufträge bedienen können. (...) Ich denke mal, da hat sie sich verplappert, als sie das erzählt hatte, aber das war so die einzige logische Erklä-*

*...rung, die ich eigentlich habe, warum die sich so verhalten haben. Dass die einerseits einen Auftragsdruck hatten, zum anderen aber wohl die Arbeit mit der Zielgruppe unterschätzt haben. (ARGE)*

NORMATEMP hingegen moniert, dass der Auswahlprozess der Jugendlichen nicht mit der angemessenen Sorgfalt seitens der ARGE durchgeführt worden sei. Das verantwortliche Team sei zum einen zu groß gewesen, zum anderen seien die Fachkräfte nur unzureichend über das Anforderungsprofil an die ZACQ-Jugendlichen informiert gewesen. Zudem wird ein zu zäher Informationsfluss bemängelt: Es sei schwer gewesen, an Rückmeldungen zu gelangen. Ferner habe das Gros der zugewiesenen Jugendlichen kein Interesse an der Maßnahme gehabt. Die Maßnahme wurde so im Ergebnis zwar durchgeführt, aber durch den im Voraus festgelegten Zuweisungsstopp erfolgte seit Herbst 2007 keine Neubesetzung der vielen schon vorher offenen und weiter frei werdenden Plätze.

#### *Sicht auf und Umgang mit Zeitarbeit*

Der problematische Verlauf der Kooperationsbeziehungen in Bernhausen ist nicht darin begründet, dass die dortige ARGE der Zeitarbeit oder Kooperationen mit privaten Partnern grundsätzlich skeptisch gegenübersteht. Vielmehr sieht sie in der Kooperation mit Zeitarbeitsfirmen durchaus eines ihrer Standbeine: Der Bernhauser Arbeitgeberservice verfügt über einen auf die Zeitarbeit spezialisierten Strang und es werden regelmäßig Börsen mit Zeitarbeitsunternehmen durchgeführt. Geht man von den Aussagen der ARGE-Leitungsebene aus, dann ist die Einstellung zur Zeitarbeit in der Behörde grundsätzlich positiv. Gegenüber einer pragmatischen Akzeptanz, wie wir sie in Altstadt oder beim Bildungsträger finden, existiert in Bernhausen – zumindest auf Leitungsebene – eine bejahende Akzeptanz mit Blick auf Zeitarbeit. Allerdings steht man im Fall ZACQ der *Privatisierungstiefe* der Maßnahme skeptisch gegenüber und möchte die Hoheit über die Qualifizierungen lieber in den eigenen Händen behalten. So formuliert einer der ARGE-Verantwortlichen:

*P: Also der Ansatz Zeitarbeit, den halt ich nach wie vor für Erfolg versprechend. Den verfolgen wir auch unabhängig jetzt von dem Modellprojekt NORMATEMP weiter. (...) Einer der Stränge im Arbeitgeberservice [hier in Bernhausen] ist: Arbeitnehmerüberlassung. Da haben wir also richtig ein richtig großes Team, das sich auch mit den Firmen, die das hier im Umkreis anbieten, beschäftigt. Mit denen sind wir in engem Kontakt und wir machen die Börsen. Aber auch sonst haben wir einen sehr kurzen Draht und wissen also genau um den Bedarf und vermitteln da auch. Und aus Trägersicht sozusagen ist da bisher kein Bedarf an uns herangetragen worden,*

*der so in Richtung dieses ZACQ-Projektes geht. Sehen wir aber auch gar nicht, weil es geht ja auch so, ohne das Projekt, wenn man das so pointiert sagen will. Wir sind im Geschäft mit den Arbeitnehmerüberlassern oder Zeitarbeitsfirmen, auch ohne diese Qualifizierung. Das machen wir natürlich auch. Da gibt's ja auch andere Möglichkeiten. Ich kann eine Trainingsmaßnahme vorschalten, wenn ich merke, da fehlt irgendwas. Das sind natürlich auch Absprachen, die wir mit denen treffen. Aber es gibt da eben verschiedene Möglichkeiten, ne. Oder EGZ als Ansatz, wenn er dann eingestellt wird. Das gibt's ja auch. (ARGE)*

Der Interviewausschnitt macht deutlich, dass man in Bernhausen für eine Maßnahme im Format von ZACQ keinen Bedarf sieht. Das unterscheidet den Standort Bernhausen von allen anderen Standorten: Die ARGE steht hier zwar sowohl der Zeitarbeit als auch der Public Private Partnership äußerst positiv gegenüber, nicht jedoch dem konkreten Zuschnitt des ZACQ-Konzepts. Man wendet sich vor allem gegen die Privatisierungstiefe mit Blick auf die Organisation der Qualifizierungen.

Aufseiten des Bildungsträgers bewertet man die Kooperation mit NORMATEMP, je nach Interviewpartner, mit bejahender und pragmatischer Akzeptanz. Ähnlich wie in Altstadt ist auch für den in Carlsberg ansässigen Bildungsträger die Kooperation mit Zeitarbeitsfirmen ein expandierendes Geschäftsfeld. Beispielhaft für die pragmatische Akzeptanz ist folgende Aussage:

*P: Ich bin fest davon überzeugt, dass Zeitarbeit eine zunehmend große Rolle spielen wird. Ob ich das befürworte oder nicht, ist eine ganz andere Frage, aber ich bin überzeugt davon, dass es wichtig wird in unserer Gesellschaft und dass man sich darauf einstellen muss und auch Jugendliche in diese Richtung beeinflussen muss. (Bildungsträger)*

Der Bildungsmarkt, dies wird an Aussagen wie dieser deutlich, richtet sich auf die Anforderungen des Funktionswandels der Zeitarbeit ein.

### *Kurzfasit*

Eine Verlängerung der Maßnahme wurde in Bernhausen von keiner Seite angestrebt. Die ARGE nahm davon Abstand, weil sie rückblickend den sozialpolitischen Charakter des Projektes nicht gewahrt sah. Zudem plädiert man grundsätzlich dafür, dass die Qualifizierung nicht in den Händen des Unternehmens liegen sollte, sondern im Zuständigkeitsbereich der ARGE. Das Konzept der Maßnahme selbst stößt also auf Unmut und man sieht vor dem Hintergrund des eigenen Erfahrungsschatzes für diesen Maßnahmetypus keine Nachfrage.

NORMATEMP hat aufgrund des hohen Arbeitsaufwandes (bei geringer Anzahl von Jugendlichen) bei der Durchführung des Projekts ebenfalls kein Interesse an einer Verlängerung oder Neuauflage des Projektes mit dem Kooperationspartner.

### 3.3 Standort Carlsberg

#### 3.3.1 Organisation und Umsetzung

##### *Förderkonzept und vertragliche Vereinbarungen*

ZACQ startete in Carlsberg am 08.01.2007 und endete am 07.01.2008. Das Finanzierungskonzept der Maßnahme ist ähnlich dem in Bernhausen, es wurde allerdings nicht vertraglich fixiert. Es handelt sich um eine Finanzierung, die auf den individuellen Bedarf der Teilnehmenden abzielt und deshalb – wie in Altstadt und Bernhausen – über das damals noch häufig im Sinne einer flexiblen Projektförderung eingesetzte Instrument Sonstige weitere Leistungen (SWL) finanziert wurde. Wie in Bernhausen wurden unterschiedliche Förderbeträge für einen mittleren und höheren Qualifizierungsbedarf vereinbart. Der Vertrag sah als eine der Schwerpunktsetzungen der Pilotmaßnahme die modulare Qualifizierung vor. Darüber hinaus vereinbarte man vertraglich eine Berichtspflicht von NORMATEMP gegenüber der ARGE. NORMATEMP sollte sowohl Auskunft über individuelle Entwicklungsverläufe der Jugendlichen als auch eine Aufstellung der erfolgten Qualifizierungen im Laufe der Maßnahme liefern.

##### *Der Auswahlprozess und die Umsetzung des Assessments*

Der Auswahlprozess der Jugendlichen wurde von den Leitungen der beiden beteiligten Vermittlungsteams der ARGE initiiert und über einen gewissen Zeitraum begleitet. Alle Vermittlungsfachkräfte der Teams wurden über das Profil der ZACQ-Maßnahme informiert. Beide Teamleitungen wählten zu Beginn die Jugendlichen aus, die zur Teilnahme an der Maßnahme eingeladen werden sollten. Diesen Jugendlichen wurde ZACQ in von NORMATEMP organisierten Gruppeninformationen präsentiert. Nachdem man auf diese Weise eine „Anfangsbesetzung“ von 30 Jugendlichen zusammengestellt hatte, ging man später dazu über, den Fachkräften selbst die Zuweisung zu ermöglichen. Potenzielle Teilnehmende wurden nun in Einzelgesprächen von NORMATEMP über das Konzept der Maßnahme informiert.

Der Auswahlprozess wurde im Vergleich mit den anderen Standorten sehr gewissenhaft umgesetzt. Die Vermittler und persönlichen Ansprechpartner (PAP) erhielten von den Teamleitern zudem die Anweisung, für die Maßnahme „Topju-

gendliche" auszusuchen. Als „Topjugendliche“ gelten in diesem Zusammenhang Jugendliche, die bereits über eine Arbeitserfahrung verfügen und hoch motiviert sind. Beide befragten Vermittler betonten im Interview ihr Vorgehen nach diesen Kriterien bei der Auswahl der Jugendlichen. Eine formuliert dies explizit:

*P: Es ist niemand, den ich erst noch aktivieren muss. (ARGE)*

Bedauert wurde allerdings, dass NORMATEMP keine Jugendlichen mit Vorstrafen akzeptierte. Das beschriebene Vorgehen, „Topjugendliche“ auszuwählen, wurde allerdings im Laufe der Zeit modifiziert: Im späteren Verlauf wählte man bei der ARGE auch solche Jugendlichen aus, von denen man nicht unbedingt überzeugt war, dass sie ohne Probleme in die Maßnahme einmünden. Die Kriterien der Zielgruppendefinition, denen schon die Anweisung zur Auswahl von „Topjugendlichen“ widersprach, wurden wie an den anderen Standorten auch in Carlsberg so verändert, dass auch Jugendliche mit Ausbildung an der Maßnahme teilnehmen konnten.

Einer der beiden Carlsberger NORMATEMP-Coaches betont, dass die Teilnahme am Projekt auf einer freiwilligen Entscheidung des Jugendlichen beruhen sollte. Es sollte keine Sanktionen im Zuge der Eingliederungsvereinbarung geben, dies wurde mit der ARGE abgesprochen. Es gab eine Reihe von Jugendlichen, die nach der ersten Projektvorstellung kein Interesse an einer Maßnahmeteilnahme bekundeten. Gründe hierfür waren das geringe Gehalt, nicht ausreichende Deutschkenntnisse, gesundheitliche Gründe (z. B. Allergien) und die hohen Anforderungen der Schichtarbeit.

Entscheidende Aufnahmekriterien aus der Sicht beider Coaches waren die (durch mehrere Termine zu Beginn des Assessments geprüfte) Zuverlässigkeit, die Bereitschaft an der Maßnahme teilzunehmen sowie die Bereitschaft zu Schicht- und Wochenendarbeit. Es zeigte sich, dass vor allem solche Jugendlichen an der Maßnahme interessiert waren, die wenig Bereitschaft hatten, sich zu qualifizieren. Viele der Jugendlichen blickten auf „Maßnahmekarrieren“ zurück, sodass „Maßnahme“ und „Qualifizierung“ in ihrem Bewusstsein fest miteinander verknüpft waren. Der Einschätzung des Coaches zufolge heißt dies, dass die Jugendlichen sich in regulären Maßnahmen „abgestellt“ fühlten. NORMATEMP hingegen konnte ihnen nicht nur „richtige“ Arbeit, sondern auch den Status eines Mitarbeiters bieten. Der den Teilnehmenden regulärer Maßnahmen anhaftende „ARGE-Stempel“ wird laut Coach von vielen als Belastung empfunden.

Charakteristisch für das Profil der Carlsberger Auswahl sind Jugendliche, die keine größeren Schwierigkeiten hatten, in Arbeitsprozesse einzusteigen. Gemeinsam war ihnen zudem, dass sie in erster Linie arbeiten wollten und kein größeres Interesse an Qualifizierung hatten.



Die Assessmentphase dauerte in Carlsberg zwischen einigen Tagen und vier bis sechs Wochen. Ihre Länge war abhängig von den Fertigkeiten und Kompetenzen der Teilnehmenden. So konnten Jugendliche auch nach relativ kurzer Zeit eingestellt und direkt im Betrieb eingesetzt werden, wenn sie eine Ausbildung hatten und ein passendes Firmenangebot vorlag. Dies wurde flexibel gehandhabt und war mit der ARGE abgesprochen. Die Assessmentphase in Carlsberg umfasste das Kennenlernen, eine Begutachtung der Zeugnisse und Prüfung der Lebensläufe, den von regulären Bewerberinnen und Bewerbern bei NORMATEMP zu absolvierenden Test NormaPro, ein einwöchiges „Praktikum“ (Vorschalt-/Trainingsmaßnahme) bei einem Bildungsträger zur Prüfung der Fähigkeiten und der Zuverlässigkeit, das Training von Bewerbungsgesprächen und Bewerbungstests. Diese Phase wurde – wie in Bernhausen – von NORMATEMP selbst durchgeführt. Beide Coaches erfüllten ebenfalls sozialpädagogische Funktionen, indem sie die Jugendlichen auch in alltäglichen Dingen unterstützten und ihnen bei Problemen im Elternhaus, mit der Partnerin oder den Behörden helfend zur Seite standen.

Diese sozialpädagogische Unterstützung war im Falle eines der beiden Coaches mit gewissen Ambivalenzen verbunden, weil er gleichzeitig zu autoritärer Bevormundung neigte. Einige der Jugendlichen erlebten ihn daher vor allem als strenge Autorität und disziplinierende Instanz. Der Coach selbst sah sich mit der Aufgabe konfrontiert, für die Jugendlichen Funktionen des Elternhauses zu übernehmen, die die Familien in seiner Sicht nicht angemessen ausfüllten. An verschiedenen Stellen des Interviews macht er auf das Versagen gesellschaftlicher Institutionen (Schule, Arbeitsmarkt) und der Familie aufmerksam. Sein Selbstverständnis als Verantwortlicher der Maßnahme beruhte vor allem darauf, dass die ZACQ-Jugendlichen als Teilnehmende der Maßnahme eine gemeinsame Identität ausbilden sollten. Er war bemüht, sie mit Blick auf ihr Selbstverständnis als Teilnehmer von ZACQ zu motivieren, wie folgender Beleg dokumentiert:

*P: Ich mach das meistens immer ganz clever, ich motiviere. (...) Wissen Sie, ich stelle einen Mitarbeiter, und ich fahre den morgens persönlich da hin. Morgens um fünf Uhr aufgestanden, habe den Mitarbeiter eingepackt, damit der auch pünktlich da war. Ich sage: Junge, pass mal auf. Wir sind ZACQ! Wir müssen eins sein. Wir müssen besser sein als andere, und ich weiß, Du schaffst das. Du bist ein gutes Pferdchen, das wir hier im Stall haben! Die erfahren hier auch Lob, Anerkennung und Herausforderung, und das ist der kleine Unterschied. Wissen sie, was passiert ist? Der hatte da ein Dauerarbeitsverhältnis von 8 oder 9 Wochen, der war den ganzen Sommer da und hat den ganzen Tag nur immer pfpfpfpf (imitiert das Geräusch eines Hochdruckreinigers) gemacht. (NORMATEMP)*

### *Qualifizierung und Einsatz in der Zeitarbeit*

Qualifizierungen finden überwiegend in Lager und Logistik statt, andere Angebote werden zwar beim Erstkontakt vorgestellt, kommen aber praktisch so gut wie nicht vor. Die uns vorliegende NORMATEMP-Präsentation sieht Qualifizierungen in den Bereichen Metall, Logistik, Produktion, kaufmännische Tätigkeiten und Verwaltung, IT/EDV, Call Center, Pflege und Hauswirtschaft, Hotel und Gaststätten sowie Sanitär und Elektro vor. Beim Erstgespräch nach der Zuweisung wurde den Jugendlichen eine Auswahl von drei Qualifizierungsrichtungen (Lager und Logistik, Metall, Elektrotechnik) vorgestellt, zwischen denen sie sich entscheiden könnten. Die Präsentation der Qualifizierungsrichtungen war allerdings mit dem Zusatz „viele mehr“ versehen, sodass weitere Richtungen in Aussicht gestellt wurden.

Das tatsächliche Angebot des Bildungsträgers, der mit NORMATEMP kooperierte, ist demgegenüber drastisch beschränkt. Es werden dort vor allem Qualifizierungen in Lager und Logistik und im Bereich Office durchgeführt. Das Gros der Jugendlichen wird als Helfer beziehungsweise Helferin im Lager- und Produktionsbereich in verschiedenen Branchen (Automobilindustrie, produzierendes Gewerbe, Einzelhandel) eingesetzt. Zu ihren Aufgaben zählen Transporttätigkeiten, Aufbau von Festzelten, Granulat abfüllen, Stapler fahren, Umhängen von Metallteilen, Lagertätigkeiten, Bandarbeiten, allgemeine Produktionstätigkeiten, Verpackung und Sortierung von Metallstücken, Sortieren von Briefen, Montage von Leitungshaltern, Qualitätskontrolle und Kühlturmreinigung.

Die Qualifizierungen scheinen hauptsächlich den Sinn zu haben, sich kurzfristig Know-how für den Einsatzbetrieb anzueignen. In den meisten Fällen handelt es sich hier um den Gabelstaplerschein.

Vertraglich ist in Carlsberg zwar festgelegt, dass ein Schwerpunkt der Maßnahme auf modularer Qualifizierung liegen soll, allerdings wird diese Schwerpunktsetzung in den Interviews eher umgekehrt gewichtet. Dort betont man, dass das Hauptaugenmerk eben nicht auf Qualifizierung liege, sondern darauf, dass die Jugendlichen die Chance erhalten, überhaupt zu arbeiten und einen Arbeitsvertrag bei NORMATEMP zu bekommen.

Die Qualifizierungsaktivitäten können von uns erst ab Dezember 2007 in Form von Rechnungsbelegen erfasst und nachvollzogen werden, bis zu diesem Zeitpunkt wurden keine Qualifizierungen dokumentiert.<sup>3</sup> Ab diesem Zeitpunkt sollte ein sogenannter „Qualifikationsreport“ eingeführt werden, in dem die Qualifizierungen registriert werden sollten. Die mangelnde Dokumentation der Qualifizierungen wird

<sup>3</sup> Im Rahmen der Befragung der Teilnehmer (siehe Abschnitt 5.1.3) wurden Angaben zur Qualifikation erhoben. Allerdings handelt es sich dabei um die Antworten einzelner Teilnehmer, es konnten nicht alle Qualifikationen erfasst werden, da nur 21 Jugendliche aus Carlsberg Fragen zur Qualifizierung beantwortet haben.

von beiden Kooperationspartnern in den Interviews als Schwachpunkt eingestanden. Vertraglich war ebenfalls eine Berichtspflicht über individuelle Entwicklungsverläufe der Teilnehmenden festgelegt – diese werden aber von NORMATEMP faktisch nicht angefertigt und vonseiten der ARGE auch nicht angemahnt. Auch in Carlsberg gibt es keinen typischen Rhythmus für den Wechsel von Zeitarbeit und Qualifizierung.

Der Modulverantwortliche des Bildungsträgers kommentiert die Leistungsfähigkeit der Jugendlichen und den Wert der erworbenen Qualifikationen eher mit Skepsis. Zudem moniert er, dass die Betreuung der Jugendlichen nicht ausreichend in der Maßnahme verankert sei. Ähnlich wie in den Interviewaussagen der ARGE-Befragten in Altstadt wird hier deutlich bezweifelt, dass die eigentliche Zielgruppe des Projektes (Jugendliche mit multiplen Vermittlungshemmnissen) eine angemessene Beachtung erfährt.

*P: Meine Probleme sind eher so in dem Bereich, was, wir nennen uns hier IT Akademie und machen höherwertige Qualifizierungen als solche Sachen, die wir da machen. Von daher kann ich das unheimlich schlecht einschätzen, was solche zwei Tage-Qualifizierungen im Grunde den Jugendlichen bringen. (...) Die haben Probleme, in ganz anderen Bereichen, womit die klar kommen müssen, und ich denke eigentlich, dass da zu wenig gemacht wird. Die einfach irgendwo arbeiten zu lassen, und irgendwelche Qualifizierungen, wie wir die hier machen – dass das [nicht] ausreicht für die, um irgendwo bei einer Firma übernommen zu werden. Das sind so die ganzen Schlüsselqualifikationen, die denen fehlen. Von daher kann ich mir das nicht unbedingt vorstellen, dass da so ein Klebeffekt auftritt. (Bildungsträger)*

Der Wert der erworbenen Qualifikationen wird von anderen Interviewten des Bildungsträgers allerdings als weniger entscheidend beurteilt: Außer dem Staplerschein seien die im Rahmen von ZACQ erworbenen Qualifikationen stark auf den jeweiligen Betrieb bezogen gewesen, ihre allgemeine Marktfähigkeit wird bezweifelt. Den eigentlichen Vorteil sieht man auch seitens des Bildungsträgers darin, dass die ZACQ-Jugendlichen gegenüber solchen Jugendlichen, die bislang ausschließlich in Maßnahmen gearbeitet hätten, bereits die Erfahrung einer richtigen Arbeit nachweisen könnten. Auch hier wird also das Argument der Marktnähe stark gemacht: Die durch Arbeitseinsätze erreichte Marktnähe sei für das hier erreichte Klientel nützlicher als die kurzen Qualifizierungen, die sie bekämen, gegenüber anderen mit längerfristigen, umfassenderen Qualifizierungen seien sie auch durch die Kombination von beidem nicht konkurrenzfähig.

In Carlsberg wird ein Aspekt der Schwierigkeiten deutlich, die auftreten, wenn versucht wird, Zeitarbeit und modulare Qualifizierungen dadurch zu vereinbaren, dass man möglichst kurze und passgenau flexible Qualifizierungen anvisiert.

In der folgenden Passage des zweiten Interviews mit dem NORMATEMP-Coach geht es um die Frage, ob es im Verlaufe der Maßnahme möglich wurde, mehr Qualifizierungen durchzuführen als zu ihrem Beginn – was zum Zeitpunkt des ersten Interviews als angestrebtes Ziel angegeben worden war:

I: Sie hatten sich im letzten Interview mehr Qualifizierungen für die Jugendlichen gewünscht, kann ich mich erinnern. Konnten Sie das umsetzen?

P: (...) [Wir haben] die Qualifizierung jetzt vielleicht auch ein bisschen anders gestaltet in Absprache mit dem [Bildungsträger]. Dass wir gerade in der Phase – ich find es immer wichtig, dass die überhaupt erstmal einen Überblick haben, was ist zum Beispiel Lager- und Logistikbereich – dass wir dann in der ersten Phase auch mit dem [Bildungsträger] eine einwöchige Qualifizierung abgesprochen haben, wo so die Grundlagen erstmal vermittelt werden. Und dann halt mit einem abschließenden Test, dass die Jugendlichen halt wirklich sehen, es geht auch um was. Und wir haben uns jetzt schon anderweitig umgehört, gerade auch in Hinblick auf diese kurzen Qualifizierungen, wenn mal ein, zwei Tage verleihefreie Zeit sind. Da ist es nach wie vor schwierig, dann wirklich so ad hoc jemanden zu schicken. Wobei sich das auch verbessert hat, dass man dann wirklich auch für ein, zwei Tage jemanden in die Qualifizierung schickt. Also Lager-, Logistikbereich ist immer so das Hauptproblem so ein bisschen.

I: Ja. Und Sie haben sich umgeschaut, das heißt nach einem anderen Bildungsträger, wo es möglich ist, kleinere Qualifizierungen zu machen?

P: Genau.

I: Ja. Mhh. Aber das hat sich jetzt noch nicht verändert? Also das ist –

P: Das Problem ist, wir hatten zum Beispiel auch Kontakt zur [anderer Bildungsträger] aufgenommen, die arbeiten mit Qualifizierungsmodulen auch, gerade im Lagerbereich. Also die haben quasi so einen Ordner und können sich dann am PC selbstständig die Inhalte erarbeiten. Man kann sich die Ordner auch zusammenstellen. Das Problem dabei ist natürlich auch wieder, klar, in Carlsberg bei der [anderer Bildungsträger] gibt's das nicht. Das gibt's in Bernhausen. Weiß ich, weil die unterschiedlich aufgebaut sind. Und dann ist auch die Frage, wie fit sind die Jugendlichen am PC und wie können die das überhaupt umsetzen. Weil viele können das vielleicht nicht und brauchen dann einen Dozenten, der vor ihnen steht und das vermittelt. Und das wäre das Problem dann halt auch bei den Modulen. Dass man das vielleicht vom (...) von der Personenstruktur her nicht unbedingt so umsetzen kann, weil die dann vielleicht auch überfordert sind. (NORMATEMP)

Die Suche nach einem neuen Bildungsträger, die zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung läuft, ist motiviert durch das Bestreben, ein Angebot zu erhalten, das es

ermöglichen soll, möglichst kurzfristige Qualifizierungen flexibel durchzuführen. Allerdings setzt dieser Typ von modularer Qualifizierung einen Teilnehmenden voraus, der über die Fähigkeit zu einem autonomen und aktiven Umgang mit dem Modulsystem verfügt. Dies setzt, wie hier der Coach selbst ausführt, ein gewisses Maß an PC-Kenntnissen, Unabhängigkeit, aber auch Flexibilität voraus. Es ist eher zu bezweifeln, dass die Zielgruppe der Maßnahme über solche Kompetenzen verfügt. Das eigentliche Ziel der Maßnahme ist darin zu sehen, dass sie Jugendliche motiviert und unterstützt und sie in ihrer Eigenständigkeit fördert. Die beschriebene Form modularer Qualifizierungen setzt aber Jugendliche voraus, die über ein hohes Maß an Kompetenzen (eigenständige Aneignung, PC-Kenntnisse etc.) verfügen.

Nach den Aussagen der interviewten Jugendlichen dominieren unregelmäßige, vor allem kurze bis sehr kurze, oft auch diskontinuierliche und unsystematische Arbeitseinsätze. Aus der Perspektive des NORMATEMP-Coaches ist dies kein substanzielles Problem, weil für die Jugendlichen vor allem der Umstand zähle, dass sie eine Arbeit hätten und als reguläre Arbeiter angefordert würden. Verglichen mit den anderen Standorten ist die personelle Fluktuation der Jugendlichen, die in die Maßnahme einmünden, und derer, die sie abrechnen, besonders hoch.

### *Der Verbleib der Jugendlichen zum Zeitpunkt der Erhebung*

Zum Zeitpunkt der zweiten Befragung berichtet der Coach nur von einem Fall, in dem ein Jugendlicher von einem Firmenkunden NORMATEMPs übernommen wurde. Die „Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit“ machen die NORMATEMP-Coaches vor allem daran fest, dass die Jugendlichen im Verlauf der Maßnahme eigenständiger die Arbeitsprozesse und die damit verbundenen Anforderungen bewältigen können. Der Coach beobachtet ein motiviertes Beginnen der Jugendlichen, nach einer gewissen Zeit aber das Auftauchen von Schwierigkeiten. In der Regel handelte es sich dabei um gesundheitsbedingte Ausfälle. Seien diese „Einbrüche“ überwunden, könne dies als Signal für die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit gewertet werden. Die „Einbrüche“ machten sich neben Phasen der Krankheit z. B. daran fest, dass es den Jugendlichen nicht gelinge, pünktlich zu sein oder rechtzeitig die Tätigkeitsnachweise einzureichen. In dieser Zeit wurden mit den Jugendlichen laut den Coaches unterstützende Gespräche geführt.

Ursachen für Abbrüche bzw. Kündigungen waren in der Regel Fehlverhalten (unentschuldigtes Fehlen, Unpünktlichkeit etc.) und Schwierigkeiten mit den Anforderungen der Zeitarbeit (Schichtarbeit, Mobilitätsanforderungen).

### 3.3.2 Kooperationsbeziehungen und Akzeptanz der Maßnahme

Die Kooperationsbeziehungen werden in Carlsberg von beiden Seiten als sehr positiv bewertet. ZACQ ist die erste Kooperation zwischen NORMATEMP und dem Jobcenter. Bislang waren zwar einzelne Jugendliche unterstützt durch Eingliederungszuschüsse an NORMATEMP vermittelt worden, aber es existierte keine über Einzelpersonen hinausreichende Kooperation im Sinne einer Maßnahme. Die Vertragsverhandlungen verliefen unproblematisch und werden von beiden Seiten als positiv beurteilt. Zu Beginn war man bei der ARGE vorsichtig – aufgrund einer gewissen Skepsis gegenüber der Leiharbeit, die darauf beruhte, dass dorthin vermittelte „Kunden“ der ARGE nicht selten über schlechte Erfahrungen berichtet hatten. Kritisch war man vor allem mit Blick auf die Umsetzung des Coachings, ein Profitinteresse des Unternehmens und in Bezug auf die Dokumentation. Zudem bestand zunächst Klärungsbedarf bei der Frage, welcher Träger die modulare Qualifizierung durchführen sollte und welche Eigenleistungen zur Verbesserung der Kompetenzen der Jugendlichen NORMATEMP selbst einbringen würde.

Nach Prüfung aller relevanten Aspekte des Angebotes (finanzielle Seite, rechtliche Seite, Arbeitsverträge etc.) und nach mehreren Veranstaltungen zur Präsentation des Vorhabens durch NORMATEMP kam man jedoch schließlich zu einem positiven Ergebnis.

#### *Die Sicht der ARGE*

Die strategischen Vorteile, die beide Kooperationspartner in der Public Private Partnership sehen, sind unterschiedlicher Natur. Die ARGE-Interviewten machen verschiedene Argumente stark: Mit ZACQ sei es möglich, den Jugendlichen ein „perfektes Angebot“ machen zu können. Man sieht darin eine Lösung für ein erhebliches Problem der Arbeit des Jobcenters: Den Jugendlichen außerhalb von Integrationsmaßnahmen kaum Arbeitsangebote unterbreiten zu können. Ein Gesprächspartner der ARGE macht diesen Umstand am Gabelstaplerschein fest: In Carlsberg gebe es dreitausend Erwerbslose mit einem Staplerschein, aber keinen, der ihn einsetzen könne. Diese Chance biete ZACQ, da es zumindest die Option biete, dass die Jugendlichen in einem „richtigen“ Betrieb arbeiten können, einen Arbeitsvertrag erhielten und Lohn verdienten. Besonders attraktiv sei dies für Jugendliche, denen man mit Schule und Ausbildung nicht mehr kommen könne und die arbeiten wollten, aber in den Firmen nie lange blieben (etwa wegen ihres Benehmens).

ZACQ bietet durch das Coaching die Möglichkeit, dass diese Jugendlichen intensiver unterstützt werden und die Chance erhalten, zu arbeiten. Im eigenen Fall-

management ist es laut einem ARGE-Befragten kaum möglich, sich eingehender um einzelne Jugendliche zu kümmern – hier sei ZACQ ein willkommenes Instrument.

In anderen Fällen kann ZACQ durch die ARGE bzw. die einzelnen Vermittler aber auch strategisch als „Prüfstein“, als Element der Sanktionierungspraxis und Mittel zur Herstellung von Wirtschaftlichkeit eingesetzt werden. In dieser Funktion kommt ZACQ dann zum Einsatz, wenn die Vermittler den Jugendlichen die Teilnahme am Projekt anbieten, um zu prüfen, inwieweit diese tatsächlich arbeiten wollen. Eine Vermittlerin formuliert dies wie folgt:

*P: Wir liefern dem Unternehmen, sag ich jetzt mal, Kunden, quasi potenzielle Arbeitnehmer, und das Unternehmen erwirtschaftet dadurch natürlich auch, ganz klar, aber wir erwirtschaften ja auch, wir haben den Vorteil. (...) Ich krieg raus, er will ja gar nicht, ich kann dann versuchen, durch Sanktionen, ja durch Sanktionen spar ich Gelder ein. Auch die öffentliche Behörde spart dann Geld ein. (ARGE)*

Obwohl ZACQ in den Interviews bei der ARGE begrüßt wird, ist man sich zugleich der Ambivalenz der Maßnahme bewusst: Man sieht die Verantwortung für die Ausbildung eigentlich in den Händen der Wirtschaft, die ihrem Auftrag aber nicht nachkommt. Projekte wie ZACQ tragen in diesem Zusammenhang dazu bei, dass die Arbeitsmarktbehörden eine zunehmend größere Verantwortung für die Aus- und Weiterbildung von Jugendlichen tragen. Der Verantwortungsbereich der ARGE wird dadurch (unfreiwillig) ausgeweitet, während der Arbeitsmarktwert der auf diesem Wege zu erwerbenden Qualifikationen für die Jugendlichen sinkt. Ein Gesprächspartner hierzu:

*P: Ja sicher, wir übernehmen ja schon Aufgaben für Elternhaus und Schule. (...) Ja, da sind wir ja schon Reparaturbetrieb für Schule und Eltern. (ARGE)*

### *Die Sicht von NORMATEMP*

Die strategischen Vorteile der Public Private Partnership für NORMATEMP sind anderer Art: ZACQ bietet die Möglichkeit, einen NORMATEMP-Mitarbeiterpool zu entwickeln, der auf den regionalen Markt zugeschnitten ist. Neue, beinahe unverbindlich und günstig (weil subventioniert) in der Praxis zu „prüfende“ Beschäftigte können den eigenen Bedarfen entsprechend „optimiert“ werden und man kann einen eigenen Mitarbeiterstamm aufbauen. Man sieht hierin die Chance, mithilfe der Zeitarbeit auf den allerorten thematisierten Facharbeitermangel zu reagieren. Qualifizierte Leute können so zudem zu günstigen Konditionen angeboten werden. So formuliert eine der NORMATEMP-Führungskräfte:

*P: Zum Beispiel der Drucker, der seit fünf Jahren einen Drucker sucht, der sagt, „(...) ich muss jemanden haben der, sagen wir mal, Neueinsteiger ist, aber der sich bewusst ist, dass mein Fuhrpark sehr teuer ist, der damit gut umgeht“, so was können sie damit abdecken. (NORMATEMP)*

Der Erfolg von ZACQ zeigt sich für NORMATEMP auch darin, dass Beschäftigte, die ZACQ angehören, mitunter eigens angefragt werden. Da die Firmen keine Zeit und keinen Aufwand in die Mitarbeitersuche und in Bewerbungsverfahren investieren wollen, bietet NORMATEMP die Möglichkeit, Arbeitskräfte ohne aufwendiges Zeitinvestment und mit geringem Risiko für das Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Zudem erhofft man sich Marktvorteile dadurch, dass man Qualifizierte 1) durch die Subventionierung günstiger anbieten kann und 2) selbst in den Qualifizierungsmarkt einsteigt. ZACQ bietet auch in dieser Hinsicht für NORMATEMP die Chance, sich zu professionalisieren.

Hinsichtlich der weiteren Perspektiven der Teilnehmenden geht die örtliche NORMATEMP-Leitung davon aus, dass die ZACQ-Jugendlichen in erster Linie in der Zeitarbeit verbleiben.

*P: Der Klebeffekt (...) den finde ich eigentlich sehr hoch ähm viele Leute bleiben ja auch bei uns, das zeigt auch Carlsberg. (NORMATEMP)*

Der als Ziel der Maßnahme angestrebte „Klebeffekt“ wird hier offenkundig in dem Sinne umgedeutet, dass die Jugendlichen bei NORMATEMP „kleben bleiben“:

#### *Kurzfaszit*

Aufgrund der positiven Einschätzung der Kooperationspartner wurde in Carlsberg beschlossen, ZACQ zu verlängern. Zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung befindet sich ZACQ bereits in der zweiten Phase, die allerdings nicht mehr Gegenstand der Erhebung ist. Beide Kooperationspartner bemühen sich frühzeitig um eine Vertragsverlängerung; dadurch kann die Maßnahme in Absprache mit der Bundesagentur für Arbeit noch einmal über Sonstige weitere Leistungen (SWL) finanziert werden. Die positive Beurteilung der Kooperationsbeziehungen beruht demnach auf verschiedenen Aspekten:

1) Eine zentrale Rolle spielt der Auswahlprozess. Dass beide Teamleitungen zu Beginn die Auswahl selbst treffen, markiert einen Unterschied zu den anderen Standorten. Zudem erhalten alle Vermittler in Carlsberg die Anweisung, „Topleute“ auszusuchen. Als Indikator für den Erfolg dieser Anweisung kann gelten, dass NORMATEMP relativ zügig Arbeitsverträge mit den Jugendlichen abschließt.



2) Die räumliche Nähe zwischen dem Jobcenter und der NORMATEMP-Niederlassung begünstigt einen häufigen und nicht formalisierten Kontakt. Der gelobte „kurze Weg“ bezieht sich auf die räumliche Nähe, aber auch auf die unbürokratische Gewährung von Gestaltungsspielräumen für NORMATEMP. Zudem können fortlaufend Jugendliche nachbesetzt werden, was über den gesamten Zeitraum hinweg eine häufige alltägliche Kommunikation begründet. ZACQ wird in dieser Hinsicht von beiden Seiten als Erfolg bewertet, wobei die Verantwortlichen sowohl bei der ARGE als auch bei NORMATEMP gerade die „Hemdsärmeligkeit“ und die großen Gestaltungsspielräume loben. Die Schattenseiten dieses unbürokratischen Agierens werden allerdings etwa dann offenbar, wenn deutlich wird, dass zu Beginn über einen vergleichsweise langen Zeitraum keinerlei Nachweise über die Qualifizierungen angefertigt wurden. Für diesen Zeitraum lässt sich somit auch keine Aussage darüber treffen, ob die vertraglichen Vereinbarungen überhaupt umgesetzt und eingehalten wurden. Der positiv wahrgenommene Aspekt der wenig formalisierten und kurzfristig-flexibel ausgestalteten Zusammenarbeit bedingt direkt die Intransparenz und mangelnde Nachvollziehbarkeit hinsichtlich der Erfolge.

ZACQ erfüllt in Carlsberg für die ARGE die Funktion, die Vermittlungsdienstleistung für einen Teil ihrer Klientel abzugeben. Das Coaching bei NORMATEMP bietet im Vergleich zum Fallmanagement eine relativ hochwertige und stärker individuelle Betreuung für die Jugendlichen, die Maßnahme ermöglicht es den Vermittlern, ein Angebot zu unterbreiten. Zudem kann ZACQ als „Prüfstein“ dafür eingesetzt werden, ob Jugendliche „wirklich“ arbeiten wollen.

ZACQ bietet vor allem Jugendlichen eine Chance, die auf Maßnahmekarrieren zurückblicken, Arbeitserfahrung und Motivation mitbringen und kein größeres Interesse an Qualifizierung haben. NORMATEMP profitiert von ZACQ deshalb, weil dem Unternehmen ein Pool an Arbeitskräften für die wenig attraktiven tageweisen Kurzeinsätze zur Verfügung steht. Zudem handelt es sich im Bereich der Qualifizierung um ein für NORMATEMP strategisch interessantes Experimentierfeld in der Kooperation mit Bildungsträgern. Insgesamt wird dieses Arrangement von beiden Seiten offenbar als Win-win-Situation interpretiert, weshalb man sich bemüht, es auf Dauer zu stellen.

### 3.4 Standort Domtal

ZACQ lief in Domtal am 2. Mai 2007 an und wurde dort nach einer zweimonatigen Grundqualifizierung abgebrochen. Es fand deshalb an diesem Standort keine vollständige Erhebung statt, sondern es wurden lediglich Experteninterviews von der ARGE und NORMATEMP sowie mit zwei Jugendlichen geführt. Die Analyse des Misserfolgs sollte Hinweise auf eventuell typische Konfliktlagen in der Projektlage, z. B. hinsichtlich der Kooperation von Unternehmen und Behörde ergeben,

die auch an den anderen Standorten eine Rolle spielen könnten. Die empirischen Befunde für Domtal beziehen sich ausschließlich auf die Kooperationsbeziehungen, den Auswahlprozess der Jugendlichen und die erste Qualifizierungsphase (Assessment). Im Gegensatz zu allen anderen Standorten wurde ZACQ nicht über Sonstige weitere Leistungen (SWL), sondern über einen Eingliederungszuschuss (EGZ) gefördert.

#### *Der Auswahlprozess und die Organisation der Maßnahme*

In Domtal wurden im gesamten Verlauf der ersten Qualifizierungsphase 170 Jugendliche von der ARGE zugewiesen. Diese erste Phase umfasste hier einen achtwöchigen Vorbereitungskurs, der von einem lokalen Bildungsträger im Auftrag von NORMATEMP durchgeführt wurde. Die Inhalte dieser Vorbereitungsphase entsprachen den nach der Projektkonzeption vorgesehenen Modulen „Kompetenzvermittlung zum Eigenmarketing“ und „Aktivierung – Fordern und Fördern“ und umfassten darüber hinaus eine Beschäftigung mit den Anforderungen der Zeitarbeit. In diesem Vorkurs gab es bereits eine hohe personelle Fluktuation.

#### *Konfliktlagen in der Kooperation*

Kristallisationspunkt des Konfliktes und ausschlaggebend für den Charakter der Kooperationsbeziehungen am Standort Domtal war die geringe Zahl der Arbeitsverträge, die NORMATEMP mit den Jugendlichen abschloss. Trotz der hohen Zahl an Zuweisungen kam es im Anschluss an den Vorkurs nur zu sieben Arbeitsverträgen. Die ARGE reagierte auf diesen Umstand mit einer Veränderung der Kriterien für die Zielgruppe: Sie wurden insofern aufgeweicht, als dass nun auch Jugendliche mit Ausbildung aufgenommen wurden, Voraussetzung war nur noch hohe Motivation. Diese Jugendlichen stellten sich ohne vorbereitende Maßnahme direkt bei NORMATEMP vor. Allerdings führte auch diese Neudefinition der Zielgruppe nicht zum erhofften Erfolg, wie das folgende Zitat belegt:

I: *Sie hatten ja zu Anfang eine bestimmte Zielgruppe. Wie hat sich das verändert?*

P1: *U25 ohne Berufsabschluss als Erstes. Und dann haben wir die Kriterien im U25-Bereich aufgeweicht, dass es Jugendliche mit oder ohne Berufsabschluss, aber wirklich nur die motivierten, sein sollten.*

P2: *[Nach] den Projektunterlagen nur ohne Ausbildung. Dementsprechend haben wir auch zugeführt, und als es dann nicht funktionierte, haben wir gesagt, wie können wir die Geschichte öffnen, wenn wir in diesem Klientel nicht die ausreichende Anzahl an motivierten Jugendlichen finden. Dann haben wir gesagt, zwangsweise*

*die mit Berufsausbildung, weil die vielleicht auch wertvoller für NORMATEMP sind, da sie bereits Berufserfahrung haben. Aber auch das ist dann nicht so zum Tragen gekommen, wie wir es uns gedacht haben. (ARGE)*

Von diesen nachträglich Zugewiesenen wurde wiederum nur eine sehr kleine Zahl eingestellt: Insgesamt kam man nur auf elf Arbeitsverträge. Weil die vorgesehene und für die geplante Förderung durch den Europäischen Sozialfonds nachzuweisende Zahl von 30 so nicht zu erreichen war, entschloss sich die ARGE an diesem Punkt, die Kooperation zu beenden.

Die Schwierigkeiten in dieser Phase werden von beiden Kooperationspartnern unterschiedlich beschrieben. Die Kritik macht sich auf beiden Seiten an der Durchführung des Auswahlprozesses fest, berührt aber auch das Förderkonzept: Die Interviewten der ARGE bemängeln, dass kaum Arbeitsverträge geschlossen wurden, obwohl zuletzt „nur noch die top-motivierten Leute“ zugewiesen worden seien. Die Vermutung liegt nahe, dass NORMATEMP zu diesem Zeitpunkt der Maßnahme keine dem „Angebot“ an Jugendlichen entsprechende Auftragslage hatte. Selbst Jugendliche mit Facharbeiterqualifikationen erhielten daher keinen Arbeitsvertrag. Weiterhin moniert die ARGE, dass der Kooperationspartner die Jugendlichen nicht ausreichend über die Anforderungen der Zeitarbeit mit Blick auf Mobilität informiert habe. Den Jugendlichen wurde erst in dem Augenblick, in dem sie den Arbeitsvertrag unterzeichnen sollten, beschieden, dass laut diesem Vertrag auch eine Bereitschaft zu bundesweiter Mobilität von ihnen erwartet wurde. Im Verlauf der Maßnahme hatten einige Jugendliche innerhalb der Gruppe unter anderem mit diesem Argument gegen Zeitarbeit mobilisiert, viele von ihnen weigerten sich daraufhin, den Arbeitsvertrag zu unterschreiben. Die Kritik der Teilnehmenden macht sich neben den als unangemessen angesehenen und lange intransparent gehaltenen Mobilitätsanforderungen u. a. daran fest, dass sie – entgegen dem ursprünglichen Versprechen – keine ihren Ausbildungen und Qualifikationen angemessenen Arbeitsmöglichkeiten erhalten sollten.

Die Kritik von NORMATEMP am Kooperationspartner ARGE in Domtal macht sich an drei Punkten fest:

Man wirft der ARGE vor, dass ZACQ als Mittel der eigenen Sanktionierungspraxis mit dem eigentlichen Zweck der Kürzung von Geldern eingesetzt worden sei. Ein Teil der Jugendlichen sei von der ARGE in der Erwartung zugewiesen worden, dass NORMATEMP sie ablehnen würde. Dies sei nur geschehen, damit die ARGE ihnen anschließend die Leistungsansprüche kürzen konnte.

Die Auswahl der Jugendlichen sei nicht zielgerichtet erfolgt und sie seien nur unzureichend auf ihren Einsatz in der Zeitarbeit vorbereitet worden. Die ARGE habe Personen zugewiesen, die gar nicht für Zeitarbeit infrage gekommen wären (z. B. alleinerziehende Mütter, Jugendliche mit eingeschränkter Gesundheit) oder deren

Einsatz mit einem erhöhten Aufwand verbunden gewesen wäre, der in der Zeitarbeit nicht geleistet werden könne. Die finanziellen Spielräume seien zu eng gesteckt gewesen, sodass man keine angemessene Betreuung des Klientels habe gewährleisten können. Während an den anderen Standorten eine Finanzierung über das Förderinstrument Sonstige weitere Leistungen (SWL) in pauschaler Höhe erfolgte, wählte die ARGE Domtal einen Eingliederungszuschuss von 50 Prozent in Verbindung mit zusätzlichen Mitteln des Europäischen Sozialfonds für die Qualifizierung. Aus der Perspektive von NORMATEMP entstanden dadurch in mehrfacher Hinsicht Nachteile: Das Konzept der individuellen Assistenz habe sich nicht angemessen umsetzen lassen, da die ESF-Förderung auf Gruppenziele; die für ein Zeitarbeitsunternehmen nötige Flexibilität sei nicht gewährleistet gewesen und es hätten weniger Mittel zur Verfügung gestanden:

*I: Was sind Vorteile gegenüber der Finanzierung aus Paragraph 16?*

*P: Die Vorteile aus Paragraph 16 und 17 SWL kommen daher, dass alles aus einer Hand kommt, und es individuell gestaltet werden kann. Wenn einmal entschieden ist, ist es entschieden. Ich hab relativ wenig Kommunikationsaufwand und kann mich um die Sache kümmern. Die [Firmenname] muss sich, weil sie der treuhänderische Verwalter dieser EU-Mittel sind, an selbstgegebene Förderrichtlinien halten und die sind, und das weiß eigentlich die ARGE, (...) ungeheuer kompliziert und starr. Wir kriegen es einfach mit diesen Fördermitteln nicht hin, so eine Individualförderung, wie sie im Projektansatz gefordert wird, zu gestalten, weil diese Förderrichtlinie der berufsbegleitenden Förderung von Ausbildung und beruflicher Qualifizierung den Ansatz verfolgt, es müssen mindestens, damit es finanzierbar wird, immer zehn Leute, mit Abstrichen auch mal acht, in einer beruflichen Richtung ausgebildet werden. Wenn ich aber 30 habe, kann ich mir ausrechnen, ich habe maximal noch drei bis vier berufliche Richtungen. Und von Individualität kann keine Rede mehr sein, wenn ich dann Blockunterricht vorgebe, wo ich Themen vorgebe, wo ich nicht mehr anhand des zu besetzenden Arbeitsplatzes einen individuellen Qualifizierungsplan mache, der dann umgesetzt werden soll, denn jeder bringt ja andere Voraussetzungen mit ein. Der eine hat einen relativ vernünftigen IQ, der andere hat mehr Lernprobleme als der andere. Die sozialen Umfeldler sind hoch verschieden. Diese individuellen Dinge kann ich aber in dem Projekt nicht umsetzen, wenn ich sage: „Ich muss jetzt zehn Leute in eine Klasse stecken und die zu bestimmten Zeiträumen frei ziehen, damit ich dann mit denen Bildung machen kann oder arbeiten.“ (NORMATEMP)*

Umgekehrt wurde seitens der ARGE gegenüber NORMATEMP der Vorwurf einer überzogenen Erwartungshaltung bezüglich der verfügbar zu machenden Mittel erhoben: Die Domtaler NORMATEMP-Verantwortlichen hätten von anderen

Standorten gehört, dass dort aus den Sonstigen weiteren Leistungen (SWL) monatliche Pauschalbeträge von über 1.000 Euro pro Teilnehmer/in gezahlt würden, und seien mit dem Anspruch in die Verhandlungen gegangen, für sich dasselbe zu erreichen. Die ARGE in Domtal sei aber nicht bereit gewesen, „mehr als die Hälfte der Lohnkosten“ als Eingliederungszuschuss zuzüglich der Qualifizierung zu bezahlen. Hierin sehen Verantwortliche der ARGE auch eine entscheidende Ursache des Scheiterns:

*P: Die Geschichte mit dem Förderansatz, das ist immens wichtig, warum es bei uns vielleicht gescheitert ist. (ARGE)*

### *Kurzfasz*

Zusammenfassend lässt sich das Scheitern von ZACQ in Domtal auf die stark divergierenden Erwartungen der Kooperationspartner ARGE und NORMATEMP und die im Zusammenhang damit entstandenen Konflikte um das Förderkonzept zurückführen. Hinzu kam das intransparente Agieren von NORMATEMP gegenüber den Teilnehmenden der Vorbereitungsmaßnahme. Eine Konsequenz davon war, dass ein Großteil der Jugendlichen sich direkt vor der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags entschloss, die Teilnahme zu verweigern, und die Zielzahl von 30 Teilnehmenden deutlich verfehlt wurde.

## **3.5 Bilanz I – Standorte**

Ziel der Evaluation war es, zu untersuchen, inwieweit Zeitarbeit ein Mittel sein kann, arbeitslose Jugendliche mit „multiplen Vermittlungshemmnissen“ durch eine „Steigerung ihrer Beschäftigungsfähigkeit“ in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren (Koch/Kupka 2006). Darüber hinaus sollte untersucht werden, inwieweit in den Pilotregionen (Domtal, Altstadt, Carlsberg, Bernhausen) effiziente Strukturen und Kooperationen entwickelt wurden, um die Ziele der Maßnahme umzusetzen. Ausgangspunkte der Evaluation waren damit die Leitfragen: 1) Inwieweit eignet sich Zeitarbeit in Kombination mit Coaching und Qualifizierung als Mittel zur nachhaltigen Integration sozial benachteiligter Jugendlicher in den ersten Arbeitsmarkt? 2) Lassen sich Ansätze der Public Private Partnership in der Arbeitsmarktpolitik erfolgreich umsetzen? Welche strategischen Vorteile resultieren für die Partner aus diesen Kooperationen und auf welche Probleme stößt die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Einrichtungen und gewinnorientierten Unternehmen?

Im Folgenden wird in einer ersten Bilanz aus der Perspektive der an der Maßnahme beteiligten Expertinnen und Experten (ARGE, NORMATEMP) auf diese Leit-

fragen eingegangen. In der zusammenfassenden Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Implementationsanalyse wird aus der Perspektive der beteiligten Akteure der Umsetzungsprozess der Maßnahme rekonstruiert. Dadurch soll aufgezeigt werden, wie die zentral konzipierte Maßnahme in die lokale Praxis umgesetzt wurde, wie die beteiligten Akteure in diesem Umsetzungsprozess kooperiert haben und welche Probleme und Konflikte dabei auftraten.

### 3.5.1 Zur Kombination von Zeitarbeit, Qualifizierung und Coaching

Die Evaluation der Maßnahme macht zum einen auf strukturelle Schwierigkeiten und Unvereinbarkeiten in der Umsetzung der angestrebten Kombination von Zeitarbeit, Coaching und Qualifizierung aufmerksam. Zum anderen weist sie auf deutliche Probleme hinsichtlich der Passung zwischen Zielgruppe und Maßnahmetyp hin.

*A) Ist die Zielgruppe „Jugendliche mit schweren Vermittlungshemmnissen“ im Rahmen der Maßnahme erreicht worden?*

Die Evaluation zeigt, dass an allen Standorten im Zuge des Umsetzungsprozesses eine Veränderung der im Maßnahmekonzept vorgesehenen Kriterien zur Definition der Zielgruppe erfolgte. Die in der Kooperation zwischen Arbeitsmarktbehörde und Wirtschaftsunternehmen praktisch ausgehandelten Rekrutierungsstrategien modifizierten die ursprüngliche Zielgruppe in zweifacher Hinsicht: Man veränderte zum einen die formalen Zugangskriterien, und zum anderen rekrutierte man vermehrt Jugendliche, die zwar keine formalen Qualifikationen mitbrachten, wohl aber das Vermögen, Helfertätigkeiten erfolgreich zu bewältigen. Es handelte sich damit eben nicht um die ursprünglich anvisierten „schwierigen Fälle“, sondern um „unproblematische“ Jugendliche, die, wie eine Fallmanagerin es explizit formuliert, „nicht erst aktiviert werden müssen“.

Während das ursprüngliche Konzept der Maßnahme vorsah, ausschließlich Jugendliche ohne Ausbildung in der Maßnahme aufzunehmen, wurde diese Profilierung an allen Standorten dahingehend verändert, dass auch Jugendliche mit Ausbildung aufgenommen wurden. Diese Selektion führte nicht dazu, dass die ursprüngliche Zielgruppe gar nicht berücksichtigt wurde, wohl aber dazu, dass sie gegenüber Jugendlichen mit Ausbildung und solchen mit einem hohen Niveau informeller Grundkompetenzen in offenkundigen Nachteil geriet.

Diese Modifikation der Auswahlkriterien wird unterschiedlich begründet: So wird seitens der ARGE-Verantwortlichen argumentiert, die Teilnehmenden mit Ausbildung hätten ebenfalls „schwere Vermittlungshemmnisse“ und es sei bislang nicht gelungen, diese mit den eigenen Instrumenten zu vermitteln. Hinzu komme,

dass die Ausbildungen dieser Jugendlichen veraltet, nicht marktfähig oder schlecht abgeschlossen seien.

Eine zweite Veränderung der Kriterien, die sich in der Praxis ergaben, bestand darin, dass gezielt solche Jugendlichen (mit und ohne Ausbildung) ausgewählt wurden, die keine intensivere sozialpädagogische Betreuung benötigten. In Carlsberg wurde in der ARGE von Anfang an explizit die Anweisung ausgegeben, „Topjugendliche“ auszuwählen. Dieses Vorgehen fußte auf dem Interesse an einer erfolgreichen Umsetzung der Maßnahme. In Altstadt wählte man ebenfalls Jugendliche, die keinen größeren Betreuungsaufwand erforderten, da man das Projektkonzept für die ursprüngliche Zielgruppe aufgrund der mangelnden Verankerung der sozialpädagogischen Betreuung für nur bedingt tauglich erachtete.

In Domtal trat diese Veränderung der Zielgruppe erst nachträglich als Reaktion auf den Selektionsprozess von NORMATEMP ein, nachdem sich gezeigt hatte, dass keine Arbeitsverträge zustande kamen. Ähnliches spielte sich in Bernhausen ab. Der Bernhausener Coach erhebt diese veränderte Zielgruppendefinition gar zum Programm: Es seien gerade die Jugendlichen, die eine Ausbildung und ein hohes Maß an kognitiven Kompetenzen mitbrächten, die ZACQ erfolgreich zu nutzen wüssten.

Der in der Literatur viel zitierte, unter anderem für die Vermittlungsstrategien der PSA festgestellte „Rosinen-“ oder „Creamingeffekt“ (Bernhard et al. 2008; WZB 2006) kann im Lichte dieser Ergebnisse auch für die hier evaluierte Maßnahme bestätigt werden. Im Zusammenhang der Evaluation muss deshalb unterstrichen werden, dass auch ein arbeitsmarktpolitisches Integrationsinstrument, das in seiner Kernkonzeption darauf abzielt, schwer vermittelbare Jugendliche zu unterstützen, diesen Effekt nicht per se verhindern kann.

ZACQ ist eine Pilotmaßnahme, die in ihrer Ursprungskonzeption Elemente (Coaching, individuelle Assistenz) zur Kompensation des Creamingeffektes bereitstellt – dennoch stellte er sich an allen Standorten in unterschiedlicher Intensität ein. Verantwortlich ist hierfür gerade die Tatsache, dass es sich um eine „Public Private Partnership“ handelt: Die unternehmerischen Interessen des privaten Akteurs, die in einer solchen notwendig zum Zuge kommen müssen, lassen eine den Bedürfnissen der Zielgruppe angemessene Form der Betreuung innerhalb eines für die ARGE zu rechtfertigenden finanziellen Rahmens strukturell nicht zu. Es kann demnach geschlussfolgert werden, dass sich dieser Maßnahmentyp – und aller Wahrscheinlichkeit nach der Einsatz von Leiharbeit als Integrationsinstrument überhaupt – für Jugendliche mit multiplen Vermittlungshemmnissen nicht eignet. Wie die Praxis vor Ort gezeigt hat, überfordern die Anforderungen der Zeitarbeit (Mobilität, Schichtarbeit, neue Rhythmen) die Kompetenzen dieser Jugendlichen. Die für Leiharbeit typischen Charakteristika konterkarieren den Bedarf der Jugendlichen nach Planbarkeit. Auch der kompensatorische Charakter des Coachings und

der individuellen Assistenz in der praktizierten Form kann bezweifelt werden. Eine angemessene Betreuung und Unterstützung der originären Zielgruppe erfordert eine umfassendere Verankerung von pädagogischer Begleitung und eine planbare Arbeitssituation. Für beides hat sich die Form der Kooperation mit einem Zeitarbeitsunternehmen als ungeeignet erwiesen.

Hält man an der Idee einer solchen Kooperation für die Konzeption künftiger Maßnahmen fest, dann sollte als Mindestanforderung sichergestellt werden, dass mit dem privaten Akteur „stabile“, verbindliche Vereinbarungen über eine Zielgruppe getroffen werden können. Die Evaluation der Standorte Domtal, Bernhausen und Altstadt wirft diesbezüglich jedoch einige Fragen auf: In Bernhausen und Domtal werden Schwierigkeiten in der Auftragslage des Unternehmens thematisiert, es kamen zunächst keine Arbeitsverträge zustande. Zudem wurde in Bernhausen deutlich, dass auch die mit den Qualifizierungsangeboten des Bildungsträgers verbundenen Möglichkeiten eng begrenzt sind. In Altstadt war die zunächst gegebene relative Stabilität der Beschäftigungssituation der Jugendlichen infrage gestellt, weil der Großkunde, bei dem die große Mehrheit von ihnen längerfristig tätig war, ein eigenes Zeitarbeitsunternehmen gründete.

Die hohe Zahl an Zuweisungen durch die ARGE n und an Ablehnungen durch NORMATEMP in Bernhausen und Domtal weist neben Interessendivergenzen zudem auf Informationsdefizite bei beiden Kooperationspartnern hin. Die Fachkräfte der ARGE waren nur unzureichend über die potenziellen Einsatzbereiche der Jugendlichen informiert, die sich zuweilen auf wenige Unternehmen und Sparten beschränkten – dies ist als Hinweis darauf zu werten, dass die Verlängerung der „Vermittlungskette“ nur durch regelmäßige und systematisch verstärkte Kommunikation kompensiert werden kann. Die Beschäftigten von NORMATEMP hatten ihrerseits zunächst keine klare Vorstellung über die Zielgruppe und es fehlten zuweilen die sozialpädagogischen Kompetenzen, die im Umgang mit dieser Gruppe erforderlich sind.

In der Konzeption zukünftiger Maßnahmen muss daher geprüft werden, inwieweit heterogene Berufsbiografien und berufliche Aspirationen von Jugendlichen am regionalen Arbeits- und Bildungsmarkt überhaupt auf ein adäquates Angebot an Tätigkeiten in Unternehmen und an passenden Qualifizierungen treffen können. Diese Prüfung kann zu einer effizienten Zuweisungspraxis beitragen. Die überaus hohen Zuweisungszahlen an fast allen Standorten sind u. a. Resultat der Unkenntnis hinsichtlich der Angebotsmöglichkeiten des Unternehmens. Gelegentlich fallen Affinitäten von Jugendlichen mit der Nachfrage zusammen, eine systematische Übereinstimmung von beruflichen Wünschen und Marktangebot lässt sich aber in der Kooperation mit einem Zeitarbeitsunternehmen offenkundig nicht planbar realisieren.



### *B) Gelingt eine Kombination von Leiharbeit, Coaching und Qualifizierung?*

Ziel der Maßnahme war es, Leiharbeit, Coaching und Qualifizierung miteinander zu vereinbaren. Welche Ergebnisse hat die Evaluation hinsichtlich der Frage erbracht, inwiefern sich diese Kernelemente systematisch miteinander verbinden lassen und auf welche Grenzen das Konzept in der Praxis stößt?

Grundsätzlich war festzustellen, dass aus der Sicht der NORMATEMP-Niederlassungen die Einsätze in der Zeitarbeit eindeutige Priorität genossen, wodurch den Elementen Qualifizierung und Coaching von Anfang an eine sekundäre Rolle zugewiesen war. An allen Standorten thematisieren die Coaches dieses Dilemma, durch das sie in eine konfliktbehaftete Situation gerieten: Sie waren für die Betreuung und Unterstützung der Jugendlichen verantwortlich, mussten aber zugleich Sorge dafür tragen, dass die Arbeitskräftebedarfe der Firmenkunden bedient wurden. Dieses Dilemma kam zustande, weil sie an allen Standorten neben ihren pädagogischen Funktionen auch gleichzeitig die Funktion von Disponenten für die Jugendlichen übernehmen mussten. In Bernhausen trat hinzu, dass keine Trennung zwischen den Funktionen von Niederlassungsleiter und Coach stattfand. In Altstadt zeigte sich, dass (für die Jugendlichen wünschenswerte) dauerhafte Einsätze im Betrieb mit einer (ebenso wünschenswerten) intensiven persönlichen Betreuung nicht vereinbar sind: Regelmäßige Beratungsgespräche zusätzlich zur Arbeit erwiesen sich als nicht möglich.

Dennoch lässt sich zum Coaching festhalten, dass es zur Unterstützung der Jugendlichen beitrug und Vorteile gegenüber dem Fallmanagement der ARGE aufweist. Beide Kooperationspartner betonten diesen strategischen Vorteil der Public Private Partnership, der auch in den Interviews mit den Jugendlichen sichtbar wird. Allerdings machen sich auch hier Folgen des „Creamingeffektes“ bemerkbar: Neben wenigen besonders ressourcenschwachen profitierten eher jene ressourcenstarken Jugendlichen vom Coaching, die in der Lage sind, die benötigte Unterstützung aktiv einzufordern. Das in der Maßnahme verankerte Konzept der „individuellen Assistenz“ sah vor, dass die Jugendlichen eine Betreuung durch das Coaching erfahren und dass ihre individuellen beruflichen Entwicklungswünsche eine Berücksichtigung finden sollten. Praktisch stellte dies jedoch aus verschiedenen Gründen ein Problem dar: Die Teilnahme an der Maßnahme war aufgrund der Eingliederungsvereinbarung nur bedingt, in einigen Fällen auch erkennbar gar nicht freiwillig, zudem ließen die durch die Zeitarbeit gesetzten Einschränkungen der Möglichkeitshorizonte die Formulierung und Umsetzung eigener Ziele und Perspektiven nicht adäquat zu. Unter diesen Umständen sind die Voraussetzungen des in der Managementliteratur charakterisierten Coachings als einer auf Freiwilligkeit basierenden, auf die selbstbestimmte Entwicklung und aktiv-systematische Realisierung persönlicher Entwicklungsziele gerichteten Form von beratender Kommunikation

nicht erfüllt. Das sogenannte „Coaching“ nimmt unter den Bedingungen von aktivierender Arbeitsmarktpolitik daher deutlich andere Züge an und kommt eher einer sozialpädagogischen Betreuung oder einem intensiven Fallmanagement gleich. Beides, dies sei betont, hat eine unterstützende Funktion für einige Jugendliche, wie sich den Ergebnissen der Wirkungsanalyse zum Coaching entnehmen lässt. Die Verwirklichung der eigenen beruflichen Interessen ist unter diesen Umständen allerdings nicht der zielführenden Unterstützung durch den Coach, sondern dem Zufall des Marktes überlassen.

Als hoch problematisch hat sich die – ursprünglich mit hohen Hoffnungen besetzte – Kombination der Elemente Zeitarbeit und Qualifizierung erwiesen: Wie aus den Evaluationsergebnissen unzweideutig hervorgeht, lassen sich die Rhythmen der Zeitarbeit kaum mit planbaren Qualifizierungen verbinden. An allen Standorten kam es dazu, dass Jugendliche aufgrund von Einsätzen aus Qualifizierungen herausgenommen wurden. Längerfristige Qualifizierungen wurden nur selten durchgeführt und kamen ressourcenstarken Jugendlichen zugute. In Carlsberg und Altstadt waren kurzfristige Qualifizierungen (zwei Tage) besonders häufig – prototypisch hierfür ist der Gabelstaplerschein. Der Wert dieser Qualifizierungen ist begrenzt, sie sind gegenüber längeren Qualifizierungen oder Ausbildungen in keinem Falle konkurrenzfähig.

Die Vorteile, die für die Jugendlichen aus ZACQ resultieren, werden von den Projektbeteiligten im Gegenteil vor allem darin gesehen, dass sie gegenüber Jugendlichen mit ausschließlicher „Maßnahmenkarriere“ Arbeitserfahrungen in „richtigen“ Betrieben vorweisen können. Das begriffliche Verständnis von „Qualifizierung“ im Rahmen von ZACQ ist äußerst unscharf. Was genau darunter zu verstehen ist, ist an keinem Standort klar formuliert. „Qualifizierung“ wird im Kontext der Umsetzung der Pilotmaßnahme in mindestens drei verschiedenen Bedeutungen gebraucht:

- 1) Die Assessmentphase gilt als Qualifizierung.
- 2) Die Qualifizierungsmodule beim Bildungsträger gelten als Qualifizierungen.
- 3) Die Einsätze in der Zeitarbeit gelten als Qualifizierung. Durch die von NORMATEMP vorgenommene Unterscheidung zwischen Qualifizierung „on the job“ und „off the job“ kann praktisch auch jeder Einsatz als qualifizierend gedeutet werden.

Angesichts dieser Befunde können mit Blick auf zukünftige, ähnlich gelagerte Projekte verschiedene Gestaltungsanforderungen für die Durchführung von Qualifizierungen formuliert werden:

- Der Konzeption solcher Maßnahmen sollte ein eindeutiger Qualifizierungsbegriff zugrunde gelegt werden, der sich im Kern auf Lernphasen mit definierten, nachvollziehbaren und hinsichtlich ihrer Erreichung dokumentierten inhaltlichen Zielen bezieht.

- Der Stellenwert der Qualifizierungen in einer Maßnahme sollte klar bestimmt werden. Es wäre vertraglich festzulegen, welchen Anteil Qualifizierungen einnehmen sollten, wie Erfolgskontrollen gestaltet werden und unter welchen Voraussetzungen von den Vorgaben abgewichen werden kann. Die Evaluation ergab, dass es hierüber an keinem der Standorte verbindliche Absprachen gegeben hat.

Insgesamt belegen die Befunde der Implementationsanalyse, dass Qualifizierungen in Kombination mit Zeitarbeit in der Form, wie dies an den evaluierten Standorten versucht wurde, praktisch kaum sinnvoll umzusetzen sind. Die erhoffte Kombination der Bestandteile Zeitarbeit, Coaching und Qualifizierung gelingt nicht systematisch, weil der Rhythmus der Zeitarbeit sowohl dem Coaching als auch der Qualifizierung enge Grenzen setzt, die deren Erfolgchancen auf ein Minimum reduzieren bzw. in hohem Maße vom Zufall abhängig machen.

### 3.5.2 Chancen und Probleme der Public Private Partnership

Die Ziele von Arbeitsverwaltung und Wirtschaftsunternehmen divergieren. Dies ergibt sich aus den unterschiedlichen Handlungslogiken, Interessen und Verpflichtungen öffentlicher (sozialpolitischer Auftrag) und privater (Gewinninteresse) Akteure: Während die Grundsicherungsstellen möglichst hohe Ermittlungserfolge erzielen und gleichzeitig Kosten sparen wollen, verfolgen die Wirtschaftsunternehmen naturgemäß das primäre Interesse, für sich ein optimales ökonomisches Ergebnis zu erzielen (Bernhard et al. 2008).

Im Umsetzungsprozess gemeinsamer Kooperationen muss zwischen diesen divergierenden Interessen ein Ausgleich gefunden und für beide Seiten verbindlich fixiert werden, um eine stabile und verlässliche Zusammenarbeit zu gewährleisten (vgl. WZB 2006: 178–180). Eine wesentliche Erfolgsgröße für den erfolgreichen Verlauf einer Public Private Partnership ist damit die Vertragsgestaltung. Dort werden die Bedingungen (erreichende Eingliederungen, Dauer, Vergütungsstruktur) und Voraussetzungen der Kooperation benannt und festgehalten.

Die Evaluation zeigt, dass gerade in Bernhausen die Vertragsverhandlungen besonders problematisch verliefen und in problematischer Hinsicht wegweisend für den weiteren Verlauf der Kooperation waren. In Carlsberg wie in Altstadt verliefen die Vertragsverhandlungen weitgehend unproblematisch. Während man in Altstadt versuchte, die vertraglichen Vereinbarungen umzusetzen, hatten diese in Carlsberg eher wenig Auswirkung auf die Praxis.

*Zuweisungspraxis*

Ein Schlüsselthema in der Kooperation zwischen ARGE n und Privatunternehmen ist der Zusammenhang zwischen der Zuweisungspraxis der Arbeitsmarktbehörde und den Rekrutierungsstrategien der Unternehmen. Während die ARGE n möglichst das Klientel vermitteln wollen, das sie mit ihren eigenen Instrumenten nicht erfolgreich am Markt platzieren können, ist es das Interesse der Unternehmen, gerade solche Arbeitsuchenden zu rekrutieren, die relativ hohe Beschäftigungschancen haben und den Anforderungen der Leiharbeit gewachsen sind.

Die Evaluation von ZACQ zeigt, dass die Zuweisungspraxis letztlich an allen Standorten ein zentrales Thema war. Die in der Literatur zitierte Interessendivergenz zwischen Agenturen und Anbietern (die durch Informationsdefizite über das Profil der Zielgruppe verstärkt wird) führte in Domtal wie in Bernhausen zu gravierenden Konflikten in der Kooperation, in Domtal sogar zum Abbruch des Projekts. In beiden Fällen können typische Probleme einer Public Private Partnership beobachtet werden. Während das Unternehmen ein Interesse daran hat, möglichst solche Personen zugewiesen zu bekommen, die sich unproblematisch vermitteln lassen und die Transaktionskosten minimierend gewinnbringend eingesetzt werden können, ist die ARGE demgegenüber vor allem daran interessiert, gerade solche Personen an NORMATEMP zu überweisen, die mit den eigenen Instrumenten nicht vermittelt werden konnten.

Dieser Zielkonflikt führte in der Praxis zu Anpassungsprozessen, die regional unterschiedlich verliefen: Während es hierüber in Bernhausen zu offenen Konflikten und in Domtal gar zum Bruch zwischen der ARGE und NORMATEMP kam, wurde in Altstadt und in Carlsberg die Zuweisungspraxis von den Kooperationspartnern im Einvernehmen gestaltet. Zwar wurde auch hier die Zielgruppe neu definiert bzw. erweitert, doch entstanden aus diesem Vorgehen keine Konflikte. Der Erfolg der Public Private Partnership machte sich damit also nicht ausschließlich an einer effizienten Umsetzung der Maßnahme in ihrer originären Konzeption fest, sondern auch daran, dass lokale Gelegenheitsstrukturen und prinzipielle Interessen beider Kooperationspartner übereinstimmten.

Beispielhaft hierfür ist das Vorgehen in Carlsberg: Die Arbeitsmarktbehörde in Carlsberg begreift sich selbst als experimentierfreudig und aufgeschlossen gegenüber neuen Ansätzen in der Arbeitsmarktpolitik. Hinzu kommt, dass wegen der lokalen Arbeitsmarktsituation auch unproblematische und ressourcenstarke Jugendliche kaum erfolgreich vermittelt werden können. Die Maßnahme wird hier zwar weder mit Blick auf den eigentlichen Adressatenkreis noch mit Blick auf vertragliche Vereinbarungen und mündlich getroffene Absprachen effizient umgesetzt. Dennoch ist die Kooperation erfolgreich, weil man sich praktisch darauf einigt, ressourcenstarken

und unproblematischen Jugendlichen Arbeitsverträge zu geben, und beide Kooperationspartner der Zusammenarbeit an sich ein großes Gewicht beimessen.

### *Dokumentation und Kontrolle*

Die Kontrolle und Dokumentation der Leistungen, die vom Anbieter erbracht werden, stellt einen weiteren Aspekt des erfolgreichen Verlaufes von Kooperationsbeziehungen dar (WZB 2006: 185). Im Falle von ZACQ geht es um die Dokumentation der Qualifizierungen, Abbrüche und Entwicklungsverläufe sowie um Zwischen- und Abschlussberichte. Mit Ausnahme von Altstadt lässt sich für alle Standorte sagen, dass die Maßnahme nur unzureichend dokumentiert und kontrolliert wurde. Die ARGEn mahnten zwar mitunter Qualifizierungen an, jedoch ohne dass eine systematische Beobachtung der Praxis des Unternehmens stattgefunden hätte. Weder in Bernhausen noch in Carlsberg wurden Qualifizierungen systematisch dokumentiert. Abbrüche der Maßnahme wurden an allen Standorten in der Regel den Fallmanger/PAP gemeldet, aber nicht zentral erfasst. Zum Zeitpunkt unserer letzten Erhebung lagen an keinem der Standorte Zwischen- oder Abschlussberichte vor. Die in der Überprüfung der „Beauftragung Dritter“ durch den Bundesrechnungshof (WZB 2006: 194) genannten Mängel und Unzulänglichkeiten lassen sich auch in unserer Evaluation mit Blick auf die unzureichende Dokumentation und die mangelnde Kontrollpraxis der ARGEn bestätigen. Allerdings ist die fehlende Dokumentation hier in keinem der Fälle Ausgangspunkt von Konflikten, auch zu einem entschiedenen Anmahnen derselben durch die ARGEn kommt es nicht.

### *Die Kooperationen an den einzelnen Standorten*

Hinsichtlich der Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg der Kooperation entscheiden, muss zunächst festgehalten werden, dass sich der Erfolg einer Kooperation nicht ausschließlich daran bemisst, ob die Maßnahme erfolgreich im Sinne ihrer Konzeption und Zielorientierung umgesetzt wurde, sondern auch daran, ob die Kooperationspartner unabhängig von den konkreten Zielen Umsetzungsprozesse im Einvernehmen gestalten. Für die einzelnen Standorte lassen sich in dieser Hinsicht verschiedene Erfolgs- und Misserfolgskriterien benennen.

### *Altstadt*

Der erfolgreiche Verlauf der Kooperation in Altstadt baut auf den Erfahrungswerten früherer Kooperationen auf. Das Projekt wird aus Sicht der zentralen

Akteure so erfolgreich bewertet, dass man die Kooperation verlängern will. Dies scheitert daran, dass der für NORMATEMP wichtigste Kundenbetrieb eine eigene Zeitarbeitsfirma ins Leben ruft. Die strategischen Vorteile der Public Private Partnership für die ARGE resultieren daraus, dass die Pilotmaßnahme es ermöglicht, Jugendliche, bei deren Vermittlung die eigenen Instrumente versagt haben, in Arbeit zu bringen. Dabei wird ähnlich wie in Carlsberg von Anfang an auf die Zuweisung Jugendlicher mit besonderem Betreuungsbedarf verzichtet. Das Zeitarbeitsunternehmen lobt die Flexibilität und das unbürokratische Vorgehen des Kooperationspartners. Die Pilotmaßnahme wird in Altstadt vom Zeitarbeitsunternehmen als flexible Ressource eingesetzt: ZACQ ermöglicht es, dem wechselnden Bedarf des Großkunden entgegenzukommen und einsatzfreie Zeiten über die ARGE zwischenfinanzieren zu können. Als hoch problematisch erweist sich in Altstadt die Absprache zwischen NORMATEMP und einem zentralen Großkunden, keine Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter zu übernehmen. Die ZACQ-Jugendlichen hatten in Altstadt faktische keine Chance auf den sogenannten Klebeeffekt.

### *Bernhausen*

Der konfliktbeladene Verlauf der Kooperation in Bernhausen nimmt seinen Ausgang bereits in den Vertragsverhandlungen (Uneinigkeit über die Vergütung). Der Konflikt erfährt eine weitere Intensivierung dadurch, dass kaum Arbeitsverträge mit der vereinbarten Zielgruppe zustande kommen. Der problematische Verlauf der Kooperation kann auch im Weiteren nicht mehr erfolgreich gewendet werden. Die ARGE sieht im Ergebnis weder den sozialpolitischen Charakter des Projektes gewahrt noch achtet sie den Kooperationspartner als seriösen Akteur.

Der problematische Verlauf der Kooperationsbeziehungen in Bernhausen lässt sich nicht daran festmachen, dass man der Zeitarbeit oder Kooperationen mit privatwirtschaftlichen Akteuren generell ablehnend gegenüberstehen würde. Zeitarbeit und Public Private Partnership sind bewährte Instrumente der Bernhauser Grundsicherungsstelle, ihre Akzeptanz gegenüber Zeitarbeit ist nicht pragmatisch, sondern bejahend. Kritisch steht man dem als unprofessionell wahrgenommenen Agieren von NORMATEMP, vor allem aber der Privatisierungstiefe der Maßnahme, gegenüber, da Vorbehalte gegen die Abgabe der Hoheit über die Qualifizierungen aus dem eigenen Verantwortungsbereich in den des Unternehmens bestehen. Auch wenn es gegen Ende der Zuweisungsphase zu einer Aufweichung der Kriterien dahingehend kommt, dass auch Jugendliche mit Ausbildung zugewiesen werden, wird dennoch an der Voraussetzung „mehrfache Vermittlungshemmnisse“ festgehalten, weshalb die Teilnehmerzahl unter den

vereinbaren 30 bleibt und im Verlauf weiter deutlich sinkt. Im Kontext des deutlich „abgekühlten“ Verhältnisses beider Seiten steht eine weitere Kooperation nicht zur Debatte.

### *Carlsberg*

Der aus der Sicht von ARGE und NORMATEMP erfolgreiche Verlauf der Kooperation in Carlsberg hat eine Reihe von Ursachen. Ein zentraler Ausgangspunkt ist die spezifische Zuweisungspraxis der ARGE: Es werden primär „Topleute“ (ressourcenstark/unproblematisch) ausgewählt und zugewiesen. Zudem „stimmen“ die persönlichen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern, die ARGE lässt dem Unternehmen große Gestaltungsspielräume und es werden keine Kontrollen eingefordert. Beide Kooperationspartner bewerten die Maßnahme und die Zusammenarbeit daher als Erfolg. Der strategische Vorteil für die Arbeitsmarktbehörde resultiert daraus, dass die Pilotmaßnahme es ermöglicht, Vermittlungsdienstleistungen zu externalisieren. Das Coaching des Zeitarbeitsunternehmens bietet im Vergleich zum Fallmanagement eine relativ hochwertige und individuelle Betreuung für die Jugendlichen. ZACQ hat zudem den Vorteil, den Jugendlichen ein Direktangebot unterbreiten zu können. Außerdem kann die Zuweisung als „Prüfstein“ dafür eingesetzt werden, ob Jugendliche „wirklich“ arbeiten wollen. Strategische Vorteile von ZACQ für das Unternehmen liegen darin, einen subventionierten Pool an Arbeitskräften für Kurzeinsätze bilden zu können und im Bereich der Qualifizierung Erfahrungen in der Kooperation mit Bildungsträgern zu sammeln. Die Pilotmaßnahme hat hier für NORMATEMP also eine ähnliche Funktion als „flexible Ressource“ wie in Altstadt. Dieses Arrangement wird von beiden Seiten als Erfolg bewertet, weshalb man sich bemüht, es auf Dauer zu stellen.

### *Domtal*

Der problematische Verlauf der Kooperation in Domtal hat ähnliche Gründe wie in Bernhausen. Ausgangspunkt ist das Förderkonzept: Es wird eine Finanzierung durch einen Eingliederungszuschuss und ergänzende ESF-Mittel vereinbart, die von NORMATEMP nur mit Skepsis akzeptiert wird. NORMATEMP sieht mit dieser Finanzierungsweise kaum Möglichkeiten, das Konzept der Maßnahme umzusetzen. Ein weiterer Konfliktpunkt ist die geringe Zahl an zustande gekommenen Arbeitsverträgen. Obwohl zuletzt beruflich qualifizierte Jugendliche zugewiesen werden, schließt NORMATEMP keine Arbeitsverträge ab.





## 4 Entwicklung von Motivation und Kompetenzen – Ergebnisse der Interviews mit teilnehmenden Jugendlichen

### 4.1 Datenbasis

Grundlage der Ergebnisse in diesem Teil sind die insgesamt 54 qualitativen „problemzentrierten Interviews“ mit Teilnehmenden des ZACQ-Projekts, die wir an den untersuchten Standorten geführt haben.

In der ersten Erhebungswelle (Dezember 2007 bis Februar 2008) wurden mit insgesamt 25 Teilnehmenden an den Standorten Altstadt, Bernhausen, Carlsberg und Domtal problemzentrierte Interviews geführt, wobei der Fokus des empirischen Interesses auf ihrer Motivation zur Teilnahme an ZACQ lag. Sechs der Interviewten waren Frauen, 19 Männer. Zehn hatten zum Zeitpunkt des Interviews noch keinen Arbeitsvertrag (befanden sich also noch in der Assessmentphase), zwei waren aufgrund von Konflikten nicht eingestellt worden, die übrigen 15 waren zwischen zwei Wochen und sieben Monaten beschäftigt.

In der zweiten Erhebungswelle zwischen Juni und September 2008 wurden in Altstadt, Bernhausen und Carlsberg weitere 29 Interviews geführt, die neben der Entwicklung der Motivation und der Wahrnehmung des Projektverlaufs auch die Entwicklung der Kompetenzen thematisierten. Fünf der nunmehr Befragten waren Frauen (ausschließlich in Altstadt), die restlichen 24 Männer. Dabei konnten in acht Fällen Wiederholungsbefragungen von Teilnehmenden realisiert werden, die bereits in der ersten Welle befragt worden waren.

Anders als in der ersten kamen in der zweiten Erhebungswelle monetäre Anreize zum Einsatz: Um die Auskunftsbereitschaft zu erhöhen und die Befragten (die nun, anders als während der ersten Erhebungsphase, mehrheitlich in den Betrieben eingesetzt waren und vor oder nach der Arbeit zum Interview erscheinen mussten) für ihren zusätzlichen Aufwand zu entschädigen, wurden 25 Euro pro Person für die Teilnahme am Interview gezahlt. Das Geld wurde den Befragten zu Beginn des Gesprächs ausgehändigt, um ihnen gegenüber Vertrauen zu signalisieren und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit eines Gesprächsabbruchs ohne Verlust der Aufwandsentschädigung einzuräumen (hierzu kam es in keinem Fall).

Die problemzentrierten Interviews beider Erhebungswellen dauerten im Durchschnitt über 45 Minuten, wurden komplett transkribiert, in dem Analyseprogramm MAXqda erfasst und verkodet. Die durch einen am Ende des Interviews auszufüllenden Fragebogen erhobenen Sozialdaten wurden ebenfalls elektronisch erfasst und für diesen Bericht ausgewertet.

## 4.2 Das Profil der Teilnehmenden

Obwohl es nicht Aufgabe der qualitativen Evaluation gewesen ist, die sozio-demografische Zusammensetzung der ZACQ-Teilnehmenden an den evaluierten Standorten zu erfassen, sollen in diesem Abschnitt kurz die verfügbaren Informationen über die Struktur und Zusammensetzung des von uns befragten Samples sowie – sofern vorhanden – der gesamten Teilnehmergruppen an den verschiedenen Standorten zusammengefasst werden. Hierdurch sollen die Unterschiede in der Teilnehmerstruktur zwischen den drei Standorten Altstadt, Bernhausen und Carlsberg verdeutlicht sowie eine erste Orientierung und angemessene Einordnung der Auswertungen in den folgenden Abschnitten ermöglicht werden. Die folgenden Angaben stützen sich hauptsächlich auf die Informationen, die mithilfe eines zum Abschluss des Interviews auszufüllenden Sozialdatenbogens erhoben wurden.

### 4.2.1 Altstadt

In Altstadt fällt bei der Betrachtung der Gesamtzahlen ebenso wie unseres Samples der im Vergleich mit den beiden anderen Standorten deutlich höhere Frauenanteil unter den Teilnehmenden auf. Altstadt ist der einzige Standort, an dem die Teilnahme weiblicher Jugendlicher am Projekt (u. a. durch den Coach) bewusst gefördert wurde. Zudem waren die Teilnehmenden in Altstadt vor Maßnahmebeginn überdurchschnittlich lange arbeitslos (unter den Befragten im Schnitt länger als 25 Monate) und es gab unter ihnen besonders viele Langzeitarbeitslose. Auffällig ist ferner, dass nur in Altstadt überhaupt Teilnehmende ohne Schulabschluss in unserem Sample vorkommen und dass hier die Hälfte der Befragten über schulische Ausbildungen verfügt (was der deutlich größeren Verbreitung dieses Ausbildungstyps in Ostdeutschland entspricht). Teilnehmende mit Migrationshintergrund gab es in Altstadt nicht. Außerdem ist festzuhalten, dass die Teilnehmenden in Altstadt eine besonders hohe Motivation mitbrachten – bei fast allen von ihnen gehen wir von einer jedenfalls zu Projektbeginn hohen oder sogar sehr hohen Motivation aus.

### 4.2.2 Bernhausen

In Bernhausen konnten wegen der abweichenden Ausgestaltung des Projekts, vor allem wegen der nach dem Ende der Zuweisungsphase schnell sinkenden Teilnehmerzahl, nur fünf Interviews geführt werden. Drei der fünf Befragten hatten keine abgeschlossene Ausbildung, zwei Teilnehmende wiesen einen Migrations-

hintergrund auf. In Bernhausen war die Zahl der Befragten ebenso wie die der Teilnehmenden insgesamt zwar gering, jedoch entsprach die Zusammensetzung der kleinen Gruppe derer, die längerfristig dabei blieben, am stärksten den ursprünglich definierten Zuweisungskriterien: Alle Befragten befanden sich vor der Teilnahme in einer Lebenssituation, die von besondere Problemlagen (Konflikte in der Kindheit, sehr niedriges Bildungsniveau, späte Immigration) gekennzeichnet war, deren Bearbeitung eine individuelle Betreuung erforderte. Dabei waren sie überwiegend hoch motiviert, mithilfe von NORMATEMP den (Wieder-)Einstieg ins Arbeitsleben zu schaffen. Bei Zuweisungsschluss Ende September 2007 ist es allerdings auch hier zu einer – begrenzten – Aufweichung der Kriterien gekommen, wie die Implementationsanalyse belegt. Dies resultierte daraus, dass man bei der ARGE Bernhausen bestrebt war, möglichst viele der noch freien Plätze zu besetzen, solange es noch möglich war. Dabei kam es verstärkt auch vor, dass Zuweisungen nicht wegen des Projekts als Ganzem, sondern vor allem wegen des als besonders hochwertig geltenden Bewerbungstrainings vorgenommen wurden. Mit durchschnittlich elf Monaten waren die Befragten in Bernhausen zuvor für eher kurze Zeit arbeitslos gewesen.

#### 4.2.3 Carlsberg

In Carlsberg waren weibliche Teilnehmer deutlich unterrepräsentiert (wir befragten hier nur eine einzige Frau, die sich zudem noch am Beginn der Assessmentphase befand). Mehr als die Hälfte der Befragten hatten hier keinen Berufsabschluss, ein Drittel hatte betriebliche Ausbildungen, schulische Ausbildungen waren demgegenüber selten. Die Hälfte der Teilnehmenden, mit denen wir in Carlsberg sprachen, kam aus Familien mit Migrationshintergrund. Die Dauer der vorherigen Arbeitslosigkeit lag bei den Befragten etwa im Durchschnitt der Standorte (18 Monate). Die Motivation der Teilnehmenden war bereits zu Beginn deutlich geringer als in Altstadt – weniger als die Hälfte von ihnen waren anfänglich hoch motiviert.

### 4.3 Standortbezogene Ergebnisse zur Entwicklung der Motivation und der Kompetenzen

Aus den Interviews mit den am Projekt teilnehmenden Jugendlichen geht deutlich hervor, dass die dargestellten unterschiedlichen Formen der Ausgestaltung der Pilotmaßnahme an den drei Standorten auch zu teilweise sehr unterschiedlichen Wirkungen auf die Motivation der Jugendlichen, ihre Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft, ihre praktischen und sozialen Kompetenzen und ihre formale Qualifikation

fürten.<sup>4</sup> Die jeweiligen betrieblichen Arbeitseinsätze, die Qualifizierungen und das Coaching wurden, wie im Kapitel zur Implementation ausführlich beschrieben, in sehr unterschiedlicher Weise miteinander kombiniert, hatten unterschiedliche Zeitstrukturen und griffen auf unterschiedliche Weise ineinander. Wie sich diese Konfigurationen jeweils auf die Mehrheit der Teilnehmenden am entsprechenden Standort auswirkten, soll in diesem Abschnitt aufgezeigt werden.

### 4.3.1 Wirkungen der Arbeitseinsätze

#### *Motivationseffekte*

Standortübergreifend gilt, dass die betrieblichen Einsätze in der Regel dann positiv motivierend waren, wenn sie länger dauerten (mehr als ein bis zwei Monate), sodass es den Jugendlichen möglich wurde, sich im Betrieb zu orientieren, dort soziale Kontakte aufzubauen und zu pflegen, und wenn darüber hinaus durch die Einbindung in mittelfristige Schichtplanungen eine Planbarkeit des Alltags über den nächsten Tag oder die nächste Woche hinaus eintrat. Häufungen von kurzen Einsätzen, in denen dies nicht möglich war, waren für sie dagegen anstrengend, frustrierend und demotivierend. Mit anderen Worten: Die Einsätze dienten gerade dann der Motivationssteigerung, wenn ihre Struktur eben nicht mehr leiharbeits-typisch war, sondern sich den Abläufen in einer regulären dauerhaften Beschäftigung außerhalb der Leiharbeit annäherte.

In **Altstadt** wurden die betrieblichen Einsätze fast immer als motivierend geschildert. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass sie hier in der Tat im Schnitt länger waren und die Teilnehmenden auch bei längeren Abfolgen kürzerer Einsätze nur in ein oder zwei Betrieben zum Einsatz kamen. Zum anderen ist diese höhere Zufriedenheit aber auch in einer grundsätzlich niedrigeren Erwartungshaltung der zugewiesenen arbeitslosen Jugendlichen begründet: Die meisten von ihnen stellten kaum Ansprüche an die Art ihrer Arbeit, sondern waren so froh darüber, überhaupt einen Arbeitsvertrag zu erhalten, dass sie zu praktisch jeder Tätigkeit bereit waren.

---

4 Angesichts der starken Abhängigkeit realer Beschäftigungschancen von den äußeren (Arbeitsmarkt-)Bedingungen hat sich der Begriff der „Beschäftigungsfähigkeit“ (wie schon im Kapitel zur Implementationsanalyse angedeutet) als wenig aussagekräftig und nicht ohne Weiteres objektiv bestimmbar erwiesen. Als besser handhabbare Kategorien unterscheiden wir im Folgenden zwischen der Entwicklung verschiedener Formen von Kompetenzen (formale Qualifikation, Wissen, Können, praktische Fähigkeiten, Sozialkompetenz) und den Chancen auf dem jeweiligen regionalen Arbeitsmarkt. Je nach Arbeitsmarktlage und konkreter persönlicher Situation – dies zeigt vor allem das ostdeutsche Beispiel – kann eine merkliche Verbesserung der Kompetenzen auch praktisch „verpuffen“, weil sie nicht zu einer Erhöhung der Arbeitsmarktchancen führt. Die – ebenfalls mitunter mit „Beschäftigungsfähigkeit“ bezeichneten – grundlegenden Verhaltensweisen, deren Beherrschung erforderlich ist, um überhaupt dauerhaft einer regelmäßigen Erwerbstätigkeit nachzugehen, wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und das Verstehen und Umsetzen einfacher Arbeitsanweisungen, bezeichnen wir als (basale) Arbeitsfähigkeit.

Diese Tatsache wiederum lässt sich nur unter Berücksichtigung der besonders ungünstigen Arbeitsmarktlage in der Region sowie der in Ostdeutschland auch unter der jungen Generation generell stärker kulturell verankerten normativen Orientierung an Erwerbsarbeit erklären.

Am Standort **Bernhausen** wurden die Arbeitseinsätze für die von uns befragten Teilnehmenden durch den Coach teilweise gezielt mit Rücksicht auf deren Interessen ausgewählt und waren in diesen Fällen auch besonders motivierend. Dies gelang jedoch nur selten, da die alltäglichen Anforderungen des Geschäfts von NORMATEMP, also vor allem die Nachfrage der Kunden, ausschlaggebend für Art und Dauer der Einsätze waren. Auch hier entschieden die Dauer der Einsätze und der mit ihnen verbundene Grad an Planbarkeit des Alltags über die Wirkungen auf die Motivation der Teilnehmenden. Es gab hier jedoch auch Fälle von Teilnehmenden, die ausschließlich Kurzeinsätze in einer Vielzahl unterschiedlicher Betriebe hatten und sich dadurch stark demotiviert fühlten.

In **Carlsberg** kam es besonders häufig vor, dass ZACQ-Jugendliche nicht längerfristig, sondern immer nur kurz, für einzelne Tage oder Wochen, in den Betrieben eingesetzt wurden und oft zwischen verschiedenen Betrieben wechseln mussten. Hier zeigt sich bei der Zufriedenheit eine deutliche Polarisierung zwischen denjenigen, die sich in einem Betrieb über längere Zeit etablieren konnten, und denjenigen, denen dies nicht gelang. Während die Motivation der Ersteren stieg, fiel die der Letzteren deutlich. Zusätzlich fällt auf, dass ressourcenschwache Jugendliche besonders oft viele kurze Einsätze hatten, was sich bei ihnen verstärkt negativ auf die Motivation auswirkte, weil sie am wenigsten in der Lage waren, mit den damit verbundenen Anforderungen und Unsicherheiten umzugehen. Lange Einsätze dagegen waren fast immer motivierend – außer bei einigen ressourcenstarken Jugendlichen, die sich unterfordert und durch fachlich unpassende Einsätze von Qualifikationsverlust bedroht fühlten.

### *Kompetenzeffekte*

Die Wirkungen der Arbeitseinsätze auf die Kompetenzen der Jugendlichen sind anhand ihrer Aussagen in den Interviews nur sehr schwer einzuschätzen. Sie variieren allem Anschein nach weniger regional als mit dem Ressourcenniveau der Jugendlichen und der Art und Dauer ihrer Einsätze.

In **Altstadt** kam es bei ressourcenschwachen Jugendlichen vor allem zur Herstellung basaler Arbeitsfähigkeit: Durch die Arbeit bekam ihr Alltag (wieder) eine Struktur und sie gewöhnten sich an die betrieblichen Abläufe. Teilweise scheint bei ihnen auch ein Gewinn an praktischen Fähigkeiten (Einarbeitung in bestimmte Tätigkeiten) und sozialer Kompetenz (Orientierung im Betrieb, Fähigkeit zum Aufbau

von Kontakten) eingetreten zu sein. Ressourcenstärkere Teilnehmende, die solche basalen Dinge bereits beherrschten, profitierten durch die Entwicklung von Routine und durch Gewinne an Arbeitserfahrung sowie an arbeitsrelevanten praktischen Kompetenzen (Anlermtätigkeiten, Umgang mit Werkzeug und Maschinen).

Bei den in **Bernhausen** befragten Teilnehmenden ist im Schnitt ein eher geringerer Nutzen der Arbeitseinsätze festzustellen – teilweise, weil es nur zu wenigen Einsätzen kam, teilweise, weil die Einsätze zu kurz waren und zu häufig wechselten, um Orientierung im Betrieb und das Einüben regelmäßiger Abläufe über längere Zeit zu ermöglichen. Bei einzelnen Befragten gab es aber doch einen erkennbaren Einfluss auf die Entwicklung eines strukturierten Tagesablaufs und von Orientierungsfähigkeit im betrieblichen Umfeld.

Auch in **Carlsberg** spielte bei Ressourcenschwachen vor allem die Herstellung basaler Arbeitsfähigkeit eine Rolle. Für den Erwerb künftig nutzbarer praktischer Kompetenzen dagegen waren die Wechsel zwischen den Betrieben meist zu häufig. Ressourcenstarke profitierten hier etwas von Routinegewinnen und beiläufigem Erwerb von (vor allem betriebsspezifischem) Know-how. Mitunter waren ressourcenstarke Jugendliche von ihren Arbeitsaufgaben allerdings so stark unterfordert, dass sich ihre Kompetenzen letztlich nicht positiv entwickelten, weil sie die an sie gestellten Anforderungen schon zu Beginn übererfüllt hatten.

#### 4.3.2 Wirkungen der Qualifizierung

##### *Motivationseffekte*

Standortübergreifend ist festzustellen, dass die Qualifizierungsanteile von ZACQ für die Teilnehmenden nur teilweise motivierend wirkten – positive Effekte traten vor allem dann ein, wenn längere Qualifizierungen mit nachhaltigem Kompetenzerwerb und Zertifikat besucht wurden. In manchen Fällen waren aber auch gerade sehr kurze Qualifizierungen motivierend – und zwar dann, wenn der Nutzen direkt erkennbar war (wie beim Erwerb des Staplerscheins). Weil gerade die Qualifizierung standortspezifisch sehr unterschiedlich organisiert war, sind auch ihre Auswirkungen auf die Motivation der Teilnehmenden in den jeweiligen Regionen deutlich verschieden.

In **Altstadt** war die Qualifizierung besonders häufig motivierend, gerade bei ressourcenstarken Jugendlichen, aber auch bei einigen bildungsfernen Teilnehmenden. Entscheidend war dafür der dosierte und relativ bedarfsangepasste Einsatz von Qualifizierungen und die den Teilnehmenden präsente Aussicht auf praktische Nutzbarkeit der erworbenen Kenntnisse sowie auf Zertifikate. Ressourcenschwache Jugendliche erhielten meist die Gelegenheit, den Staplerschein zu erwerben, was sie motivierte, weil sie direkt etwas damit anfangen konnten. Ressourcenstarke da-

gegen konnten längere Qualifizierungen besuchen, wodurch sie ihren Mangel an formalen Qualifikationen zu kompensieren versuchten. Dies entsprach zwar nicht dem Projektgedanken, steigerte aber die Motivation dieser Gruppe. Es gab in Altstadt auch Teilnehmerinnen, die über viele Monate hinweg in langfristigen Qualifizierungen „verwahrt“ wurden, weil für sie keine adäquaten Einsätze gefunden werden konnten. Letzteres führte zu konträren Effekten: In einem Fall, wo zuvor betriebliche Einsätze wegen gesundheitlicher Probleme schnell wieder abgebrochen werden mussten, wurde es als motivierend erlebt, in einem anderen Fall, wo es an einen langen, motivationssteigernden Einsatz im Betrieb angeschlossen, als demotivierend.

In **Bernhausen**, wo die Teilnehmenden meist nach ihrem individuellen Bedarf in (oft längere) Qualifizierungen geschickt wurden, waren die Wirkungen auf die Motivation unterschiedlich. Es kam hier vor, dass die Motivation von Teilnehmenden litt, weil sie aus einer längeren, für sie interessanten Qualifizierung zugunsten eines Einsatzes wieder herausgenommen wurden.

In **Carlsberg** dagegen war die Qualifizierung sowohl für Ressourcenstarke als auch für Ressourcenschwache fast immer demotivierend. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass in der Projektorganisation in Carlsberg Qualifizierung gegenüber den betrieblichen Einsätzen eine Restgröße war und sich fast immer auf einzelne Tage in einsatzfreien Zeiträumen beschränkte. In dieser fragmentierten Zeitstruktur empfanden nur sehr wenige Teilnehmende das Lernen als motivierend – ihre Motivationsstruktur stellte insofern auch nur ein Abbild der Bedeutung der Qualifizierung dar, die dieser durch die institutionellen Träger beigemessen wurde. Die zeitliche Marginalisierung bedingte auch, dass die Qualifizierung in Carlsberg von einigen – gerade ressourcenstarken – Teilnehmenden nicht als etwas Positives oder Nützliches, sondern im Gegenteil als eine Art „Abstellgleis“ für Teilnehmende wahrgenommen wurde, die wegen ihrer schlechteren oder geringeren Arbeitskraft in den Betrieben nicht gebraucht würden oder nicht gewollt seien. Mitunter war sie daher sogar gerade ex negativo motivierend – einige Jugendliche empfanden es als Auszeichnung, nicht an ihr teilnehmen zu müssen. Diese (anderen gegenüber) stigmatisierende und (für sie selbst) demotivierende Wirkung der Teilnahme an Qualifizierung reproduziert innerhalb von ZACQ in etwas abgeschwächter Form die Erfahrungen mit Maßnahmen, die die meisten Jugendlichen zuvor bereits während ihrer Arbeitslosigkeit gesammelt hatten.

### *Kompetenzeffekte*

In **Altstadt** haben alle von uns Befragten an Qualifizierungen teilgenommen. Begonnene Qualifizierungen wurden fast immer zu Ende geführt und in der Regel mit einem Zertifikat abgeschlossen, fast alle Jugendlichen konnten also einen (wenn

auch meist geringen) Zugewinn an formalen Qualifikationen für sich verbuchen. In der Regel profitierten gerade diejenigen mit dem schon zuvor höchsten Ressourcen-niveau am stärksten, sie konnten längere Qualifizierungen besuchen und erwarben damit nützlichere Abschlüsse und größeres Fachwissen. Die durchschnittliche Dauer der Qualifizierungen pro Person war hier mit über neun Wochen hoch, aber die Qualifizierungszeiten verteilten sich extrem ungleich auf die Teilnehmenden (von drei Tagen bis zu zehn Monaten).

Auch in **Bernhausen** nahmen nicht alle Befragten an Qualifizierung teil. Der Coach bemühte sich zwar, Qualifizierungen zu finden, die ihren Interessen entsprachen und ihnen einen Nutzen bringen sollten, war damit aber nicht immer erfolgreich. Manche kamen mit ihren Interessen nicht zum Zug und erwarben weder nützliche Kompetenzen noch Zertifikate, andere erwarben sowohl Fachwissen als auch dokumentierte Qualifikationen.

Nicht alle in **Carlsberg** befragten Jugendlichen hatten an Qualifizierungen teilgenommen. Sie hatten durchschnittlich sehr kurze Qualifizierungszeiten (gut zwei Wochen pro Person), die allerdings relativ gleichmäßig auf alle verteilt waren. Der Nutzen für ihre Kompetenzen war aber wegen der problematischen Zeitstruktur gering: Die Qualifizierung war eine Residualgröße in den Lücken des Zeitschemas der Zeitarbeit. Dadurch waren sie meistens nur ein bis drei Tage am Stück in der Qualifizierung, was systematisches Lernen kaum ermöglichte, selten zu Zertifikaten führte und beinahe einhellig als weitgehend nutzlos bewertet wurde. Scharfe Kritik äußerten hier einige besonders ressourcenstarke Jugendliche: ihren Schilderungen zufolge wurde in der Qualifizierung praktisch nichts vermittelt, sie hätten sich Bücher dorthin mitgebracht, um den Tag herumbzubringen, und es habe sich letztlich um reine Aufbewahrung gehandelt.

#### 4.3.3 Wirkungen des Coaching

Auch das Coaching nahm standortspezifisch unterschiedliche Formen an und führte bei den Teilnehmenden zu sehr unterschiedlichen Wirkungen auf Motivation und Kompetenzen der Jugendlichen.

##### *Motivationseffekte*

In **Altstadt** hatte das Coaching in der Wahrnehmung der meisten Teilnehmenden eine eher geringe Bedeutung, der Coach spielte häufig vor allem in der Disponentenfunktion eine Rolle. Einige Jugendlichen berichteten jedoch von einer individuellen sozialpädagogischen Betreuung, die sie als wichtige Unterstützung erfahren haben und die auf sie motivierend wirkte.



In **Bernhausen** war das Coaching für alle Befragten weit motivierender als an den beiden anderen Standorten. Dies hat mit der hohen Intensität und Qualität des hier angebotenen Bewerbungstrainings zu tun, die von ihnen geschätzt wurden, aber auch mit den vergleichsweise aufwändigen Bemühungen des Coaches um individuelle Perspektiven für einzelne Teilnehmende. Auch das Auftreten des Coaches als „Kumpel“ und der damit einhergehende Aufbau einer personalen Vertrauensbeziehung stärkte ihre Motivation. Dabei ist zu beachten, dass die hohe Intensität der Betreuung, die für diesen motivierenden Effekt entscheidend war, nur deshalb überhaupt gewährleistet werden konnte, weil der Coach infolge des Sinkens der Teilnehmerzahl nach Zuweisungsschluss über zunehmend größere zeitliche Ressourcen pro betreuter Person verfügte. Wichtig war zudem, dass die Teilnehmenden in einsatzfreien Zeiten obligatorisch im NORMATEMP-Büro präsent waren und dort in engem Kontakt zum Coach standen.

In **Carlsberg** wirkte das Coaching häufig demotivierend, weil der dort in den ersten Monaten tätige Coach von Beginn an stark auf die Vorgesetztenfunktion festgelegt war und diese zudem in disziplinierender und bevormundender Weise ausfüllte. Dies wurde in den Interviews besonders oft kritisiert. In Einzelfällen leistete das Coaching aber auch hier wichtige Unterstützung in schwierigen Lebenslagen und Hilfe bei der Bewältigung persönlicher Probleme, für die die betroffenen Teilnehmenden ausgesprochen dankbar waren. Von einigen wurde auch als motivierend empfunden, dass sie durch das Bewerbungstraining bei ihren Eigenbemühungen um eine ihren Wünschen entsprechende Arbeit unterstützt wurden.

### *Kompetenzeffekte*

Die Auswirkungen des Coaching auf die Kompetenzen der Jugendlichen sind besonders schwer einzuschätzen, weil sich diese kaum an greifbaren Kriterien festmachen lassen. Sehr schwer zu beurteilen ist auf der Basis des Interviewmaterials, welche Rolle das Coaching bei der Herstellung basaler Arbeitsfähigkeit spielte, etwa dadurch, dass der Coach die Jugendlichen anrief, um sie an ihren Einsatz zu erinnern. Hierüber wird von den Jugendlichen selbst so gut wie überhaupt nicht gesprochen. Unter diesem Vorbehalt lassen sich auch hier regionale Ausprägungen feststellen:

In **Altstadt** scheint die Wirkung des Coaching auf die Kompetenzen der Teilnehmenden in der Regel gering zu sein, nur in Einzelfällen stellt sie sich als relevant dar. In diesen Fällen trägt das Coaching durch „Lebenshilfe“ bei der Bewältigung persönlicher Probleme zur Herstellung von Arbeitsfähigkeit bei. Gegen Ende der Projektlaufzeit machte der Coach verstärkt auch Bewerbungstraining mit ausgewählten Jugendlichen, führte Gespräche über Perspektiven mit ihnen und bemühte sich in Einzelfällen auch (gegenüber der ARGE) um ihren Verbleib in der Folgezeit.

Diese Bemühungen kurz vor Projektende richteten sich an diejenigen Teilnehmenden, von denen klar war, dass NORMATEMP sie nicht weiter beschäftigen würde und dass sie auch anderswo nur geringe Arbeitsmarktchancen haben würden.

Auch hinsichtlich der Kompetenzentwicklung hatte das Coaching in **Bernhausen** eine herausgehobene Bedeutung. Hier findet sich bei allen Befragten ein positiver Bezug auf das Bewerbungstraining: Sie geben durchweg an, dass es ihnen bei der Verbesserung ihrer Bewerbungsunterlagen und bei der Arbeit an Auftreten und Selbstmarketing wichtige Hilfen geleistet habe. Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass einige Jugendliche angaben, die ARGE habe sie vor allem wegen des guten Bewerbungstrainings in die Maßnahme geschickt.

In **Carlsberg** war die Bedeutung des Coachings für die Kompetenzentwicklung den Schilderungen der Jugendlichen zufolge ebenfalls in der Regel gering. Sowohl das Bewerbungstraining als auch Beratungsgespräche, aus denen sich ein Nutzen etwa in Form der Entwicklung klarer Zielvorstellungen hätte ergeben können, waren hier insgesamt schwach ausgeprägt und fanden vor allem am Anfang statt, sie hatten nur geringe subjektive Bedeutung für die Teilnehmenden.

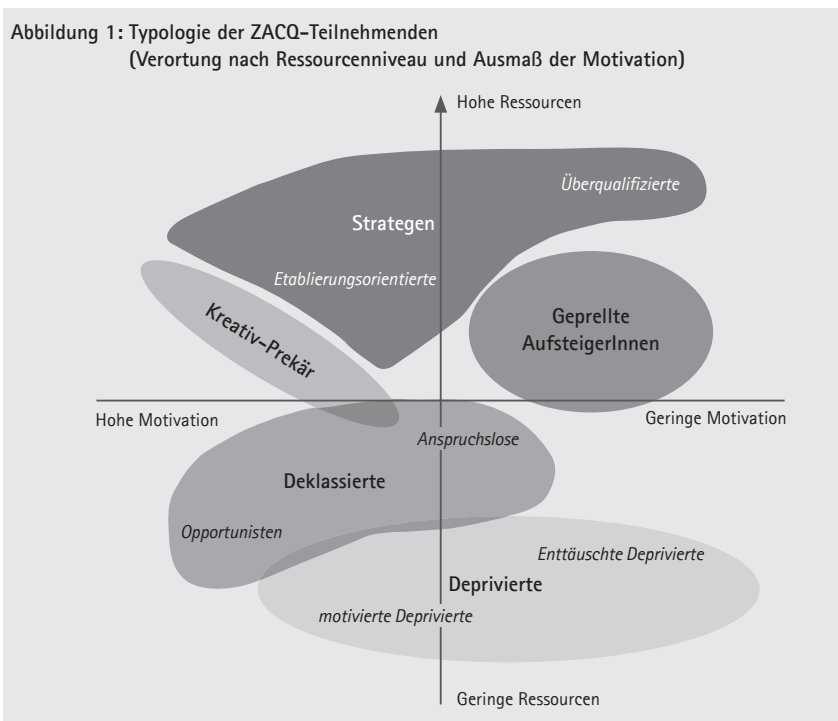
#### 4.4 Wirkungsmuster bei den Jugendlichen – eine Typologie

Ein Teil der Unterschiede in der Wirkung der Teilnahme an ZACQ auf Motivation und Kompetenzen der Teilnehmenden lässt sich auf die jeweils unterschiedlichen Konstruktions- und Ablaufformen der Maßnahme in den drei Regionen zurückführen. Diese Faktoren erklären jedoch nicht, warum auch bei Jugendlichen am selben Standort, für die das Projekt in formaler Hinsicht ähnlich ablief, mitunter deutlich unterschiedliche Auswirkungen zu beobachten sind. Ein genaueres Bild dieser Binnendifferenzierungen ist nötig, um die Gründe zu verstehen, derentwegen unterschiedliche Gruppen von Jugendlichen von denselben Instrumenten teilweise profitieren und teilweise eher Nachteile davontragen. Um sie adäquat erfassen zu können, haben wir in der Befragung auch wichtige Daten zur sozialen Herkunft, zum Bildungs- und Berufshintergrund, zur Lebenssituation sowie zu den von ihnen eingesetzten alltäglichen wie arbeitsbezogenen Handlungsstrategien erhoben. Unter Rückgriff auf die in beiden Erhebungswellen geführten problemzentrierten Interviews haben wir eine Typologie entwickelt, in der die Fraktionierung der Teilnehmenden nach Aspekten des sozialen Hintergrunds bzw. der *Voraussetzungen*, der von ihnen angewandten *Strategien* im Umgang mit problematischen Lebenssituationen und mit den sich innerhalb von ZACQ stellenden Anforderungen sowie der Wirkung der Maßnahme auf ihre *Motivation* und ihre *Kompetenzen* dargestellt wird. Entlang dieser Dimensionen unterscheiden wir fünf verschiedene Typen (von denen drei jeweils zwei Teiltypen aufweisen), die in der Regel standortübergreifend vorkommen.

Die Zuordnung der Fälle zu den im Folgenden beschriebenen Typen beruht auf einem mehrstufigen Verfahren, in dem die Einzelfälle anhand von insgesamt 30 aus dem Material gewonnenen und zu fünf Dimensionen geordneten Kategorien beschrieben und voneinander unterschieden wurden. Entlang von vier Dimensionen (Voraussetzungen, Strategien, Motivation und Kompetenzentwicklung) wurden typologische Feinunterscheidungen vorgenommen, bevor sich aus der Gesamtschau der individuellen Konfigurationen die Gemeinsamkeiten ergaben, auf denen die gefundenen Typen beruhen.

Den entscheidenden Ausschlag für die Zuordnung zu den Typen gab dabei jeweils die Dimension der sozialen Voraussetzungen, anders gesagt: der Ressourcen, die die jeweiligen Personen mitbrachten. Für die grafische Darstellung der Typen (siehe Abbildung 1) wurde die Ressourcenausstattung mit dem Grad der Motivation in Beziehung gesetzt, um einen schnellen Überblick über die Typen zu ermöglichen.

Für die intensive Auswertung der Einzelfälle, die zu ihrer Einbeziehung in diese Typologie erforderlich war, wurden 36 Fälle ausgewählt, darunter alle acht im Rahmen der Erhebung befragten Frauen.<sup>5</sup> Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Typen:



5 Zwei der Frauen im Sample konnten keinem der Typen zugeordnet werden, weil sie sich von allen anderen Fällen zu stark unterschieden bzw. weil aus dem Interview nur unvollständige Informationen hervorgingen und hinreichend ähnliche Vergleichsfälle fehlten.

#### 4.4.1 Typ I: Deprivierte

Diesem Typ, dem die Teilgruppen mit den schwersten Vermittlungshemmnissen zugeordnet wurden, gehören neun der 36 typisierten Fälle an. Dies verweist auf den Creamingeffekt als ein zentrales Problem von ZACQ, sind es doch gerade diese Teilnehmenden, die am ehesten den zuvor definierten Kriterien für die Zuweisung entsprechen. Regional hat der Typ einen starken Schwerpunkt in Carlsberg und vor allem Bernhausen (drei von fünf der Bernhausener Befragten können ihm zugeordnet werden), die einzige ihm zugerechnete Altstädter Teilnehmerin ist zugleich die einzige Frau in der Teilgruppe. Die Deprivierten teilen sich intern nochmals in zwei Gruppen, die sich hinsichtlich ihrer sozialen Herkunft wie ihrer Motivation gleichermaßen deutlich unterscheiden. Die Jugendlichen des Teiltyps A (enttäuschte Deprivierte) stammen ausnahmslos aus Familien mit Migrationshintergrund, stehen dem Projekt ZACQ aus der (von den Eltern ererbten) Orientierung an „richtiger“ Erwerbsarbeit heraus skeptisch gegenüber und machen im Projektverlauf Erfahrungen, die ihre Motivation deutlich dämpfen. Die Teilnehmenden des Teiltyps B (motivierte Deprivierte) gehören indes Familien ohne Migrationshintergrund an, die Traditionen prekärer Sozialintegration oder sozialen Ausschlusses in mindestens zweiter Generation aufweisen. Die Motivation der Befragten dieses Teiltyps wurde durch ZACQ in den meisten Fällen deutlich gesteigert.

##### *Teiltyp A: Enttäuschte Deprivierte*

Diesem Teiltypus haben wir fünf Fälle zugeordnet, er kommt nur an den westdeutschen Standorten Carlsberg und Bernhausen vor. Es handelt sich ausschließlich um männliche Jugendliche aus Familien mit Migrationshintergrund. Zwei von ihnen wurden als Kinder von Einwanderern in Deutschland geboren, einer kam in seiner Kindheit als Flüchtling mit den Eltern und die beiden anderen sind erst seit wenigen Jahren hier. Wegen ihrer sehr geringen Bildungsressourcen und großer Verständigungs- und Orientierungsschwierigkeiten (Hürden, die sich oftmals durch institutionelle Diskriminierung weiter vergrößerten) stehen ihrer Integration in den Arbeitsmarkt – an der sie selbst unter den gegebenen Bedingungen auch teilweise nicht interessiert sind – besonders große Hemmnisse entgegen. Sie nehmen meist nicht freiwillig an ZACQ teil, obwohl sie auf ihrem niedrigen Ressourcenniveau kaum aktiv strategisch handeln können und praktisch in hohem Maße von ARGE und NORMATEMP abhängig sind. Durch den für sie unbefriedigenden Projektverlauf sinkt ihre Motivation weiter. Weder ihre Motivation noch ihre Kompetenzen werden durch ZACQ nachhaltig gestärkt.

**Voraussetzungen:** Das entscheidende verbindende Merkmal der Teilnehmer dieses Typs sind ihre Migrationsbiografien, die sich für sie – stärker als für andere Befragte mit Migrationshintergrund – in Form erheblicher Nachteile auf dem Arbeitsmarkt auswirken. Sie verfügen über sehr geringe soziale und kulturelle Ressourcen: Keiner von ihnen hat eine abgeschlossene Berufsausbildung, ihre Familien können ihnen bei der Suche nach einer existenzsichernden Beschäftigung kaum nützliche Unterstützung geben. Die Orientierung auf dem Arbeitsmarkt fällt ihnen ausgesprochen schwer, zudem haben die meisten von ihnen mehr oder weniger große Probleme im Umgang mit der deutschen Sprache. Dennoch sind sie mehrheitlich eher kurz (weniger als zwei Jahre) arbeitslos gewesen, was sich mit ihrem im Schnitt relativ hohen Alter beim Erwerb der Schulabschlüsse (Haupt-, in einem Fall Sonderschule) bei vergleichsweise niedrigem Alter zum Zeitpunkt der Untersuchung erklären lässt. In der Arbeit sehen sie oft ein Mittel, sich aus der bisherigen Abhängigkeit von der ARGE zu befreien und sich von ihren Familien ökonomisch unabhängig zu machen. Bei einem Teil von ihnen ist jedoch auch deutlich, dass sie über eine geringe intrinsische Motivation zur (Lohn-)Arbeit verfügen, daher eher ein zweckorientiertes Verhältnis zur Arbeit haben und sich vor allem deshalb auf Erwerbsarbeit einlassen, weil die ARGE und/oder ihr soziales Umfeld dies von ihnen erwarten.

**Strategien:** Wegen ihrer sehr geringen Ressourcen sind sie kaum fähig zu aktiv strategischem Handeln, wodurch sie während ihrer Arbeitslosigkeit besonders stark von der ARGE und nach dem Zugang zu ZACQ ebenso stark von NORMATEMP abhängig sind. Sie brauchen die Unterstützung der Institution bzw. des Unternehmens, um sich zu orientieren, und verlassen sich auch darauf. Weil sie für sich keine Möglichkeit sehen, autonom nach Arbeit zu suchen oder ihre Verweildauer im Betrieb aktiv positiv zu beeinflussen, erwarten sie von der Institution bzw. vom Unternehmen, dass sie ihnen Angebote macht oder dass es ihnen die „richtigen“ Arbeitseinsätze zuweist. Wird diese Erwartung nicht erfüllt, entstehen Konflikte – etwa, wenn die ARGE oder NORMATEMP in ihrer Sicht überzogene bzw. nicht gerechtfertigte Ansprüche an sie stellen, wenn sie die Arbeitsbedingungen als unzumutbar ansehen oder wenn sie ihre Arbeitsleistung durch die Bezahlung nicht angemessen gewürdigt sehen. Diese Konflikte werden teilweise durch Missverständnisse und Kommunikationsprobleme zwischen ihnen und den Coaches sowie den betrieblichen Vorgesetzten zusätzlich befördert.

**Projektverlauf:** Zwei Teilnehmer dieses Typs wurden schon in der Assessmentphase befragt – bei ihnen ist unklar, ob sie im Anschluss daran überhaupt eingestellt wurden. Die anderen wurden häufig für jeweils kurze Zeit in unterschiedlichen Betrieben eingesetzt, einige brachten es aber auch zu mehrmonatigen Einsätzen (aller-

dings vor allem in einem Großbetrieb, dessen Schließung damals bereits feststand). Häufig gingen betriebliche Einsätze aufgrund von Problemen in der Kommunikation mit Vorgesetzten nach kurzer Zeit (in einem Fall auch erst nach mehreren Monaten) zu Ende, die Teilnehmer selbst waren mit ihren Einsätzen in hohem Maße unzufrieden. An Qualifizierungen hatten sie in sehr unterschiedlichem Umfang teilgenommen (überhaupt nicht, drei Wochen, mehrere Monate). Das Coaching nahm für sie in Bernhausen die Form einer besonders intensiven individuellen Betreuung an, in Carlsberg war es dagegen weitgehend auf die reine Disponentenfunktion reduziert.

**Motivation:** Die *enttäuschten Deprivierten* waren zum Zeitpunkt ihrer Zuweisung in der Regel in eher geringem Maße motiviert, teilweise nahmen sie nur unfreiwillig – aufgrund von Zwang oder sozialem Druck aus ihrem Umfeld – teil. Fast alle geben die Angst vor Sanktionen durch die ARGE als wichtigen Teilnahmegrund an. Im Projektverlauf verschlechterte sich ihre Motivation weiter, wofür Frusterlebnisse mit unbefriedigenden oder vorzeitig beendeten betrieblichen Einsätzen, zugunsten von Arbeitseinsätzen abgebrochene Qualifizierungen oder (in Carlsberg) das als bevormundend erlebte Verhalten des Coaches verantwortlich waren. In Bernhausen wirkte das Coaching demgegenüber zwar motivierend, konnte aber die anderen negativen Effekte nicht ausgleichen.

**Kompetenzentwicklung:** Greifbaren Nutzen aus der Teilnahme an ZACQ zogen die diesem Typ zugeordneten Befragten nur in geringem Maße. Er resultierte vor allem daraus, dass sie sich durch die Arbeitseinsätze auf basaler Ebene an regelmäßiges Arbeiten gewöhnen konnten,<sup>6</sup> in Bernhausen mitunter auch aus Qualifizierung und Coaching. Im Ergebnis lässt sich bei dieser Gruppe keine oder allenfalls eine geringe Verbesserung der Arbeitsmarktchancen feststellen – auch, weil bei denjenigen mit sprachbedingten Verständigungsschwierigkeiten ein systematischer Umgang mit diesem entscheidenden Problem nicht gefunden werden konnte.

### *Teiltyp B: Motivierte Deprivierte*

Zu diesem Teiltyp zählen drei westdeutsche Männer und eine ostdeutsche Frau. Sie blicken auf hochgradig gebrochene Biografien und Unsicherheitserfahrungen schon in früher Kindheit zurück und sind in deren Folge selbst für die Zielgruppe von ZACQ ausgesprochen ressourcenschwach. Auch wenn ihre gering ausgepräg-

---

6 In einem Bernhausener Fall trat selbst dies nicht ein, weil der Teilnehmer durch eine lange Reihe kurzer bis sehr kurzer Einsätze stark demotiviert wurde und den strukturierten Tagesablauf, der ihm vermittelt werden sollte, zunehmend als Schikane wahrnahm. Hinzu kamen bei ihm langwierige gesundheitliche Probleme, die seiner Einschätzung nach unter anderem durch die Arbeitseinsätze bedingt waren.

ten Fähigkeiten zu aktiv strategischem Handeln für NORMATEMP einen hohen Betreuungsaufwand bedingen, sind sie überdurchschnittlich motiviert – vor allem zur Arbeit. Längere Arbeitseinsätze sind für sie motivierend und tragen zur Entwicklung grundlegender arbeitsbezogener Fähigkeiten bei, dennoch verbessern sich ihre Chancen am Arbeitsmarkt nicht entscheidend.

**Voraussetzungen:** Wie die *enttäuschten Deprivierten* verfügen diese Befragten über sehr geringe soziale und kulturelle Ressourcen und sind (aus Sicht der Arbeitsverwaltung) nur sehr schwer „vermittelbar“. Obwohl die Mehrheit von ihnen über abgeschlossene (schulische) Ausbildungen verfügt, sind ihre Aussichten auf Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt ausgesprochen gering. Das liegt nicht in erster Linie am geringen Wert ihrer (in Einrichtungen für Lernschwache erworbenen) Abschlüsse, sondern daran, dass ihre informellen Kompetenzen nur sehr schwach ausgeprägt sind, was schon in den Interviews teilweise daran deutlich wurde, dass sie große Schwierigkeiten hatten, sich zu artikulieren und strukturiert über die eigene Situation zu sprechen. Zurückführen lässt sich dies auf einen problembelasteten familiären Hintergrund, durch den sie schon in der Kindheit mit erheblichen Brüchen und Unsicherheitserfahrungen konfrontiert waren (so wuchsen zwei von ihnen bei Pflegeeltern auf). Sie hatten in der Vergangenheit große Lernschwierigkeiten, in drei der vier Fälle besuchten sie eine Sonderschule. Durch die Zuweisung zu ZACQ wurden sie entweder aus der Langzeitarbeitslosigkeit geholt oder vor dieser bewahrt (sie gehören zu den jüngeren Teilnehmenden und haben ihre Ausbildungen teilweise erst vor kurzem abgeschlossen) und ans Erwerbssystem „angekoppelt“, von dem sie sich weit entfernt hatten oder zu entfernen drohten. Auch wenn die Erwerbsarbeit als gesellschaftliche Norm bei ihnen teilweise nicht stark verankert ist, sind sie für die eingeräumte Chance, „den Anschluss zu halten“, durchaus dankbar.

**Strategien:** Auch sie waren wegen ihrer extrem geringen Ressourcen kaum selbst zur Entwicklung und Verfolgung von erwerbsorientierten Strategien fähig und daher in hohem Maße abhängig von der Unterstützung, die ihnen NORMATEMP gewährt. Ihr Interesse richtete sich darauf, überhaupt erst einmal „richtig arbeiten“ zu dürfen, vage hofften sie auf Übernahme in einen Entleihbetrieb (ohne freilich die Chancen realistisch beurteilen zu können), teilweise bewarben sie sich auch nebenher. Mit ihrer Situation bei NORMATEMP waren sie im Wesentlichen zufrieden und wären bei Fehlen realer Alternativen wohl auch bereit gewesen, länger dort zu bleiben.

**Motivation:** Der Grad der Motivation dieser Teilnehmenden war sehr uneinheitlich – einige waren hoch motiviert, andere kaum. Diejenigen, die motiviert waren, hatten sich aktiv und bewusst für die Teilnahme entschieden (einer sieht sie sogar

als Glücksfall und „*Rettung vor dem Abgrund*“), bei den anderen spielten Sanktionsdrohungen der ARGE eine wichtige Rolle. Im Verlauf wirkten vor allem die Arbeitseinsätze motivationssteigernd – besonders dann, wenn sie länger waren, Orientierung im Betrieb und Planbarkeit des Alltags zuließen. Mit kurzen, diskontinuierlichen Einsätzen konnten sie besonders schlecht umgehen. Die Qualifizierung spielte für Einzelne eine Rolle, für die sich damit ein direkt absehbarer praktischer Nutzen verband, das Coaching wurde vor allem als Disziplinierungsinstanz und nur in Bernhausen als Unterstützung erlebt.

**Kompetenzentwicklung:** Auch bei ihnen kam es zu einer Kompetenzverbesserung vor allem durch den Aufbau basaler Grundkompetenzen im Rahmen der Gewöhnung an Arbeit. Nur in Bernhausen zeigten darüber hinaus auch die Qualifizierung (aufgefrischtes Fachwissen) und das Coaching (verbesserte Bewerbungsunterlagen/-techniken) positive Wirkungen. Zu einer Verbesserung der Arbeitsmarktchancen kam es damit allenfalls graduell – mit Ausnahme des Bernhausener Teilnehmers, dem eine längerfristige, spezialisierte Weiterbeschäftigung bei NORMATEMP in Aussicht gestellt worden war.

### 4.4.2 Typ II: Deklassierte

Zu den *Deklassierten* gehören Jugendliche, die gemessen am beruflichen und gesellschaftlichen Status ihrer Eltern einen sozialen Abstieg hinter sich haben oder deren Familien sich schon in der Elterngeneration in einem solchen Abstieg befanden. An den westdeutschen Standorten stammen sie aus Arbeiterfamilien, denen es im Kontext der Deindustrialisierung der Region nicht gelungen ist, ihre über Jahrzehnte durch einfache berufliche Qualifikationen und ein hohes Arbeitsethos erlangte integrierte und auf bescheidenem Niveau materiell abgesicherte Position durch eine Umorientierung in andere Berufsfelder zu halten. In Ostdeutschland handelt es sich dagegen oft um Transformationsverlierer, deren Eltern in der DDR sozial integriert gewesen waren, aber mit ihren geringen und wenig marktgängigen Qualifikationen nach der Wende schnell „den Anschluss verloren“ und teilweise schon seit sehr langer Zeit arbeitslos sind. Diese Jugendlichen gehen mit familiär erworbenen Orientierungen an Arbeit und Arbeitsmarkt heran, die sie mit den Anforderungen eines gewandelten Arbeitsmarkts in Konflikt bringen. Einige dieser Jugendlichen sind selbst schon mehrere Jahre arbeitslos. Der Teiltyp der *Anspruchslosen* umfasst dabei eine Gruppe ostdeutscher Frauen, die sich mit ihren geringen Qualifikationen am Arbeitsmarkt stark marginalisiert sehen und darauf nicht mit Rückzug reagieren, sondern mit einer auf Konformismus und weitgehende Konzessionsbereitschaft gestützten Integrationsstrategie. Dem zweiten Teiltyp,



den *Opportunisten*, ist es nicht gelungen, die Berufstraditionen ihrer Familien weiterzuführen und in den von ihnen angestrebten einfachen Arbeiterpositionen Beschäftigung zu finden, oft scheiterten sie schon am Erwerb eines Schulabschlusses.

Beide Teilgruppen gehen an ihre Teilnahme an ZACQ hoch motiviert heran, weil sie darin eine für sie einmalige – und oft schon nicht mehr erhoffte – Chance sehen, dem Abstieg doch noch aus eigener Kraft zu entgehen und durch Arbeit Zugang zu einer respektablen und materiell gesicherten gesellschaftlichen Position zu erlangen.

### *Teiltyp A: Anspruchslose*

Bei diesem Teiltyp handelt es sich ausschließlich um Frauen, die wir in Altstadt befragten. Die klare regionale Verortung hängt zwar damit zusammen, dass in Altstadt der Frauenanteil im ZACQ-Projekt deutlich höher war (in Altstadt wurden sechs Frauen befragt, in Bernhausen und Carlsberg nur jeweils eine). Jedoch ist auch zu vermuten, dass die spezifische Ausprägung ihrer Orientierungen maßgeblich von Spezifika des ostdeutschen sozialen Kontextes beeinflusst ist. Gemeinsam ist ihnen, dass sie subjektiv ein hohes eigenes Interesse an Erwerbsarbeit formulieren, sich aber mit einer Arbeitsmarktsituation konfrontiert sehen, die für Frauen ihres geringen Qualifikationsgrads so gut wie keinen Raum lässt. Während die etwas älteren Teilnehmerinnen mit Mitte 20 bereits auf lange „Maßnahmenkarrieren“ zurückblicken und in geradezu fatalistischer Weise eigene berufliche Wünsche zurückgestellt haben, formulieren die Jüngeren immerhin noch Interessen, scheinen aber auf dem Weg in die Resignation zu sein und sich mit ihrer „Abdrängung“ in den Bereich der häuslichen Reproduktionsarbeit abzufinden.

**Voraussetzungen:** Alle Befragten dieses Typs haben Ausbildungen hinter sich (in einem Fall allerdings nicht beendet), jedoch handelt es sich durchweg um geringwertige schulische Ausbildungen in wenig „marktfähigen“ Berufen (Fachkraft im Gastgewerbe, Hauswirtschafterin, Verkäuferin oder Verkäufer), die teilweise unfreiwillig und aus Mangel an Alternativen absolviert wurden. Eine von ihnen ist Mutter eines sechsjährigen Kindes. Keine von ihnen hat Erfahrungen in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung – die Älteren haben nur in Maßnahmen Arbeitserfahrung sammeln können, die Jüngeren in Praktika und geringfügiger Beschäftigung. Sie verfügen über ein mittleres Niveau an informellen Kompetenzen, die sie sich in der Bewältigung komplizierter Lebenssituationen (Jugend in einer betreuten WG, Kindererziehung in prekärer materieller Lage) angeeignet haben, und über bescheidene soziale Netzwerke, die sie in begrenztem Maß unterstützen können. Dabei sind die Ressourcen aus dem Familienhintergrund, auf die sie sich

stützen können, ausgesprochen gering: Die Mütter sind alle arbeitslos, die Väter meist in einfachen Berufen stabil beschäftigt, Geschwister und Partner in der Regel prekär oder nicht berufstätig.

Trotz der fehlenden Bindekraft von Erwerbsarbeit in ihrem persönlichen Umfeld beschreiben sie Arbeit für sich als ein Grundbedürfnis, strukturierendes Element im Alltag und wichtiges Mittel zur sozialen Integration, das sie durch aktive Bemühungen anstreben. Dementsprechend nahm auch ihre Unzufriedenheit während Phasen der Arbeitslosigkeit vor allem die Form eines quasi körperlich belastenden Gefühls erzwungener Untätigkeit an, die sonst häufig problematisierte materielle Knappheit spielt in ihren Schilderungen kaum eine Rolle. Um überhaupt Arbeit zu bekommen, sind sie in besonders hohem Maß zu einer weitgehenden Reduzierung ihrer Ansprüche und zur völligen Zurückstellung von Wünschen bereit. Gerade bei den beiden Älteren ist diese sehr weitreichende Konzessionsbereitschaft zu einem zentralen Element ihrer Arbeitsorientierung geworden, sodass sich berufliche Vorlieben bei ihnen kaum noch identifizieren lassen. Nur die Jüngeren artikulierten in dieser Richtung überhaupt noch Wünsche.

**Strategien:** Um sich in ihren Einsatzbetrieben zu orientieren und nach Möglichkeit zu etablieren, setzten diese Frauen den eigenen Schilderungen zufolge auf ein folgsames bis konformistisches Verhalten gegenüber Anweisungen der Vorgesetzten, gleichzeitig aber auch in besonders hohem Maße auf Vergemeinschaftung. In Ermangelung beruflicher Fähigkeiten, die sie im Betrieb hätten zur Schau stellen können, setzten sie ihre in anderen Zusammenhängen erworbene soziale Kompetenz ein, um sich auf einer „Kumpelebene“ bei den (vor allem männlichen) Kollegen beliebt zu machen und nach Möglichkeit auf diesem Wege ihre Chancen zu erhöhen, an einem bestimmten Arbeitsplatz länger integriert zu bleiben.

Ihr Umgang mit der Qualifizierung lässt sich als gelegenheitsorientiert beschreiben: Wenn ihnen seitens NORMATEMP Angebote gemacht wurden, nahmen sie mit Blick auf den möglichen Nutzen (Zertifikat, erweiterte Einsatzmöglichkeiten etwa beim Staplerschein) gerne teil, forderten sie aber kaum aktiv ein und verfügen auch nicht über die notwendigen Ressourcen, um dies strategisch gezielt tun zu können. Hinsichtlich ihrer beruflichen Zukunft hofften sie ohne konkrete Präferenzen vor allem darauf, möglichst lange beschäftigt zu bleiben – da sie ihre vagen Hoffnungen auf Übernahme selbst nicht für realistisch hielten, sahen sie in überdurchschnittlichem Maße auch den Verbleib bei NORMATEMP oder anderen Zeitarbeitsfirmen für sich als Perspektive an.

**Projektverlauf:** Das Einsatzprofil dieser Teilnehmerinnen war – typisch für Altstadt – von der Einführung in längerfristige Zeitstrukturen nach einer kurzen Orien-

tierungsphase zu Projektbeginn gekennzeichnet, was aber deutlich unterschiedliche konkrete Formen annahm. Eine Teilnehmerin wurde für die gesamte restliche Projektzeit in eine kaufmännische Qualifizierung geschickt, nachdem sie ihre betrieblichen Einsätze zu Beginn wegen gesundheitlicher Probleme hatte abbrechen müssen, die anderen wurden während der restlichen Projektlaufzeit nur in einem Betrieb eingesetzt. Dies geschah allerdings nur in einem der drei Fälle kontinuierlich, in den anderen beiden wechselten sich wochenweise Einsätze in wechselnden Bereichen des Betriebes mit sporadischen einsatzfreien Zeiten ab – eine von ihnen beschreibt ihre Rolle als die einer „*Springerin*“. Dennoch waren sie angesichts ihrer wenig ausgeprägten Präferenzen bzw. ihrer hohen Konzessionsbereitschaft mit den Arbeitseinsätzen zufrieden. An der Qualifizierung nahmen diese drei in unterschiedlichem Ausmaß teil (eine bis sechs Wochen). Das Coaching nahm für sie die Form einer umfassenden sozialpädagogischen Betreuung an und diente ihnen (gerade den beiden Jüngeren) als „Lebenshilfe“ zur Bewältigung alltäglicher Probleme. Teilweise unternahm der Coach auch Bemühungen um ihren weiteren Verbleib nach Projektende.

**Motivation:** Die Frauen dieses Typs sind größtenteils überdurchschnittlich motiviert. Während die beiden Jüngeren angesichts der sich bietenden Gelegenheit ohne zu zögern eine bewusste, kalkulierte Entscheidung zur Teilnahme trafen, ist bei den Älteren (vor dem Hintergrund langjähriger „Maßnahmenkarrieren“) ein Zusammentreffen von Sanktionsdrohungen der ARGE mit ihrem eigenen Interesse zu beobachten. Die Arbeitseinsätze waren für sie allein deshalb motivierend, weil sie ihnen ihre erste „echte“ betriebliche Erfahrung und damit probeweise den von ihnen angestrebten Zugang zur Arbeitswelt ermöglichten. Die Qualifizierung wirkte dagegen nur dann motivierend, wenn ersichtlich war, dass sie konkret etwas davon hatten (Staplerschein, Zertifikate). Teilweise kam es auch zu einer Überforderung mit abstrakteren/komplexeren Inhalten, die in einem Fall zum schnellen Abbruch einer langfristig geplanten Qualifizierung führte. Das Coaching war vor allem für die Jüngeren ein wichtiger motivierender Faktor und eine wertvolle Hilfe. Alle Befragten dieses Typs bewerteten ZACQ für sich als positiv, weil sie darin eine Verbesserung ihrer Zukunftschancen sahen und weil es ihnen die Möglichkeit gab, ihrem Bedürfnis nach Erwerbsarbeit nachzugehen. Bei allen kam es zu einer positiven Wirkung auf die Motivation (wenn auch teilweise nur schwach).

**Kompetenzentwicklung:** Der Nutzen der Arbeitseinsätze für sie bestand hauptsächlich in der Herstellung und Aufrechterhaltung der basalen Arbeitsfähigkeit (Tagesstrukturierung, Gewöhnung an das betriebliche Umfeld), teilweise aber auch im Erwerb praktischer Kompetenzen im Betrieb (Anlern Tätigkeiten, Bewältigung kom-

plexerer Aufgaben). Die Qualifizierung bringt ihnen Zertifikate – jede von ihnen hat mindestens den Staplerschein erworben – und teilweise auch Fachwissen, das im Betrieb potenziell für sie nützlich sein kann. Die Teilnahme an ZACQ förderte bei ihnen grundlegende, für regelmäßige Erwerbstätigkeit vorausgesetzte Fertigkeiten (Strukturierung des eigenen Alltags) und je nach Ablauf auch beruflich nutzbares Fachwissen (kaufmännische Qualifizierung), Fähigkeiten (Staplerfahren) und/oder praktische Kompetenz (Orientierung im Betrieb). Somit kann davon ausgegangen werden, dass ihre Kompetenzen zwar gesteigert wurden, angesichts der Lage am regionalen Arbeitsmarkt verbesserten sich die realen Chancen jedoch allenfalls graduell.

### *Teilty B: Opportunisten*

Dieser Teilty kommt in Carlsberg und Altstadt in jeweils drei Fällen vor, es handelt sich ausschließlich um Männer. Die Teilnehmer kommen vor allem aus Arbeiterfamilien, in denen die Eltern im Zuge des Strukturwandels der letzten Jahrzehnte die Entwertung ihrer kulturellen und sozialen Ressourcen und damit einen sozialen Abstieg der Familie hinnehmen mussten. Weil die sozial ererbten Kompetenzen und Verhaltensdispositionen für sie keinen Wert hatten und sie an den gewandelten Anforderungen der Bildungs- und Beschäftigungssysteme scheiterten, waren sie teilweise schon für lange Zeit arbeitslos, bevor sie dem ZACQ-Projekt zugewiesen wurden. In der Teilnahme sahen sie die (von manchen kaum noch erhoffte) Chance, der drohenden völligen Entkopplung von der Erwerbsgesellschaft zu entgehen. Weil sie entschlossen waren, diese Chance zu nutzen, waren sie in besonders hohem Maße motiviert. Um sich davor zu schützen, erneut arbeitslos zu werden, waren sie sehr bemüht, allen an sie gestellten Anforderungen durch NORMATEMP und die Betriebe zu entsprechen. ZACQ führte bei ihnen zu einer Steigerung der Motivation ebenso wie der beruflich nutzbaren Kompetenzen, die vor allem durch die Arbeitseinsätze erreicht wird – die Qualifizierung spielt demgegenüber eine untergeordnete Rolle.

**Voraussetzungen:** Typisch für diese Teilnehmer sind „gebrochene“ Biografien und ein bescheidenes Niveau an sozialen und kulturellen Ressourcen. Sie haben entwertete Ausbildungen, in Einzelfällen auch gar keine formellen Bildungsabschlüsse und verfügen auch nur über geringe informelle Kompetenzen (in Altstadt teilweise noch weniger als in Carlsberg). Ihr Familienhintergrund ist von Erfahrungen des sozialen Abstiegs geprägt: Den Arbeiterfamilien, aus denen sie kommen, ist die Umstellung ihrer Erwerbs- und Bildungsorientierungen unter den durch die Deindustrialisierung der Regionen gewandelten Bedingungen nicht oder nur teilweise geglückt. Meist sind sie sehr lange arbeitslos gewesen (bis zu fünf Jahre), was sie

als besonders belastend erlebten, weil Arbeit für sie aus ihrer familiären Sozialisation heraus einen hohen Stellenwert als zentrale identitätsstiftende Instanz im Leben hat, durch die allein sie sich in der Lage sehen, ihren Alltag zu strukturieren und ihr Leben zukunftsorientiert und sinnerfüllt zu gestalten.

**Strategien:** Sie setzen in besonders hohem Maße auf „opportunistische“ Strategien, um sich im Arbeitsleben zu etablieren. Im Betrieb verhalten sie sich mangels praktischer oder sozialer Kompetenzen vor allem konformistisch und versuchen, alle an sie gestellten Erwartungen möglichst gut zu erfüllen. Eine aktive Formulierung und Verfolgung praktisch erreichbarer beruflicher Ziele fällt ihnen schwer, daher handeln sie meist gelegenheitsorientiert. Als Arbeitslose warten sie auf eine Chance (wobei sie die ARGE in der Verantwortung sehen, ihnen diese zu gewähren) und nutzen sie, wenn sie sich bietet. Einmal eingestellt, sind sie NORMATEMP gegenüber hoch loyal und dankbar für die eingeräumte Möglichkeit, wieder in Arbeit zu kommen. Weil sie sehr glücklich darüber sind, überhaupt arbeiten zu dürfen, sind sie hinsichtlich der konkreten Tätigkeit in hohem Maße konzessionsbereit und nehmen auch uninteressante Arbeit oder ungünstige Arbeitsbedingungen hin, ohne sich zu beschweren.

**Projektverlauf:** In Altstadt hatten die Teilnehmer nach kurzen Probeeinsätzen zu Beginn in der Regel langfristige Einsätze im selben Betrieb, die es ihnen ermöglichten, sich zu orientieren, einzuarbeiten und sich soziale Kontakte im Betrieb aufzubauen. Qualifizierungen fanden für sie hier nur in Form des wenige Tage dauernden Gabelstaplerkurses statt. In Carlsberg wurden sie dagegen über Monate hinweg kurzfristig und diskontinuierlich in verschiedenen Betrieben eingesetzt und kamen dazwischen in einsatzfreien Zeiten tageweise zum Bildungsträger (was sich im Verlauf mehrerer Monate auf Qualifizierungszeiten von ein bis zwei Wochen summierte). Das Coaching hatte für sie meist eine geringe Bedeutung, war in einem Fall aber für die Bewältigung schwerer persönlicher Probleme sehr wichtig.

**Motivation:** Ihre hohe Motivation speist sich vor allem aus dem dringenden Bedürfnis, der als biografische Katastrophe empfundenen Arbeitslosigkeit zu entkommen. Einzelne insistierten von sich aus darauf, zugewiesen zu werden, die meisten nahmen den Vorschlag der ARGE dankbar an. Im Projektverlauf steigt ihre Motivation weiter, wofür vor allem die als sehr befriedigend empfundenen Arbeitseinsätze verantwortlich sind. Selbst lange Reihen kurzer, diskontinuierlicher Einsätze ohne Bewährungschancen im Betrieb (Carlsberg) oder langfristige Abordnungen zu extrem eintönigen, anspruchslosen Tätigkeiten in Schichtarbeit (Altstadt) tun ihrem unbedingten Arbeitswillen keinen Abbruch. Die Qualifizierung lehnten sie dagegen

teilweise wegen ihrer negativ besetzten „schulischen“ Anmutung offen ab – teilweise wurde sie aber auch (jedenfalls auf der verbalen Ebene) befürwortet. In begrenztem Ausmaß und bei klarer Erkennbarkeit des Nutzens (Staplerschein) wurde sie gerne in Anspruch genommen. Das Coaching hatte in der Hälfte der Fälle kaum praktische Relevanz, in der anderen wurde es als wertvolle Unterstützung bei der Bewältigung persönlicher Probleme gern in Anspruch genommen.

**Kompetenzentwicklung:** Diese Teilnehmergruppe gewann durch die Teilnahme an ZACQ an arbeitsmarktrelevanten Kompetenzen hinzu, und zwar fast ausschließlich durch die Arbeitseinsätze, durch die sie basale Grundlagen der „Arbeitsfähigkeit“ wie Pünktlichkeit und disziplinierte Aufgabenerfüllung (wieder) einüben konnten. Teilweise eigneten sie sich im Betrieb auch – wegen der gering qualifizierten Tätigkeiten in bescheidenem Ausmaß – informell tätigkeitsrelevante Kompetenzen und Kenntnisse an und bauten sich kleine soziale Netzwerke auf. Von der Qualifizierung profitierten sie nur punktuell – einzelne erwarben den Staplerschein. Das Coaching trug teilweise ebenfalls zur Herstellung der grundlegenden Arbeitsfähigkeit bei, indem in einigen Fällen gravierende persönliche Probleme gelöst werden konnten.

Insgesamt haben diese Teilnehmer alle in der einen oder anderen Weise von ZACQ profitiert – von einer „Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit“ zu sprechen, erscheint dennoch nicht unbedingt angemessen, weil sich die Kompetenzfortschritte auf einem gemessen an den Anforderungen der jeweiligen regionalen Arbeitsmärkte sehr niedrigen Niveau abspielen und sich ihre Chancen, auf regulärem Wege eine Arbeit zu finden, somit kaum verbessert haben dürften.

### 4.4.3 Typ III: Geprellte Aufsteiger

Diesem Typus lassen sich zwei Männer in Carlsberg und eine Frau in Bernhausen zuordnen. Trotz einiger Unterschiede im Detail haben diese drei Teilnehmenden Entscheidendes gemeinsam: Sie verfügen über eine relativ gute berufliche Qualifikation ebenso wie über ein vergleichsweise hohes Selbstbewusstsein, obwohl sie aus ihrer familiären Herkunft heraus mit Ressourcenschwäche und institutioneller Benachteiligung zu kämpfen haben (Langzeitarbeitslosigkeit der Angehörigen, Migrationsbiografien). In das ZACQ-Projekt kommen sie nicht aus eigenem Antrieb, sondern aufgrund von Druck oder aus instrumentellen Motiven. Ihre anfangs schon eher geringe Motivation schlägt in Unzufriedenheit um, weil sie sich von der Projektrealität in ihren Erwartungen geprellt fühlen und weil ihre Interessen, beruflichen Qualifikationen und Orientierungen zu wenig Berücksichtigung finden.

**Voraussetzungen:** Mit Haupt- oder (nachgeholt) Realschulabschlüssen und abgeschlossenen betrieblichen oder außerbetrieblichen Ausbildungen verfügen sie über überdurchschnittliche formale Bildungsressourcen, dazu kommt in zwei Fällen auch praktische Berufserfahrung. Bis zum Eintritt in die Arbeitslosigkeit ist in ihren Biografien jeweils ein „roter Faden“ zu erkennen, der dann abreißt und den sie mithilfe von ZACQ wieder aufnehmen möchten. An ihre berufliche Qualifikation knüpfen sie teilweise einen deutlichen Stolz und wollen auf sie aufbauen, auch darüber hinaus verfügen sie über relativ große informelle Kompetenzen, können ihre Situation realistisch einschätzen und sich im Betrieb und im Umgang mit NORMATEMP gut orientieren. Damit sind alle drei aktiv bemüht, sich aus einem familiären Hintergrund zu befreien, der für sie gewisse „Startschwierigkeiten“ bedeutet: Die Bernhausener Teilnehmerin kommt aus einem stark von Langzeitarbeitslosigkeit geprägten familiären Kontext, die beiden Carlsberger sind als Kinder mit ihren Eltern nach Deutschland eingewandert und können nur auf sehr geringe kulturelle und soziale Ressourcen aus der Elterngeneration zurückgreifen. Vor diesem Hintergrund erlebten sie die Arbeitslosigkeit besonders deshalb als belastend, weil sie sich auf einen minderwertigen Status festgelegt und teilweise mit dem Rest ihrer Familien, deren Situation sie gerade zu überwinden bestrebt waren, in einen Topf geworfen fühlten. Zusätzlich verschärft wurden diese Gefühle durch die hinzugekommene Abhängigkeit von der ARGE, deren Umgang mit ihnen sie als Gängelung empfanden. Ihr Verhältnis zur Arbeit ist im Vergleich mit den geringer qualifizierten Typen etwas stärker zweckorientiert: Arbeit ist für sie Mittel zur Sicherung des Lebensunterhalts oder zur Erreichung eines angestrebten sozialen Status. Teilweise formulieren sie auch vor ihrem beruflichen Hintergrund Mindestanforderungen hinsichtlich dessen, was sie an Arbeitsbedingungen zu akzeptieren bereit sind.

**Strategien:** Aufgrund ihrer Vorerfahrungen verfügen sie über praktische und soziale Kompetenz, die sie im Rahmen von ZACQ einsetzen wollen, um sich in den Betrieben als gute Arbeitskräfte darzustellen und zu etablieren. Dass sie hierzu wegen zu kurzer oder ihren Interessen nicht entsprechender Einsätze nicht die Gelegenheit erhielten, trug zu ihrer späteren Enttäuschung bei. Die Qualifizierung nahmen sie gerne in Anspruch, wenn sich die Gelegenheit dazu ergab, sie forderten sie aber nicht aktiv und in strategischer Absicht ein. Im Fall der Bernhausener Teilnehmerin war das Coaching ein entscheidender Grund für den Projektzugang: Sie wurde von der ARGE hauptsächlich wegen der hohen Qualität des Bewerbungstrainings bei NORMATEMP zugewiesen und hatte auch vor allem hieran ein eigenes Interesse. Die beiden Teilnehmer in Carlsberg fühlten sich dagegen von NORMATEMP ausgenutzt und gegängelt und hofften darauf, möglichst schnell wieder von dort wegzukommen.

**Projektverlauf:** Die Teilnehmer in Carlsberg wurden zu Beginn immer nur für kurze Zeit in oft wechselnden Betrieben eingesetzt, eine dauerhafte Etablierung in einem Betrieb war ihnen bis zum Interviewzeitpunkt jeweils nicht gelungen. Einer von beiden hatte in der Assessmentphase an einer vierwöchigen Trainingsmaßnahme teilgenommen, während der Arbeitsphase war die Qualifizierung jedoch zur Restgröße geschrumpft und fand allenfalls an einzelnen Tagen statt, an denen keine Einsätze möglich waren. Kontakte zum Coach waren häufig, bezogen sich aber inhaltlich vor allem auf dessen „normale“ Disponententätigkeit.

Für die Befragte aus Bernhausen ergab sich im Projektverlauf eine Sondersituation, weil infolge einer Schwangerschaft kaum noch betriebliche Einsätze für sie infrage kamen und sich ihre Aktivitäten praktisch vollständig auf das Coaching in der NORMATEMP-Niederlassung beschränkten. Zu Beginn hatte sie (noch in der Assessmentphase) eine dreiwöchige, für ihren Beruf relevante Qualifizierung besucht, von der sie aber nach eigener Aussage kaum etwas hatte, weil sie dort nichts Neues lernte.

**Motivation:** Die Jugendlichen dieses Typs verfügten zu Beginn über eine mittlere bis geringe Eigenmotivation zur Teilnahme – sie sahen ZACQ als bessere Alternative zur Arbeitslosigkeit an, zeigten jedoch kein aktives Bemühen um eine Zuweisung, teilweise spielte auch Zwang durch die ARGE eine Rolle. Einzig die Bernhausener Teilnehmerin formulierte im Nachhinein ein eigenes Interesse am Coaching. Die Arbeitseinsätze wirkten für die *geprellten Aufsteiger beziehungsweise für die Aufsteigerin* nicht oder wenig motivierend, weil sie entweder zu kurz waren oder ihren Interessen nicht hinreichend entsprachen. Die Qualifizierung empfanden sie ebenfalls als demotivierend, weil sie ihnen nicht erlaubte, effektiv etwas dazuzulernen. Das Coaching nahmen zwei von ihnen als motivierend wahr – allerdings nur in der Funktion des Bewerbungstrainings. Während die Bernhausenerin im Ergebnis relativ zufrieden war, weil sie das Wenige, das sie erwartet hatte, auch bekam, zeigten sich die beiden Carlsberger unzufrieden mit den von ihnen wahrgenommenen Zuwendungen durch NORMATEMP, sodass sich bei ihnen ein negativer oder bestenfalls neutraler Motivationseffekt einstellte.

**Kompetenzentwicklung:** Eine positive Entwicklung von Kompetenzen ergab sich für diese Gruppe fast nur aus dem Coaching. Die Schaffung und Stärkung praktischer Kompetenzen durch Arbeitseinsätze war wegen deren Kürze und Diskontinuität kaum möglich, die Qualifizierung brachte nur geringe Lernerfolge. Einzig hinsichtlich ihrer Bewerbungsunterlagen und ihrer Fähigkeiten zu selbstsicherem Auftreten und „Selbstmarketing“ haben die *geprellten Aufsteiger beziehungsweise die Aufsteigerin* Fortschritte gemacht, die im Wesentlichen auf das Bewerbungs-



training zurückgehen. Ihre Arbeitsmarktchancen haben sich damit nur in geringem Maße verbessert.

#### 4.4.4 Typ IV: Kreativ-Prekäre

Auch diesem Typus gehören ausschließlich Männer an, wir fanden ihn in zwei Fällen in Carlsberg und einem in Altstadt. Das sie vereinende Element ist eine bestimmte Form von informeller Kompetenz, die es ihnen ermöglicht, in kreativer Weise mit prekären Lebenssituationen umzugehen und selbstorganisiert Lösungen für Problemlagen zu finden, in denen andere Teilnehmende hilflos wären. Sie haben ausgeprägte nicht-erwerbsbezogene Interessen, die sie prioritär verfolgen, und sehen in der Erwerbsarbeit lediglich ein Mittel zur materiellen Absicherung, durch das sie sich den Raum verschaffen können, diesen Interessen nachzugehen. Im Rahmen von ZACQ sind sie zunächst loyal, engagiert und darum bemüht, sich im Betrieb zu bewähren – allerdings nur solange die Ausgestaltung des Projekts ihren Ansprüchen entgegenkommt.

**Voraussetzungen:** Die Befragten des Typs *Kreativ-Prekäre* verfügen über mittlere bis hohe Ressourcen mit starkem informellem Schwerpunkt, die mit deutlichen biografischen Diskontinuitäten einhergehen. In zwei von drei Fällen verfügen sie über eine abgeschlossene Ausbildung, mussten die Tätigkeit in ihren Berufen (Maurer, Kfz-Mechaniker) aber kurz nach der Ausbildung unfallbedingt aufgeben. Alle drei waren mehrere Jahre lang arbeitslos, beschreiben diese Zeit aber nicht als biografische Katastrophe, sondern als eine Phase, in der sie diskontinuierlich und flexibel den verschiedensten Tätigkeiten und durchaus auch ihren eigenen Interessen nachgingen. Auch ohne eine formelle Erwerbsarbeit als strukturierende Instanz waren sie in der Lage, sich ihr Leben nach den eigenen Bedürfnissen einzurichten, bei Bedarf hatten sie auch keine Probleme damit, vorübergehend Arbeit im informellen Sektor zu finden, um ihre materielle Situation zu verbessern. Diese „kreativen“ Strategien der Bewältigung von Arbeitslosigkeit konnten sie nur entwickeln, weil sie schon zuvor über besonders große Fähigkeiten zur Orientierung, zur Wahrnehmung und systematischen Verarbeitung der eigenen Situation und zum Umgehen mit Unsicherheiten verfügten. Offenbar haben sie diese Fähigkeiten in ihrer Jugend in der Familie oder im näheren sozialen Umfeld erworben. Die Hinweise hierauf sind allerdings spärlich: So ist im Fall des Altstädter Teilnehmers erkennbar, dass bereits seine Eltern ihre berufliche Identität als EDV-Fachleute nicht auf eigentliche Berufsausbildungen, sondern auf die geschickte Kombination von Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen stützen, während bei einem der Carlsberger auffällt, dass seine Geschwister sehr unterschiedlichen Berufen bis hin zu „Künstler“

nachgehen. Durch die jahrelange Praxis eines gelegenheitsorientiert-unbesorgten Lebens „von Tag zu Tag“ scheinen sie diese Fähigkeiten auch noch weiter entwickelt und verfeinert zu haben, wodurch es ihnen auch teilweise gelang, sich dem Zugriff der Aktivierungsstrategien der ARGE auf subversive Art und Weise weitgehend zu entziehen. Einer von ihnen ging zwischenzeitlich für einige Monate mit seiner Freundin zum Arbeiten ins Ausland, ein anderer pflegte während der Arbeitslosigkeit zwei Jahre lang intensiv seine Karriere in einer Kneipensportart, die ihn bis zur Teilnahme an internationalen Turnieren führte. Arbeit ist für diese Befragten dementsprechend keinesfalls ein Zweck an sich, sondern immer nur Mittel zum Zweck der Realisierung ihrer Interessen und Wünsche, die hauptsächlich außerhalb des beruflichen Bereichs liegen. Allerdings illustriert einer der Fälle auch die Grenzen dieses Lebensentwurfs: Seitdem er Vater geworden ist, ist er nicht mehr im selben Maße wie vorher bereit, Unsicherheiten zu tolerieren, sondern hat ein gesteigertes Interesse an materieller Absicherung und Planbarkeit für seine Familie entwickelt, das eine entscheidende Motivation zur Teilnahme an ZACQ ausmacht.

**Strategien:** Unter Aufwendung ihrer informellen Ressourcen wenden diese Teilnehmer eigensinnig-gelegenheitsorientierte, teilweise auch hochgradig aktiv-kalkulierende Strategien im Umgang mit der ARGE, NORMATEMP und ZACQ an.<sup>7</sup> In die Betriebe gehen sie mit dem Anspruch, sich dort gut zu präsentieren und ihre Arbeit zur Zufriedenheit zu erfüllen, um sich möglichst schnell für eine Übernahme ins Gespräch zu bringen. Im Altstädter Fall kommt eine ausgeprägte Gemeinschaftsorientierung hinzu – der Teilnehmer betont stark den Wert befriedigender sozialer Beziehungen im Betrieb –, die sich mit einem starken strategischen Interesse an der Erhöhung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit unter Nutzung aller sich in ZACQ bietenden Möglichkeiten verbindet.

Dauerhaft bei NORMATEMP bleiben wollen diese Befragten nicht, sie sehen die Zeitarbeit als eine Zwischenstation hin zu der eigentlich gewünschten festen Beschäftigung, die sie vor allem der besseren Bezahlung, aber auch der größeren Planbarkeit wegen als attraktiv ansehen. Die Qualifizierung finden sie als zusätzliches Angebot zu den Arbeitseinsätzen interessant – nur der Altstädter geht hochgradig kalkulierend an sie heran und ist von Anfang an darauf bedacht, für sich das Maximum an Nutzen mitzunehmen. NORMATEMP gegenüber verhalten sie sich ausgeprägt instrumentell: ihre grundsätzliche Loyalität ist nur so lange garantiert, wie sie in der Teilnahme an ZACQ für sich einen Nutzen sehen.

---

7 Bei den beiden Teilnehmern aus Carlsberg, die ganz am Anfang ihrer Zeit bei NORMATEMP befragt wurden, ist allerdings unklar, ob sie hiermit in der Assessmentphase auch erfolgreich waren und eingestellt wurden.

**Projektverlauf:** Die beiden Carlsberger Teilnehmer befanden sich zum Zeitpunkt ihrer Befragung noch in der Assessmentphase. Der Befragte in Altstadt kam nach einem dreiwöchigen Arbeitseinsatz zu Beginn in eine sechsmonatige Qualifizierung zur CNC-Fachkraft, die er vollständig absolvierte und mit einer Prüfung vor der Handwerkskammer abschloss. Nach dem Ende der Qualifizierung wurde er wieder in den Betrieb geschickt und arbeitete für den Rest der Projektlaufzeit (zwei bis drei Monate) für einen Logistikdienstleister in einem Automobilwerk, wo er konstant an derselben Stelle eingesetzt war.

**Motivations- und Kompetenzentwicklung:** Die Motivationseffekte und eine mögliche Entwicklung der Kompetenzen bei den Carlsbergern sind wegen des frühen Befragungszeitpunkts aus dem vorliegenden Material heraus nicht beurteilbar. Beim in Altstadt befragten Teilnehmer kam es durch die langfristige, stark interessenadäquate Qualifizierung zu einer deutlichen Steigerung der Motivation und zu einer ebenso deutlichen Verbesserung der formalen Qualifikation wie der Kompetenzen. Der längerfristige Einsatz im Anschluss daran brachte für ihn immerhin noch einen Gewinn an Routine und praktischer Kompetenz. Im zweiten Interview mit ihm, das am Ende dieses Einsatzes geführt wurde, war allerdings eine wachsende Unzufriedenheit damit spürbar, dass er seine erworbene Qualifikation nicht einsetzen konnte. Eine pauschale Aussage über Verbesserung oder Verschlechterung der Arbeitsmarktchancen dieser Gruppe von Teilnehmenden lässt sich auf der Basis des vorliegenden Materials nicht treffen.

#### 4.4.5 Typ V: Strategen

Anders als die anderen Typen sind für die Benennung der *Strategen* auf den ersten Blick nicht die Ausgangslage und Ressourcenausstattung ausschlaggebend, sondern das Verhalten im Umgang mit den Anforderungen, die sich ihnen stellen: Die entscheidende Gemeinsamkeit innerhalb dieses Typus besteht darin, dass die Jugendlichen sich im Rahmen von ZACQ in hohem Maße bewusst strategisch verhalten, um einen möglichst großen Nutzen aus ihrer Teilnahme an dem Projekt zu ziehen. Näher betrachtet ist dies aber von Gemeinsamkeiten in der Ressourcenausstattung nicht zu trennen: Das Ausmaß an strategischem Vorgehen, das diese Teilnehmenden an den Tag legen, ist ihnen nur möglich, weil sie sämtlich über besonders große vor allem kulturelle und soziale Ressourcen verfügen. Alle bringen bereits aus ihrem familiären Hintergrund und ihrer Bildungsbiografie heraus hohe informelle Ressourcen und große arbeitsbezogene Kompetenzen mit, durch die ihnen die Orientierung im Betrieb und der strategische Umgang mit Qualifizierung und Coaching nicht schwerfallen.

Es sind aber zwei Teilgruppen erkennbar, die sich sowohl hinsichtlich ihrer bisherigen Biografien als auch in der Wirkung der Maßnahme auf ihre Motivation und ihre Berufschancen unterscheiden. Während die *Etablierungsorientierten* am Erreichen ihrer angestrebten beruflichen Ziele durch familiär oder institutionell vermittelte Nachteile gehindert worden sind, waren die Biografien der *Überqualifizierten* meist bis zum Eintritt in die Arbeitslosigkeit geradlinig und von hoher Zielstrebigkeit gekennzeichnet. Die *Etablierungsorientierten* nahmen ZACQ als willkommene Gelegenheit zur Kompensation des ihnen Widerfahrenen auf, gingen hoch motiviert in das Projekt und profitierten in besonderem Maße, wohingegen die *Überqualifizierten* strukturell unterfordert waren, ihre Kompetenzen brachliegen sahen und dadurch erheblich frustriert wurden.

### *Teiltyp A: Etablierungsorientierte*

Zu diesem Teiltyp gehören ausschließlich Männer, die wir vorwiegend in Carlsberg befragten, ein Fall kommt auch in Altstadt vor. Ihnen gemeinsam ist ein besonders hohes Niveau an informellen Ressourcen (soziale Netzwerke, praktische Kompetenz, Arbeitserfahrung), die sie zur Bewältigung problematischer Lebenssituationen einsetzen und auch im Rahmen von ZACQ für sich nutzbar machen können. Ihre Strategie richtet sich primär auf die Einsatzbetriebe, in denen sie sich durch soziale und praktische Kompetenz schnell zu etablieren versuchen, um sich für eine längerfristige Beschäftigung zu empfehlen. Einer von ihnen war hiermit auch erfolgreich und wurde – als einziger befragter Teilnehmer (!) – im Einsatzbetrieb übernommen. Es kommt bei diesen Teilnehmenden durch ZACQ zu einer Steigerung von Motivation und Kompetenzen, bei denjenigen unter ihnen, die keine Ausbildung haben, besteht allerdings die Gefahr eines „Lock-in“-Effekts.<sup>8</sup>

**Voraussetzungen:** Die *Etablierungsorientierten* verfügen über ein insgesamt hohes Ressourcenniveau, wobei hierfür überwiegend informelle Kompetenzen entscheidend sind. Sie haben einfache oder mittlere Schulabschlüsse, einer von ihnen hat eine abgeschlossene betriebliche Ausbildung und mehrjährige Berufserfahrung als Kfz-Demonteur, ein weiterer eine außerbetriebliche Ausbildung als Dreher mit CNC-Zusatzqualifikation. Auch unter ihnen sind zwei Teilnehmer mit Migrationshintergrund, wobei einer davon, dessen Eltern mit ihm als Flüchtlinge nach Deutschland kamen, lange darum kämpfen musste, eine Arbeitserlaubnis zu be-

---

8 Der „Lock-in“-Effekt bezeichnet die bei längeren Beschäftigungs- oder Qualifizierungsmaßnahmen bestehende Gefahr, dass Arbeitslose, die gute Chancen gehabt hätten, in relativ kurzer Zeit am regulären Arbeitsmarkt eine Beschäftigung oder Ausbildung zu finden, nach einer Zuweisung für die Gesamtlauzeit der Maßnahme dort bleiben und die Maßnahme sich dadurch u. U. gerade in Form von längerer Arbeitslosigkeit auswirkt, statt diese zu verkürzen.

kommen, und dadurch an der Aufnahme einer Ausbildung gehindert war. Diese und andere problematische Lebenssituationen bewältigen diese Teilnehmenden unter Rückgriff auf ihre breit gestreuten informellen Ressourcen relativ gut: Sie bringen beruflich erworbene praktische Kompetenzen oder durch häusliche Arbeit erworbene handwerkliche Fähigkeiten mit. Zudem verfügen über sie über hohe soziale Kompetenz oder sind fest in familiäre bzw. vereinsgebundene soziale Netzwerke eingebunden, die sie in Notlagen „auffangen“ können. All dies machen sie sich auch im Umgang mit den Anforderungen zunutze, mit denen sie im Rahmen von ZACQ konfrontiert werden. Typisch ist für sie auch eine hohe intrinsische Arbeitsmotivation und teilweise eine hohe Bedeutung von Arbeit als identitätsstiftendem Faktor.

**Strategien:** Gegenüber NORMATEMP und den Entleihbetrieben wenden die *Etablierungsorientierten* ihre großen informellen Ressourcen an und treten mit hoher praktischer und sozialer Kompetenz auf. In den Betrieben sind sie schnell orientiert, finden sich in die Arbeitsaufgaben problemlos hinein und bauen sich binnen kurzer Zeit ein gutes Ansehen bei Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen auf. Durch besonders gute Bewältigung ihrer Aufgaben und ein positives Verhältnis zu anderen im Betrieb versuchen sie, sich im Rahmen einer „Bewährungsstrategie“ für eine Übernahme oder wenigstens einen für sie attraktiveren Langzeiteinsatz zu empfehlen. Dabei sind sie hinsichtlich der Berücksichtigung ihrer arbeitsinhaltenlichen Interessen und ihrer beruflichen Vorerfahrungen sowie hinsichtlich ihrer Entwicklungsziele und der Arbeitsbedingungen in relativ hohem Maße kompromissbereit, solange sie langfristig für sich positive Entwicklungsmöglichkeiten sehen. Sie erkennen an, dass NORMATEMP andere Interessen hat als sie selbst, akzeptieren dies aber, weil sie die Vorteile, die ZACQ ihnen eröffnet, als entscheidend ansehen und die Nachteile dafür im Rahmen eines „Deals“ in Kauf zu nehmen bereit sind. Ihr Ziel ist es, langfristig in eine feste, besser bezahlte Beschäftigung zu kommen, aber sie erwarten nicht, dass NORMATEMP ihnen dies binnen kurzer Zeit gewährleisten muss, sondern gehen davon aus, dass es länger dauern wird und sie selbst sich auch anstrengen müssen, um es zu erreichen. Als eine Etappe auf dem Weg zu diesem langfristigen Ziel verstehen sie ZACQ als „Deal“ zwischen sich und NORMATEMP und als eine „Win-win-Situation“. Den Erfolg dieser Strategie unterstreicht die Tatsache, dass es einer dieser Teilnehmer ist, der als einziger Befragter bis zum Zeitpunkt des Interviews die Zusage hatte, in seinem Einsatzbetrieb übernommen zu werden.

**Motivation:** Die Teilnehmer dieses Typs entschieden sich aktiv für die Teilnahme an ZACQ oder insistierten sogar ihrerseits darauf, zugewiesen zu werden. Sie kamen mit einer hohen Motivation, die sich vor allem auf die Arbeitseinsätze richtete und auch in der Folge positiv entwickelte, wenn sie einen längeren Ar-

beitseinsatz bekamen, der es ihnen ermöglichte, sich im Betrieb strategisch zu positionieren, soziale Beziehungen aufzubauen und ihre Arbeitsbereitschaft und Kompetenzen zu demonstrieren (Bewährungsstrategie). Die Qualifizierung war demgegenüber nur dann motivierend, wenn sich ihr Nutzen in Bezug auf die möglichen Einsatzfelder klar erschloss und sie lange genug dauerte, um ihnen tatsächlich einen spürbaren Gewinn an Wissen und/oder Fähigkeiten zu bringen – wann das der Fall war, konnten sie aufgrund ihrer hohen Kompetenz im Umgang mit Bildung besser beurteilen als viele andere Teilnehmende. Das Coaching fanden sie nützlich und nutzten es strategisch für sich, vor allem zur Unterstützung ihrer Bewerbungsanstrengungen.

**„Kompetenzentwicklung:** Ihre Kompetenzen haben sich zwar durch die gewonnene Arbeitserfahrung und bei einigen auch durch die (wegen ihres Vorwissens stärker strategisch nutzbare) Qualifizierung verbessert, doch kam es nur teilweise zu einer Steigerung ihrer beruflichen Chancen. Ein Teilnehmer dieser Gruppe wurde in seinem Einsatzbetrieb übernommen, und auch von zwei der anderen kann gesagt werden, dass sie von der Teilnahme profitierten. Dennoch entsprach dies nicht vollständig ihrem Bedarf – beide hätten in der Ausgangssituation eigentlich primär eine Ausbildung gebraucht und verloren durch ZACQ wertvolle Zeit. Für Teilnehmer mit einem dieser Gruppe entsprechenden Profil – hohe informelle Kompetenzen, aber keine Ausbildung – scheint bei einer Maßnahme wie ZACQ demnach durchaus die Gefahr einer Art von „Lock-in“-Effekt zu bestehen.

### *Teiltyp B: Überqualifizierte*

Der Typ der *Überqualifizierten* setzt sich ebenfalls nur aus Männern zusammen, Vertreter dieses Typs finden sich an allen drei Standorten. Sie sind besonders ressourcenstarke Teilnehmer, die ihre Kompetenz einsetzen, um im Rahmen des ZACQ-Projekts möglichst effektiv ihre beruflichen Ziele zu verfolgen. Die Kombination von Arbeitseinsätzen, Qualifizierung und Coaching versuchen sie durch aktives eigenes Handeln so zu beeinflussen, dass sie daraus einen möglichst großen Nutzen für sich ziehen können. Dies nimmt an den ost- und westdeutschen Standorten sehr unterschiedliche Formen an und führt auch in sehr unterschiedlichem Maße zu Erfolgen: Während die Altstädter eine größere Konzessionsbereitschaft an den Tag legten, weil sie aufgrund der Kontextbedingungen die Teilnahme in höherem Maße als Wert an sich betrachteten, und von der hier gewählten Projektstruktur durch befriedigende Arbeitseinsätze und nützliche Qualifizierung profitierten, waren die westdeutschen Teilnehmer mit ihren Ansprüchen schnell frustriert und zogen auch kaum einen Nutzen für sich aus ZACQ.

**Voraussetzungen:** Die *Überqualifizierten* haben unter allen Teilgruppen der ZACQ-Teilnehmenden das insgesamt höchste Ressourcenniveau. Sie haben fast immer einen von stabiler Beschäftigung der Eltern und anderer Angehöriger geprägten Familienhintergrund und relativ geradlinige, von der Verfolgung klarer beruflicher Ziele geprägte Biografien, die jedoch jeweils an einem bestimmten Punkt von einem Schicksalsschlag, einer Fehlentscheidung oder problematischen Rahmenbedingungen negativ beeinflusst wurden. Bei fast jedem von ihnen ist in der einen oder anderen Form ein Bruch festzustellen, der das persönliche Fortkommen beeinträchtigte: In zwei Fällen eine nicht abgeschlossene Ausbildung, in einem das Fehlen eines Schulabschlusses und in einem weiteren die Arbeitslosigkeit beider Eltern. Dennoch sind sie mit ihrem überdurchschnittlichen Bildungsniveau und ihren besonders großen informellen Ressourcen für die Teilnahme an ZACQ durchweg deutlich überqualifiziert. Die drei westdeutschen Befragten haben ein stark ausgeprägtes berufliches Selbstverständnis und wollen auf jeden Fall in den von ihnen erlernten oder angestrebten Berufen arbeiten, die beiden in Altstadt dagegen sind demgegenüber deutlich konzessionsbereiter und formulieren als dringlichsten Wunsch, überhaupt arbeiten zu dürfen, weil sie daraus Anerkennung, Selbstbewusstsein und Zufriedenheit schöpfen.

**Strategien:** Das wichtigste gemeinsame Merkmal dieser Teilnehmer ist, dass sie von allen Typen am stärksten strategisch agierten, um im Rahmen von ZACQ ihren beruflichen Zielen ein Stück näher zu kommen. So traten sie in den Betrieben selbstsicher und mit hoher praktischer und sozialer Kompetenz auf, waren schnell integriert und machten sich durch gutes, eigenverantwortliches Arbeiten beliebt, zudem waren sie aktiv um möglichst hochwertige, zu den eigenen Interessen passende Qualifizierungen bemüht. Einsätze, Qualifizierung und Coaching waren für sie vor allem dann interessant und motivierend, wenn sie für die eigene berufliche Weiterentwicklung einen Nutzen versprachen, eigene Interessen wurden artikuliert, passende Angebote eingefordert. Auch hier zeigt sich der gleiche systematische Unterschied zwischen ost- und westdeutschen Teilnehmern: Die Ostdeutschen waren deutlich kompromissbereiter und ließen sich stärker auch auf Einsätze und Beschäftigungsperspektiven ein, die ihren strategischen Zielen nicht entgegenkamen, während die Westdeutschen in solchen Fällen sehr schnell die Motivation verloren und frustriert waren.<sup>9</sup> Dies ist bei allen drei westdeutschen Teilnehmern auch tatsächlich zu beobachten. Es entsteht der Eindruck, dass dies kein Zufall ist: Weil

9 Aller Wahrscheinlichkeit nach handelt es sich hier nicht um eine zufällige Abweichung, sondern um einen systematischen Unterschied in den Haltungen der Befragten, der sich aus ihrer Verarbeitung der unterschiedlichen Arbeitsmarktbedingungen und aus unterschiedlichen Erfahrungen der sozialen, politischen und kulturellen Entwicklung der letzten 20 Jahre ergibt.

das Projekt für deutlich ressourcenschwächere Jugendliche konzipiert war, nützten den *Überqualifizierten* die tatsächlichen Möglichkeiten nichts, sondern wirken demotivierend (Unterforderung) oder brachten sogar die Gefahr von Dequalifizierung mit sich (längerfristige Tätigkeit in einem fremden Berufsfeld, wenn Rückkehr in das eigene bzw. Zugang zu einer angestrebten Ausbildung möglich wäre).

**Projektverlauf:** Die Befragten dieses Typs hatten meist nur wenige kürzere Einsätze, bevor sie sich in einem Betrieb etablieren konnten und für mehrere Monate bis hin zur gesamten restlichen Projektlaufzeit dort blieben. Dennoch waren sie mit ihren betrieblichen Einsätzen oft relativ unzufrieden, weil diese nicht ihren beruflichen Zielvorstellungen entsprachen – nur in einem Altstädter Fall wurde eine sehr hohe Zufriedenheit mit der Arbeit im Betrieb (als Staplerfahrer) angegeben. Die Qualifizierungszeiten waren bei ihnen eher kurz und beliefen sich auf bis zu drei Wochen. Das Coaching hatte meist eine geringe Intensität, weil sie keinen Bedarf daran hatten – einzig im Fall des Bernhausener Teilnehmers, der es aktiv einforderte, um seine sehr „ZACQ-untypischen“ beruflichen Ziele verfolgen zu können, spielte das Bewerbungstraining eine wichtige Rolle.

**Motivation:** Hinsichtlich der Motivation gibt es ebenfalls große Ost/West-Unterschiede. Die beiden ostdeutschen Teilnehmer waren schon zu Beginn hoch motiviert, entschieden sich aktiv für die Teilnahme oder insistierten sogar selbst gegenüber der ARGE darauf, zugewiesen zu werden, und ihre Motivation entwickelte sich in der Folge sowohl der für sie befriedigenden Arbeitseinsätze als auch der Qualifizierungen wegen positiv. In Westdeutschland dagegen erfolgte der Zugang zum Projekt nicht aus Eigeninitiative (sondern durch Zwang oder infolge einer pragmatischen Einigung mit der ARGE) und die Teilnehmer hatten nicht die Möglichkeit, sich mit ihrer beruflichen Orientierung angemessen zu positionieren, sodass sich ihre schon zu Beginn eher geringe Motivation infolge frustrierender Erfahrungen mit unterfordernden Betriebseinsätzen oder unpassenden Qualifizierungen (sowie in Carlsberg dem als Disziplinierungsinstanz wirkenden Coaching) weiter verschlechterte.

**Kompetenzentwicklung:** Eine Verbesserung der beruflichen Chancen stellte sich für die beiden ostdeutschen Teilnehmer sowohl durch die Arbeitseinsätze ein, in deren Rahmen sie längerfristig Arbeitserfahrung im Betrieb sammeln und ihre praktischen Kompetenzen verbessern konnten, als auch durch die Qualifizierung, in der beide den (später im Betrieb auch genutzten) Staplerschein sowie (in begrenztem Umfang) Fachkenntnisse zu Lager und Logistik erwarben. Bei den westdeutschen Teilnehmern dagegen wirkten sich weder die Arbeitseinsätze noch



die Qualifizierungen nennenswert kompetenzfördernd aus. Die Qualifizierungen wurden als inhaltlich anspruchslos, nicht bedürfnisgerecht, unterfordernd und wegen der zerstückelten Zeitstruktur nutzlos bewertet, und auch in den Einsätzen fühlten sie sich durch die geleistete anspruchslose „Larifari-Arbeit“ nicht angemessen herausgefordert. Lediglich das intensive Coaching in Bernhausen hat dazu beigetragen, dass ein Teilnehmer dieses Typs als einziger unter allen Befragten mit einer Bewerbung erfolgreich war und eine Ausbildungsstelle (als Rettungsanwärter) fand.

## 4.5 Bilanz II

Im Rahmenkonzept zur ZACQ-Evaluation hieß es zu den Zielen des Projekts:

„Die Qualifizierung im Rahmen von ZACQ hat die folgenden Zielvorgaben:

- *Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit durch berufspraktische Tätigkeiten*
- Motivation der Jugendlichen durch schnellen Beginn der Beschäftigung in der Zeitarbeit (um dort langfristig zu bleiben oder zu einem Partnerunternehmen von NORMATEMP zu wechseln)
- Aktivierung der Kunden durch individuelle Beratung und professionelles Coaching
- Erweiterung der berufsrelevanten Basiskenntnisse durch ergänzende Trainings
- *Schaffung von Arbeits- und Qualifikationsreferenzen.*“

Auf der Basis der in der vorangehenden Typologie verarbeiteten Ergebnisse der Befragung der Jugendlichen lassen sich hinsichtlich der Ausgangsfrage, ob und in welchem Ausmaß diese Ziele erreicht werden konnten, zusammenfassend folgende Schlussfolgerungen ziehen:

*Zum Ziel „Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit durch berufspraktische Tätigkeiten“*

Dieses Ziel wurde insofern erreicht, als dass man zumindest bei einigen Jugendlichen davon ausgehen kann, dass sie über die grundlegenden Voraussetzungen verfügen, die notwendig sind, um dauerhaft einer Erwerbsarbeit als gering qualifizierte Hilfsarbeitskräfte nachzugehen. Dies ist dann der Fall, wenn sie einen oder mehrere längerfristige (mehr als ein bis zwei Monate) Einsätze in den Betrieben hatten. In deren Folge lernten sie, kontinuierlich früh aufzustehen, rechtzeitig am Arbeitsort zu erscheinen und die ihnen übertragenen Aufgaben zuverlässig zu erfüllen, meist stieg durch die Einbindung in den Betrieb und die damit erlebte Anerkennung auch ihr Selbstbewusstsein. Bei Teilnehmenden, die nur kurzfristige Einsätze hatten und nie die Gelegenheit bekamen, sich in einem Betrieb stärker einzugewöhnen, stehen

diese Wirkungen allerdings infrage. Bei den ressourcenstarken Teilnehmenden war diese Herstellung von basaler Arbeitsfähigkeit in der Regel gar nicht erforderlich, weil diese Fähigkeiten bereits vorhanden waren. Bei einem Teil von ihnen führten die Arbeitseinsätze zu einem Gewinn an arbeitsbezogener Kompetenz, indem sie ihnen Routine vermittelten und den beiläufigen Erwerb von (teils nur betrieblich, teils auch allgemein nützlichem) praktischem Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten ermöglichten. Für einige andere, vor allem überqualifizierte Jugendliche kam es dagegen zu überhaupt keiner vorteilhaften Kompetenzentwicklung, sondern infolge von Unterforderung durch zu simple und eintönige Arbeitsaufgaben zu Motivationsverlust und dem Brachliegen vorhandener Fähigkeiten.

Entsprechend der typologischen Unterscheidungen sind es vor allem die *motivierten Deprivierten* sowie die *Deklasierten*, bei denen es zur Herstellung bzw. Wiederherstellung von basaler Arbeitsfähigkeit kam. Bei den *enttäuschten Deprivierten* stellte sich dieses Ergebnis aufgrund ihrer kurzen und häufig wechselnden Arbeitseinsätze nicht oder nur ansatzweise ein. Die *Etablierungsorientierten* und einzelne *Kreativ-Prekäre* konnten durch Zugewinne an Routine und an praktischer Kompetenz von ihren Einsätzen profitieren, für die *geprellten Aufsteiger* galt dies dagegen nicht oder kaum, weil sie zu wenig oder zu diskontinuierlich eingesetzt wurden. Die *Überqualifizierten* hingegen gewannen teilweise keine Kompetenzen hinzu, weil sie von den ihnen zugewiesenen Arbeiten unterfordert waren, mitunter drohte ihnen sogar Kompetenzverlust durch das Brachliegen ihrer Fähigkeiten und den Verlust an Routine in erlernten Berufen.

*Zum Ziel „Motivation der Jugendlichen durch schnellen Beginn der Beschäftigung in der Zeitarbeit“*

Die Aussicht darauf, nach kurzer Zeit schon arbeiten zu können, war für viele Teilnehmende zum Zeitpunkt ihrer Zuweisung zum Projekt in der Tat ein ausgesprochen motivierender Faktor. Wenn diese Anfangsmotivation nicht vorhanden war und die Jugendlichen vor allem aufgrund äußeren Drucks teilnahmen, stellte sich in den seltensten Fällen nachträglich noch ein vergleichbares Maß an Motivation ein. Auch die an die Arbeit geknüpfte Anfangsmotivation war jedoch kein Erfolgsgarant: Sowohl bei ressourcenstarken als auch bei ressourcenschwachen Jugendlichen gab es Fälle, in denen auf eine hohe, an die Aussicht auf schnelle Beschäftigung geknüpfte Anfangsmotivation eine massive Ernüchterung folgte, wenn sie nicht, nur wenig oder sehr unweit in den Betrieben eingesetzt wurden bzw. wenn die Arbeit dort nicht ihren Vorstellungen entsprach. Dies betrifft den ressourcenschwachen Typ der *enttäuschten Deprivierten*, die ressourcenstärkeren *geprellten Aufsteiger* sowie Einzelne aus der Gruppe der *Überqualifizierten*. Bei diesen Gruppen wurde

das proklamierte Ziel also nur für den Moment erreicht, bevor wenig später ein umso stärkerer gegenteiliger Effekt eintrat.

Bei den ressourcenschwachen Jugendlichen des Typs *Deklassierte* und des Teiltyps *motivierter Deprivierter* wurde die angestrebte Motivationssteigerung meist tatsächlich erreicht. Bei ihnen stellte sich der erhoffte schnelle Zugang zu betrieblicher Beschäftigung ein und bewirkte eine nochmalige Steigerung ihrer Motivation. Erhalten blieb diese hohe Motivation allerdings vor allem dann, wenn innerhalb der ersten Monate zumindest temporär eine Verstetigung eintrat, sie also in der Lage waren, sich in einem Betrieb für längere Zeit zu etablieren. In solchen Fällen waren die Teilnehmenden anhaltend hoch motiviert und es trat eine deutliche Steigerung ihres Selbstbewusstseins ein. Gleiches gilt für die ressourcenstarken *Etablierungsorientierten*, für deren primär auf Übernahme im Entleihbetrieb gerichtete Strategie der schnelle Zugang zum (richtigen) Betrieb eine entscheidende Rolle spielte.

Für einige Teilnehmer der Typen *Überqualifizierte* und *Kreativ-Prekäre* war der Zugang zum Betrieb als motivierender Faktor eher untergeordnet, weil sie eine stärker auf den Erwerb von Qualifikationen und auf erfolgreiche Bewerbungen in anderen Betrieben orientierte Strategie verfolgten. Für sie war es zwar begrüßenswert, wenn sie für eine längere Zeit im Betrieb arbeiten konnten, aber dies war nicht ihr zentrales Ziel, weil die Qualifizierung und das Coaching für die gezielte Verbesserung des Werts ihrer Arbeitskraft, die sie anstrebten, wichtiger waren. Allerdings handelt es sich hier um überqualifizierte Teilnehmer, die nur wegen der Aufweichung der Zuweisungskriterien überhaupt am Projekt partizipierten.

*Zum Ziel „Aktivierung der Kunden durch individuelle Beratung und professionelles Coaching“*

Nur in Bernhausen kann man bei allen Befragten davon reden, dass eine „*individuelle Beratung*“ tatsächlich stattgefunden hat. Sowohl in Altstadt als auch in Carlsberg wurden die Coaches vor allem als Vorgesetzte wahrgenommen und füllten primär die üblichen Funktionen von Disponenten in der Zeitarbeit aus, zu intensiven persönlichen Beratungsgesprächen kam es in den meisten Fällen nicht. Allerdings gab es an beiden Standorten jeweils einzelne Fälle, in denen die Coaches quasi sozialpädagogisch aktiv wurden und Teilnehmenden, die sich in schwierigen Lebenssituationen befanden, unter die Arme griffen, um ihnen dabei zu helfen, diese Situationen zu bewältigen.

In einigen anderen Fällen (vor allem bei *enttäuschten Deprivierten*) schlug in Carlsberg die angestrebte „Aktivierung“ eher in eine „Passivierung“ um, wenn der

Coach als Disziplinierungsinstanz auftrat, die Jugendlichen bevormundete und so einen deutlichen Rückgang ihrer Motivation bewirkte. Hier wurde gemessen an diesem Ziel eindeutig kontraproduktiv gehandelt.

Es gab aber auch eine große Gruppe von Teilnehmenden (v. a. *Opportunisten, Kreativ-Prekäre*), die angeben, dass das Coaching für sie kaum eine – weder negative noch positive – Bedeutung gehabt habe. Sie nahmen es schlicht als die für sie vorgesehene Form der Anbindung an NORMATEMP wahr und zogen im Ergebnis weder Vor- noch Nachteile daraus. Eine weitere Gruppe (*Etablierungsorientierte, einige Überqualifizierte und geprellte Aufsteiger*) fand das Coaching in erster Linie wegen des Nutzens hilfreich und motivierend, den das Bewerbungstraining für sie hatte. Sie konnten ihre Bewerbungsunterlagen verbessern und fühlten sich in die Lage versetzt, sich in Bewerbungsgesprächen besser zu „verkaufen“. In dieser Hinsicht ließe sich tatsächlich für diese begrenzte Gruppe davon sprechen, dass sie „aktiviert“ wurden. In welchem Umfang sie diese nach ihrer Selbsteinschätzung gewonnenen Kompetenzen auch aktiv einsetzten, ist allerdings schwer zu sagen.

Selbst in Bernhausen, das in dieser Hinsicht durchaus als Positivbeispiel wahrgenommen werden kann, kann im Übrigen von einer allgemein „aktivierenden“ Wirkung des Coachings kaum die Rede sein: Die ressourcenstarken Teilnehmenden der Typen *geprellte Aufsteiger* und *Überqualifizierte* dort waren auch vorher schon von sich aus aktiv, während die ressourcenschwachen *Deprivierten* zwar eine für sie wertvolle Unterstützung erhielten, dadurch aber noch nicht zu aktivem Handeln fähig wurden, sondern in hohem Maße von NORMATEMP und dem Coach abhängig blieben.

*Zum Ziel „Erweiterung der berufsrelevanten Basiskenntnisse durch ergänzende Trainings“*

Hinsichtlich des Erreichens der mit der Qualifizierung verbundenen Ziele gab es vor allem regional große Unterschiede. In Carlsberg war wegen der zerstückelten Zeitstruktur und des geringen Umfangs der Qualifizierungseinheiten nur in sehr wenigen Fällen überhaupt ein Zugewinn an Wissen und/oder Fähigkeiten durch die Qualifizierung erkennbar. In Altstadt hatten alle befragten Teilnehmenden wenigstens für einige Tage an Qualifizierungen teilgenommen, die jeweils in sich abgeschlossene Einheiten bildeten (am häufigsten kam der Staplerschein vor, der in zwei bis vier Tagen erworben werden kann). Dies war in den meisten Fällen motivierend, weil sie dabei etwas Nützliches und direkt im Betrieb Einsetzbares erlernt hatten. Ressourcenstärkere Jugendliche absolvierten mehrwöchige Lager- und Logistik- oder sogar halbjährige CNC-Qualifikationen, von denen sie im Hinblick auf ihre Kompetenzen natürlich in deutlich größerem Ausmaß, hinsichtlich ihrer

Motivation aber in ähnlicher Weise profitierten. In Bernhausen schließlich waren die Auswirkungen in den fünf untersuchten Fällen stark unterschiedlich – Einzelne profitierten, andere nahmen zwar an Qualifizierungen teil, gaben aber an, wenig bis nichts gelernt zu haben oder wurden wegen betrieblicher Einsätze vorzeitig wieder herausgenommen. Dementsprechend heterogen waren hier die Auswirkungen der Qualifizierung auf die Motivation der Jugendlichen.

Wegen der hohen Bedeutung der regionalen Differenzen in der Projektorganisation lassen sich nur schwer allgemeingültige Aussagen über die Auswirkungen der Qualifizierung auf die in unserer Typologie unterschiedenen Teilnehmertypen treffen. In der Tendenz lässt sich angeben, dass unter den ressourcenstarken Typen die *Etablierungsorientierten* besonders häufig von der Qualifizierung profitierten, die *geprellten Aufsteiger* und die *Überqualifizierten* (letztere wegen Unterforderung) dagegen eher selten einen Nutzen aus ihr zogen. Von den ressourcenschwachen Teilnehmenden war die Qualifizierung besonders für diejenigen des (nur in Altstadt vertretenen) Teiltyps *Anspruchslose* nützlich – sie lernten durchweg in mittlerem bis hohem Maß etwas dazu. Die Teilnehmenden der Typen *enttäuschte Deprivierte* und *Opportunisten* profitierten punktuell durch hinzugewonnene Kompetenzen auf bescheidenem Niveau.

#### *Zum Ziel „Schaffung von Arbeits- und Qualifikationsreferenzen“*

In Altstadt war die Mehrzahl der Teilnehmenden zumindest zeitweise bei einem externen Dienstleister in einem in der Region angesiedelten Automobilwerk – dem mit Abstand wichtigsten Industriebetrieb im Umkreis – eingesetzt. Regional dürfte dies keine herausragende, aber dennoch eine für zukünftige Bewerbungen potenziell nützliche Referenz sein. An Qualifikationsreferenzen erlangten hier alle befragten Jugendlichen ein Zertifikat – vom Staplerschein bis zur CNC-Prüfung vor der Handwerkskammer.

In Carlsberg erlangte ein Teil der Befragten eigentlich keine für sie nützlichen Arbeitsreferenzen, weil sie in keinem Betrieb länger als ein bis zwei Wochen eingesetzt waren. Andere können darauf verweisen, über einige Monate in Betrieben der Region gearbeitet zu haben, mitunter auch in Unternehmen von überregionaler Bedeutung (Automobilwerk, Hersteller von Kommunikationselektronik). Hilfreiche Qualifikationsreferenzen erhielt aber fast niemand von ihnen – angesichts der realen Struktur der Qualifizierung hätten diese auch nicht in angemessener Weise mit erworbenen Kompetenzen korrespondiert.

In Bernhausen ist das Bild heterogen: Ein Teil der Teilnehmenden kann mehrmonatige Einsätze in einem bekannten Großbetrieb vorweisen, die aber angesichts der damals bevorstehenden und allgemein bekannten Schließung jenes Betriebs

eher geringen Wert bei künftigen Bewerbungen haben dürften. In einem Fall gibt es auch hier ein Muster ohne jeden längeren Einsatz, das dem Teilnehmer eher zum Nach- denn zum Vorteil gereichen dürfte. Einen potenziellen Nutzen durch erworbene Qualifikationsreferenzen hatten zwei Teilnehmer, die mehrwöchige Lager- und Logistikschulungen erfolgreich abschlossen, sowie eine Teilnehmerin, die während des Assessments eine SPS-Schulung besuchte (auch wenn sie angab, dort nichts für sie Neues gelernt zu haben).

Hinsichtlich der Frage, welche Typen von Jugendlichen in besonders großem oder besonders geringem Maße für sie hilfreiche Referenzen erlangten, lassen sich wegen der starken regionalen Unterschiede in der Ausgestaltung der Qualifizierung kaum Aussagen treffen. Deutlich ist lediglich, dass die (nur in Altstadt vorkommenden) Frauen des Teiltyps *Anspruchslose* alle in mehr oder weniger großem Umfang Qualifikationsreferenzen erwarben (ein klarer Regionseffekt) und dass die *enttäuschten Deprivierten* kaum die Gelegenheit zum Erwerb nützlicher Arbeitsreferenzen bekamen.

## 5 Wirkungs- und Verbleibsanalysen

Ziel der Wirkungs- und Verbleibsanalysen ist es, eine umfassende und empirisch stichhaltig fundierte Bewertung der Frage zu ermöglichen, ob sich die Arbeitsmarktchancen jugendlicher Arbeitsloser durch die Teilnahme an ZACQ verbessern. Zentraler Indikator hierfür ist der Integrationserfolg der Zielgruppe nach der Teilnahme. Der Integrationserfolg kann durch die tatsächliche Aufnahme einer Beschäftigung nach Ende der Maßnahme einerseits und die erworbenen Fähigkeiten auf der anderen Seite gemessen werden. In Abschnitt 5.1 wird die Umsetzung der Wirkungsanalyse vorgestellt. Die Ergebnisse der Wirkungs- und Verbleibsanalysen werden in Abschnitt 5.2 präsentiert. Abschnitt 5.3 fasst dieses Kapitel zusammen und bilanziert die Ergebnisse.

### 5.1 Umsetzung Wirkungsanalyse

Der nachfolgende Unterabschnitt 5.1.1 beschreibt die methodische Vorgehensweise der Wirkungsanalyse. Der Ablauf der Erhebungen in den Standorten wird in Abschnitt 5.1.2 beschrieben. Abschnitt 5.1.3 präsentiert deskriptive Ergebnisse für Teilnehmer- und Kontrollgruppe. Die subjektiven Einschätzungen der Teilnehmer zur Wirksamkeit von ZACQ werden in Abschnitt 5.1.4 dargestellt.

#### 5.1.1 Methodische Vorgehensweise

Eine stichhaltige Wirkungsanalyse setzt die Konstruktion einer adäquaten Kontrollgruppe voraus, anhand derer eine Aussage zur kontrafaktischen Situation „Was wäre mit der Teilnahmegruppe (hinsichtlich der Ergebnisvariable) geschehen, wenn sie nicht an der Maßnahme teilgenommen hätte?“ gemacht werden kann. Der Vergleich dieser Kontrollgruppe mit der Teilnahmegruppe kann dann den kausalen Effekt der Maßnahme auf die Ergebnisvariable messen. Da die kontrafaktische Situation eine hypothetische, nicht unmittelbar in Daten beobachtbare Situation darstellt, beruht deren Abbildung durch eine Kontrollgruppe immer auf bestimmten Annahmen, den sogenannten Identifikationsannahmen, die eine Aussage über die Vergleichbarkeit der Teilnahme- und Kontrollgruppen beinhalten. Annahmen zur Identifikation kausaler Effekte sind statistisch nicht testbar und können nur im gegebenen Kontext mehr oder weniger plausibel sein. Dieses Kernproblem der Kausalanalyse – oft auch als „Evaluationsproblem“ bezeichnet – ist in der Literatur (nicht nur der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen, auch beispielsweise der statistischen und epidemiologischen) umfassend diskutiert worden.

Aus diesem Grund stand zu Beginn der Wirkungsanalyse die Bildung von Kontrollgruppen in den drei beteiligten Standorten Altstadt, Bernhausen und Carlsberg im Vordergrund. Um die Kontrollgruppe wirklich passend zu wählen und somit die Gefahr der Verzerrung der Schätzergebnisse durch Selektionseffekte möglichst gering zu halten, wählten die jeweiligen ARGEn bzw. die dortigen persönlichen Ansprechpartner (PAP) auf unsere Bitte hin die Mitglieder der Kontrollgruppe aus, da auch die PAP über die Zuweisung zu ZACQ entschieden haben. Die PAP wurden gebeten, eine Kontrollgruppe aus jenen Personen zu bestimmen, die genauso wie die tatsächlichen Teilnehmer zur Teilnahme an ZACQ berechtigt und geeignet gewesen wären. Diese in Berechtigung und Eignung vergleichbaren Nicht-Teilnehmer beantworten schließlich die kontrafaktische Frage, was mit den Teilnehmern geschehen wäre, hätten sie nicht teilgenommen. Die Identifikationsannahme des gewählten Ansatzes beruht somit auf der Idee, Experten- bzw. Insiderkenntnisse der PAP zu nutzen, die ansonsten in Daten nicht zu beobachten sind, da die PAP auch Einschätzungen zu Motivation u. Ä. der potenziellen Teilnehmer vornehmen können.

Die Nutzung der Kenntnisse der PAP erscheint uns im konkreten Kontext eine methodisch stichhaltige Strategie zur Konstruktion zweier – auch in unbeobachtbaren Charakteristika wie Motivation – vergleichbarer Teilnahme- und Kontrollgruppen. Neben den Merkmalen der Personen, die in den Integrierten Erwerbsbiografien (IEB) und den Profilen des Vermittlungs-, Beratungs- und Informations-Systems der Bundesagentur für Arbeit (VerBIS) gespeichert sind, werden im Folgenden auch die Testdaten der Qualifikations-Tests herangezogen, um Teilnahme- und Kontrollgruppe zum einen zu vergleichen und zum anderen spätere Beschäftigungswirkungen zu messen. Die Teilnahmegruppe nimmt im Rahmen der ZACQ-Maßnahme ohnehin an einem solchen individuell zugeschnittenen Qualifikations-Test teil, den NORMATEMP jeweils zum Maßnahmebeginn durchführt. Das erneute Testen der Teilnahmegruppe nach Ende der Maßnahme sowie das Testen der Kontrollgruppe wurden gesondert durchgeführt.

### 5.1.2 Ablauf der Erhebungen in den Standorten

Im ersten Schritt dieses Teilprojekts der Evaluation musste an jedem Standort eine Kontrollgruppe gebildet werden. Die Mitglieder der Kontrollgruppe wurden wie oben beschrieben von den persönlichen Ansprechpartnern (PAP) der ARGEn ermittelt, wobei es in der Kontrollgruppenbildung standortspezifische Besonderheiten gab.

In Altstadt gab es schon vor Evaluationsbeginn eine Kontrollgruppe, die jedoch zeitlich so früh gebildet worden war, dass einige Personen zu Beginn des Evaluationsprojekts bereits wieder in einem Beschäftigungsverhältnis, andere in Maßnahmen waren. Aus diesem Grund wurde zum Beginn der Evaluation eine neue



Gruppe gebildet. Dafür wurde teilweise auf Reservelisten zur Nachbestückung der laufenden ZACQ-Maßnahme zurückgegriffen.

Auch die in Bernhausen gebildete Kontrollgruppe musste neu erstellt werden, da die ursprünglich gebildete Gruppe zu einem erheblichen Teil aus Personen bestand, die sich für ZACQ beworben hatten, aber von NORMATEMP abgelehnt worden waren. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass sich diese Gruppe hinsichtlich ihrer Beschäftigungsfähigkeit von der Teilnahmegruppe unterscheidet. Allerdings würde das auch bedeuten, dass insbesondere Jugendliche mit größeren Vermittlungshemmnissen gar nicht erst an der Maßnahme teilnehmen durften, obwohl gerade sie Zielgruppe von ZACQ sind.

In Carlsberg schließlich war bis zum Evaluationsbeginn noch keine Kontrollgruppe gebildet, da die ARGE Carlsberg ursprünglich nicht zur Evaluation vorgesehen war. Hierdurch kam es zu Verzögerungen in der Evaluationsvorbereitung. Zu weiteren Verzögerungen kam es, da fast ausschließlich Männer in die Maßnahme zugewiesen wurden (eine Frau nahm an der Maßnahme teil) und somit auch vorwiegend Männer für die Kontrollgruppe infrage kamen. Hinzu kam, dass mehr als die ursprünglich geplanten 30 Jugendlichen an ZACQ teilnahmen und demnach fast jede potenziell geeignete Person auch tatsächlich Zugang zu ZACQ hatte. Um diese Probleme zu handhaben, wurden Ende 2007/Anfang 2008 Gespräche mit allen PAP des Teams U25 der ARGE Carlsberg geführt und schließlich doch die Bildung einer Kontrollgruppe ermöglicht.

Die in den trotz dieser anfänglichen Schwierigkeiten erfolgreich gebildeten Kontrollgruppen vertretenen Personen wurden zu einem Qualifikations-Test der Firma NORMATEMP eingeladen, welcher in den Räumlichkeiten der jeweiligen ARGE stattfand. Um die Tests personenspezifisch anzupassen (so wie es NORMATEMP für die Teilnehmer vornahm), wurden vor Testerstellung Informationen über die Kontrollgruppenmitglieder aus den VerBIS Datenbanken der ARGEn beschafft. Bei diesen Informationen handelte es sich um die vorhandene Schul- und Ausbildung, künftige Arbeitsmarktpläne und andere arbeitsmarkt-relevante Informationen. Um mögliche Entwicklungen in den mit den Tests gemessenen Fähigkeiten abschätzen zu können, wurden die auf diese Weise ausgewählten Tests mit den Kontrollgruppenmitgliedern an jedem Standort zweimal durchgeführt, wobei zwischen den beiden Tests jeweils ein Jahr lag. Zum zweiten Test wurden neben jenen Mitgliedern der Kontrollgruppe, die im Vorjahr teilgenommen hatten, auch alle Mitglieder der Teilnahmegruppe eingeladen, die bereits zu Maßnahmebeginn einen Qualifikations-Test bei NORMATEMP absolviert hatten. Eine Übersicht der Anzahl derer, die tatsächlich der Einladung zum Test gefolgt sind, findet sich in Tabelle 4.

Tabelle 4: Teilnahme an Qualifikations-Tests

	1. Welle (2007/2008)		2. Welle (2008/2009)			
	Kontrollgruppe		Kontrollgruppe		Teilnehmer	
	eingeladen	erschieden	eingeladen	erschieden	eingeladen	erschieden
Altstadt	41	17	17	9	29	12
Bernhausen	44	19	19	13	8	3
Carlsberg	19	10	10	3	19	8

Quelle: Eigene Erhebung.

Zusätzlich zu den Tests wurden in der zweiten Welle der Erhebung per Fragebogen Informationen abgefragt, die aktuelle Verbleibsinformationen zur persönlichen Arbeitsmarktsituation sowie Informationen über zusätzliche, nicht in den Daten der IEB enthaltene Merkmale abdeckten (wie z. B. die Zufriedenheit mit ZACQ). Der Fragebogen wurde in zwei Versionen mit weitgehend gleichen Fragen aber unterschiedlicher Fragenreihenfolge angefertigt, um auf die unterschiedliche Situation in Kontroll- und Teilnahmegruppe Rücksicht zu nehmen. Die Fragebögen wurden im Anschluss an die Tests von beiden Gruppen ausgefüllt. Allen anderen Personen der Teilnehmer- und Kontrollgruppe wurde der Fragebogen postalisch zugeschickt.<sup>10</sup>

### 5.1.3 Deskriptive Ergebnisse

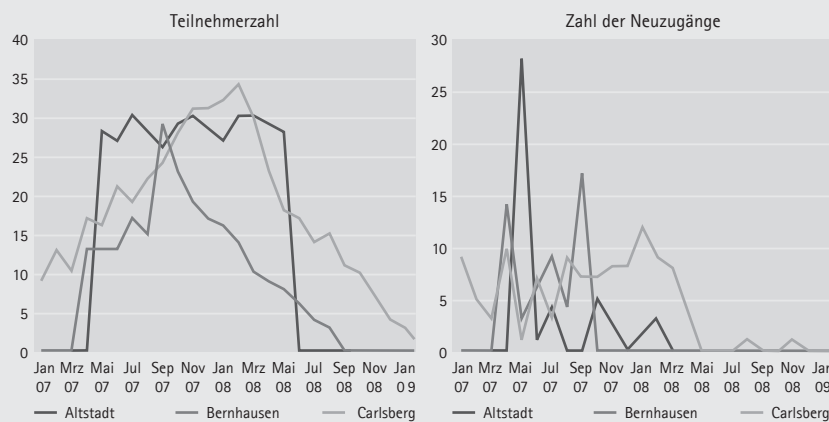
In diesem Teilabschnitt werden erste deskriptive Ergebnisse zur Durchführung von ZACQ hinsichtlich Zeitraum, Dauer und Art der Qualifizierung dargestellt.

Abbildung 2 gibt Aufschluss über die Struktur von Zugängen und Teilnehmerzahl der Maßnahme ZACQ. Die Zuweisung erfolgte zu unterschiedlichen Zeitpunkten zwischen und innerhalb der einzelnen Standorte. In Carlsberg wurden zwischen Januar 2007 und April 2008 kontinuierlich insgesamt 111 Personen zugewiesen, zwei einzelne spätere Zuweisungen folgten später im Jahr. Hingegen wurden in Altstadt über 60 Prozent der insgesamt 45 zugewiesenen Personen Mitte Mai 2007 in die Maßnahme aufgenommen, die restlichen Zuweisungen erfolgten jeweils in der ersten Hälfte eines Quartals bis zum Februar 2008. In Bernhausen wurde im April 2007 ein Viertel der insgesamt 52 teilnehmenden Jugendlichen zugewiesen, ein weiteres Drittel im September 2007. Die übrigen Zuweisungen fanden gleichmäßig im dazwischen liegenden Zeitraum statt. Während in Carlsberg über mehrere Monate mehr als 30 Personen in der Maßnahme sind, ergibt sich die höhere Gesamtzahl in Altstadt durch ein Auffüllen der Maßnahme,

<sup>10</sup> Der Fragebogen für die Teilnehmer findet sich im Anhang dieses Berichts.

sobald jemand dauerhaft daraus ausscheidet. In Bernhausen wird hingegen nur einmal eine Teilnehmerzahl von dreißig erreicht und dann nicht mehr weiter aufgefüllt. Ähnlich wie die Zugänge sind die Abgänge aus ZACQ sehr unterschiedlich zwischen den Standorten verteilt. Während in Altstadt alle verbliebenen Teilnehmenden (62 Prozent) die Maßnahme im Juni 2008 beenden, sind die Abgänge in Bernhausen gleichmäßig zwischen April 2007 und September 2008 verteilt. Ähnlich sieht die Verteilung der Abgänge in Carlsberg aus, wobei hier ca. 40 Prozent der Teilnahmegruppe in den ersten Monaten des Jahres 2008 ZACQ verlassen. Insgesamt läuft ZACQ in Carlsberg am längsten, mit den ersten Zugängen im Januar 2007 und den letzten Abgängen im Februar 2009.

Abbildung 2: Teilnehmerzahl und -Zugänge in ZACQ



Quelle: VerBIS Abfrage.

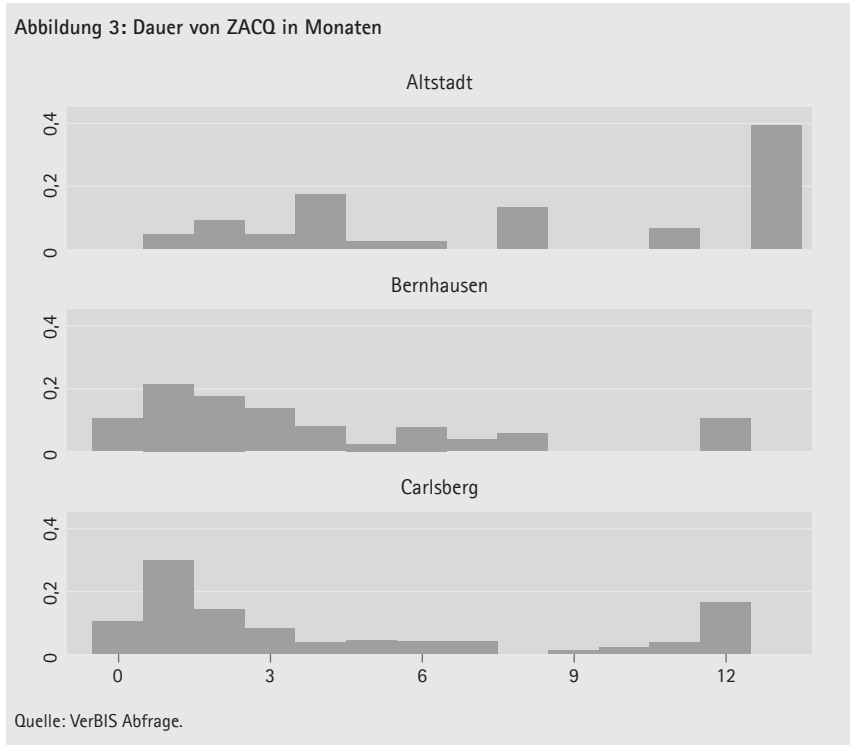
Tabelle 5: Durchschnittliche Dauer von ZACQ (in Tagen)

Altstadt	Bernhausen	Carlsberg	Gesamt
252,60	142,06	129,68	158,94

Quelle: VerBIS Abfrage.

Die tatsächlichen Dauern der Maßnahme ZACQ werden in Tabelle 5 und Abbildung 3 dargestellt. Die durchschnittliche Dauer liegt insgesamt bei knapp 160 Tagen, unterscheidet sich aber stark zwischen den Standorten und ist mit 130 Tagen am kürzesten in Carlsberg und mit 250 am längsten in Altstadt. Wie Abbildung 3 zeigt, ergibt sich der große Unterschied zwischen den Standorten vor allem dadurch, dass in Altstadt der größte Anteil der teilnehmenden Jugendlichen etwas mehr als ein Jahr im Programm war, während in Carlsberg die Zahl der Abbrüche innerhalb der ersten zwei Monate am größten ist. Hingegen gibt es in Altstadt nur

wenige Jugendliche mit einer solch kurzen Teilnahmedauer. Über alle Standorte hinweg lässt sich sagen, dass eine mittlere Dauer zwischen fünf und elf Monaten am geringsten ausgeprägt ist: entweder wird die Maßnahme in den ersten vier Monaten abgebrochen (59 Prozent) oder bis zum Ende, d. h. zwölf oder 13 Monate (22 Prozent), durchgeführt.



Weitere Angaben zu Einzelheiten der Durchführung von ZACQ können auf Basis der Teilnehmerbefragung gemacht werden. Hierbei ist allerdings die reduzierte Fallzahl zu beachten (siehe oben). Hinsichtlich der Art der Qualifizierung, die im Rahmen von ZACQ stattfand, wurden die Teilnehmer gefragt, ob diese eher theoretischer oder praktischer Natur war. Über die Hälfte aller Befragten berichtet von theoretischen Kursen, ein Viertel von praktischen Kursen (Tabelle 6). Ein weiteres Viertel berichtet, dass überhaupt keine Qualifizierung stattfand. Dieser Anteil ist in Bernhausen mit der Hälfte der Antworten am größten – allerdings ist hier auch die Fallzahl der Antwortenden sehr klein. Es scheint, dass eine Qualifizierung am häufigsten in Altstadt stattfand. Dort, genauso wie in Carlsberg, überwiegen die theoretischen Kurse.

Tabelle 6: Art der Qualifizierung in ZACQ

	Art der Kurse	Anteil	Anzahl
Altstadt	theoretisch	0,52	13
	praktisch	0,36	9
	fanden nicht statt	0,12	3
Bernhausen	theoretisch	0,38	3
	praktisch	0,13	1
	fanden nicht statt	0,50	4
Carlsberg	theoretisch	0,57	12
	praktisch	0,14	3
	fanden nicht statt	0,29	6
Gesamt	theoretisch	0,52	28
	praktisch	0,24	13
	fanden nicht statt	0,24	13

Quelle: Eigene Erhebung.

Tabelle 7: Träger der Qualifizierung in ZACQ

	Qualifizierungsträger	Anteil	Anzahl
Altstadt	NORMATEMP	0,27	4
	Arge	0,07	1
	andere Institution	0,67	10
Bernhausen	NORMATEMP	0,60	3
	andere Institution	0,40	2
Carlsberg	NORMATEMP	0,44	8
	andere Institution	0,56	10
Gesamt	NORMATEMP	0,39	15
	Arge	0,03	1
	andere Institution	0,58	22

Quelle: Eigene Erhebung.

Tabelle 8: Qualifizierungsdauer in ZACQ\*

	Qualifizierungsdauer	Durchschnitt	Std. Abw.	Min	Max	N
Altstadt	Tage	14,70	11,81	3	33	10
	Stunden pro Tag	7,25	1,16	5	8	10
Bernhausen	Tage	13,80	15,42	2	40	5
	Stunden pro Tag	7,00	1,78	4,5	8,5	4
Carlsberg	Tage	9,07	6,58	1	20	15
	Stunden pro Tag	6,45	2,10	3	8	11
Gesamt	Tage	11,73	10,22	1	40	30
	Stunden pro Tag	6,57	2,10	3	8,5	24

\* Zwei Beobachtungen für Altstadt wurden nicht berücksichtigt, deren Angabe zur Dauer der Qualifizierung bei 180 bzw. 300 Tagen liegt.

Quelle: Eigene Erhebung.

Nach Angaben der Befragten fanden die Kurse ungefähr gleichermaßen am Maßnahmebeginn (16 von 38 Antworten) und begleitend zur Maßnahme statt (22 von 38 Antworten). Durchgeführt wurden die Kurse zu einem großen Teil von NORMATEMP, mit leicht überwiegendem Anteil von anderen Institutionen (Tabelle 7). Bei diesen anderen Institutionen handelt es sich um entweder von der ARGE oder von NORMATEMP beauftragte Bildungsträger, in jedem Fall aber wurde diese Form der Qualifizierung nicht in den Räumlichkeiten oder mit Personal von NORMATEMP durchgeführt. Ein Befragter gab an, von der ARGE qualifiziert worden zu sein.

Die durchschnittliche Qualifizierungsdauer ergibt sich aus der Befragung als 26 Tage, bei sieben Stunden täglich (Tabelle 8). Wiederum scheint die Qualifikation am Standort Altstadt deutlich ausgeprägter zu sein als an den anderen Standorten.

#### 5.1.4 Charakteristika von Teilnehmer- und Kontrollgruppe

Der folgende Teilabschnitt bietet einen Überblick über die Zusammensetzung und Vergleichbarkeit von Kontroll- und Teilnahmegruppe insgesamt sowie nach Evaluierungsstandorten. Hierbei wird vor allem auf Charakteristika aus den Integrierten Erwerbsbiografien eingegangen, aber auch die Ergebnisse der Qualifikations-Tests werden berücksichtigt.

Tabelle 9 zeigt die Geschlechter-Zusammensetzung der beiden Gruppen in den jeweiligen Standorten. Insgesamt werden 315 Personen betrachtet, von denen 211 Personen ZACQ-Teilnehmer und 104 Personen aus der Kontrollgruppe sind. Sie zeigt auch, dass es in Altstadt und Bernhausen gelungen ist, ein ausgewogenes Verhältnis der Fallzahlen in Teilnahme- und Kontrollgruppe zu generieren, mit 45 zu 41 Personen in Altstadt und 52 zu 44 Personen in Bernhausen. Aufgrund der speziellen Zuweisungssituation in Carlsberg (siehe oben) ist hier die Kontrollgruppe mit einem Verhältnis von 114 zu 19 deutlich kleiner. Dies schlägt sich auch im Gesamtverhältnis über alle Standorte hinweg nieder.

An allen Standorten überwiegen die männlichen Teilnehmer in der Maßnahme, was sich auch in der jeweiligen Kontrollgruppe widerspiegelt. Am stärksten zeigt sich dies in Carlsberg, dem Standort mit der zahlenmäßig größten Zuweisung in die Maßnahme und einem Anteil von über 96 Prozent männlicher Maßnahmeteilnehmer.

Tabelle 9: Zuweisung in Kontrollgruppe und Maßnahme nach Geschlecht

		Kontrollgruppe		Teilnehmer	
		Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %
Altstadt	Männlich	33	80,49	35	77,78
	Weiblich	8	19,51	10	22,22
	Gesamt	41	100	45	100
Bernhausen	Männlich	24	53,33	32	61,54
	Weiblich	21	46,67	20	38,46
	Gesamt	44	100	52	100
Carlsberg	Männlich	19	100	110	96,49
	Weiblich			4	3,51
	Gesamt	19	100	114	100
Gesamt	Männlich	76	0,73	177	0,84
	Weiblich	29	0,28	34	0,16
	Gesamt	104	100,00	211	100

Quelle: Integrierte Erwerbsbiografien (IEB).

Im Gegensatz zur Geschlechterverteilung unterscheidet sich das durchschnittliche Alter zum Zeitpunkt der Zuweisung nur marginal zwischen den Standorten (Tabelle 10). Es liegt sowohl bei den Teilnahme- als auch bei den Kontrollgruppen gleichmäßig bei ca. 23 Jahren, was natürlich auch an der Begrenzung des Programms auf 18- bis 25-Jährige liegt. Dennoch erreicht das Lebensalter der Zugewiesenen im Fall von Carlsberg in drei Fällen einen Wert über 25. Da nicht für alle Personen Geburtsangaben vorlagen, ist die Beobachtungszahl etwas geringer als die tatsächliche Zahl der Mitglieder von Teilnahme- und Kontrollgruppe. Bei Vorliegen eines ausgefüllten Fragebogens wurde das Geburtsjahr aus dieser Angabe in die IEB-Daten imputiert. Die in Tabelle 10 ausgewiesenen t-Tests zeigen, dass es an keinem Standort signifikante Altersunterschiede zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe gibt.

Tabelle 10: Durchschnittsalter zum Zeitpunkt der Zuweisung

	Kontrollgruppe					Teilnehmer					t-Wert*
	Durchschnitt	Std. Abw.	Min.	Max.	N	Durchschnitt	Std. Abw.	Min	Max	N	
Altstadt	23,34	1,79	18,62	25,63	39	23,26	1,44	20,88	25,89	45	0,23
Bernhausen	22,58	1,65	18,89	24,98	38	23,02	1,58	19,10	25,07	42	-1,22
Carlsberg	22,75	1,80	19,79	26,13	18	23,14	2,03	18,72	31,24	92	-0,77
Gesamt	22,92	1,75	18,62	26,13	95	23,14	1,79	18,72	31,24	179	-0,97

\* „t-Wert“ des Tests, ob sich die Durchschnittswerte zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe unterscheiden.  
Quelle: Integrierte Erwerbsbiografien (IEB) und eigene Erhebung.

In Hinblick auf den erreichten höchsten Schulabschluss ergibt sich ein heterogenes Bild, wie Tabelle 11 zeigt. In Altstadt hatten 22 Prozent der Zugewiesenen vor ZACQ keinen Abschluss erreicht, während dieser Anteil in Bernhausen bei 15 Prozent und in Carlsberg bei 27 Prozent liegt. In Bernhausen wurde, verglichen mit den anderen Standorten, der höchste Anteil (46 Prozent) mit mittlerem oder höherem Schulabschluss in die Maßnahme zugewiesen, verglichen mit deutlich niedrigeren Anteilen von 16 Prozent in Altstadt und 21 Prozent in Carlsberg. Insgesamt überwiegt der Anteil der teilnehmenden Jugendlichen mit Hauptschulabschluss, mit 51 Prozent über alle Standorte hinweg.

Tabelle 11: Höchster Schulabschluss vor Maßnahmenbeginn/Kontrollgruppenzuweisung

		Kontrollgruppe		Teilnahmegruppe		t-Wert*
		Anteil	N	Anteil	N	
Altstadt	Kein Schulabschluss	0,53	21	0,22	10	2,76
	Hauptschulabschluss	0,35	14	0,62	28	-2,32
	Mittlere Reife	0,13	5	0,16	7	-0,40
Bernhausen	Kein Schulabschluss	0,43	19	0,15	8	3,14
	Hauptschulabschluss	0,25	11	0,38	20	-1,41
	Mittlere Reife	0,27	12	0,31	16	-0,37
	Fachhochschulreife	0,02	1	0,13	7	-2,00
	Abitur/Hochschulreife	0,02	1	0,02	1	0,12
Carlsberg	Kein Schulabschluss	0,37	7	0,27	31	0,86
	Hauptschulabschluss	0,37	7	0,53	60	-0,85
	Mittlere Reife	0,26	5	0,18	20	0,37
	Fachhochschulreife	0,00	0	0,02	2	-0,58
	Abitur/Hochschulreife	0,00	0	0,01	1	-0,41
Gesamt	Kein Schulabschluss	0,46	47	0,23	49	3,97
	Hauptschulabschluss	0,31	32	0,51	108	-3,07
	Mittlere Reife	0,21	22	0,20	43	0,00
	Fachhochschulreife	0,01	1	0,04	9	-1,56
	Abitur/Hochschulreife	0,01	1	0,01	2	0,02

\* „t-Wert“ des Tests, ob sich die Durchschnittswerte zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe unterscheiden.  
Quelle: Integrierte Erwerbsbiografien (IEB).

Diese Zuweisungspraxis spiegelt sich an allen Standorten mehr oder weniger genau auch in der Kontrollgruppe wider, wobei Abweichungen auch dadurch zu erklären sind, dass die Kontrollgruppenteilnehmer ein ähnliches Motivationsniveau wie die



Maßnahmeteilnehmer aufweisen sollten und damit das Schulbildungsniveau nicht das wichtigste Auswahlkriterium darstellte. Dies war der Einschätzung der persönlichen Ansprechpartner überlassen. Trotz der unterschiedlichen Gruppengrößen ist in Carlsberg die Verteilung der Schulabschlüsse zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe sehr gut balanciert, während in Altstadt und Bernhausen der jeweilige Anteil an Personen mit keinem oder niedrigerem Schulabschluss in der Kontrollgruppe größer ist als in der Teilnahmegruppe.

Neben dem im Vergleich der drei Standorte niedrigsten Schulbildungsniveau werden in Carlsberg anteilig auch die meisten Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung in die Maßnahme zugewiesen (72 Prozent, Tabelle 12). Dieser Anteil ist in Altstadt am kleinsten, wo nur neun Personen (20 Prozent) in der Maßnahme keine abgeschlossene Berufsausbildung vorzuweisen haben. Der hohe Anteil von Personen mit außerbetrieblicher Ausbildung in Altstadt ist auf die ostdeutsche Ausbildungssituation zurückzuführen, in der außerbetriebliche Ausbildung nach wie vor eine große Rolle spielt.

In Bernhausen beträgt der Anteil an ZACQ-Jugendlichen ohne abgeschlossene Berufsausbildung 48 Prozent. Die schon in der vorherigen Tabelle zum Ausdruck gekommene Tendenz zur Zuweisung höher qualifizierter Personen in Bernhausen spiegelt sich vor allem darin wider, dass auch einzelne Absolventen einer Fachschule oder Universität zugewiesen wurden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass sich das tendenziell niedrigere Schulbildungsniveau der Kontrollgruppe relativ zur Teilnahmegruppe (Tabelle 11) auch in einem relativ niedrigeren durchschnittlichen Berufsausbildungsniveau findet, wie die entsprechenden t-Statistiken belegen.

Trotz der besseren Ausbildungssituation in Altstadt waren die Teilnehmenden der Maßnahme zusammen mit den Personen in Carlsberg vor der Zuweisung in die Maßnahme mit durchschnittlich über zwei Jahren am längsten von Arbeitslosigkeit betroffen (Tabelle 13). Am geringsten fällt dieser Wert in Bernhausen aus – die kumulierte Dauer der Arbeitslosigkeit vor der Maßnahme lag dort bei etwa einem Jahr und sieben Monaten. Für einen jungen Erwachsenen mit Durchschnittsalter von rund 23 Jahren erscheint aber auch dies bereits eine sehr lange Erfahrung mit Arbeitslosigkeit. Diese Werte werden in allen drei Standorten von jenen der Kontrollgruppe noch übertroffen. In Altstadt und Bernhausen ist die Differenz auch statistisch signifikant, was vermutlich wiederum die Unterschiede in der (Aus-)Bildungserfahrung zwischen den jeweiligen Teilnahme- und Kontrollgruppen wiedergibt.

Tabelle 12: Höchster Ausbildungsabschluss vor Maßnahmebeginn/Kontrollgruppenzuweisung

	Kontrollgruppe		Teilnahmegruppe		t-Wert*
	Anteil	Anzahl	Anteil	Anzahl	
<b>Altstadt</b>					
ohne abgeschl. Berufsausbildung	0,55	22	0,20	9	3,47
betriebliche Ausbildung	0,10	4	0,32	14	-2,49
außerbetriebliche Ausbildung	0,28	11	0,45	20	-1,71
Berufsfachschule	0,08	3	0,02	1	1,12
<b>Bernhausen</b>					
ohne abgeschl. Berufsausbildung	0,77	30	0,48	24	2,87
betriebliche Ausbildung	0,21	8	0,36	18	-1,60
außerbetriebliche Ausbildung	0,03	1	0,08	4	-1,10
Berufsfachschule	0,00	0	0,04	2	-1,26
Fachschule	0,00	0	0,02	1	-0,88
Universität	0,00	0	0,02	1	-0,88
<b>Carlsberg</b>					
ohne abgeschl. Berufsausbildung	0,89	17	0,72	81	1,65
betriebliche Ausbildung	0,11	2	0,24	27	-1,30
außerbetriebliche Ausbildung	0,00	0	0,04	5	-0,93
<b>Gesamt</b>					
ohne abgeschl. Berufsausbildung	0,70	69	0,55	114	2,57
betriebliche Ausbildung	0,14	14	0,29	59	-2,74
außerbetriebliche Ausbildung	0,12	12	0,14	29	-0,42
Berufsfachschule	0,03	3	0,01	3	0,95
Fachschule	0,00	0	0,00	1	-0,69
Universität	0,00	0	0,00	1	-0,69
* „t-Wert“ des Tests, ob sich die Durchschnittswerte zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe unterscheiden. Quelle: Integrierte Erwerbsbiografien (IEB).					

Bemerkenswert an den Daten in Tabelle 13 ist auch, dass der durchschnittliche Zeitraum seit der letzten Erwerbstätigkeit in allen Teilgruppen der Stichprobe über ein Jahr zurückliegt. Dies dürfte den Zielgruppenkriterien der Maßnahme entsprechen. Die benachteiligte Situation der betroffenen jungen Erwachsenen zeigt sich des Weiteren darin, dass sie zum Zeitpunkt des Maßnahmebeginns deutlich mehr (zeitliche) Erfahrung mit Arbeitslosigkeit als mit Erwerbstätigkeit gemacht haben.

Die deskriptiven Auswertungen dieses Abschnitts zeigen, dass es teilweise deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Standorten gibt, aber Kontrollgruppe und Teilnahmegruppe innerhalb eines Standortes weitgehend vergleichbar sind. Signifikante Unterschiede der beiden Gruppen lassen sich im erreichten Ausbildungsniveau erkennen. Unterschiede zwischen den Standorten werden vor allem in der Länge von ZACQ deutlich.

Tabelle 13: Arbeitsmarkterfahrung zum Start von ZACQ (in Tagen)

	Kontrollgruppe					Teilnahmegruppe					t-Wert*
	Ø	Std. Abw	Min.	Max.	N	Ø	Std. Abw	Min.	Max.	N	
<b>Altstadt</b>											
Dauer letzte Erwerbst.	268	386	3	1.458	34	314	351	2	1.233	44	-0,55
Zeitraum seit letzter Erwerbst.	781	345	150	1.634	34	729	457	74	1.736	41	0,55
Gesamtdauer Arbeitslosigkeit	984	523	99	2.662	40	774	376	68	1.580	45	2,14
Ges. Maßnahmendauer	261	231	3	1.048	36	227	195	4	937	37	0,68
<b>Bernhausen</b>											
Dauer letzte Erwerbst.	268	313	14	1.218	28	269	361	1	1.460	44	-0,02
Zeitraum seit letzter Erwerbst.	929	635	35	1.953	29	609	469	69	2.354	34	2,30
Gesamtdauer Arbeitslosigkeit	757	417	0	1.921	44	537	310	0	1.457	50	2,92
Ges. Maßnahmendauer	171	161	1	647	29	148	135	0	456	28	0,59
<b>Carlsberg</b>											
Dauer letzte Erwerbst.	225	281	9	1.015	14	292	398	5	1.477	97	-0,60
Zeitraum seit letzter Erwerbst.	845	477	156	1.378	14	704	498	16	1.778	77	0,98
Gesamtdauer Arbeitslosigkeit	907	502	120	1.778	19	769	503	0	2.728	111	1,12
Ges. Maßnahmendauer	229	218	8	818	18	193	170	0	663	91	0,79
<b>Gesamt</b>											
Dauer letzte Erwerbst.	260	339	3	1.458	76	292	377	1	1.477	185	-0,63
Zeitraum seit letzter Erwerbst.	849	494	35	1.953	77	690	480	16	2.354	152	2,34
Gesamtdauer Arbeitslosigkeit	873	483	0	2.662	103	714	446	0	2.728	206	2,88
Ges. Maßnahmendauer	223	208	1	1.048	83	193	171	0	937	156	1,19

\* „t-Wert“ des Tests, ob sich die Durchschnittswerte zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe unterscheiden.  
Quelle: Integrierte Erwerbsbiografien (IEB).

Neben den messbaren soziodemografischen Charakteristika beider Gruppen sollen auch spezielle Fähigkeiten und Kenntnisse beider Gruppen verglichen werden. Dazu wurden insgesamt 19 verschiedene Tests aus dem Testprogramm der Firma NORMATEMP mit den Personen der Kontroll- und Teilnahmegruppe durchgeführt. Bei den Qualifikations-Tests handelt es sich um Module eines internetbasierten Testsystems, das Fähigkeiten (bzw. spezifische Formen der Intelligenz) und berufsspezifisches Wissen abbilden soll.

Dieses System wurde in der vorliegenden Evaluation zur Anwendung gebracht, um einerseits die Vergleichbarkeit von Kontroll- und Teilnahmegruppe zu überprüfen und um andererseits eine mögliche Entwicklung der Testergebnisse zwischen Start und Ende von ZACQ zu überprüfen. Eine solche Veränderung könnte als Messgröße des Erfolgs von ZACQ dienen bzw. die Ergebnisse auf Basis der BA-Daten ergänzen. Die Testauswahl basierte auf den von den ARGEn übermittelten VerbIS Daten. Sie richtete sich vor allem nach der Berufs- und Ausbildungshistorie der Personen und nach den von NORMATEMP zu besetzenden Zeitarbeitsstellen. Des

Weiteren fanden aber auch laut Auskunft von NORMATEMP Entwicklungswünsche, z. B. das Aufnehmen eines bestimmten Berufs oder einer bestimmten Ausbildung in der Zukunft, bei der Testauswahl Berücksichtigung.

Bei der Mehrzahl der Jugendlichen in der Maßnahme wurden diese Tests bereits kurz nach Eintritt in die Maßnahme von NORMATEMP durchgeführt. Bei den übrigen fanden in einigen Fällen Nachtests statt. In anderen Fällen konnten diese jedoch nicht mehr durchgeführt werden, weil die betreffenden Jugendlichen bereits aus der Maßnahme ausgeschieden waren. Grund für die fehlenden Qualifikationstests waren in den meisten Fällen bereits vorliegende Qualifikationseinschätzungen von Bildungsträgern, die einen Test für NORMATEMP überflüssig machten. Aus diesem Grund existieren z. B. am Standort Bernhausen nur Testergebnisse von acht Personen der Teilnahmegruppe.

Die durchschnittlich erreichten Testergebnisse jener Testarten, die insgesamt mehr als zehnmal durchgeführt wurden, sind in Tabelle 14 nach Kontroll- und Teilnahmegruppe aufgeschlüsselt. Pro Person wurden zwei bis vier Tests in Abhängigkeit der Art ihrer Qualifikation durchgeführt. Die Bewertung der Tests findet je nach Art des Tests auf zwei verschiedene Weisen statt. Einige Tests benoten auf einer Skala von eins bis fünf, wobei fünf den besten erreichbaren Wert darstellt. Bei anderen Tests hingegen erfolgt die Benotung mit Prozentpunkten, wobei 100 Prozent das erreichbare Maximum darstellen.

In der zweiten Welle der Befragung, welche in jedem Standort ein Jahr nach der ersten Befragung stattfand, wurden neben erneuten Tests der Kontrollgruppe auch die Teilnahmegruppe ein weiteres Mal getestet, um die hinzugewonnenen Fähigkeiten beider Gruppen messen zu können. Von den ursprünglich 46 Personen der Kontrollgruppe und 56 Personen der Teilnahmegruppe, die den Test beim ersten Mal durchgeführt hatten, blieben beim zweiten Termin der Testdurchführung noch 25 bzw. 23. Die für die zweite Befragungswelle ausgewählten Tests hatten thematisch die gleichen Inhalte, diese wurden jedoch im Vergleich zur ersten Welle mit anderen Fragen abgedeckt (die Fragen in fast allen für diese Studie ausgewählten Themengebieten werden vom Testsystem per Zufallsprinzip ausgewählt), um einem potenziellen Übungseffekt auf die Testergebnisse vorzubeugen.

Tabelle 14 zeigt die Ergebnisse der ersten und zweiten Befragungswelle. Die zusammengefassten Testergebnisse der Teilnahmegruppe sind in beiden Wellen jeweils signifikant besser als die der Kontrollgruppe (dies gilt mit einer Ausnahme: das durchschnittliche Ergebnis der Risikowahrnehmungstests in Welle zwei ist nicht signifikant unterschiedlich zwischen beiden Gruppen), zwischen den Wellen existieren innerhalb der Gruppen hingegen keine signifikanten Unterschiede. Eine Verbesserung durch ZACQ hat demnach scheinbar nicht stattgefunden.

Tabelle 14: Durchschnittliches Testergebnis nach Testarten

	Kontrollgruppe						Teilnahmgruppe					
	Welle 1			Welle 2			Welle 1			Welle 2		
	Ø	Std. Abw.	N	Ø	Std. Abw.	N	Ø	Std. Abw.	N	Ø	Std. Abw.	N
	Tests mit einer Skala von 1 bis 5											
Daten überprüfen	3,83	0,98	6	3,33	0,58	3	4,40	0,84	10	3,75	0,96	4
Figuren vergleichen	3,00	1,20	22	2,87	1,06	15	3,66	1,23	32	3,64	1,03	11
Kundendaten bearb.	2,13	0,64	8	1,50	0,71	2	3,40	1,82	5	3,50	2,12	2
Rechentest	2,17	0,83	12	2,00	0,82	7	3,00	1,61	18	2,22	1,09	9
Sichtprüfung	3,13	1,36	8	2,67	2,08	3	3,11	1,59	35	3,50	1,35	10
Symbolverst.	2,56	0,73	9	2,33	0,58	3	2,64	1,22	33	2,64	0,84	14
Techn. Anw.	2,95	0,78	19	3,40	1,17	10	3,00	1,22	13	3,67	1,21	6
Zeichenfolgen überpr.	2,00	1,73	3	1,67	1,15	3	2,90	0,88	10	2,80	1,48	5
Gesamt	2,76	1,10	93	2,68	1,22	50	3,23	1,41	160	3,13	1,21	62
	Tests mit einer Skala von 0 bis 100 %											
Risikow. Bau 1	85	22	2				80	12	5	77	8	2
Risikow. Ind. 1	75	13	4	62	13	3	73	14	19	76	9	7
Risikow. Mix 1	62	10	16	71	12	9	70	8	12	62	20	4
Gesamt	64	17	23	68	12	12	74	11	57	72	14	14

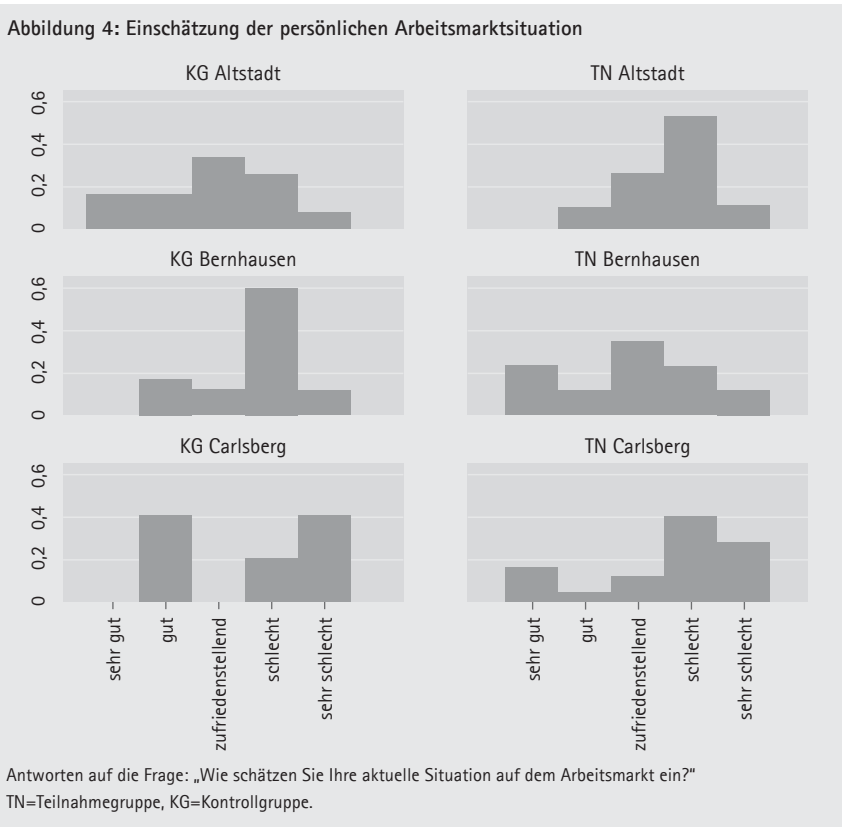
Die Fallzahlen (N) geben die Anzahl der Tests wieder (bis zu 4 Tests pro Person pro Welle).  
Quelle: NORMATEMP Datenbank.

### 5.1.5 Subjektive Einschätzung der teilnehmenden Jugendlichen

Um Teilnahme- und Kontrollgruppe möglichst bis zum aktuellen Rand zu beobachten, wurden wie bereits in Abschnitt 5.1.1 geschildert, neben den Daten aus der offiziellen Statistik auch Fragebögen an die Probanden verschickt bzw. ausgegeben, mit der Bitte, Angaben zur aktuellen Lebens- und Arbeitssituation zu machen.

Die Rücklaufquote der Fragebögen ist in Carlsberg mit weniger als 22 Prozent am geringsten, während für die anderen beiden Standorte ca. 50 Prozent der Fragebögen vorliegen. Insgesamt wurden 94 Personen aus der Teilnahme- und 33 aus der Kontrollgruppe befragt.

Beide Gruppen wurden in diesem Fragebogen nach ihrer persönlichen Einschätzung der eigenen Arbeitsmarktsituation gefragt. Dabei werden fünf Kategorien zwischen sehr gut und sehr schlecht unterschieden. Die Verteilung der Antworten ist in Abbildung 4 dargestellt. Hierbei muss aber immer die teilweise geringe Beobachtungszahl berücksichtigt werden. In Carlsberg schätzen mehr als 70 Prozent der Teilnahmgruppe ihre aktuelle Situation als schlecht oder sehr schlecht ein. Eine ähnlich negative Beurteilung lässt sich auch für die Befragten in Altstadt feststellen. Die Einschätzung fällt unter den Personen in Bernhausen bedeutend besser aus, doch haben hier auch nur neun geantwortet.



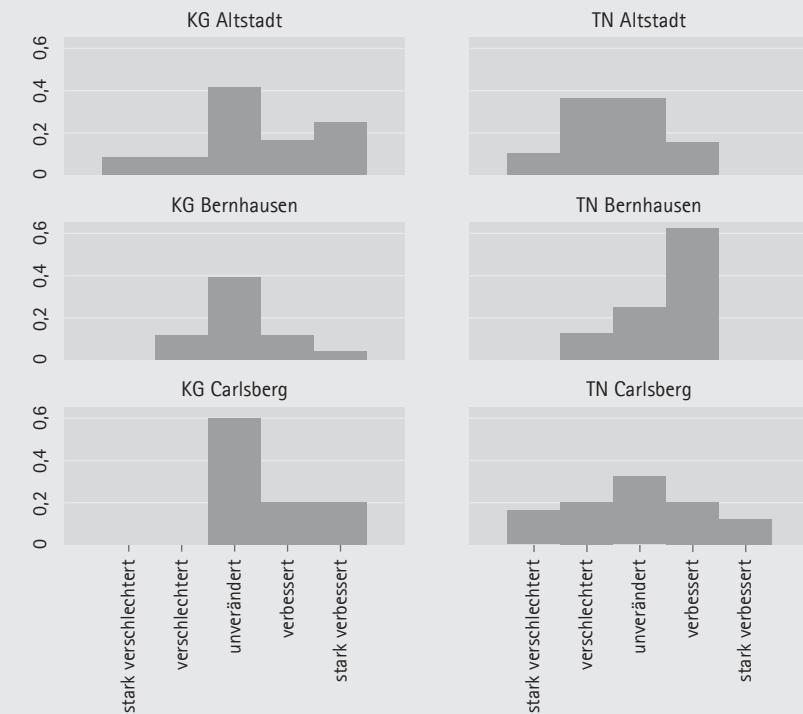
Weiterhin wurde nach der Veränderung der persönlichen Situation am Arbeitsmarkt zum Vorjahr gefragt (Abbildung 5). In allen Standorten haben die Mitglieder der Kontrollgruppe am häufigsten keine Veränderung der Arbeitsmarktsituation empfunden, mit leichter Tendenz hin zur Verbesserung. Aus den Angaben der Teilnahmegruppe lässt sich kein klares Bild zeichnen – in Altstadt scheint es eine Tendenz zur Verschlechterung hin zu geben, in Carlsberg eher hin zur Verbesserung.

Der Fragebogen unterscheidet sich in einigen Fragen für teilnehmende und nichtteilnehmende Jugendliche und geht auch spezifisch auf die Erfahrungen mit ZACQ ein. Tabelle 15 zeigt die Antworten zur persönlichen Beurteilung von ZACQ. Hierbei ergibt sich ein relativ einheitliches Bild in den jeweiligen Standorten. Die Jugendlichen in Altstadt kommen zu einer positiven Bewertung: 17 von 18 Befragten finden, dass die Aussage „ZACQ hat mir gut gefallen“ etwas oder vollständig zutrifft, ebenfalls 17 von 18 finden, dass sie wichtige Dinge dazugelernt haben, und 12 von 18 sehen ihre Arbeitsmarktchancen durch die ZACQ-Teilnahme verbessert.

Teilnehmende in Bernhausen kommen zu einer paritätischen Einschätzung. Etwa die Hälfte der (wenigen) Befragten hat ZACQ gut gefallen, hat Wichtiges da-

zugelernt und sieht die Arbeitsmarktchancen verbessert, die andere Hälfte dagegen sieht dies jeweils nicht so. In Carlsberg überwiegt die negative Beurteilung: Nur 8 von 20 Befragten hat ZACQ gut gefallen, ebenso 8 von 20 haben ihrer Einschätzung nach wichtige Dinge dazugelernt, und 6 von 20 sehen ihre Arbeitsmarktchancen dadurch verbessert.

Abbildung 5: Veränderung der Arbeitsmarktsituation im Vergleich zum Vorjahr



Antworten auf die Frage: „Wenn Sie Ihre aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt mit der Situation vor einem Jahr vergleichen, wie hat sie sich verändert?“ TN=Teilnahmegruppe, KG=Kontrollgruppe.

Hinsichtlich der Zufriedenheit mit der Maßnahme, wurden die teilnehmenden Jugendlichen gefragt, inwieweit ihnen die Maßnahme gefallen hat. Hier lassen sich große Unterschiede zwischen den Standorten feststellen. Während nur einer Person (sechs Prozent) in Altstadt ZACQ nicht gefallen hat, trifft dies auf 44 Prozent und 60 Prozent der Befragten in Bernhausen und Carlsberg zu. Dort findet auch etwa der gleiche Anteil der Befragten nicht, wichtige Dinge dazugelernt zu haben. Ähnlich sieht es hinsichtlich verbesserter Chancen auf dem Arbeitsmarkt aus, wo sogar 70 Prozent der Antworten in Carlsberg negativ ausfallen. Allerdings sagen hier immerhin auch sechs Personen in Altstadt (33 Prozent), dass sich ihre Arbeitsmarktchancen durch die Teilnahme nicht verbessert haben.

Tabelle 15: Wahrnehmung von ZACQ bei Teilnehmern der Maßnahme

	Antwortmöglichkeiten:					
	trifft zu		trifft etwas zu		trifft nicht zu	
	n	%	n	%	n	%
<b>ZACQ hat mir gut gefallen</b>						
Altstadt	9	50	8	44	1	6
Bernhausen	1	11	4	44	4	44
Carlsberg	5	25	3	15	12	60
<b>Durch ZACQ habe ich wichtige Dinge dazugelernt</b>						
Altstadt	7	39	10	56	1	6
Bernhausen			3	38	5	63
Carlsberg	6	30	2	10	12	60
<b>ZACQ hat meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert</b>						
Altstadt	4	22	8	44	6	33
Bernhausen			4	50	4	50
Carlsberg	4	20	2	10	14	70

Quelle: Eigene Erhebung.

## 5.2 Ergebnisse

Ziel von ZACQ ist es, die Arbeitsmarktchancen von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu verbessern. Dies zielt insbesondere auf den Integrationserfolg ab. Der folgende Abschnitt untersucht demnach die Wirkung von ZACQ auf den Integrationserfolg der Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Hierbei konzentriert sich die Analyse vor allem auf die Ergebnisvariable „sozialversicherungspflichtige Beschäftigung“ auf Basis des IAB-Datensatzes „Integrierte Erwerbsbiografien“ (IEB). Die Kernergebnisse der empirischen Analyse werden in den Abschnitten 5.2.1 und 5.2.2 dargestellt.

### 5.2.1 Verlaufsanalyse

Bei der Analyse des Arbeitsmarkterfolgs ist ein möglichst langer Beobachtungszeitraum nötig, damit nicht nur der sogenannte „Lock-in-Effekt“ betrachtet wird. Dieser Effekt entsteht dadurch, dass die Teilnehmer einer Maßnahme nicht oder weniger aktiv nach einer Stelle suchen als diejenigen, die sich nicht in einer Maßnahme befinden. Da die eigentliche Dauer von ZACQ ein Jahr beträgt und sich in den deskriptiven Statistiken auch gezeigt hat, dass ein substantieller Anteil der teilnehmenden Jugendlichen ein Jahr in der Maßnahme bleibt, ist es wichtig, auch Zeiträume über ein Jahr nach dem ZACQ-Start hinaus zu betrachten. Aus diesem Grund werden die Verbleibsnachweise, die monatliche Abfragen zum Erwerbsstatus bis zum aktuellen Rand beinhalten, genutzt.



Die Verbleibsnachweise geben den Arbeitsmarktzustand bis Dezember 2009 an. Somit existieren für alle Mitglieder der Kontroll- und Teilnahmegruppe noch 18 Monate nach Beginn von ZACQ bzw. Bildung der Kontrollgruppe (potenzieller Maßnahmenbeginn für die Nichtteilnehmer) Informationen zum Erwerbsstand. Lediglich für zwei Teilnehmer aus Carlsberg sind nur Angaben bis 16 bzw. 13 Monate nach Programmstart vorhanden.

Abbildung 6: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe – alle Standorte

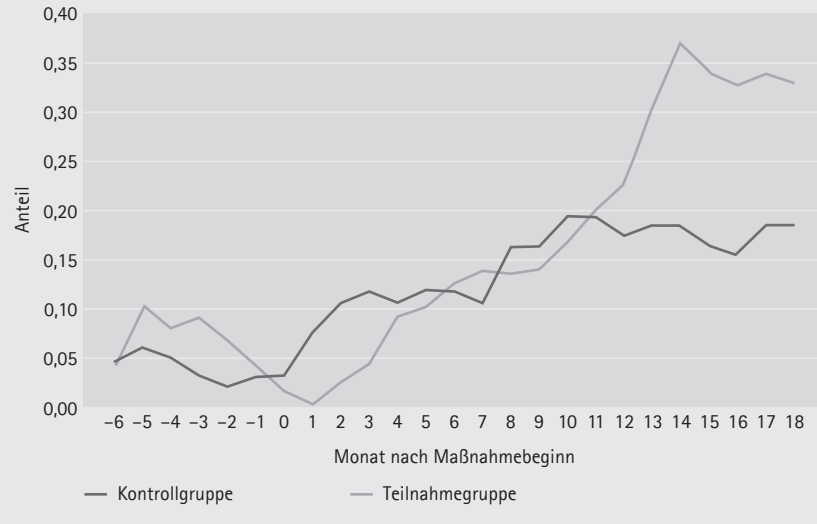
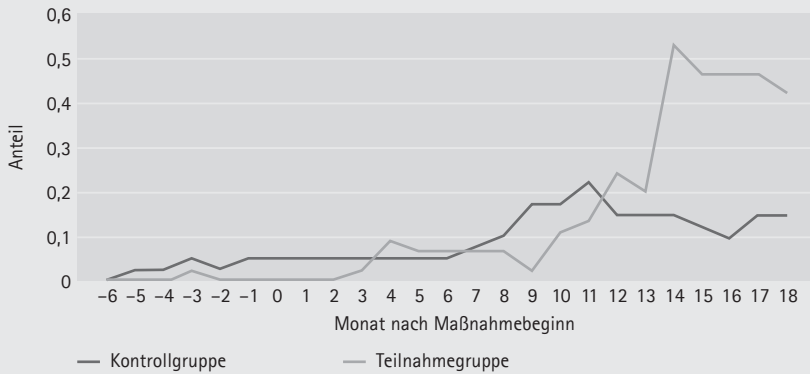


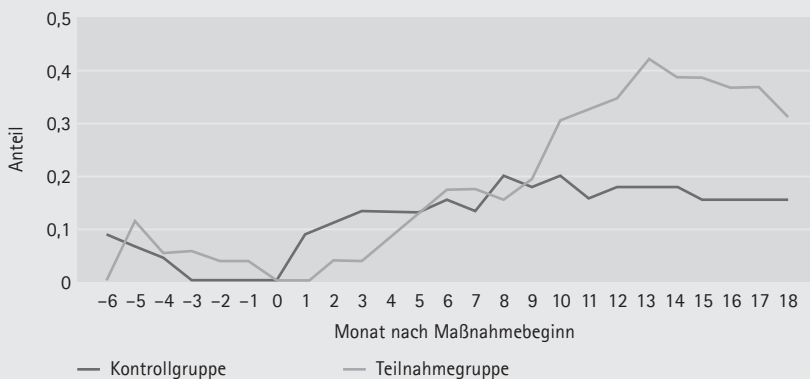
Abbildung 6 zeigt den Verlauf der Beschäftigung von Kontroll- und Teilnahmegruppe vor und nach dem Eintritt in ZACQ bzw. vor und nach der Zuweisung in die Kontrollgruppe. Als Zeitpunkt Null ist der Eintritt in ZACQ bzw. der Monat der Kontrollgruppenbildung gewählt. Während sich vor der Maßnahme keine deutlichen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen zeigen (die Teilnahmegruppe scheint mit geringfügig höherer Wahrscheinlichkeit erwerbstätig zu sein), lässt sich in den ersten Monaten ein Lock-in-Effekt feststellen, da die Erwerbstätigkeit in der Kontrollgruppe immer etwas höher als in der Teilnahmegruppe liegt. Dieser Effekt scheint sich nach sechs Monaten aufzuheben. Nach mehr als zwölf Monaten sind die teilnehmenden Jugendlichen mit einer deutlich höheren Wahrscheinlichkeit beschäftigt als die nicht teilnehmenden. So liegt der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach 14 bis 18 Monaten um 15 bis 19 Prozentpunkte höher als in der Kontrollgruppe. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass es positive Beschäftigungseffekte der Maßnahme gibt, die nach Beendigung der Maßnahme nach der „regulären“ Dauer von zwölf Monaten sichtbar werden.

Abbildung 7: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Altstadt



Eine analoge Darstellung für Altstadt (Abbildung 7) zeigt keine eindeutigen Unterschiede zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe in den ersten Monaten nach Beginn der Maßnahme und somit auch keinen Lock-in-Effekt. Insgesamt lässt sich bemerken, dass sich der Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in diesem Zeitraum auf generell niedrigem Niveau bewegt, oszillierend um etwa zehn Prozent. Die Tatsache, dass Abbildung 7 keinen Lock-in-Effekt für ZACQ in Altstadt anzuzeigen scheint, kann auch durch die Erfolglosigkeit der Kontrollgruppe in der Arbeitsplatzsuche erklärbar sein. Nach Ablauf von zwölf Monaten kann ein sehr großer Zuwachs an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung in der Teilnahmegruppe beobachtet werden. Der Anteil der Erwerbstätigen nimmt zwar im Laufe der Zeit wieder ab, aber 18 Monate nach Maßnahmebeginn ist immer noch ein Unterschied von 23 Prozentpunkten zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe zu beobachten.

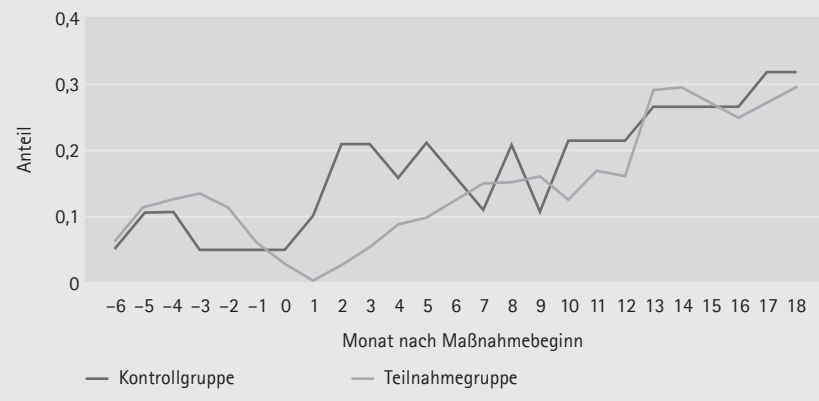
Abbildung 8: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Bernhausen



Die Betrachtung des Verlaufs der Erwerbstätigkeit in Bernhausen (Abbildung 8) zeigt einen leichten Lock-in-Effekt, der aber vor allem nur die ersten vier bis fünf Monate betrifft. Danach sind beide Kurven sehr nah beieinander, nach neun Monaten zeigt sich ein deutlicher Anstieg bei der Teilnahmegruppe. Die Zahl der Erwerbstätigen sinkt nach 13 Monaten wieder etwas ab und befindet sich auch in Bernhausen ca. 20 Prozentpunkte über dem Niveau der Kontrollgruppe.

Am deutlichsten ist der Lock-in-Effekt im Vergleich der beiden Gruppen in Carlsberg zu erkennen (Abbildung 9). Im Gegensatz zu den anderen beiden Standorten zeichnet sich in der grafischen Verlaufsbeobachtung kein eindeutig positiver Effekt nach einer längeren Beobachtungsdauer – insbesondere nach Maßnahmendauer – ab. Allerdings steigt hier auch im Gegensatz zu den anderen beiden Standorten die Zahl der Beschäftigten der Kontrollgruppe über 30 Prozent.

Abbildung 9: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Carlsberg

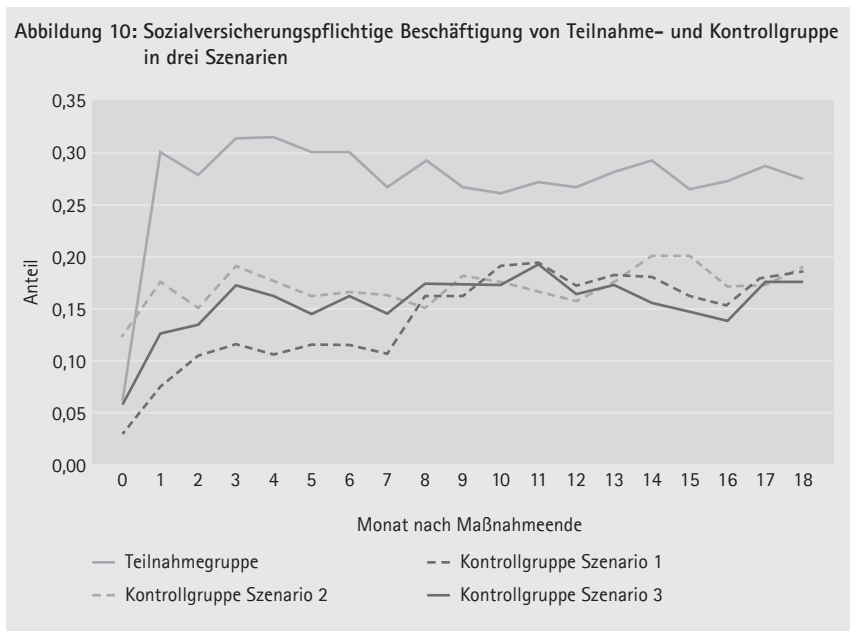


## 5.2.2 Wirksamkeitsanalyse

Für die Effektivitätsanalyse von ZACQ ist insbesondere von Relevanz, welche Wirkung sich auf die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden nach Beendigung der Maßnahme zeigt. Viele Personen verbringen 12 oder 13 Monate in der Maßnahme und suchen erst danach nach einer Beschäftigung, während die Mitglieder der Kontrollgruppe bereits zum Zeitpunkt der Zuweisung in die Kontrollgruppe – die ja ein rein analytisches Konstrukt ist, von dem die darin vertretenen Personen weder jetzt noch damals etwas wussten – mit der Stellensuche beginnen bzw. fortfahren können.

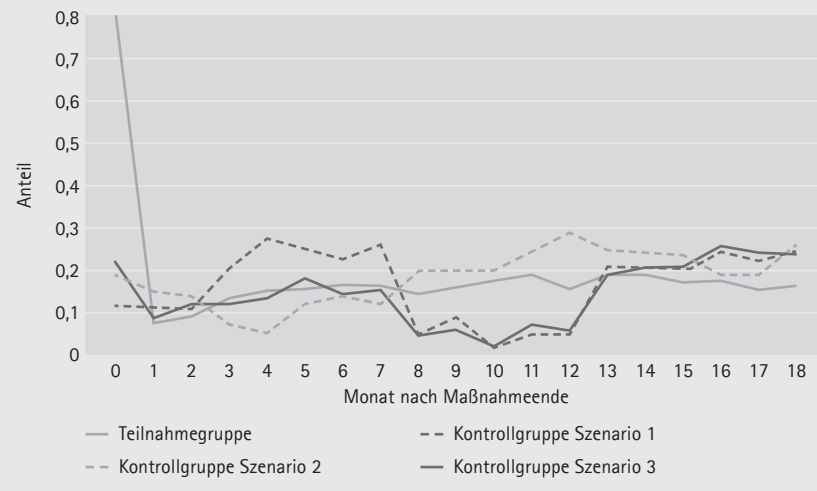
Aus diesem Grund wird im nächsten Analyseschritt der Zeitpunkt Null, d. h. der Zeitpunkt, an dem die Beobachtung der für die Evaluation relevanten Indikatoren beginnt, für die Teilnehmer auf ihr jeweiliges individuelles Enddatum von ZACQ

gesetzt. Da die Kontrollgruppe keine Maßnahmeverweildauer – und somit keine Daten „Maßnahme Beginn/Ende“ – aufweist und davon auszugehen ist, dass die Suchdauer der Kontrollgruppenmitglieder nach einem Arbeitsplatz vor Beginn des Zeitpunktes Null (also vor Beginn der Verbleibsanalyse) Auswirkungen auf das Evaluationsergebnis hat, wurden drei, nur für die Kontrollgruppe unterschiedliche, Szenarien verglichen: 1) Der Auswahltermin der Kontrollgruppe wird als Endzeitpunkt einer fiktiven Maßnahme angenommen, der Zeitpunkt Null, ab dem gemessen wird, ist also der Zeitpunkt, in dem die Kontrollgruppe ausgewählt wurde. 2) Zu dem Auswahltermin der Kontrollgruppe wird die standortspezifische durchschnittliche Verweildauer der Teilnahmegruppe in ZACQ addiert. Der Zeitpunkt Null ist dann als das Ende dieser fiktiven Maßnahmeteilnahme definiert. 3) Das Ende der Maßnahme, in die ein Kontrollgruppenmitglied in den ersten drei Monaten nach dem Auswahlzeitpunkt geht, wird als Zeitpunkt Null gesetzt, es handelt sich also nicht um das Ende einer fiktiven, sondern einer tatsächlichen Maßnahme. Für diejenigen Kontrollgruppenmitglieder, die in den ersten drei Monaten nach dem Auswahltermin an keiner Maßnahme teilnehmen, wird eine Verweildauer von null Tagen angenommen. Mit diesem Szenario, das dem Szenario 1) ähnlich ist, ist die Annahme verbunden, dass die Mitglieder der Kontrollgruppe gleichermaßen wie die Teilnahmegruppe nicht nach einer Beschäftigung suchen, während sie in einer Maßnahme sind. Die drei Szenarien, die sich somit nur für die Kontrollgruppe unterscheiden, sind in Abbildung 10 dargestellt.



In allen drei Szenarien zeigt sich ein deutlicher Effekt hinsichtlich einer höheren Wahrscheinlichkeit zur sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung bei der Teilnahmegruppe. So liegt der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ab etwa einem Monat nach Ende der Maßnahme um etwa 15 Prozentpunkte höher als in den Vergleichsszenarien. Allerdings wird dieser Effekt mit zunehmender Dauer etwas geringer und stabilisiert sich bei etwa zehn Prozentpunkten. Dies ist angesichts des insgesamt niedrigen Beschäftigungsniveaus in der betrachteten Population eine nennenswerte Größenordnung.

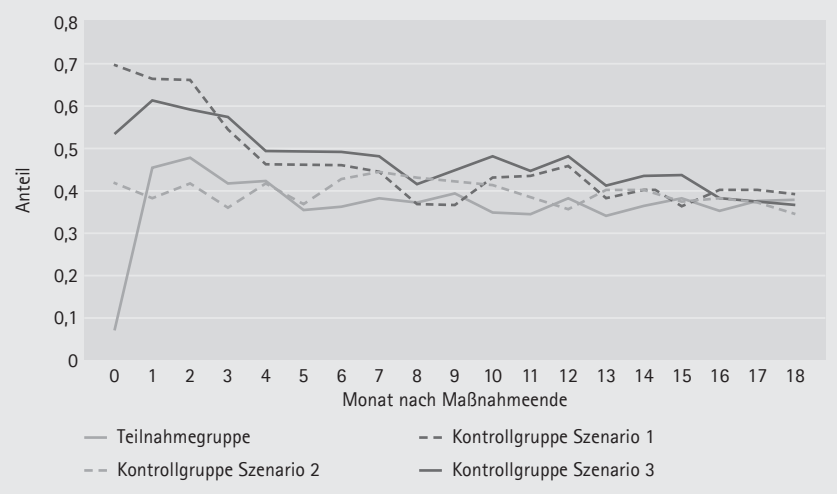
Abbildung 11: Maßnahmenteilnahme von Teilnahme- und Kontrollgruppe



Neben der primären Ergebnisvariable „Beschäftigungsfähigkeit“ lassen sich in der Analyse ergänzend zwei sekundäre Ergebnisvariablen betrachten. Dies ist zum einen die Teilnahme an (weiteren) Maßnahmen, zum anderen die Wahrscheinlichkeit der Arbeitslosigkeit.

Hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit der Maßnahmenteilnahme (Abbildung 11) lassen sich zwischen Teilnahme- und Kontrollgruppe keine eindeutigen Differenzen ablesen. Szenario 3 läuft zunächst zur Teilnahmegruppe parallel, Szenario 1 geringfügig darüber, Szenario 2 geringfügig darunter. Diese Verläufe verschieben sich leicht in den Monaten sieben bis zwölf. Die Wahrscheinlichkeit der Maßnahmenteilnahme verläuft über den ganzen Zeitraum relativ konstant und ist ab dem 13. Monat geringer als alle drei Szenarien der Kontrollgruppe. Dies deutet gemeinsam mit Abbildung 12 darauf hin, dass möglicherweise die Teilnahmegruppe mittelfristig in geringerem Maße von Arbeitslosigkeit und Maßnahmenteilnahme betroffen sein könnte als die Kontrollgruppe. Ab dem fünften Monat nach Maßnahmeaustritt liegen alle Szenarien der Kontrollgruppe (knapp) über der Kurve für die Teilnahmegruppe.

Abbildung 12: Arbeitslosigkeit von Teilnahme- und Kontrollgruppe



Da die deskriptiven Analysen der vorangegangenen Abschnitte deutliche Hinweise auf Heterogenität zwischen den Standorten gegeben haben, ist es von Interesse, die grafische Analyse der Wirksamkeit von ZACQ auch nach Standorten zu betrachten. Hierbei konzentriert sich die Betrachtung entsprechend der Programmziele von ZACQ auf die Ergebnisvariable „ungeförderte sozialversicherungspflichtige Beschäftigung“. Die entsprechenden Grafiken – in Analogie zur Gesamtstichprobe in Abbildung 9 – sind in Abbildung 13 für Altstadt, Abbildung 14 für Bernhausen und Abbildung 15 für Carlsberg dargestellt.

Abbildung 13: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Altstadt

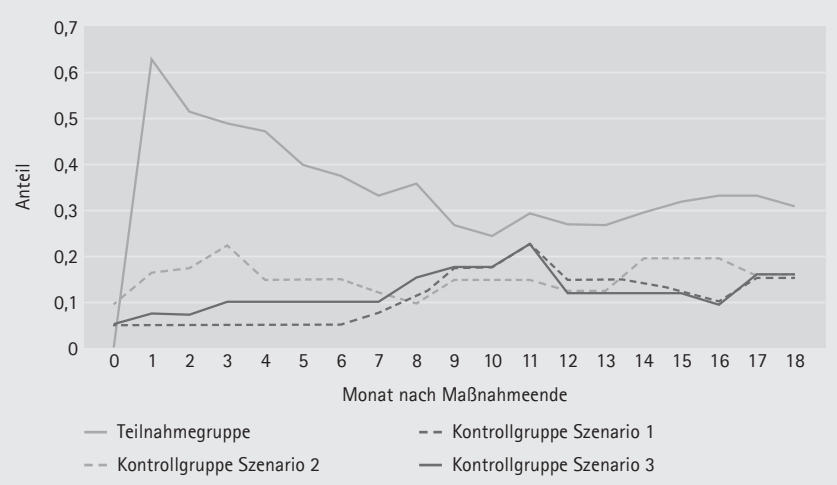


Abbildung 14: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Bernhausen

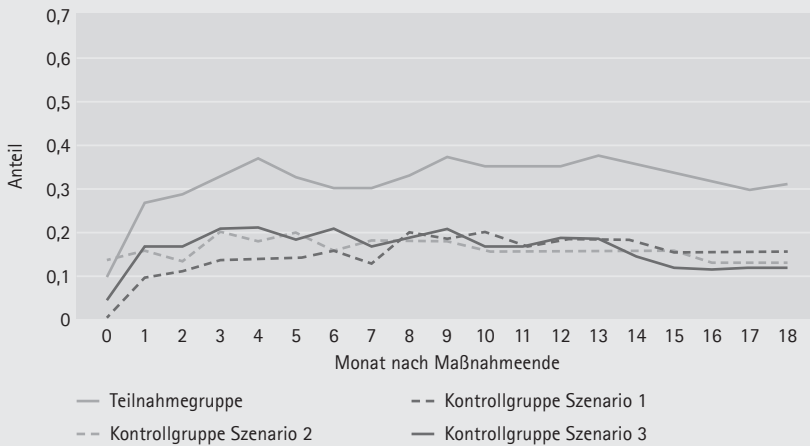
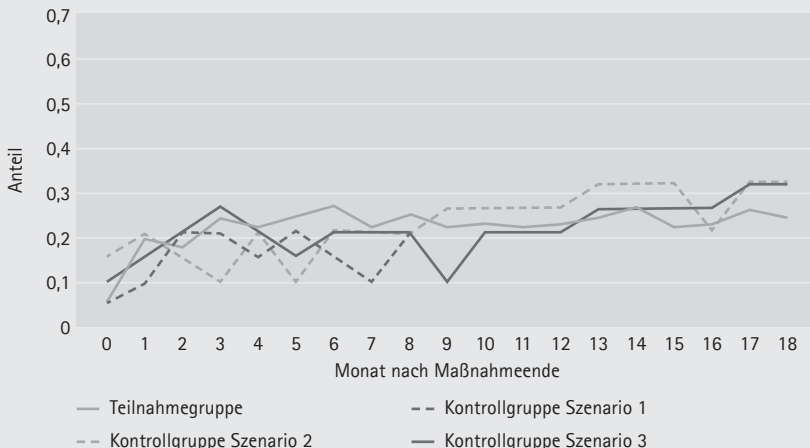


Abbildung 15: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung von Teilnahme- und Kontrollgruppe in Carlsberg



Es ist in den Abbildungen deutlich zu sehen, dass die Standorte auch hinsichtlich des Effekts von ZACQ unterschiedlich sind. Der Effekt von ZACQ auf die Wahrscheinlichkeit, in ungeförderter sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung zu sein, ist in Altstadt in den ersten Monaten nach Maßnahmeende sehr ausgeprägt, nimmt aber im Laufe der Zeit ab und stabilisiert sich ab dem zwölften Monat bei mehr als 15 Prozentpunkten. In Bernhausen ist ein dauerhafter Effekt von 10 bis 20 Prozentpunkten über den ganzen Zeitraum deutlich sichtbar. In Carlsberg kann dagegen kein deutlicher Effekt von ZACQ identifiziert werden.

Ein Grund für die deutliche Wirkung am Standort Altstadt könnte die dortige höhere durchschnittliche Verweildauer in ZACQ sein. Eine größere Anzahl an Personen als an den anderen Standorten hat hier das Programm bis zum Ende durchlaufen und dementsprechend auch mehr Arbeitsmarkterfahrung gesammelt. Eventuell könnten auch die Qualifizierungsinhalte stichhaltiger sein, eine Vermutung, die von der generell positiven Einschätzung von ZACQ durch die teilnehmenden Jugendlichen (vgl. oben) belegt sein könnte. Allerdings dauert dieser starke Effekt nur wenige Monate an. In Bernhausen hingegen scheint zwar der Anteil derer, die von ZACQ profitieren, kleiner zu sein. Hingegen scheint aber der Integrationserfolg für diese Gruppe dauerhaft zu bestehen.

Die bisherigen Analysen belegen in der Gesamtschau einen positiven Effekt von ZACQ auf die Beschäftigungswahrscheinlichkeit der Teilnehmenden in den 18 Monaten nach Maßnahmenende. Dieser Gesamteindruck setzt sich aus heterogenen Teilen zusammen, insbesondere der Tatsache, dass besagter Beschäftigungseffekt in Altstadt in den ersten Monaten sehr ausgeprägt, dann abnehmend und letztlich konstant, in Bernhausen deutlich und über einen längeren Zeitraum, in Carlsberg dagegen sehr klein bzw. gar nicht vorhanden ist. Des Weiteren könnte die Länge der Maßnahmenteilnahme – und hier insbesondere das komplette Durchlaufen von ZACQ – eine Rolle spielen.

Um diese Dimensionen der Heterogenität zu analysieren und bessere Einblicke in die Unterschiede zwischen Kontroll- und Teilnahmegruppe hinsichtlich der Beschäftigungswahrscheinlichkeit zu bekommen, wird im Folgenden ein lineares Wahrscheinlichkeitsmodell (LWM) geschätzt, in das neben dem Teilnahmeindikator – nur dieser wird ja in den obigen Abbildungen zur Differenzierung verwendet – auch weitere Kontrollvariablen auf Personenebene eingehen. Die Identifikationsannahme der grafischen Wirkungsanalyse ist, dass auf Basis der Auswahl durch persönliche Ansprechpartner ex post quasi-randomisierte Teilnahme- und Kontrollgruppen entstehen, deren direkter Vergleich den Maßnahmeneffekt unverzerrt messen kann. Da Abschnitt 5.1.4 gezeigt hat, dass diese Vorgehensweise nicht alle relevanten beobachtbaren Charakteristika in allen Standorten balanciert, ist eine ergänzende Regressionsanalyse sinnvoll, die für die verbleibenden Unterschiede kontrolliert.

Die abhängige Variable dieser Regressionsanalyse ist weiterhin die Erwerbstätigkeit, gemessen als Indikatorvariable „ja/nein“. Diese Analyse wird zu den Zeitpunkten sechs und 18 Monate nach dem Ende von ZACQ durchgeführt zur Schätzung eines kurz- und mittelfristigen Effekts, wobei wiederum die drei beschriebenen Szenarien für die Messung des „Maßnahmenendes“ der Kontrollgruppe Verwendung finden. Aufgrund der geringen Beobachtungszahl nach 18 Monaten in Szenario 2, wird hier der Zustand nach 17 statt 18 Monaten betrachtet. Tabelle 16



präsentiert die Regressionsergebnisse der Schätzungen für beide Zeitpunkte und die drei beschriebenen Szenarien.

Die Regressionsergebnisse zeigen einen statistisch signifikanten Effekt der Teilnahme an ZACQ auf die Wahrscheinlichkeit, sechs Monate nach Maßnahmenende sozialversicherungspflichtig beschäftigt zu sein. Dieser Effekt ist 18 Monate nach Maßnahmenende in allen drei Szenarien nicht signifikant von null verschieden. Interessanterweise weist die Regression für den Standort keinen Effekt aus (Carlsberg ist die Referenzkategorie). Bei den weiteren Kontrollvariablen lassen sich kaum Einflussfaktoren auf die Beschäftigungschancen erkennen. Lediglich Personen mit längerer kumulierter Arbeitslosigkeit vor dem Zeitpunkt Null sind in allen drei Szenarien nach 18 bzw. 17 Monaten mit einer geringeren Wahrscheinlichkeit beschäftigt; vorherige Berufserfahrung scheint sich langfristig positiv bemerkbar zu machen.

Die grafischen Verbleibsanalysen im vorigen Abschnitt zeigen, dass es Unterschiede zwischen den drei Standorten gibt. Aus diesem Grund wird der Indikator „ZACQ“ mit den einzelnen Standorten interagiert. Das heißt, der Effekt der Maßnahme wird separat für jeden der drei Standorte gemessen. Die Ergebnisse für alle drei Szenarien nach jeweils sechs bzw. 18 (17) Monaten sind in Tabelle 17 dargestellt. Die Wahrscheinlichkeit einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung ist für ZACQ-Teilnehmer in Carlsberg nicht signifikant größer als die der Kontrollgruppe. Für die Teilnahmegruppe in Altstadt lässt sich ein signifikanter und positiver Effekt nach sechs Monaten in allen drei Szenarien erkennen. Allerdings ist dieser Koeffizient nach 18 bzw. 17 Monaten in allen Szenarien nicht signifikant von null verschieden. In Altstadt hat die Teilnahme an ZACQ einen signifikant positiven (in Szenario 2 nur auf dem Zehn-Prozent-Niveau) Effekt auf die Beschäftigungswahrscheinlichkeit nach sechs Monaten. In Bernhausen lassen sich hingegen signifikant positive Effekte nach 17 bzw. 18 Monaten und in Szenario 2 auch nach sechs Monaten erkennen. Hinsichtlich der weiteren Kontrollvariablen unterscheiden sich die Koeffizienten nicht von denen in Tabelle 16.

Tabelle 18 enthält die Ergebnisse einer ähnlichen Regression, in der aber explizit verschiedene Zeitdauern der Teilnahme an ZACQ unterschieden werden (kurze Dauer 1 bis 92 Tage, mittlere Dauer 93 bis 184 Tage, lange Dauer > 184 Tage). Es zeigt sich, dass die in Tabelle 16 ausgewiesenen positiven Effekte für ZACQ insgesamt vor allem durch die langen Maßnahmedauern hervorgerufen werden. Es sind genau jene Personen, die ZACQ auch komplett durchlaufen, also länger als 184 Tage in ZACQ waren, die in jedem der drei Szenarien und zu jedem der beiden Messzeitpunkte eine signifikant größere Chance haben, in Beschäftigung zu sein, als die Kontrollgruppe. Allerdings ist der geschätzte Effekt nach sechs Monaten in allen drei Szenarien größer als der geschätzte Effekt nach 18 bzw. 17 Monaten. Eine mittlere oder kurze

Tabelle 16: Verbleibsanalyse: LWM-Schätzung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung

	Szenario 1				Szenario 2				Szenario 3			
	6 Monate		18 Monate		6 Monate		17 Monate		6 Monate		18 Monate	
	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert
ZACQ	0,193	3,03	0,102	1,55	0,159	2,40	0,102	1,58	0,153	2,33	0,091	1,36
Alter	0,177	0,74	0,238	0,96	0,178	0,71	0,092	0,38	0,204	0,83	0,251	1,00
Alter <sup>2</sup>	-0,003	-0,62	-0,005	-0,89	-0,003	-0,58	-0,002	-0,34	-0,004	-0,70	-0,005	-0,95
weiblich	-0,027	-0,36	0,075	0,98	0,021	0,28	0,055	0,74	-0,022	-0,28	0,066	0,84
Altstadt	0,013	0,16	-0,029	-0,35	0,031	0,39	-0,016	-0,21	0,008	0,11	-0,014	-0,16
Bernhausen	0,070	0,92	-0,078	-0,95	0,027	0,35	-0,069	-0,87	0,065	0,83	-0,082	-0,99
Hauptschule	0,008	0,12	-0,050	-0,69	-0,034	-0,48	-0,091	-1,29	-0,023	-0,32	-0,014	-0,19
Realschule	0,113	1,35	-0,044	-0,50	0,065	0,74	-0,098	-1,15	0,067	0,77	-0,014	-0,15
Fachschule	0,238	1,43	0,275	1,47	0,119	0,69	0,266	1,52	0,215	1,26	0,310	1,64
Abitur	-0,327	-0,75	-0,409	-0,92	-0,390	-0,86	-0,386	-0,89	-0,373	-0,84	-0,372	-0,84
betr. Ausb.	0,026	0,35	0,099	1,26	0,033	0,43	0,177	2,32	0,021	0,28	0,093	1,17
außerbetr. Ausb.	0,029	0,33	-0,113	-1,19	0,007	0,07	-0,005	-0,06	0,009	0,10	-0,125	-1,30
Berufsfachschule	0,243	1,19	-0,008	-0,04	0,197	0,93	0,041	0,20	0,429	2,05	0,024	0,10
AL vor Zuweisung	0,000	-1,40	0,000	-1,64	0,000	-1,66	0,000	-2,39	0,000	-1,86	0,000	-1,69
Berufserf. (0/1)	-0,003	-0,04	0,161	2,02	0,062	0,80	0,125	1,61	0,022	0,29	0,156	1,92
Konstante	-2,249	-0,81	-2,858	-1,00	-2,314	-0,80	-1,041	-0,37	-2,536	-0,88	-2,965	-1,02
R <sup>2</sup>	0,112		0,095		0,078		0,118		0,098		0,095	
N	252		233		252		237		251		227	

Quelle: Integrierte Erwerbsbiografien (IEB), VerBIS Abfrage und eigene Erhebung.

Tabelle 17: Verbleibsanalyse: LWM-Schätzung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung

	Szenario 1				Szenario 2				Szenario 3			
	6 Monate		18 Monate		6 Monate		17 Monate		6 Monate		18 Monate	
	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert	Koeff	t-Wert
ZACQ	0,292	2,92	0,154	1,51	0,182	1,76	0,152	1,53	0,252	2,45	0,128	1,24
Altstadt	0,175	1,64	0,193	1,71	0,239	2,15	0,225	2,05	0,143	1,30	0,199	1,71
Bernhausen	0,084	0,74	-0,065	-0,55	0,038	0,32	-0,101	-0,88	0,034	0,29	-0,069	-0,58
Carlsberg	0,159	0,66	0,214	0,86	0,166	0,67	0,065	0,27	0,186	0,75	0,225	0,90
Alter	-0,003	-0,54	-0,004	-0,79	-0,003	-0,54	-0,001	-0,23	-0,003	-0,62	-0,005	-0,85
Alter <sup>2</sup>	-0,026	-0,36	0,079	1,03	0,024	0,31	0,058	0,79	-0,021	-0,28	0,068	0,88
weiblich	-0,129	-0,99	-0,188	-1,42	-0,081	-0,60	-0,204	-1,57	-0,141	-1,05	-0,160	-1,19
Altstadt	-0,011	-0,08	-0,255	-1,91	-0,116	-0,84	-0,292	-2,24	-0,028	-0,21	-0,265	-1,93
Bernhausen	0,007	0,10	-0,055	-0,76	-0,038	-0,53	-0,097	-1,38	-0,024	-0,34	-0,018	-0,25
Hauptschule	0,112	1,33	-0,047	-0,54	0,059	0,67	-0,103	-1,21	0,065	0,75	-0,016	-0,18
Realschule	0,247	1,46	0,238	1,25	0,092	0,53	0,212	1,18	0,221	1,27	0,268	1,39
Fachschule	-0,312	-0,72	-0,378	-0,85	-0,373	-0,83	-0,348	-0,80	-0,357	-0,80	-0,339	-0,76
Abitur	0,023	0,31	0,094	1,20	0,032	0,41	0,173	2,28	0,018	0,24	0,090	1,14
betr. Ausb.	0,022	0,25	-0,114	-1,20	0,005	0,06	-0,005	-0,05	0,002	0,02	-0,122	-1,27
außerbetr. Ausb.	0,266	1,30	-0,009	-0,04	0,194	0,91	0,037	0,18	0,451	2,14	0,014	0,06
Berufsfachschule	0,000	-1,26	0,000	-1,60	0,000	-1,64	0,000	-2,40	0,000	-1,73	0,000	-1,67
AL vor Zuweisung	-0,007	-0,09	0,147	1,83	0,055	0,70	0,107	1,38	0,017	0,23	0,139	1,71
Berufserf. (0/1)	-1,963	-0,70	-2,443	-0,85	-2,079	-0,72	-0,558	-0,20	-2,233	-0,78	-2,519	-0,87
Konstante	0,120		0,108		0,084		0,137		0,106		0,107	
R <sup>2</sup>	252		233		252		237		251		227	
N												

Quelle: Integrierte Erwerbsbiografien (IEB), VerBIS Abfrage und eigene Erhebung.

Tabelle 18: Verbleibsanalyse: LWM-Schätzung der sozialversicherungspflichtigen Erwerbstätigkeit

	Szenario 1			Szenario 2			Szenario 3		
	6 Monate Koeff	18 Monate Koeff	t-Wert	6 Monate Koeff	17 Monate Koeff	t-Wert	6 Monate Koeff	18 Monate Koeff	t-Wert
ZACQ									
kurz	0,025	0,34	0,016	0,20	-0,006	-0,08	0,043	0,55	-0,011
mittel	0,070	0,83	0,030	0,32	0,031	0,36	-0,015	-0,17	0,022
lang	0,444	6,12	0,273	3,22	0,408	5,38	0,263	3,22	0,403
Alter	0,109	0,49	0,193	0,79	0,110	0,47	0,054	0,23	0,137
Alter <sup>2</sup>	-0,002	-0,35	-0,004	-0,71	-0,002	-0,32	-0,001	-0,17	-0,002
weiblich	-0,047	-0,69	0,061	0,81	0,001	0,01	0,036	0,50	-0,042
Altstadt	-0,056	-0,75	-0,089	-1,05	-0,035	-0,45	-0,061	-0,75	-0,058
Bernhausen	0,071	0,99	-0,077	-0,95	0,029	0,38	-0,062	-0,78	0,067
Hauptschule	0,015	0,23	-0,045	-0,63	-0,027	-0,41	-0,086	-1,24	-0,016
Realschule	0,121	1,55	-0,038	-0,44	0,073	0,88	-0,102	-1,22	0,074
Fachschule	0,151	0,97	0,236	1,27	0,034	0,21	0,235	1,35	0,131
Abitur	-0,212	-0,52	-0,365	-0,84	-0,278	-0,65	-0,364	-0,85	-0,262
betr. Ausb.	-0,010	-0,14	0,075	0,97	-0,003	-0,04	0,156	2,07	-0,014
außerbetr. Ausb.	-0,027	-0,32	-0,139	-1,48	-0,049	-0,56	-0,028	-0,30	-0,047
Berufsfachschule	0,237	1,25	-0,005	-0,02	0,193	0,97	0,055	0,28	0,425
AL vor Zuweisung	0,000	-0,85	0,000	-1,13	0,000	-1,15	0,000	-2,01	0,000
Berufserf. (0/1)	0,033	0,47	0,190	2,40	0,098	1,34	0,161	2,09	0,059
Konstante	-1,477	-0,57	-2,369	-0,84	-1,550	-0,57	-0,634	-0,23	-1,775
R <sup>2</sup>	0,233	0,134	0,233		0,193	0,158	0,158		0,214
N	252	233	233	252	237	237	237	251	227

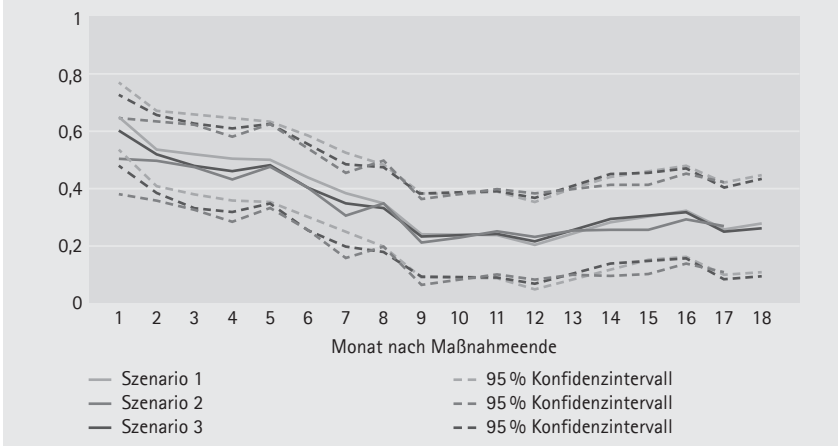
Anmerkung: Bei „ZACQ kurz“ handelt es sich um Teilnehmer, die die Maßnahme 1–92 Tage durchlaufen haben (Abbrecher), bei „ZACQ mittel“ analog 93–184 und bei „ZACQ lang“ mehr als 184 Tage (Vollender). „AL vor Zuweisung“ ist die gesamte Dauer des Verbleibs in Arbeitslosigkeit vor Beginn der Maßnahme ZACQ.

Quelle: Eigene Erhebung.

Maßnahmenteilnahme (ZACQ-Abbrecher) zeigt überhaupt keinen Effekt. Neben der Verweildauer in ZACQ, die über die Standorte schwankt, lassen sich auch in Tabelle 18 keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Standorten in der Beschäftigungswahrscheinlichkeit feststellen. Geschlecht und Alter zeigen ebenso keinen signifikanten Einfluss auf die Beschäftigungswahrscheinlichkeit der Jugendlichen.

In Abbildung 16 ist der Koeffizient von „ZACQ lang“ für alle drei Szenarien dargestellt. Dabei wurde die Regression nicht, wie in Tabelle 18 dargestellt, nur nach sechs und 18 Monaten durchgeführt, sondern für alle 18 Monate einzeln. Es lässt sich ein vergleichbarer Trend in allen drei Szenarien erkennen: direkt nach Ende der Maßnahme ist der geschätzte Koeffizient ungefähr 0,6 und am größten. Der geschätzte Koeffizient wird im Laufe der Zeit immer geringer, stabilisiert sich aber nach neun Monaten und bleibt immer signifikant von null verschieden.

Abbildung 16: Koeffizient von ZACQ lange Dauer im Zeitverlauf



### Entwicklung der Ergebnisse der Qualifikations-Tests

Ziel von ZACQ ist es, die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmenden zu erhöhen. Ergänzend zu den obigen Wirkungsanalysen der realisierten Beschäftigung als „hartem“ Indikator für Beschäftigungsfähigkeit wird im Folgenden auch die Entwicklung bestimmter Qualifikationen anhand der NormaPro-Tests ermittelt.

Im Abschnitt 5.1.4 wurden einige Unterschiede in den Testergebnissen zwischen Kontroll- und Teilnahmegruppe beobachtet. Im Folgenden soll untersucht werden, ob es auch bei der Veränderung zwischen beiden Erhebungswellen signifikante Unterschiede zwischen beiden Gruppen gibt. Dazu wird als abhängige Variable ein Indikator gebildet, der angibt, ob sich die Person in dem jeweiligen Test verbessert hat oder nicht. Beobachtungsebene sind Tests, nicht Personen. Grund hierfür ist,

dass nur für sehr wenige Personen (ca. 40) Testergebnisse für beide Wellen vorlagen. Um aus dieser Vorgehensweise resultierende Verzerrungen zu vermeiden, wurden für das folgende lineare Wahrscheinlichkeitsmodell die Standardfehler auf Personenebene geclustert.

Tabelle 19: LWM: Verbesserung der Qualifikations-Tests

	Koeffizient	t-Wert
ZACQ-Teilnehmer	0,04	0,35
Alter	-0,06	-2,54
weiblich	0,12	1,14
Altstadt	-0,06	-0,48
Bernhausen	-0,16	-1,68
kein Schulabschluss	-0,04	-0,41
keine Ausbildung	0,12	0,93
AL vor Zuweisung	0,00	1,45
Berufserfahrung (0/1)	-0,22	-2,35
Konstante	1,72	2,72
R <sup>2</sup>	0,09	
N	120	
Quelle: Eigene Erhebung		

Die Ergebnisse in Tabelle 19 zeigen, dass es keine durch ZACQ hervorgerufenen signifikanten Unterschiede in der Verbesserung von Testergebnissen zwischen der Teilnehmer- und der Kontrollgruppe gibt. Als Einflussfaktoren auf eine Verbesserung der Testergebnisse lassen sich lediglich das Alter und die Berufserfahrung mit einem jeweils negativen Effekt feststellen, d. h. ältere Personen oder jene mit Berufserfahrung vor dem ZACQ-Start haben mit geringerer Häufigkeit ihre Ergebnisse verbessert. Allerdings ist hier zu beachten, dass Testergebnisse nur für jene Personen vorliegen, die auch beide Male am Test teilgenommen haben. Hier ist nicht auszuschließen, dass es sich um eine selektive Gruppe handelt.

### 5.2.3 Verbleib in Beschäftigung

Die Ergebnisse des vorangegangenen Abschnitts zeigen, dass es positive Beschäftigungseffekte durch ZACQ für die teilnehmenden Jugendlichen gibt, wenn diese ZACQ nicht frühzeitig abgebrochen haben. Diese Effekte scheinen vor allem in Altstadt und auf längere Sicht in Bernhausen aufzutreten. Dabei sind die Effekte für Bernhausen kleiner und dauerhafter, während sich in Altstadt in den ersten Monaten nach Ende der Maßnahme große Effekte zeigen, die im Laufe des ersten Jahres geringer werden. Diese stabilisieren sich aber nach zwölf Monaten und bleiben im weiteren Zeitverlauf signifikant positiv.

Ziel von ZACQ ist es, die Beschäftigungsfähigkeit der teilnehmenden Jugendlichen zu erhöhen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass dieses Ziel hinsichtlich des Integrationserfolgs erreicht wurde. Allerdings stellt sich die Frage, wie diese Beschäftigungseffekte zustande kamen. Diese können zum einen Ergebnis größerer allgemeiner Beschäftigungsfähigkeit der Teilnahmegruppe sein. Aufgrund der hinzugewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen hat sich die Wahrscheinlichkeit der früheren ZACQ-Jugendlichen erhöht, einen Arbeitsplatz zu finden. Hingegen kann aber auch die Erfahrung in der Zeitarbeitsfirma dazu führen, dass sich für diese speziell die Wahrscheinlichkeit erhöht, weiter bei NORMATEMP bzw. in dem während der Dauer von ZACQ eingesetzten Betrieb zu arbeiten, da die Einarbeitungskosten und die Ungewissheit über Können, Engagement etc. des Mitarbeiters für den Arbeitgeber geringer geworden sind. Außerdem könnte firmenspezifisches Humankapital akkumuliert werden.

Um zu überprüfen, inwieweit die positiven Beschäftigungseffekte durch eine Übernahme von NORMATEMP bzw. des ZACQ-Arbeitgebers zustande kommen, werden die anonymisierten Betriebsnummern der Beschäftigungszeiten der Teilnahmegruppe der Jahre 2007 und 2008 herangezogen. Tabelle 20 unterscheidet Jugendliche, die während ZACQ bei NORMATEMP eingesetzt wurden und solche, die zwar an ZACQ teilgenommen haben, aber keinen Beschäftigungsspell bei einer der drei NORMATEMP-Niederlassungen<sup>11</sup> ausweisen. Es zeigt sich, dass etwa ein Drittel der teilnehmenden Jugendlichen niemals bei NORMATEMP eingesetzt wurde.

Tabelle 20: Dauer der nachfolgenden Beschäftigung von Teilnehmern (in Tagen)

		Zahl der Teilnehmer	... mit einer Beschäftigung nach ZACQ <sup>1</sup>	durchschn. Dauer der Beschäftigung	davon rechts-zensierte Dauern <sup>2</sup>	ungefördert
Gesamt		212	143		47	55
bei NORMATEMP beschäftigt während ZACQ	gesamt	135	97	149,25	38	44
	Altstadt	45	36	114,64	11	18
	Bernhausen	32	27	177,89	16	11
nicht bei NORMATEMP beschäftigt während ZACQ	Carlsberg	58	34	163,15	11	15
	gesamt	77	46	151,63	9	9
	Altstadt	0	0		0	0
beschäftigt während ZACQ	Bernhausen	20	14	249,71	4	3
	Carlsberg	57	32	108,72	9	6

<sup>1</sup> Es werden nur Dauern von mindestens 14 Tagen berücksichtigt.

<sup>2</sup> Betriebsnummern sind nicht bis zu diesem Zeitpunkt vorhanden.

Quelle: Betriebsnummern der Bundesagentur für Arbeit, Integrierte Erwerbsbiografien (IEB).

11 Die anonymisierten Betriebsnummern der NORMATEMP-Niederlassungen Altstadt, Bernhausen und Carlsberg wurden anhand der Häufigkeit während des ZACQ-Zeitraums identifiziert.

In Altstadt weisen alle Jugendlichen in der Maßnahme auch eine Beschäftigung bei NORMATEMP auf, während in Carlsberg die Hälfte aller Teilnehmer während der Teilnahme niemals bei NORMATEMP beschäftigt war. Dies steht in Einklang mit den teilweise sehr kurzen Dauern von ZACQ, die in Bernhausen, aber vor allem Carlsberg beobachtet werden können (siehe Abbildung 3). Insgesamt finden 143 der 212 Teilnehmer nach Ende von ZACQ und bis Ende 2008 eine Beschäftigung von mindestens 14 Tagen. Dabei lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Teilnehmergruppen hinsichtlich Beschäftigungswahrscheinlichkeit und Dauer der Beschäftigung erkennen. Allerdings kann die Art der Beschäftigung aus den vorliegenden Daten nicht bestimmt werden. So sind zumeist keinerlei Angaben über die Zahl der Stunden oder das Tagesentgelt vorhanden. Demnach lässt sich nicht feststellen, ob es sich um ungeforderte Beschäftigung, geringfügige Beschäftigung und/oder Teilzeit handelt. Allerdings enthalten die Integrierten Erwerbsbiografien bis zum dritten Quartal 2008 Angaben zum Leistungsbezug. Anhand dieser Daten wird festgestellt, ob parallel zur Beschäftigung Leistungsbezug bestand. Nur wenn dies nicht der Fall ist, gilt die Beschäftigung im Folgenden als ungefordert.

Die letzte Spalte der Tabelle 20 zeigt, wie viele der Beschäftigungsverhältnisse ungefordert waren. Insgesamt sind nur 38 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse ungefordert, wobei hier deutliche Unterschiede zwischen den Jugendlichen bestehen, die zuvor bei NORMATEMP eingesetzt waren (ca. 45 Prozent ungeforderte Beschäftigung) und denjenigen ohne Einsatz (ca. 20 Prozent ungeforderte Beschäftigung). Zwischen den Standorten lassen sich keine großen Unterschiede erkennen.

Tabelle 21: Beschäftigung von Teilnehmern, die während ZACQ bei NORMATEMP eingesetzt wurden

	Beschäftigte	Durchschn. Dauer (in Tagen) <sup>1</sup>	davon rechts-zensiert <sup>2</sup>	... davon ungefordert	... mit weiterer Beschäftigung <sup>3</sup>	
Gesamt	97	149,25	38	44	36	
bei NORMATEMP beschäftigt	gesamt	46	146,15	17	32	15
	Altstadt	25	129,44	8	17	9
	Bernhausen	6	101,00	2	6	3
	Carlsberg	15	192,07	7	9	3
bei anderer Zeitarbeitsfirma beschäftigt	gesamt	18	85,56	3	4	10
	Altstadt	7	34,57	0	1	5
	Bernhausen	3	78,00	3	0	1
	Carlsberg	8	133,00	0	3	4
nicht bei NORMATEMP beschäftigt	gesamt	33	188,30	18	8	11
	Altstadt	4	162,25	3	0	1
	Bernhausen	18	220,17	14	5	5
	Carlsberg	11	145,64	4	3	5

<sup>1</sup> Es werden nur Dauern von mindestens 14 Tagen berücksichtigt.

<sup>2</sup> Betriebsnummern sind nicht bis zu diesem Zeitpunkt vorhanden.

<sup>3</sup> Beschäftigung von mindestens 14 Tagen nach Ende der ersten Beschäftigung.

Quelle: Betriebsnummern der Bundesagentur für Arbeit, Integrierte Erwerbsbiografien (IEB).



Da es keine Informationen darüber gibt, bei welchem Betrieb Teilnehmer oder Teilnehmerinnen eingesetzt werden, lässt sich nicht messen, inwieweit sie von diesem Betrieb übernommen werden. Allerdings lässt sich feststellen, inwieweit Personen auch nach dem Ende von ZACQ bei NORMATEMP beschäftigt bleiben. Da dies aber nur für diejenigen in Betracht kommt, die auch von NORMATEMP eingesetzt wurden, beschränkt sich die weiter gehende Analyse auch nur auf die Jugendlichen mit einer Beschäftigungsmeldung bei einer der drei NORMATEMP-Niederlassungen während ZACQ. Tabelle 21 unterteilt diese Gruppe in jene Personen, die anschließend von NORMATEMP übernommen werden, jene, die zu einer anderen Zeitarbeitsfirma (oder einer anderen NORMATEMP-Niederlassung) wechseln, sowie jene Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die danach eine andere Beschäftigung finden. Von den 97 Personen, die bis Ende 2008 eine Beschäftigung beginnen, bleibt etwa die Hälfte bei NORMATEMP. Dieser Anteil ist in Altstadt am größten und in Bernhausen am kleinsten. Die Verweildauern in Beschäftigung sind außerhalb der Zeitarbeit am größten und bei anderen Zeitarbeitsfirmen am kleinsten. Allerdings sind 70 Prozent der Beschäftigungsverhältnisse bei NORMATEMP mit keinem weiteren Leistungsbezug verbunden, während dies nur auf 22 bzw. 25 Prozent der anderen Beschäftigungsverhältnisse zutrifft. Für alle drei Gruppen gilt, dass ein Großteil der Beschäftigungen bis Ende 2008 andauert (dritte Spalte) oder eine weitere Beschäftigung darauf folgt (letzte Spalte).

Aufgrund der Tatsache, dass viele der Teilnehmer, die auch zu einem Einsatz bei NORMATEMP kamen, bei der Firma bleiben, lässt sich kein Rückschluss auf die generelle Beschäftigungsfähigkeit ziehen. Allerdings kann man erwarten, dass sich die zusätzliche Arbeitsmarkterfahrung nach dem Ende von ZACQ positiv auf die Beschäftigungsfähigkeit der Teilnehmer auswirkt. Außerdem beziehen die Personen, die von NORMATEMP übernommen wurden, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit keine Leistungen mehr als andere Teilnehmer oder die Kontrollgruppe.

Gleichzeitig weist die Weiterbeschäftigung bei NORMATEMP darauf hin, dass die Zeitarbeitsfirma stark von der Zusammenarbeit profitiert. Die Teilnehmer der Maßnahme hingegen sind zwar beschäftigt, aber bleiben weiterhin in Zeitarbeit und Aussichten auf unbefristete Beschäftigung sind ungewiss.

### 5.3 Bilanz III

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Wirkungs- und Verbleibsanalysen von ZACQ – Zeitarbeit, Coaching und Qualifizierung. Kern der Untersuchung ist die Effektivität von ZACQ hinsichtlich des Integrationserfolgs der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Analysiert wird die Maßnahme anhand der drei Pilotstandorte Altstadt, Bernhausen und Carlsberg.

Die Umsetzung von ZACQ ist durch Heterogenität gekennzeichnet. Dies betrifft insbesondere die drei Standorte und beginnt bereits mit Umfang und zeitlicher Struktur der Zuweisung in die Maßnahme: Während in Bernhausen 52 Förderfälle zwischen April und September 2007 zugewiesen wurden, erstreckt sich die Zuweisung der 45 Förderfälle in Altstadt von Mai 2007 bis Februar 2008 und der 113 Förderfälle in Carlsberg von Januar 2007 bis November 2008. Mit mehr als 100 Förderfällen liegt Carlsberg deutlich über der ursprünglich avisierten Zahl von etwa 30 Personen pro Pilotstandort. Auch die realisierten Maßnahmedauern sind von Standort zu Standort verschieden: Durchschnittlich 142 bzw. 130 Tage in Bernhausen und Carlsberg, demgegenüber 253 Tage in Altstadt. Hinter diesen Durchschnitten verbergen sich wiederum große Unterschiede in den individuellen Dauern, die zumeist entweder bis zu sechs Monate umfassen oder aber 12 oder 13 Monate.

Um den Beschäftigungseffekt von ZACQ zu messen, wurde an jedem Standort eine Kontrollgruppe gebildet, deren Arbeitsmarkterfolg mit jenem der Teilnahmegruppe verglichen wird. Um die Vergleichbarkeit der beiden Gruppen zu gewährleisten, wurde letztere mithilfe der persönlichen Ansprechpartner in den ARGEn gebildet, dergestalt, dass die Kontrollgruppe genau jene Personen umfasst, die genauso anspruchsberechtigt und nach Einschätzung der Fachkräfte zur Teilnahme an ZACQ geeignet gewesen wären, aber nicht teilgenommen haben. Die nach diesem Verfahren gebildeten Kontrollgruppen sind den Teilnahmegruppen in ihren Charakteristika weitgehend sehr ähnlich. Sie weisen allerdings durchschnittlich einen geringeren Schul- und Ausbildungsstand auf sowie Arbeitsmarktkarrieren mit relativ längerer Arbeitslosigkeitsdauer. Insgesamt gilt aber für die gesamte betrachtete Population aufgrund des hohen Anteils der Schulabbrecher und der häufig bereits sehr lange andauernden Arbeitslosigkeit, dass sie der ZACQ-Zielgruppe der benachteiligten jungen Erwachsenen entspricht.

Die Wirkungsanalyse vergleicht den Beschäftigungserfolg der Teilnahmegruppe nach Ende der Maßnahme mit jenem der Kontrollgruppe, wobei das per se nicht definierte „Maßnahmenende“ für Nichtteilnehmer gemäß dreier unterschiedlicher methodischer Annahmen generiert wird. Wichtigste Ergebnisvariable der Kausalanalyse ist „sozialversicherungspflichtige Beschäftigung“. Im Vergleich auf Basis der Gesamtstichprobe über alle Standorte hinweg zeigt sich eine signifikante Differenz: die Beschäftigungswahrscheinlichkeit der Teilnehmer liegt 15 Prozentpunkte über derjenigen der Kontrollgruppe, gemessen zum Zeitpunkt sechs Monate nach Maßnahmenende. Angesichts der Tatsache, dass sich der durchschnittliche Integrationserfolg der Kontrollgruppe zu diesem Zeitpunkt bei etwa 15 Prozent befindet, ist dies ein bemerkenswerter positiver Effekt. 18 Monate nach Maßnahmenende beträgt dieser positive Effekt noch etwa zehn Prozentpunkte.

Die Detailanalyse dieses Kernergebnisses ergibt zwei weitere wichtige Resultate. Zum einen verbirgt sich dahinter erneut eine große Heterogenität der Standorte: Während der Maßnahmeeffekt in Altstadt sehr groß ist und mit der Zeit abnimmt (etwa 25 Prozentpunkte nach sechs Monaten, zehn Prozentpunkte nach zwölf Monaten, mittelfristige Stabilisierung bei etwa 15 Prozentpunkten nach 18 Monaten) und in Bernhausen nennenswert und dauerhaft ist (etwa 15 Prozentpunkte), ist er in Carlsberg nicht nachweisbar. Zum anderen zeigt die Analyse der Maßnahmedauer, dass der positive Gesamteffekt von ZACQ fast ausschließlich durch Maßnahmen mit langer Dauer (mehr als 184 Tage) hervorgerufen wird.

Dies scheint wiederum zwei Dinge zu implizieren: Erstens, jene Personen mit relativ zur Programmkonzeption kurzen Dauern von unter sechs Monaten – von denen also vermutet werden kann, sie haben die Teilnahme abgebrochen – tun letzteres offensichtlich nicht, weil sie einen Job gefunden haben. Dies müsste sich sonst in einem kurzfristigen Effekt zeigen. Zweitens, wenn es genau jene Personen sind, die ZACQ vollständig durchlaufen haben, die in den Daten die langen Dauern aufweisen, dann scheint das Programm insbesondere gerade für diesen Personenkreis erfolgreich zu sein. Dies würde darauf hinweisen, dass ein Programm wie ZACQ benachteiligten jungen Erwachsenen tatsächlich dabei helfen kann, eine erfolgreichere Arbeitsmarktkarriere zu erreichen.

Die Untersuchung der Beschäftigungsmeldungen hinsichtlich der Betriebsnummern zeigt, dass ein substantieller Anteil der Teilnehmer, die nach Ende der Maßnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgehen, weiterhin bei NORMATEMP beschäftigt bleiben. Demnach ermöglicht die ZACQ-Teilnahme jungen Arbeitslosen, sich einem potenziellen Arbeitgeber zu empfehlen. Ob sich daraus dauerhaft positive Effekte für den Integrationserfolg der Teilnehmer ergeben, lässt sich nicht klar sagen, da der Beobachtungszeitraum zu kurz ist. Jedoch lässt sich vermuten, dass sich die zusätzliche Arbeitsmarkterfahrung durch Übernahme durch NORMATEMP positiv auswirkt.



## 6 Fazit und Handlungsempfehlungen

### 6.1 Wirksamkeit von Zeitarbeit zur Integration Jugendlicher

Der Verlauf von ZACQ hat gezeigt, dass die Maßnahme für den ursprünglich intendierten Personenkreis der besonders benachteiligten jungen Erwachsenen nicht funktioniert hat. An allen Orten wurden die Kriterien aufgeweicht, indem Jugendliche mit Berufsabschluss bevorzugt zugewiesen wurden. Dort, wo dies nicht der Fall war, achteten die Fallmanager darauf, der Zeitarbeitsfirma „Topjugendliche“ zuzuweisen, die von sich aus sehr motiviert waren und die nicht aktiviert werden mussten.

Doch auch bei den Jugendlichen in der Maßnahme zeigten sich unerwartete Effekte, die mit der Leistungsstärke zusammenhingen. Die schwächeren Jugendlichen verfügten oft nicht über die Ressourcen und Fähigkeiten, die die Zeitarbeit ihnen abverlangt, wenn sich mit ihr eine Chance auf nachhaltige Integration verbinden soll. Die Zeitarbeit setzt eher flexible und ressourcenstarke Jugendliche voraus, also jene Eigenschaften, die eigentlich erst im Rahmen der Maßnahme erlernt, unterstützt und stabilisiert werden sollen. Es kann festgehalten werden, dass die Anforderungen des Maßnahmetyps nur wenig mit den Kompetenzen der eigentlichen Zielgruppe korrespondieren. Positive Wirkungen waren dagegen meistens nicht Ergebnis eines konzeptgemäßen Funktionierens von ZACQ, sondern eher von Anomalien. Diese resultierten aus ungewöhnlichen Ablaufformen, sehr langen Betriebseinsätzen, überdurchschnittlich langen Qualifizierungen oder aus Zuweisungen, die aus instrumentellen Motiven getätigt wurden.

Auf der anderen Seite zeigte die Wirkungsanalyse durchaus Effekte im Hinblick auf eine Integration in den Arbeitsmarkt. Dahinter verbirgt sich allerdings eine große Heterogenität der Standorte: Während der Maßnahmeeffekt in Altstadt sehr groß (etwa 25 Prozentpunkte) und in Bernhausen nennenswert ist (etwa 15 Prozentpunkte), ist er in Carlsberg mit etwa fünf Prozentpunkten deutlich geringer. Zum anderen zeigt die Analyse der Maßnahmedauer, dass der positive Gesamteffekt von ZACQ fast ausschließlich durch Maßnahmen mit langer Dauer (mehr als 184 Tage) hervorgerufen wird. Dies scheint Folgendes zu implizieren: Das Programm ist insbesondere dann erfolgreich, wenn die Teilnehmenden es komplett durchlaufen haben. Dies würde darauf hinweisen, dass ein Programm wie ZACQ, wenn es entsprechend dem ursprünglichen Gedanken durchgeführt wird, benachteiligten jungen Erwachsenen – wenn auch gerade nicht der schwierigsten Gruppe unter den Benachteiligten – tatsächlich dabei helfen kann, eine erfolgreichere Arbeitsmarktintegration zu erreichen.

## 6.2 Kombination von Arbeitseinsätzen und Bildungsanteilen

Im Verlauf von ZACQ zeigte sich, dass die ursprünglich ins Auge gefasste Kombination von Bildungselementen und Arbeitseinsätzen überwiegend nicht funktionierte. Dies lag daran, dass es nicht von vornherein einen verbindlichen Plan für die Abfolge dieser Anteile gab. Die ursprüngliche Erwartung, dass sich Bildungsmodule zwanglos in den verleihefreien Zeiten absolvieren lassen würden, erfüllte sich nicht. Die damit verbundene Kurzfristigkeit überforderte die mit den Modulen betrauten Bildungsträger. Es gab auch keine eigenen Angebote für die ZACQ-Jugendlichen, sondern sie mussten an Angeboten für Auszubildende teilnehmen. Bei Konflikten hatte in aller Regel die ökonomische Verwertung – oder positiver: das Sammeln von Arbeitserfahrung – Vorrang.

Dies korrespondierte durchaus mit dem Interesse vieler Jugendlicher, die z. B. nach dem Durchlaufen von Maßnahmekarrieren ebenfalls wenig Interesse an Qualifizierungsanteilen hatten und „richtige Arbeit“ bevorzugten. Dass dies so sein würde, entsprach allerdings den Erwartungen, und der ursprüngliche Anspruch des Projektes war es, dieser Tendenz durch eine intelligente Abfolge der unterschiedlichen Anteile – unterstützt durch das Coaching – entgegenzuwirken. Wenn die Kombination der unterschiedlichen ZACQ-Elemente schon nicht den Zielen des Projektes entsprach, wollen wir an dieser Stelle noch einen zusammenfassenden Blick auf die einzelnen Elemente werfen.

Betriebliche Einsätze hatten dann positive Wirkungen für die Teilnehmenden, wenn sie möglichst lang waren, den Aufbau einer Identifikation mit dem Betrieb erlaubten und wenn dadurch deren Leben auf absehbare Zeit planbar wurde. Man könnte sagen, dass ZACQ gerade dann positiv wirkte, wenn die Spezifika von Zeitarbeit temporär außer Kraft gesetzt waren und die Teilnehmenden sich – abgesehen von der Bezahlung – so fühlen konnten, als hätten sie „richtige“ Arbeit. Bei zeitarbeitstypischen Zeitstrukturen (kurzfristiger Einsatz, wechselnde Arbeitsstellen) dagegen ließ die Motivation der Jugendlichen schnell nach, sie fühlten sich ausgenutzt und um ihre Chancen betrogen. Einen spezifischen Vorteil der Zeitarbeit für diese Klientel im Hinblick auf „Aktivierung“ oder Arbeitsmarktintegration können wir daher nicht bestätigen.

Die Qualifizierungsmodule waren dann motivations- und kompetenzförderlich, wenn sie in „Schutzphasen“ stattfanden, die gegen die zeitlichen Strukturen der Zeitarbeit eingerichtet und verteidigt werden mussten. Eine quasi organische gegenseitige Ergänzung zwischen den zeitarbeitseigenen Rhythmen auf der einen und modularisierter Qualifizierung in den einsatzfreien Zeiten auf der anderen Seite war unter den Bedingungen des Projekts in keiner Weise realistisch. Insbesondere dort, wo die Arbeitseinsätze besonders kurz getaktet waren, fielen auch die

Qualifizierungen sehr kurz aus und waren ohne einen erkennbaren Nutzen für die Jugendlichen.

Das Coaching hatte in kaum einem Fall den angestrebten Charakter einer „aktivierenden“ individuellen Betreuung, sondern es oszillierte je nach Standort und Teilnehmendengruppe zwischen einer reinen Disponentenfunktion, sozialpädagogischer Betreuung (Altstadt, Anspruchslose), bevormundend-disziplinierend ausgefüllter Vorgesetztenfunktion (Carlsberg) und „kumpelhafter“, im Ergebnis teilweise eher Abhängigkeit verstärkender Vergemeinschaftung (Bernhausen). Selbst wenn es teilweise motivierend wirkte, konnte der Anspruch auf Befähigung zu selbstständigem und eigenverantwortlichem Handeln an keinem Standort eingelöst werden.

Der Nachweis, dass Zeitarbeit in Kombination mit Coaching und Qualifizierung als Mittel zur nachhaltigen Integration sozial benachteiligter Jugendlicher in den ersten Arbeitsmarkt geeignet ist, konnte nicht geführt werden. Unsere Analysen haben gezeigt, dass sich die Logik der Zeitarbeit kaum mit einer effektiven Qualifizierung und einem unterstützendem Coaching vereinbaren lässt, wenn dies von Beginn an unverbindlich ist und die Priorität im Zweifel immer auf dem Verleihgeschäft liegt.

### 6.3 Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit

Auch hier lässt sich feststellen, dass der ursprüngliche Anspruch, „schwierige Jugendliche“ zu motivieren, im Laufe des Projekts nicht eingelöst wurde. Vielmehr wurde Motivation, bedingt durch die Auswahlkriterien des Personaldienstleisters, zunehmend zur Einstiegsvoraussetzung in das Projekt. Positiven Einfluss auf die Motivation während des Projekts hatten längere, stabile Arbeitseinsätze und als sinnvoll empfundene, verwertbare Qualifikationen. Die Coaches konnten dann einen positiven Einfluss auf die Motivation ausüben, wenn sie die richtige Einstellung zu den Jugendlichen fanden (nicht zu kumpelhaft, vor allem aber nicht bevormundend).

Kompetenzgewinne wurden überwiegend im Rahmen der Arbeitseinsätze erzielt. Dabei handelt es sich vorwiegend um basale Arbeitsfähigkeiten wie Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit. Auch wenn der Anspruch des Projekts ein anderer war, so ist dieser Aspekt jedoch nicht gering zu schätzen, da immer noch viele Jugendliche im Projekt waren, die möglicherweise gerade an diesen Anforderungen scheitern würden. Die Aneignung transferierbarer Kenntnisse und Qualifikationen blieb jedoch die Ausnahme. Ebenfalls gab es keinen messbaren Kompetenzgewinn im Rahmen der Analyse der psychometrischen Tests, die durch NORMATEMP eingesetzt worden waren.

Wirft man einen differenzierten Blick auf die Jugendlichen, dann haben besonders zwei Gruppen von ihnen im Hinblick auf Beschäftigungsfähigkeit profitiert:

Auf der einen Seite diejenigen, die – im Verhältnis zur eigentlich vorgesehen Zielgruppe – über ein hohes Maß an Ressourcen verfügten und diese einsetzen konnten, um ihren Nutzen zu maximieren (Etablierungsorientierte, Kreativ-Prekäre und einzelne Überqualifizierte). Auf der anderen Seite profitierten aber auch Jugendliche, die bereit waren, ihre Ansprüche an gute Arbeitsbedingungen und statusangemessenem Einsatz vorhandener Qualifikationen vorbehaltlos zurückzustellen – oder solche Ansprüche von vornherein nicht geltend machten. Sie waren bereit, um der Beschäftigung selbst willen jede noch so belastende und anspruchslose Arbeit zu akzeptieren (Deklassierte).

#### 6.4 Funktionieren der Public Private Partnership

Die Evaluation der Kooperationsbeziehungen hat ergeben, dass das Projekt von einem Grundwiderspruch zwischen dem sozialen Anspruch des Projekts und dem ökonomischen, marktbezogenen Verwertungsinteresse beherrscht wurde. Dies lässt sich an den Auswahlprozessen der Jugendlichen zeigen, bei denen die ARGEn überwiegend die Betreuungsbedürfnisse der Jugendlichen in den Vordergrund stellten, während seitens des Personaldienstleisters Jugendliche gewünscht waren, die sich möglichst rasch zur „Verleihreife“ bringen lassen würden. Ebenfalls naheliegende Interessensunterschiede zeigten sich beim Förderkonzept: auf der einen Seite das öffentliche Interesse, den Jugendlichen nicht zu viele Fördermittel mitzugeben, auf der privaten Seite der Wunsch, auch hinsichtlich der Fördermittel einen gewissen Ertrag zu erzielen. Schließlich zeigte sich die Interessendivergenz auch während der Durchführung der Maßnahme. Das privatwirtschaftliche Interesse an den Arbeitseinsätzen dominierte eindeutig das der öffentlichen Seite zuzurechnende Interesse an Qualifizierung und an verlässlichen Zeiten für das Coaching.

Der Umgang mit diesem Grundkonflikt hatte sehr unterschiedliche Auswirkungen. In zwei Fällen verlief die Kooperation ausgesprochen konflikthaft, was in einem Fall zu einem frühzeitigen Abbruch des Projekts führte. In einem anderen Fall wurde das Projekt zwar zu Ende geführt, aber der Wunsch nach einer Fortsetzung dieser Maßnahme bestand auf keiner Seite. Zwei Kooperationen verliefen hingegen aus Sicht der Betroffenen erfolgreich. Auch wenn die ARGEn dem Personaldienstleister bei der Auswahl der Jugendlichen entgegen kamen, so fanden wir doch keine Hinweise auf einen Mitnahmeeffekt. Dieser hätte vorgelegen, wenn NORMATEMP geförderte Jugendliche im Rahmen des Projekts eingestellt hätte, die das Unternehmen auch sonst beschäftigt hätte. Mit Ausnahme einzelner „Überqualifizierter“, die eventuell auch so eine Chance gehabt hätten, gibt es hierfür keine Anhaltspunkte.

Es muss betont werden, dass eine erfolgreiche Kooperation nicht mit einer wirksamen Umsetzung der Maßnahme korrespondieren muss und umgekehrt hat



sich gezeigt, dass eine problematische Kooperation nicht notwendigerweise eine mangelhafte Umsetzung zur Folge hat. Insbesondere dort, wo die ARGEn auf der Grundkonzeption von ZACQ beharrten, stellten sich konflikthafte Verläufe ein. Die Standorte Bernhausen und Domtal können hierfür als Beispiele herangezogen werden. Die Standortanalyse in Altstadt zeigt, dass eine erfolgreiche Kooperation und weitgehend angemessene Umsetzung des Konzeptes in Einklang stehen können. Der Standort Carlsberg zeigt dagegen, dass die Kooperation von den beteiligten Akteuren auch dann als überaus erfolgreich bewertet werden kann, wenn die Umsetzung der Maßnahme – gemessen an den Ausgangszielen – gleichzeitig problematisch ist und die Integrationsziele nicht erreicht werden.

## 6.5 Abschließende Bewertung und Handlungsempfehlungen

Trotz der deutlichen Kritik, die wir an der Umsetzung von ZACQ üben müssen, fällt unsere Bewertung nicht eindeutig negativ aus. Offenkundig ist die ursprüngliche Zielgruppe nicht erreicht wurden und die Ansprüche an die Jugendlichen wurden im Projekt nach oben korrigiert. Andererseits zeigen die quantitativen Ergebnisse, dass das Projekt durchaus einen positiven Integrationseffekt hatte, der insgesamt eine Größenordnung erreicht, die wir aus der Evaluation betriebsnaher Maßnahmen wie betriebliche Trainingsmaßnahmen oder Eingliederungszuschüsse kennen (vgl. Bernhard et. al 2008; Koch et al. 2009). Die von ZACQ geförderte Gruppe erfüllte trotz der Korrektur nach oben durchaus die Merkmale, um von benachteiligten Jugendlichen sprechen zu können. Hierfür spricht insbesondere der immer noch hohe Anteil an Jugendlichen ohne Ausbildungsabschluss und die insgesamt sehr langen Arbeitslosigkeitserfahrungen. Auch das erlaubt die Bewertung, dass die Integrationserfolge, die an einzelnen Standorten erzielt wurden, durchaus beachtlich sind. Hierbei sind aber zwei Einschränkungen zu machen: die Erfolge hängen erstens sehr stark daran, dass die Maßnahme komplett durchlaufen wird. Kurze Teilnahmedauern führen nicht zu einem signifikanten Integrationserfolg. Zweitens sind auch dort, wo die langen Teilnahmen dominierten, die Erfolge nicht nachhaltig. Dies liegt möglicherweise an der Absprache in Altstadt, nach der der wichtigste Großkunde keine Jugendlichen aus der Leiharbeit übernahm. Diese Konstellation schloss einen „Klebeffekt“ systematisch aus, was aber nicht dem Projekt angelastet werden kann.

Die Umsetzung der Maßnahme muss überwiegend kritisch beurteilt werden. Die Qualifizierung funktionierte nicht annähernd in dem Umfang, der der ursprünglichen Projektidee entsprochen hätte. Man kann aber auch nicht sagen, dass diese Idee gescheitert wäre. Die Kritik bezieht sich eher darauf, dass es zumeist gar nicht ernsthaft versucht wurde, die Qualifizierungsmodule in das Konzept von ZACQ ein-

zubauen und sie auch gegen das Interesse an einem umstandslosen Verleih – wenn man so will, gegen den „Markt“ – zu verteidigen. Auch das zweite Kernelement, das Coaching, wurde in der Praxis von ZACQ zumindest verwässert, sodass auch hier nicht behauptet werden kann, dass die Grundidee nicht funktionieren kann. Aufgrund der zusammenfassenden Analyse unserer Ergebnisse und der Diskussion mit den Beteiligten kommen wir jedoch zu dem Ergebnis, dass eine Weiterführung des Projekts oder eine Neuauflage eines ähnlichen Projekts nur befürwortet werden kann, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind.

Eine wichtige Voraussetzung bestünde darin, dass die Grundidee des Projekts nach Möglichkeit schriftlich fixiert und auf beiden Seiten auch an die operativen Stellen kommuniziert wird. Hierzu gehören die Ziele des Projekts, die Definition der Zielgruppe, das Förderkonzept bzw. verschiedene Möglichkeiten der Förderung, Mindeststandards der Durchführung und eine Klärung der Rolle und Aufgaben der Coaches. Die Tatsache, dass es eine solche Vereinbarung nicht gegeben hat, hat aus unserer Sicht dazu geführt, dass zu viele Konflikte auf der operativen Ebene ausgetragen wurden. An jedem Standort mussten alle Bedingungen des Projekts – Förderung der Maßnahme, Auswahl und Zuweisung der Jugendlichen, Organisation der Bildungsanteile – separat ausgehandelt werden, wodurch ein hohes Konfliktpotenzial entstand. In Domtal wurde NORMATEMP vor dem Abbruch des Projekts durch die ARGE-Vertreter vorgeworfen, sie hätten sich vom „Projektgedanken“ entfernt. Dieser Vorwurf ist aus unserer Sicht durchaus plausibel, nur gab es ja keinen ausformulierten „Projektgedanken“, auf den man sich hätte berufen können.

Natürlich besteht bei einer solchen Vereinbarung die Gefahr, dass sie zu viel festlegt, dass sie eher als Fessel denn als Stütze wirkt und die Akteure vor Ort daran hindert, sachgerechte, an die lokale Situation angepasste Lösungen zu entwickeln. Aber die Formulierung eines flexiblen Rahmens, von Leitplanken, innerhalb derer sich die Beteiligten bewegen können, hätte dazu beitragen können, manchen überflüssigen Konflikt zu verhindern und sich auf die wesentlichen Fragen zu konzentrieren, um das Projekt erfolgreich zu gestalten.

In jedem Fall sollte ein solches Projekt obligatorisch längere Teilnahmedauern ermöglichen und innerhalb dieser mit möglichst stabilen Betriebseinsätzen arbeiten. Die längeren Teilnahmedauern stehen in einem eindeutigen Zusammenhang mit dem Integrationserfolg. Gerade für die benachteiligten Jugendlichen scheint es eine wichtige Erfolgsbedingung zu sein, sich in stabileren Arbeitseinsätzen beweisen zu können, um überhaupt bei der Stange zu bleiben. Die für Zeitarbeit nötige Flexibilität zu erzielen, kann allenfalls ein Ziel sein, wenn die Jugendlichen eine gewisse Stabilität erreicht haben. Auch wenn es paradox klingt: wenn das Modell „Zeitarbeit“ für Jugendliche erfolgreich sein soll, muss man diese zunächst vor eigenen Eigenheiten der Zeitarbeit schützen.

Dies gilt auch für den nächsten Punkt, die Qualifizierung. Wenn das Modell funktionieren soll, müssen verlässliche und auf die Arbeitseinsätze bezogene Qualifizierungsangebote vorhanden sein, ganz wie es die ursprüngliche Projektkonzeption vorgesehen hatte. Konflikte zwischen Verleih und Qualifizierung dürfen nicht, zumindest nicht überwiegend, zulasten der Qualifizierung gelöst werden.

Schließlich wäre darauf zu achten, dass die Rolle der Coaches eindeutig definiert ist und dass ihre Tätigkeit nicht mit anderen Funktionen verquickt wird. Die Implementationsstudie zeigt deutlich, dass die Coaches dann am erfolgreichsten waren, wenn sie sich ohne Rollenkonflikte den Jugendlichen zuwenden und dazu beitragen konnten, ihnen Freiräume für die Qualifizierung, aber auch für die Betreuung im Rahmen des Coaching selbst zu verschaffen. Hilfreich wäre sicher auch eine einschlägige Qualifikation, z. B. mit sozialpädagogischen und beraterischen Anteilen.

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, halten wir es nicht für ausgeschlossen, dass die Grundidee des Projekts doch tragfähig ist. Dann könnte es gelingen, durch eine intelligente Kombination von Arbeitseinsätzen und Qualifizierung, begleitet durch eine individuelle Betreuung, benachteiligte Jugendliche im Rahmen von Zeitarbeit an den Arbeitsmarkt heranzuführen. Ein solches Modell würde allerdings recht weit von den Normalbedingungen von Zeitarbeit wegführen und es stünde in Konkurrenz zu anderen Fördermöglichkeiten, mit denen sich das angestrebte Ziel möglicherweise ebenso erreichen ließe, ohne mit den Prinzipien der Beschäftigungsform in Widerspruch zu geraten.



## Literatur

- Antoni, Manfred; Jahn, Elke J. (2006): Arbeitnehmerüberlassung: Boomende Branche mit hoher Fluktuation. IAB-Kurzbericht 14/2006. Nürnberg.
- Bauer, Frank; Fuchs, Philipp (2009): Der „Job Trainer NRW“ Ergebnisse einer Implementationsanalyse des IAB NRW, IAB-regional NRW Nr. 1/2009.
- Behringer, Friederike et al. (2004): Diskontinuierliche Erwerbsbiographien: Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens. Schneider Verlag Hohengehren. Baltmannsweiler.
- Benikowski, Bernd; Klatt, Rüdiger (2007): Kompetenzentwicklung durch Zeitarbeit? Europäische Fallstudien zum Lernen in der modernen Zeitarbeit. In: Münchenhausen, Gesa (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit: Potenziale und Grenzen. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn. S. 213–220.
- Bernhard, Sarah; Hohmeyer, Katrin; Jozwiak, Eva; Koch, Susanne; Kruppe, Thomas; Stephan, Gesine; Wolff, Joachim (2008): Aktive Arbeitsmarktpolitik in Deutschland und ihre Wirkungen. IAB-Forschungsbericht 2/2008. Nürnberg.
- Bolder, Axel; Naevecke, Stefan; Schulte, Sylvia (2005): Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Leiharbeit. Leske und Budrich. Wiesbaden.
- Brinkmann, Ulrich; Dörre, Klaus; Röbenack, Silke (2006): Prekäre Arbeit: Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse (unter Mitarbeit von Klaus Kraemer und Frederic Speidel). Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Burda, Michael; Kvasnicka, Michael (2006): Zeitarbeit in Deutschland. Trends und Perspektiven. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Heft 2, Band 7.
- Erpenbeck, John (2007): Zeitarbeit = Arbeitszeit + Kompetenzentwicklung?. In: Münchenhausen, Gesa (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit: Potenziale und Grenzen. Bundesinstitut für Berufsbildung. Bonn, S. 57–74.
- Eversberg, Dennis (2008): Privatisierung von Aufgaben der Arbeitsverwaltung im Bereich des SGB II. „Beauftragung Dritter“ und „Sonstige weitere Leistungen“ in der Praxis der ARGEn als Teil des neuen Arbeitsmarktregimes, unveröffentlichtes Manuskript, Jena.
- Flick, Uwe (2005): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbek.
- Flick, Uwe et al. (2000): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek.
- Holst, Hajo (2009): Disziplinierung durch Leiharbeit? Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen. In: WSI-Mitteilungen 3/2009, S. 143–149.
- Jahn, Elke; Rudolph, Helmut (2002): Zeitarbeit – Teil II: völlig frei bis streng geregelt: Variantenvielfalt in Europa, IAB-Kurzbericht 21/2002, Nürnberg.

- Koch, Susanne; Kupka, Peter (2006): Rahmenkonzept ZACQ, Nürnberg.
- Koch, Susanne; Kupka, Peter; Steinke, Joß (2009): Aktivierung, Erwerbstätigkeit und Teilhabe. Vier Jahre Grundsicherung für Arbeitsuchende. IAB-Bibliothek 315. Nürnberg/Bielefeld.
- Lehmer, Florian; Ziegler, Kerstin (2010): Brückenfunktion der Leiharbeit: Zumindest ein schmaler Steg. IAB-Kurzbericht 13/2010, Nürnberg.
- Seidel, Sabine; Münchhausen, Gesa (2007): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Repräsentativerhebung bei Zeitarbeitsunternehmen. In: Münchhausen, Gesa (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit: Potenziale und Grenzen. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, S. 137–160.
- Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview [25 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Research, 1(1) Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>.
- WZB (2006): Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Hartz-Kommission. Endbericht. Berlin.

## Anhang

Leitfaden für die Interviews mit Jugendlichen in der zweiten Erhebungsphase  
(Erstinterview)

Leitfaden für die Interviews mit Jugendlichen in der zweiten Erhebungsphase  
(Folgeinterview)

Experteninterview: Leitfaden Arbeitsmarktbehörde

Leitfaden: Zeitarbeitsunternehmen

Sozialdatenbogen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung

Fragebogen für die Teilnahmegruppe





## Leitfaden für die Interviews mit Jugendlichen in der zweiten Erhebungsphase (Erstinterview: noch nicht interviewte Jugendliche)

### Begrüßung

(Das ist nett, dass Sie sich Zeit genommen haben.) Sie wissen, worum es geht? Ich will mit Ihnen über Ihre Erfahrungen und Ihre Situation in dem Projekt ZACQ sprechen. Ich arbeite an der Universität Jena und wir machen eine Untersuchung zu Qualifizierungsmaßnahmen für junge Menschen. Wir arbeiten also nicht im Auftrag von NORMATEMP, sondern sind unabhängig. Mich interessiert, wie die Jugendlichen selbst die Maßnahme sehen. Was sie sich davon versprechen, welche Erfahrungen sie machen und was für Pläne sie für die Zukunft haben.

*Zum Ablauf:*

Unser Gespräch wird voraussichtlich etwa eine Stunde dauern. Wir zeichnen das Gespräch auf, das ist für unsere wissenschaftliche Auswertung wichtig, weil wir nicht alles mitschreiben können. Das Interview wird später verschriftlicht, aber es wird alles anonymisiert, d. h. Ihr Name wird nicht in Verbindung gebracht mit den Antworten, die Sie im Gespräch geben. Weder die ARGE/noch NORMATEMP/die Firma, bei der Sie arbeiten, können nachvollziehen, wer die Antworten gegeben hat. Das ist nicht zurückführbar! Ist das in Ordnung für Sie?

### Einstieg

Meine erste Frage wäre: Was haben Sie gemacht, bevor Sie zu ZACQ kamen?

### Bisherige Schul- und Arbeitsbiographie

Damit ich den ganzen Hintergrund kenne, wenn wir gleich über ZACQ und Ihre Situation jetzt gerade sprechen, müssten wir erst mal ganz weit vorne anfangen, und zwar bei Ihrer Schulzeit.

Wie war das denn mit der **Schule** bei Ihnen: Auf welcher Schule waren Sie und wie lief das da?

(Waren Sie ein/e gute/r Schüler/in oder nicht so? Haben Sie gerne gelernt oder war das eher nichts für Sie?)

Was war denn direkt nach der Schule Ihr **Berufswunsch**?

(War das ein Traum, oder war es realistisch? Was war realistisch? Was haben Sie gemacht, um das zu erreichen?)

Wie ging es denn dann tatsächlich **weiter** nach der Schule?

(biographische Stationen, Ausbildung, Abbrüche, Maßnahmen – zeitliche Abläufe möglichst klar kriegen!)

Wann waren Sie denn dann **arbeitslos**?

(Nur direkt vor ZACQ, oder auch vorher schon mal? Wie kam es dazu?)

Wie war das so, arbeitslos zu sein?

Was haben Sie da so gemacht?

(Was macht man denn da? Man hat doch ganz viel Zeit?)

Wie standen denn Ihre **Eltern** dazu (am Erzählten festmachen: Zur Ausbildung, zur Arbeitslosigkeit)? Wurden Sie von Ihrer **Familie** unterstützt oder hat Ihnen sonst jemand geholfen? (nachfragen, mehr zur Familie!)

**Nun zur aktuellen Situation!**

## Motivation, Gründe für die Teilnahme

**Warum** nehmen Sie an ZACQ teil?

(offen – drauf eingehen, was gesagt wird: wird zuerst Zwang oder eigene Motivation angesprochen? Oder was sonst?)

Was finden Sie **gut** an ZACQ?

Wie war das so **am Anfang**, was haben Sie da darüber gedacht?

Und jetzt, hat sich das **verändert**?

## Eintritt

**Wie kam das**, dass Sie hieran teilnehmen?

- Können Sie mir genauer erzählen, wie das ablief/wie es dazu kam?
- Was wurde Ihnen im Vorfeld beim Arbeitsamt über ZACQ gesagt?
- Wurden Sie per Eingliederungsvereinbarung verpflichtet, teilzunehmen?

(So, dann kamen Sie also zu NORMATEMP.) Und **was passierte dann**?

- Wann waren Sie das erste Mal hier (Datum)?
- Wie lange hat das gedauert mit der Vorbereitung, vom ersten Mal, dass Sie bei NORMATEMP waren, bis Sie zum ersten Mal in den Betrieb gekommen sind?
- Assessment – was lief in der Phase zu Beginn?
- Wann haben Sie dann einen Arbeitsvertrag bekommen? (Datum)
- Und wann genau waren Sie zum ersten Mal im Betrieb?

## Anforderungen

Was meinen Sie, warum Sie von NORMATEMP genommen worden sind?

Was wird in diesem Projekt von Ihnen **erwartet**?

- Gibt es was, worauf man achten muss, damit man keine Probleme kriegt?

## Verhältnis zur ARGE, zu NORMATEMP, Unterschiede

- Wie gehen die Leute von NORMATEMP mit Ihnen um?
- Wie war das denn so, von der ARGE hier herzukommen?
- Ist das ein großer Unterschied zwischen der ARGE und NORMATEMP, wie man behandelt wird?

## Coaching

Sie haben ja hier die Frau/den Herrn XY als **Betreuer/in**. Wie läuft das mit der/dem so?

- Wie oft sehen Sie sie/ihn?
- Wie oft waren Sie hier, um mit ihr zu sprechen?
- Worum ging es dann?
- Können Sie mir mal ein Beispiel geben, was Sie so besprechen?

Haben Sie auch mal **Bewerbungstraining** gemacht? [Haben Sie sich beworben/ bewerben Sie sich? Wo?]

Gibt es regelmäßige **Beratungsgespräche**? [Wie oft? Worum geht es da?]

Haben Sie sich schon mal bei NORMATEMP (oder der ARGE) **beschwert**, wenn Ihnen was nicht gefallen hat?

## Qualifizierung

Was für **Qualifizierungen** haben Sie bis jetzt mitgemacht?

- Art?
- Dauer? Wann?
- Wie kam es dazu?
- Hatten Sie da Lust zu?
- Haben Sie sich das selber ausgesucht?
- Hätten Sie gerne auch noch oder stattdessen was anderes gemacht?
- Warum haben Sie das nicht gemacht?

Wie ist denn das so organisiert?

- Arbeiten Sie mehr oder sind Sie mehr in der Qualifizierung?
- Wie lange waren die einzelnen Sachen immer so?

**Wie fanden Sie das** mit der Qualifizierung am Anfang?

- Wollten Sie das machen?
- Hat sich das verändert? Wie finden Sie es jetzt?

**Wie wichtig** ist es Ihnen, was dazuzulernen? Meinen Sie, Sie brauchen das?

## Arbeitseinsätze

In was für **Betrieben** sind Sie bisher gewesen?

- Was haben Sie da jeweils **gemacht**?
- Hatten Sie Kontakt zu den **Kollegen**?
- Haben Sie sich da **wohlgefühlt**?
- Wird man als **Leiharbeiter** genauso behandelt wie alle anderen?
- Hatten Sie mal Kontakt zum Betriebsrat/zur JAV?

Die **Auswahl der Betriebe**, in denen Sie waren: fanden Sie das gut, oder hätten Sie sich was anderes gewünscht?

Gibt es **gute und schlechte Betriebe** zum Arbeiten?  
(Was ist ein guter? Was ist ein schlechter?)

**Wie lang** waren denn Ihre Arbeitseinsätze meistens?

Ist Ihnen schon mal in Aussicht gestellt worden, dass Sie **übernommen** werden könnten?  
(Wie groß sind da die Chancen?)

Hatten Sie auch längere Phasen, wo Sie **nicht eingesetzt** waren und auf Abruf warten mussten?

Wie lange im Voraus wurden Sie benachrichtigt, dass Sie in diesen oder jenen Betrieb müssen?

Wie läuft das mit der **Bezahlung**?

## Probleme, Zwischenfälle

Gab es mal irgendwelche besonderen Probleme oder Zwischenfälle, hatten Sie irgendwelche besonderen – schlechten oder guten – Erlebnisse im Betrieb?  
(Und in der Qualifizierung? Oder mit NORMATEMP selbst?)

## Gesamtbetrachtung ZACQ

Wenn Sie mal an die Zeit vorher zurückdenken [als Sie arbeitslos waren]: Was hat sich denn in ihrem Leben verändert, seit Sie bei ZACQ dabei sind?

- Hat sich ihr Alltag verändert?
- Was ist das für ein Gefühl, jetzt so lange wirklich mal gearbeitet zu haben?
- Wie finden das Ihre Eltern, dass Sie das machen? Ihre Freunde?

Wie würden Sie das **Projekt insgesamt** bewerten? Ist das für Sie **gut oder schlecht**?

Was ist **gut** daran?

Was ist **nicht so gut**?

Der **Grundgedanke** ist ja diese Verbindung von Zeitarbeit und Weiterbildung. Wie finden Sie das?

- Passt das zusammen?
- Ist das gut, nicht nur zu arbeiten, sondern auch diese Lernphasen zwischendurch zu haben?

Hat es Ihnen **was gebracht**? Was?

## **Sicht individueller Arbeitsmarktprobleme und -chancen**

Dass das **Zeitarbeit** ist, was Sie hier machen, wie sehen Sie das mittlerweile?

Haben Sie das am Anfang anders gesehen?

Ist Zeitarbeit „richtige Arbeit“?

Was ist für Sie „**richtige Arbeit**“?

Wie wichtig ist es für Sie, überhaupt eine Arbeit oder eine „richtige Arbeit“ zu haben?

Was war denn so Ihr **Problem**? Warum hat es vor ZACQ mit richtiger oder fester Arbeit nicht geklappt?

## **Integrationswirkung, Zukunftspläne/-vorstellungen**

Was glauben Sie, was Ihnen die Teilnahme an der Maßnahme **für die Zukunft** bringt?

**Was werden Sie machen**, wenn das Projekt jetzt in Kürze ausläuft?

Haben Sie **Pläne für die Zukunft**? Für Ihr späteres Leben? Wie sehen die aus?

So, das wäre von meiner Seite alles. Haben Sie noch was, was Sie sagen möchten?

**Danke sehr!**

-> **Sozialdatenbogen!**



## Leitfaden für die Interviews mit Jugendlichen in der zweiten Erhebungsphase (Folgeinterview: bereits interviewte Jugendliche)

### Begrüßung

(Das ist nett, dass Sie sich Zeit genommen haben.)  
Sie wissen, worum es geht?  
[kurz an Zweck des Projekts, Anonymisierung erinnern]  
Dauer: ca. 1 Stunde

### Einstieg, facts, Stand im Projekt

1. Seit wann sind Sie in ZACQ dabei?
2. Was haben Sie in dieser Zeit alles gemacht?

### Bisherige Schul- und Arbeitsbiographie

[Evtl. Nachfragen zu offen gebliebenen Dingen aus dem 1. Interview]

Was war denn direkt nach der Schule Ihr **Berufswunsch**?  
(War das ein Traum, oder war es realistisch? Was war realistisch?)

Was haben Sie gemacht, um das zu erreichen?

Wann waren Sie denn dann **arbeitslos**?  
(Nur direkt vor ZACQ, oder auch vorher schon mal? Wie kam es dazu?)

**Wie war das so**, arbeitslos zu sein?  
Was haben Sie denn da gemacht, in der Zeit?  
(Was macht man denn da? Man hat doch ganz viel Zeit?)

Wie standen denn Ihre **Eltern** dazu (am Erzählten festmachen: zur Ausbildung, zur Arbeitslosigkeit)? Wurden Sie von Ihrer **Familie** unterstützt oder hat Ihnen sonst jemand geholfen? (nachfragen, mehr zur Familie!)

### Motivation, Gründe für die Teilnahme

**Warum** nehmen Sie an ZACQ teil?  
(offen – drauf eingehen, was gesagt wird: wird zuerst Zwang oder eigene Motivation angesprochen? Oder was sonst?)

Was finden Sie **gut** an ZACQ?

Wie war das so **am Anfang**, was haben Sie da darüber gedacht?

Und jetzt, hat sich das **verändert**?

## Anforderungen

Was wird in diesem Projekt von Ihnen **erwartet**?

- (Wer erwartet das von Ihnen?)
- Gibt es was, worauf man achten muss, damit man keine Probleme kriegt?

## Verhältnis zur ARGE, zu NORMATEMP, Unterschiede

- Wie gehen die Leute von NORMATEMP mit Ihnen um?
- Wie war das denn so, von der ARGE hier herzukommen?
- Ist das ein großer Unterschied zwischen der ARGE und NORMATEMP, wie man behandelt wird?

## Coaching

Sie haben ja hier die Frau/den Herrn XY als **Betreuerin**. Wie läuft das mit der so?

- Wie oft sehen Sie sie?
- Wie oft waren Sie hier, um mit ihr zu sprechen?
- Worum ging es dann?
- Können Sie mir mal ein Beispiel geben, was Sie so besprechen?

Haben Sie auch mal **Bewerbungstraining** gemacht? [Haben Sie sich beworben/bewerben Sie sich? Wo?]

Gibt es regelmäßige **Beratungsgespräche**? [Wie oft? Worum geht es da?]

Haben Sie sich schon mal bei NORMATEMP (oder der ARGE) **beschwert**, wenn Ihnen was nicht gefallen hat?

## Qualifizierung

**Was für Qualifizierungen** haben Sie bis jetzt mitgemacht?

- Art?
- Dauer? Wann?
- Wie kam es dazu?
- Hatten Sie da Lust zu?
- Haben Sie sich das selber ausgesucht?
- Hätten Sie gerne auch noch oder stattdessen was anderes gemacht?
- Warum haben Sie das nicht gemacht?



Wie ist denn das so organisiert?

- Arbeiten Sie mehr oder sind Sie mehr in der Qualifizierung?
- Wie lange waren die einzelnen Sachen immer so?

**Wie wichtig** ist es Ihnen, was dazuzulernen? Meinen Sie, Sie brauchen das?

## Arbeitseinsätze

In was für **Betrieben** sind Sie bisher gewesen?

- Was haben Sie da jeweils gemacht?
- Hatten Sie Kontakt zu den Kollegen?
- Haben Sie sich da wohlfühlt?
- Wird man als Leiharbeiter genauso behandelt wie alle anderen?
- Hatten Sie mal Kontakt zum Betriebsrat/zur JAV?

Die **Auswahl** der Betriebe, in denen Sie waren: fanden Sie das gut, oder hätten Sie sich was anderes gewünscht?

Gibt es **gute und schlechte Betriebe** zum Arbeiten?  
(Was ist ein guter? Was ist ein schlechter?)

**Wie lang** waren denn Ihre Arbeitseinsätze meistens?

Ist Ihnen schon mal in Aussicht gestellt worden, dass Sie **übernommen** werden könnten?  
(Wie groß sind da die Chancen?)

Wie lange im Voraus wurden Sie benachrichtigt, dass Sie in diesen oder jenen Betrieb müssen?

Hatten Sie auch längere Phasen, wo Sie **nicht eingesetzt** waren und auf Abruf warten mussten?

Wie läuft das mit der **Bezahlung**?

## Probleme, Zwischenfälle

Gab es mal irgendwelche besonderen Probleme oder Zwischenfälle, hatten Sie irgendwelche besonderen – schlechten oder guten – Erlebnisse im Betrieb?  
(Und in der Qualifizierung? Oder mit NORMATEMP selbst?)

## Gesamtbetrachtung ZACQ

Wie würden Sie das **Projekt insgesamt** bewerten? Ist das für Sie gut oder schlecht?

Was ist **gut** daran?

Was ist **nicht so gut**?

Der **Grundgedanke** ist ja diese Verbindung von Zeitarbeit und Weiterbildung. Wie finden Sie das?

- Passt das zusammen?
- Ist das gut, nicht nur zu arbeiten, sondern auch diese Lernphasen zwischendurch zu haben?

Hat es Ihnen **was gebracht**? Was?

## Sicht individueller Arbeitsmarktprobleme und -chancen

Dass das **Zeitarbeit** ist, was Sie hier machen, wie sehen Sie das mittlerweile?

Haben Sie das am Anfang anders gesehen?

Ist Zeitarbeit „richtige Arbeit“?

Was ist für Sie „**richtige Arbeit**“?

Wie wichtig ist es für Sie, überhaupt eine Arbeit oder eine „richtige Arbeit“ zu haben?

Was war denn so Ihr **Problem**? Warum hat es vor ZACQ mit richtiger oder fester Arbeit nicht geklappt?

## Integrationswirkung, Zukunftspläne/-vorstellungen

Was glauben Sie, was Ihnen die Teilnahme an der Maßnahme für die **Zukunft** bringt?

**Was werden Sie machen**, wenn das Projekt jetzt in Kürze ausläuft?

Haben Sie **Pläne für die Zukunft**? Für Ihr späteres Leben? Wie sehen die aus?

So, das wäre von meiner Seite alles. Haben Sie noch was, was Sie sagen möchten?

**Danke sehr!**

<b>Experteninterview: Leitfaden Arbeitsmarktbehörde</b>
---

**Warm up****Wie ist ZACQ angelaufen? Erzählen Sie mal!**

- Präsentation des Konzeptes?
- Gruppeninfos für die Jugendlichen?
- Wurden Ihre Vermittler in ZACQ eingeführt?

**I Kooperation****1. Uns interessiert die Kooperation zwischen ARGE und Zeitarbeitsunternehmen. Wie sieht die Zusammenarbeit aus. Zunächst zu den Absprachen über die Förderung (und den Qualifizierungsbedarf). Wie verliefen diese?**

- Hat man sich persönlich getroffen?
- Ist man sich schnell einig geworden?
- Gab es Unstimmigkeiten? (z. B.) mit Blick auf die Kosten
- Gab es mehrere Angebote?

**1.1 Welche Vereinbarungen wurden zwischen Ihnen getroffen? Wie sieht die Finanzierung aus?**

- Welchen Anteil hat (Name Zeitarbeitsunternehmen) an der Finanzierung?
- Können Sie etwas zu den Leistungsinhalten sagen?
- Gab es vorab Absprachen über zu erreichende Eingliederungen?

**1.2 Wie wurde der Bildungsträger ausgewählt?****2. Wie wird der Informationstransfer zwischen ARGE und (Name Zeitarbeitsunternehmen) organisiert?**

- Existierten Absprachen über Berichte mit Blick auf den Verlauf der Maßnahme?
- Wurden Vermittlungen berichtet und dokumentiert?
- Wurden Abbrüche gemeldet und kommentiert?
- Wurden Sie über Sanktionierungen informiert?
- Welche Informationen hatten Sie über den Verlauf der Qualifizierungen?
- Wie lief das/gab es da Schwierigkeiten?

**3. Sind noch weitere Institutionen in das ZACQ-Projekt involviert?**

- Schulen, Berufsberatung, lokale Entscheidungsträger
- Wenn ja, welche Rolle hatten diese

**II Jugendliche/Auswahl****4. Wie wurde der Auswahlprozess der Jugendlichen organisiert?**

- Sind alle Vermittler/PAP damit vertraut?
- Wurden diese eingeführt?
- Ist ZACQ ein Instrument im Werkzeugkoffer?

**4.1 Das ZACQ-Projekt hat eine spezielle Zielgruppe (Jugendliche im Rechtskreis SGB II/U25). Wurde an dieser Zielgruppe festgehalten? Oder gab es Abweichungen? Warum?**

- Waren es ausschließlich Jugendliche ohne Abschluss?
- Gab es einen Einbezug von älteren Jugendlichen (über 25)?

**4.2. Welche Zuweisungen gab es von der ARGE?**

- Höhe der Zuweisungen?
- Was waren die Ablehnungsgründe?

**IV Zeitarbeit/Qualifizierung**

**5. Wissen Sie, welche Angebote die Jugendlichen erhalten, wenn sie in der Zeitarbeit sind?**

**6. Sind die Betriebe über ZACQ informiert?**

**7. Wie wird die Qualifizierung der Jugendlichen organisiert?**

**8. Wie läuft das mit den Arbeitsverträgen?**

- Wie viele Arbeitsverträge wurden bisher geschlossen?

**III Der Ansatz**

**9. Im ZACQ-Projekt kooperieren ein Unternehmen und eine Behörde, wie sehen Sie so eine Zusammenarbeit?**

- strategische Vor- und Nachteile

**10. Wir können uns vorstellen, dass es in der Kooperation zwischen ARGE und (Name Zeitarbeitsunternehmen) unterschiedliche Interessen gibt.**

- Das Unternehmen will möglichst gut qualifizierte Kräfte erhalten und die ARGE will eher ressourcenschwache Kunden vermitteln.
- Spielt so etwas bei Ihnen eine Rolle?

**11. Das ZACQ-Projekt kombiniert Zeitarbeit und Qualifizierung. Wie sehen Sie diesen Grundgedanken?**

- Welche Chancen birgt er, welche Fallstricke kann es geben?
- Wurde die Motivation der Jugendlichen durch schnellen Beginn der Zeitarbeit gestärkt?
- Gab es dazu erste Erfahrungen?

**12. Was verstehen Sie unter Beschäftigungsfähigkeit?**

**13. Der Erfolg von Zeitarbeit wird in Abhängigkeit zur Zielgruppe gesehen. Bestimmte Gruppen führt sie in Arbeit, bei anderen bleibt der Klebfeffekt eher aus. Wie sehen Sie dies für die Zielgruppe von ZACQ?**

- Sind z. B. Anforderungen an Mobilität, die oft mit Zeitarbeit verbunden sind, für diese Zielgruppe realistisch?
- Kann gerade von dieser Zielgruppe ein flexibler Wechsel von Zeitarbeit und Qualifizierung erwartet werden?

**14. Die Jugendlichen erwerben Qualifikationen (für eher einfache Tätigkeiten). Welchen Wert haben diese Qualifikationen Ihrer Ansicht nach auf dem Arbeitsmarkt?**

- Werden diese Tätigkeiten nachgefragt?
- Wird nicht eine zunehmend höhere Qualifizierung in allen Ausbildungsberufen erwartet?
- Welche Erfahrungen haben Sie hier?

**15. Ein Ziel von ZACQ ist, die nachhaltige Integration von Jugendlichen in den ersten Arbeitsmarkt zu erreichen? Welche Chancen zur Realisierung dieses Zieles sehen Sie?**

- Was sind die bisherigen Erfahrungswerte?
- Was heißt Nachhaltigkeit für diese Gruppe?

**16. Im ZACQ-Projekt wird vor allem die individuelle Assistenz betont. Wie wurde dieser Aspekt realisiert/verwirklicht?**

- Wie wurden die individuellen Interessen der Jugendlichen berücksichtigt?
- Wie wurden diese erfasst?
- Wie sieht/sah die Betreuung aus?
- Welche Problembearbeitungen gab es?
- Können Sie vielleicht ein Beispiel geben?

**17. Bisherige Evaluationen haben gezeigt, dass ARGEN nicht an erster Stelle auf die Vermittlung durch Dritte zurückgreifen, wie handhaben Sie dies?**

- Ist die Beauftragung Dritter ein von Ihnen oft gewähltes Instrument?

### III Empfehlungen

**18. Nachdem ZACQ nun angesiedelt ist. Welche Zukunft sehen Sie für die Maßnahme?**

A Problempunkte

B Erfolge, Vorteile

- hinsichtlich der Zielgruppe
- hinsichtlich der Kombination Zeitarbeit Qualifizierung
- hinsichtlich potenzieller Kooperationspartner

### Ausklang

**Wir haben Ihnen nun alle Fragen gestellt, die wir stellen wollten, gibt es von Ihrer Seite noch etwas hinzuzufügen?**

**Wir bedanken uns ganz herzlich, Danke!!**



<b>Leitfaden: Zeitarbeitsunternehmen</b>
--

**Warm up****Wie ist ZACQ angelaufen?**

- Präsentation des Konzeptes?
- Gruppeninfos für die Jugendlichen?

**Wie ist ZACQ organisatorisch in die Niederlassungen eingegliedert?**

- Personalstruktur
- Kostenstelle

**I Kooperation****1. Uns interessiert die Kooperation. Wie sieht diese Zusammenarbeit aus? Zunächst zu den Absprachen über die Förderung (und den Qualifizierungsbedarf).**

- Wie sieht das Förderkonzept in beiden Projekten aus?
- Aus welchen Mitteln wird wie finanziert?
- Wie viel ist jeweils für die Qualifizierung vorgesehen?
- Welche Vereinbarungen wurden zwischen Ihnen getroffen?
- Können Sie etwas zu den Leistungsinhalten sagen?

**2. Wie ist der Informationsaustausch/die Kommunikation organisiert?**

- Existierten Absprachen über Berichte mit Blick auf den Verlauf der Maßnahme?
- Werden Vermittlungen berichtet und dokumentiert?
- Werden Abbrüche gemeldet und kommentiert?
- Oder treffen Sie mündliche Absprachen?
- Gibt es dafür eine verantwortliche Person, die eigens für diese Organisation verantwortlich ist?
- Gibt es bezüglich des Austausches in diesem Bereich von Beginn der Maßnahme bis heute Veränderungen?

**III Auswahl der Jugendlichen/Arbeitsverträge****3. Ich habe einige Fragen zum Auswahlprozess der Jugendlichen! Können Sie mir schildern, wie dieser Prozess organisiert ist?**

- Gibt es einen Assessmentcenter?

**3.1 Nach welchen Kriterien werden die Jugendlichen ausgewählt?****3.2 Die Motivation der Jugendlichen soll durch diese Maßnahme gesteigert werden, können Sie mir sagen, was die Beweggründe der Jugendlichen sind, an der Maßnahme teilzunehmen/nicht teilzunehmen?****3.3 Wie hoch sind die Zuweisungen? Wie viele Jugendliche wurden ZACQ zugewiesen?****3.4 Wenn Jugendliche die Maßnahme abbrechen. Was sind die Gründe?**

- Können Sie mir vielleicht ein Beispiel schildern?
- Was geschieht dann? Mittelkürzung?

**3.5 Hat sich im Laufe des Projektes etwas am Auswahlprozess verändert?**

**3.6 Das Projekt hat eine spezielle Zielgruppe (Jugendliche im Rechtskreis SGB II/U25/ohne Abschluss). Wurde an dieser Zielgruppe festgehalten? Oder gab es Abweichungen/Veränderungen?**

- Waren es ausschließlich Jugendliche ohne Abschluss?
- Gab es einen Einbezug von älteren Jugendlichen?

**3.7 Welche Jugendlichen werden von (Name Zeitarbeitsunternehmen) ausgewählt bzw. mit welchen werden Verträge geschlossen?**

**III Zeitarbeit/Qualifizierung**

**4. Wie wird die Qualifizierung organisiert?**

- In welchen Bereichen wird qualifiziert?
- Gibt es bezüglich der Organisation dieses Bereiches von Beginn der Maßnahme bis heute Veränderungen?
- Hat man z. B. den Rhythmus verändert?
- Welche Rolle spielt die ARGE in der Qualifizierung?  
Verständigen Sie sich darüber? (z. B. Rückmeldung über die Wahl des Bildungsträgers)

**5. Wie wird der Kontakt zu den Bildungsträgern organisiert?**

- Mündliche oder schriftliche Absprachen?
- Wie wird der Bildungsträger ausgewählt?

**6. Wie werden die Arbeitseinsätze mit den Betrieben organisiert?**

- Welche Informationen erhalten Sie über diese?
- Wie funktioniert das überhaupt mit dem Verleih?

**7. In welchem Wechsel von Zeitarbeit und Qualifizierung werden die Jugendlichen eingesetzt?**

**8. Welche Angebote erhalten die Jugendlichen?**

- Passen diese zu den Ausbildungen, Erfahrungen, Interessen der Jugendlichen?

**9. Sind die Betriebe über ZACQ informiert?**

**Nun haben wir bereits einiges über Ihre Kooperation erfahren, nun möchten wir Ihnen noch einige Fragen zum Projekt-Ansatz stellen.**

**10. Im Projekt kooperieren ein Unternehmen und eine Behörde, Wie sehen Sie diese Zusammenarbeit?**

- strategische Vorteile und Nachteile der Parteien

**11. Das Projekt kombiniert Zeitarbeit und Qualifizierung. Wie sehen Sie diesen Grundgedanken?**

- Welche Chancen birgt er?
- Welche Fallstricke kann es geben?



- Wird die Motivation der Jugendlichen durch schnellen Beginn der Zeitarbeit gestärkt?

**12. Der Erfolg von Zeitarbeit wird oft in Abhängigkeit zur Zielgruppe gesehen. Bestimmte Gruppen führt sie in Arbeit, bei anderen bleibt der Klebeffekt eher aus. Wie sehen Sie dies für die Zielgruppe des Projektes?**

- Sind z. B. Anforderungen an Mobilität, die oft mit Zeitarbeit verbunden sind, sind diese für Zielgruppe realistisch?
- Kann gerade von dieser Zielgruppe ein flexibler Wechsel von Zeitarbeit und Qualifizierung erwartet werden?

**13. Die Jugendlichen erwerben Qualifikationen (für eher einfache Tätigkeiten). Welchen Wert haben diese Qualifikationen Ihrer Ansicht nach auf dem Arbeitsmarkt?**

- Werden diese Tätigkeiten nachgefragt?
- Wird nicht eine zunehmend höhere Qualifizierung in allen Ausbildungsberufen erwartet?
- Welche Erfahrungen haben Sie hier?

**14. Ein Ziel ist, die nachhaltige Integration von Jugendlichen in den ersten Arbeitsmarkt zu erreichen? Welche Chancen zur Realisierung dieses Zieles sehen Sie mit ZACQ?**

- Was sind die bisherigen Erfahrungswerte?
- Was heißt Nachhaltigkeit für diese Gruppe?
- Was heißt für Sie Nachhaltigkeit?

**15. Im Projekt wurde vor allem die individuelle Assistenz betont. Wie wird dieser Aspekt im Projekt realisiert?**

- Wie wurden die individuellen Interessen der Jugendlichen berücksichtigt?

**16. Dem Coaching kommt im Ansatz vor dem Hintergrund der individuellen Assistenz eine besondere Bedeutung zu. Nach welchen Kriterien werden Ihre Coaches rekrutiert und welche Qualifikationen bringen diese mit?**

#### IV Empfehlungen

**17. Empfehlungen: Sie haben nun einiges über ZACQ berichtet. Welche Empfehlungen würden Sie vor dem Hintergrund des bisherigen Verlaufes geben, um die Maßnahme weiterhin erfolgreich durchzuführen?**

A Problempunkte

B Erfolge, Vorteile

- hinsichtlich der Zielgruppe
- hinsichtlich der Kombination Zeitarbeit Qualifizierung
- hinsichtlich potenzieller Kooperationspartner

#### Ausklang

**Wir haben Ihnen nun alle Fragen gestellt, die wir stellen wollten, gibt es von Ihrer Seite noch etwas hinzuzufügen?**

**Wir bedanken uns ganz herzlich Danke!!**



Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Soziologie  
Evaluation des Projekts „Zeitarbeit, Coaching und Qualifizierung“ (ZACQ)

---

### ***Sozialdatenbogen***

*für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Befragung*

*Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,  
wir möchten Ihnen herzlich für die Zeit und Mühe danken, mit der  
Sie unsere Arbeit während dieses Gesprächs unterstützt haben.  
Abschließend möchten wir Sie bitten, noch einmal wenige Minuten  
Geduld aufzubringen, um den folgenden Fragebogen auszufüllen.  
Vielen Dank auch dafür!*

Datum \_\_\_\_\_

Zeit \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

**Geschlecht:** ..... **Geburtsort:** .....

**Geburtsjahr:** ..... **Nationalität:** .....

**Wohnort:** .....

**Zunächst einige Fragen zu Ihrer Ausbildung und zu Ihrer beruflichen Tätigkeit:**

1. Haben Sie einen allgemeinbildenden Schulabschluss? Wenn ja, welchen? Bitte geben Sie auch an, in welchem Alter Sie diesen Abschluss gemacht haben:  
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

im Alter von:

- Hauptschule .....
- Realschule/Mittlere Reife .....
- Fachoberschule/Fachhochschulreife .....
- Immaturenprüfung/fachgebundene Hochschulreife .....
- Abitur/allgemeine Hochschulreife .....
- kein Schulabschluss .....
- anderer Schulabschluss: ..... .....

2. Haben Sie eine Ausbildung? Wenn ja, welche? Bitte geben Sie hier auch an, in welchem Alter Sie diese Ausbildung beendet haben:

.....

beendet im Alter von: ..... Jahren

3. Haben Sie in dem erlernten Beruf gearbeitet? Wenn ja, wann und wie lange?

.....

4. Haben Sie schon mal was anderes gearbeitet?

nein  ja, und zwar:

5. Wann und wie lange waren Sie arbeitslos?

.....

6. Haben Sie vor der Teilnahme an diesem Projekt an anderen Maßnahmen (Qualifizierungen, ABM, Arbeitsgelegenheiten u. Ä.) teilgenommen?

nein  ja, und zwar:

.....

**Nun einige Fragen zu Ihrer Person:**

7. Ich lebe zur Zeit:  
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

- in ehelicher Gemeinschaft
- mit meinem Partner/meiner Partnerin zusammen
- bei meinen Eltern
- allein
- allein mit Kind/ern
- in einer Wohngemeinschaft
- Sonstiges .....

8. Haben Sie Kinder? Wenn ja, geben Sie bitte Anzahl und Alter der Kinder an:

Anzahl ..... im Alter von: .....

**Einige Fragen zu Ihrer Freizeit und zu Ihren Gewohnheiten:**

9. Was tun Sie in Ihrer Freizeit (in der Woche und am Wochenende)?

10. Sind Sie Mitglied in einem oder mehreren Vereinen oder anderen Organisationen?  
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

- nein
- ja und zwar .....

Wenn ja, sind Sie derzeit aktiv Mitglied?

- nein
- ja und zwar .....

**Abschließend einige Fragen zu Ihrem persönlichen Umfeld:**

11. Haben sie eine Partnerin/einen Partner?  
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

- ja (weiter mit Frage 12)
- nein (weiter mit Frage 14)

12. Welchen Schulabschluss und welchen berufsbildenden Abschluss hat Ihre Partnerin/Ihr Partner?

*Schulabschluss:*

- Hauptschule
- Realschule/Mittlere Reife
- Fachoberschule/Fachhochschulreife
- Abitur/allgemeine Hochschulreife
- Immaturenprüfung/fachgeb. Hochschulreife
- kein Schulabschluss
- Schulabschluss nicht bekannt
- anderer Schulabschluss: .....

*berufsbildender Abschluss:*

- kein beruflicher Abschluss
- Anlernzeit mit Abschlusszeugnis
- Lehre mit Abschlussprüfung
- Fachschule/Berufsfachschule
- Meister-/Technikerabschluss
- Fachhochschulabschluss
- Universitätsabschluss
- Abschluss nicht bekannt
- anderer Abschluss: .....

13. Welchen Beruf hat Ihre Partnerin/Ihr Partner?

Mein Partner/meine Partnerin befindet sich zur Zeit in der Ausbildung und strebt folgenden Berufsabschluss an: .....

Mein Partner/meine Partnerin hat folgenden Beruf erlernt: .....

Mein Partner/meine Partnerin übt derzeitig folgenden Beruf aus: .....

14. Haben Sie Geschwister? (bitte Zutreffendes ankreuzen)

- ja (weiter mit Frage 15)
- nein (weiter mit Frage 16)

15. Geben Sie bitte Alter, Geschlecht und Beruf Ihrer Geschwister an:  
(Zutreffendes bitte ankreuzen)

	<input type="checkbox"/> Schwester <input type="checkbox"/> Bruder Alter: .....	<input type="checkbox"/> Schwester <input type="checkbox"/> Bruder Alter: .....	<input type="checkbox"/> Schwester <input type="checkbox"/> Bruder Alter: .....	<input type="checkbox"/> Schwester <input type="checkbox"/> Bruder Alter: .....
Erlerner Beruf	.....	.....	.....	.....
Ausgeübter Beruf	.....	.....	.....	.....

**Fragen zu Ihrer Mutter und zu Ihren Großeltern mütterlicherseits:**

16. Welches Alter/welchen Beruf haben bzw. hatten Ihre Mutter und Ihre Großeltern mütterlicherseits?			
	Mutter	Vater der Mutter	Mutter der Mutter
Alter:	..... Jahre		
Erlerner Beruf:	.....	.....	.....
Ausgeübter Beruf/ausgeübte Berufe:	.....	.....	.....

**Fragen zu Ihrem Vater und zu Ihren Großeltern väterlicherseits:**

17. Welches Alter/welchen Beruf haben bzw. hatten Ihr Vater und Ihre Großeltern väterlicherseits? (Zutreffendes bitte ankreuzen)			
	Vater	Vater des Vaters	Mutter des Vaters
Alter:	..... Jahre		
Erlerner Beruf:	.....	.....	.....
Ausgeübter Beruf/ausgeübte Berufe:	.....	.....	.....

18. Aus welchem Land bzw. aus welcher Gegend stammen Ihre Eltern ursprünglich?

Mutter: .....

Vater: .....

**Herzlichen Dank!**





## Fragebogen für die Teilnehmegruppe

Maßnahmen der ARGE und Erwerbstätigkeit

1. **Wie schätzen Sie Ihre aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt ein?**  
 sehr gut                      gut                      zufriedenstellend                      schlecht                      sehr schlecht
2. **Wenn Sie Ihre aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt mit der Situation vor einem Jahr vergleichen, wie hat sie sich verändert?**  
 stark verschlechtert    verschlechtert    unverändert    verbessert    stark verbessert
3. **Haben Sie an der Maßnahme „ZACQ“ der ARGE und von NORMATEMP teilgenommen?**  
 Ja (weiter mit Fragen 4 bis 13)                       Nein (weiter mit Frage 14)
4. **Bitte kreuzen Sie alles an, was Sie während ZACQ gemacht haben**  
 Arbeitseinsätze bei verschiedenen Firmen                       Bewerbungstraining  
 Arbeitseinsätze bei einer Firma                       gewerbliche Qualifizierung  
 Qualifikations-Test                       kaufmännische Qualifizierung  
 sonstiges, und zwar: \_\_\_\_\_
- 
5. **Inwieweit treffen folgende Aussagen zu, bitte kreuzen Sie an:**  
 ZACQ hat mir gut gefallen.  
 trifft zu                       trifft etwas zu                       trifft nicht zu  
 Durch ZACQ habe ich wichtige Dinge dazugelernt.  
 trifft zu                       trifft etwas zu                       trifft nicht zu  
 ZACQ hat meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert.  
 trifft zu                       trifft etwas zu                       trifft nicht zu
6. **Von wann bis wann haben Sie an ZACQ teilgenommen?**  
 Beginn: \_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_ (Monat/Jahr)  
 Ende: \_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_ (Monat/Jahr)
7. **Gab es neben der Vermittlung in einen Betrieb auch Qualifizierung?**  
 Ja, es fanden theoretische Kurse statt  
 Ja, es fanden praktische Kurse statt  
 Nein, es fanden keine Kurse statt (weiter mit Frage 11)  
 Sonstiges, und zwar: \_\_\_\_\_
8. **Wann fand diese Qualifizierung statt?**  
 Zu Beginn der Maßnahme (vor dem Beginn der Arbeit im Betrieb)  
 Während der Maßnahme (parallel zur Arbeit im Betrieb)
9. **Wo fand diese Qualifizierung statt? (kreuzen Sie alles Zutreffende an)**  
 bei NORMATEMP                       bei der ARGE                       bei einer anderen Institution
10. **Wie lang dauerte die Qualifizierung?**  
 \_\_\_\_\_ (Zahl der Tage)  
 \_\_\_\_\_ (Stunden pro Tag)

11. Waren Sie nach ZACQ weiter bei NORMATEMP und/oder dem Unternehmen beschäftigt, in das Sie vermittelt wurden? (Wenn Sie bei NORMATEMP und dem Unternehmen weiterbeschäftigt wurden, kreuzen Sie bitte beides an)  
 Ja, bei NORMATEMP     Ja, bei dem Unternehmen     Nein (weiter mit Frage 13)

12. Falls ja (bei NORMATEMP/im Unternehmen), sind sie noch immer dort?  
 Ja     Nein, ich war bis \_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_ (Monat/Jahr) dort

13. Gibt es noch etwas, das Sie zu ZACQ sagen möchten?

---

---

---

⇒ Nun bitte weiter mit Frage 18

14. Haben Sie im letzten Jahr oder Anfang dieses Jahres an einer Qualifizierungsmaßnahme der ARGE teilgenommen?

15.  Ja (weiter mit der nächsten Frage)     Nein (weiter mit Frage 18)

16. Beschreiben Sie kurz, was Sie während dieser Maßnahme gemacht haben

---

---

---

17. Inwieweit treffen folgende Aussagen zu, bitte kreuzen Sie an:

Die Maßnahme hat mir sehr gut gefallen.  
 trifft zu     trifft etwas zu     trifft nicht zu

Durch die Maßnahme habe ich wichtige Dinge dazugelernt.  
 trifft zu     trifft etwas zu     trifft nicht zu

Die Maßnahme hat meine Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessert.  
 trifft zu     trifft etwas zu     trifft nicht zu

18. Von wann bis wann haben Sie an dieser Maßnahme teilgenommen?

Beginn: \_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_ (Monat/Jahr)

Ende: \_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_ (Monat/Jahr)

19. Haben Sie zur Zeit eine Arbeitsstelle?

Ja (weiter mit Frage 19 bis 25)     Nein (weiter mit Frage 26)

20. Seit wann arbeiten sie dort?

\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_ (Monat/Jahr)

- 21. Auf welche Weise haben Sie diese Erwerbstätigkeit gefunden?**  
 Durch die Arbeitsagentur/ARGE  
 Durch eigene Suche in Stellenausschreibungen  
 Durch einen Hinweis von Verwandten oder Bekannten  
 Durch Rückkehr zum früheren Arbeitgeber  
 Auf anderem Wege: \_\_\_\_\_
- 22. Wie hoch ist Ihr durchschnittliches monatliches Einkommen durch diese Stelle?**  
 \_\_\_\_\_ € (Netto)      \_\_\_\_\_ € (Brutto)
- 23. Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie dort durchschnittlich?**  
 \_\_\_\_\_ Stunden
- 24. Sind sie derzeit bei einer Zeitarbeitsfirma beschäftigt?**  
 Ja     Nein
- 25. Beziehen Sie neben der Erwerbstätigkeit Sozialleistungen?**  
 Ja, ALG I    Ja, ALG II (Hartz 4)    Ja Sozialhilfe    Ja, Unterhaltsgeld    Nein
- 26. Falls ja, wie viel bekommen Sie monatlich?**  
 \_\_\_\_\_ € bei ALGII Leistungen für Unterkunft und Heizung hier angeben:  
 \_\_\_\_\_ € ⇒ **Nun bitte weiter mit Frage 32**
- Bitte nennen Sie uns Ihre weiteren Planungen, kreuzen Sie alles zutreffende an.**  
 ich will eine (neue) Ausbildung machen  
 ich will einen Schulabschluss nachholen  
 ich will eine Stelle suchen
- 27. Beziehen Sie Sozialleistungen?**  
 Ja, ALG I                       Ja, ALG II (Hartz 4)  
 Ja, Sozialhilfe               Ja, Unterhaltsgeld               Nein (weiter mit Frage 29)
- 28. Falls ja, wie viel bekommen Sie monatlich?**  
 \_\_\_\_\_ € bei ALGII die Leistungen für Unterkunft und Heizung bitte hier getrennt  
 angeben: \_\_\_\_\_ €
- 29. Haben Sie eine Stelle in den letzten 6 Wochen abgelehnt, weil Ihnen der Verdienst zu gering erschien?**  
 Ja     Nein (weiter mit Frage 31)
- 30. Falls ja, wie hoch müsste der monatliche Verdienst sein, damit Sie eine Stelle annehmen würden?**  
 \_\_\_\_\_ €
- 31. Haben Sie in letzter Zeit Stellen aufgrund der Art der Tätigkeit abgelehnt?**  
 Ja     Nein

**32. Bitte geben Sie das Jahr an, in dem Sie geboren wurden**

19\_\_

**33. Wie ist Ihr Familienstand?**

Ledig       Verheiratet       Geschieden

**34. Haben Sie die deutsche Staatsangehörigkeit?**

Ja       Nein, sondern: \_\_\_\_\_

**35. Falls Sie die deutsche Staatsangehörigkeit haben, haben Sie diese seit Ihrer Geburt?**

Ja       Nein, ich habe folgende Staatsbürgerschaft: \_\_\_\_\_

**36. Falls Sie die deutsche Staatsangehörigkeit haben, haben Sie daneben noch eine zweite Staatsangehörigkeit?**

Ja, und zwar: \_\_\_\_\_  Nein

*Zu Ihrer Schul- und Ausbildung*

---

**37. Welchen Schulabschluss haben Sie?**

- Keinen Schulabschluss
- Förderschulabschluss
- Hauptschulabschluss
- Realschulabschluss
- Fachhochschulreife
- Abitur

**38. Haben Sie eine Ausbildung begonnen oder abgeschlossen?**

Nein

Ja, und zwar folgende Ausbildung:

\_\_\_\_\_ (Ausbildungsbezeichnung)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_ (Monat/Jahr, in dem die Ausbildung begonnen wurde)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_ (Monat/Jahr, in dem die Ausbildung abgeschlossen wurde)

Nein, ich befinde mich aber gerade in einer Ausbildung:

\_\_\_\_\_ (Ausbildungsbezeichnung)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_ (Monat/Jahr, in dem die Ausbildung begonnen wurde)

Nein, ich habe meine Ausbildung abgebrochen (Wenn Sie mehrere Ausbildungen abgebrochen haben, nennen Sie uns bitte die Ausbildung, an der Sie am längsten teilgenommen haben)

\_\_\_\_\_ (Ausbildungsbezeichnung)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_ (Monat/Jahr, in dem die Ausbildung begonnen wurde)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_ (Monat/Jahr, in dem die Ausbildung beendet wurde)

## Kalender

**39. Im Folgenden finden Sie einen Monatskalender für das Jahr 2008, der eine Reihe möglicher Tätigkeiten eines Monats anzeigt. Wir möchten Sie bitten, den Kalender für Januar 2008 bis Januar 2009 auszufüllen. Dabei kreuzen Sie für jeden Monat an, was Sie gemacht haben. Wenn in einem Monat gleichzeitig mehrere Angaben zutreffen, dann kreuzen Sie bitte alles Zutreffende an.**

	Im Jahr 2008:	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	Januar (09)
Schule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vollzeit erwerbstätig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilzeit erwerbstätig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringfügig beschäftigt (Mini-Job)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gelegenheitsjobs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In ZACQ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In anderer Maßnahme der ARGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In keiner Maßnahme u. arbeitslos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (hier eintragen und dann wie die anderen ausfüllen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Die Autorinnen und Autoren

**Dr. Ulrich Brinkmann**, Professor für Wirtschaftssoziologie an der Universität Trier.  
Arbeitsschwerpunkte: Industrie-, Organisations- und Arbeitssoziologie, Verbändeforschung, Internetsoziologie.

**Christoph Ehlert**, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hannover und der California State Polytechnic University in Pomona/USA, Wissenschaftler im Kompetenzbereich Arbeitsmärkte, Bildung, Bevölkerung am RWI.  
Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarkt- und Evaluationsforschung.

**Dennis Eversberg**, Diplom-Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena, promoviert zu den subjektiven Auswirkungen aktivierender Arbeitsmarktpolitik am Beispiel benachteiligter Jugendlicher.

**Dr. Jochen Kluve**, Studium der Volkswirtschaftslehre in Heidelberg, Dublin und Amsterdam, Promotion in Heidelberg, danach längere Forschungstätigkeit an der University of California, Berkeley, Leiter des Berliner Büros des RWI, zuvor Leiter des Kompetenzbereichs „Arbeitsmärkte, Bevölkerung, Gesundheit“ am RWI in Essen.  
Arbeitsschwerpunkt: Evaluationsforschung.

**Dr. Peter Kupka**, wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Stabsstelle Forschungscoordination des IAB, zuvor wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) in Göttingen.  
Arbeitsschwerpunkte: öffentlich geförderte Beschäftigung sowie Beratungs- und Vermittlungsprozesse.

**Dr. Sandra Schaffner**, Promotion bei Prof. Christoph M. Schmidt an der Ruhr-Universität Bochum, zuvor Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Darmstadt, Wissenschaftlerin im Kompetenzbereich Arbeitsmärkte, Bildung, Bevölkerung am RWI.  
Arbeitsschwerpunkte: Lohn- und Einkommensstrukturen sowie Arbeitsmarktdynamiken.

**Dr. Karin Scherschel**, wissenschaftliche Mitarbeiterin und stellvertretende Projektleiterin des Sonderforschungsbereichs 580 an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.  
Arbeitsschwerpunkte: Migration (Asyl und Flucht), Ethnizität, Rassismus, Theorien sozialer Ungleichheit, aktivierende Arbeitsmarktpolitik, Prekarisierungs- und Exklusionsforschung, Qualitative Sozialforschung, Geschlechterverhältnisse.





## Kurzfassung

Der Band dokumentiert die Umsetzung und die Wirkungen eines Modellprojekts, dessen Ziel es war, Jugendliche mit Vermittlungshemmnissen durch eine Kombination von Leiharbeitseinsätzen, Qualifikationsphasen und individuellem Coaching in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Das Projekt wurde in mehreren SGB-II-ARGen in Kooperation mit einem überregionalen Leiharbeitsunternehmen durchgeführt.

Einführend geben Standortanalysen einen Überblick über Situation und Entwicklung der lokalen Arbeitsmärkte in den Untersuchungsregionen. Die folgenden Implementationsstudien beschreiben das Zusammenwirken der Elemente Zeitarbeit, Qualifizierung und Coaching in der Praxis, außerdem werden Überlegungen zum Funktionieren dieser Form einer Public Private Partnership angestellt. Des Weiteren untersuchen die Autoren den Einfluss der Maßnahme auf Motivation und Kompetenzen der teilnehmenden Jugendlichen. Es wird eine Typologie entwickelt, die den Umgang von Jugendlichen unterschiedlicher sozialer Herkunft mit den Anforderungen und Angeboten der Maßnahme reflektiert. Schließlich wird die Wirkung des Projekts im Hinblick auf Übergänge in den Arbeitsmarkt insgesamt und an den einzelnen Standorten analysiert.

Bilanzierend ergibt sich das Bild, dass die Umsetzung von den unterschiedlichen teils konfligierenden Interessen der Kooperationspartner sehr stark geprägt war. Dies führte dazu, dass die eigentliche Zielgruppe nur zum Teil erreicht wurde, dass die Qualifizierungsanteile nicht so funktionierten wie geplant und dass auch das Coaching teilweise problematisch war. Dennoch gab es durchaus Erfolge der Maßnahme, nämlich dort, wo diese komplett durchlaufen wurde und ein relativ hohes Maß an Kontinuität sowohl bei den Arbeitseinsätzen als auch bei den Qualifizierungsmodulen gegeben war. Hohe Fluktuation und kurze Teilnahmedauern führten dagegen nicht zum gewünschten Ergebnis.