

---

Bericht

---

Stadt Münster

## Strategische Leitsätze zur Umsetzung des SGB II in der Stadt Münster

---

Bericht

---

Stadt Münster

## Strategische Leitsätze zur Umsetzung des SGB II in der Stadt Münster

---

## Inhalt

|          |                                                                            |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>A</b> | <b>Einleitung</b>                                                          | <b>4</b>  |
| <b>B</b> | <b>Die strategischen Leitsätze für das SGB II</b>                          | <b>5</b>  |
| B.1      | Leitsatz 1: Wir unterstützen alle Kundinnen und Kunden                     | 5         |
| B.2      | Leitsatz 2: Vermeidung von Drehtüreffekten!                                | 8         |
| B.3      | Leitsatz 3: Ausbildung vor kurzfristiger Integration (U25)                 | 10        |
| B.4      | Leitsatz 4: Integrationsfortschritte abbilden!                             | 12        |
| B.5      | Leitsatz 5: Hilfe zur Selbsthilfe                                          | 12        |
| B.6      | Leitsatz 6: Sanktionen dürfen die angestrebten Ziele nicht beeinträchtigen | 13        |
| <b>C</b> | <b>Übersicht über die Leitsätze und ihre Prinzipien</b>                    | <b>14</b> |
| C.1      | Leitsatz 1: Wir unterstützen alle Kundinnen und Kunden                     | 14        |
| C.2      | Leitsatz 2: Vermeidung von Drehtüreffekten                                 | 15        |
| C.3      | Leitsatz 3: Ausbildung vor kurzfristiger Integration                       | 15        |
| C.4      | Leitsatz 4: Integrationsfortschritte messen/ abbilden                      | 16        |
| C.5      | Leitsatz 5: Hilfe zur Selbsthilfe                                          | 16        |
| C.6      | Leitsatz 6: Sanktionen dürfen eigene Ziele nicht beeinträchtigen           | 17        |

## A Einleitung

Im Antrag auf Zulassung als kommunaler Träger hat die Stadt Münster deutlich gemacht, dass sie in der Umsetzung des SGB II einen arbeitsmarkt- wie auch einen sozialpolitischen Auftrag sieht. Entsprechend dieser Prämisse definiert der Antrag zentrale „Zweckmäßigkeitserwägungen“ für die Erbringung arbeitsmarktpolitischer Leistungen.

Seit Jahresbeginn hat die Stadt Münster nun die alleinige Verantwortung, das SGB II als zugelassener kommunaler Träger (sog. „Optionskommune“) umzusetzen. Um dabei erfolgreich zu sein, gilt es, die „Zweckmäßigkeitserwägungen“ in eine praxistaugliche Strategie „zu übersetzen“. Zu diesem Zweck haben das Dezernat V und das Jobcenter der Stadt Münster von Januar bis April 2012 einen gemeinsamen Strategieprozess betrieben.

Ergebnis dieses Prozesses sind sechs „Strategische Leitsätze für die Umsetzung des SGB II in der Stadt Münster“. Die Leitsätze sollen allen Akteuren, die an der Umsetzung des SGB II in der Stadt Münster beteiligt sind, als Eckpunkte und Orientierungshilfen dienen.

Der vorliegende Bericht beschreibt die erarbeiteten Leitsätze, erläutert ihren Hintergrund und benennt die damit verbundenen Implikationen und Prinzipien.

## B Die strategischen Leitsätze für das SGB II

Die beteiligten Akteure der Stadt Münster haben sechs „Strategische Leitsätze für die Umsetzung des SGB II in der Stadt Münster“ definiert:

- **Leitsatz 1:** Wir unterstützen alle Kundinnen und Kunden
- **Leitsatz 2:** Vermeidung von Drehtüreffekten
- **Leitsatz 3:** Ausbildung vor kurzfristiger Integration (U25)
- **Leitsatz 4:** Integrationsfortschritte abbilden
- **Leitsatz 5:** Hilfe zur Selbsthilfe
- **Leitsatz 6:** Sanktionen dürfen die verfolgten Ziele nicht beeinträchtigen

### B.1 Leitsatz 1: Wir unterstützen alle Kundinnen und Kunden

Die Entscheidung der Stadt Münster, das SGB II in Alleinregie umzusetzen, war maßgeblich durch die sozialpolitischen Leitorientierungen der Stadt geprägt. So nennt das „Konzept der Stadt Münster zur Umsetzung des SGB II in kommunaler Trägerschaft“ die soziale Balance in der Stadtgesellschaft als eine der wichtigen handlungsleitenden Maximen der Stadtpolitik. Damit verbunden steht der Anspruch, gerade auch mit den mehrheitlich „arbeitsmarktfernen“ Leistungsberechtigten im Alg II-Bezug aktiv zu arbeiten. Hier setzt Leitsatz 1 an: **Wir unterstützen alle Kundinnen und Kunden!**

Ausdruck findet dieser Leitsatz zuallererst darin, dass die Jobcoaches

- eine jährliche Mindestanzahl an persönlichen Gesprächen mit jedem ihrer Kunden führen (mindestens 2x/Jahr),
- dabei mit jedem Kunden die individuellen Möglichkeiten/Potenziale bewerten und erörtern sowie
- gemeinsam Ziele für die Förderung und Entwicklung des Kunden festlegen.

In der Interaktion mit den Kunden wird die Umsetzung des fa:z modell© gewährleisten, dass die Jobcoaches ihre Kunden ganzheitlich wahrnehmen und die Arbeit mit dem Kunden daran ausrichten. Zu diesem Zweck hat das Jobcenter aktuell ein Beratungskonzept für den Kennlernprozess und die Potenzialanalyse erarbeitet und wird Schulungen zur Stärkung der Beratungskompetenz durchführen. Zusätzlich soll eine „ganzheitliche Fallbeurteilung“ gefördert werden, etwa indem fachübergreifende Fallkonferenzen durchgeführt werden und ein Jobcoach alle Sachverhalte behandelt, die mehrere BG-Mitglieder berühren.

Gleichzeitig müssen das Jobcenter und die Jobcoaches angesichts begrenzter Ressourcen bei der Unterstützung der Kunden Prioritäten setzen: Dies gilt insbesondere für die Arbeit mit den Kunden nach Vereinbarung des Förder- und Entwicklungsziels, konkreter für den Einsatz der verfügbaren „Integrationsinstrumente“.

Grundsätzlich kann zwischen zwei Typen von „Integrationsinstrumenten“ unterschieden werden: Beratungs- und Vermittlungsleistungen, die die Jobcoaches selbst erbringen, sowie aktiven Förderleistungen (des Bundes oder der Kommune).

---

**Tabelle 1: Integrationsinstrumente**

| <b>Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definition                                         | Leistungen, die der Jobcoach selbst in der interaktiven Fallarbeit mit dem Kunden erbringt                                                                                                                                                                                                                                        |
| Instrumente                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrationsbegleitende Beratungs- und Vermittlungsgespräche sowie Orientierungs- und Entscheidungsberatungen</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>Aktive Förderleistungen Bund</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Definition                                         | Instrumente zur indirekten Unterstützung der Kunden                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Instrumente                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durch das Jobcenter erbrachte individuelle Integrationshilfen/Arbeitgeberzuschüsse</li> <li>– Durch Dritte erbrachte Arbeitsmarktdienstleistungen, z.B. FbW, Bewerbercenter</li> <li>– Öffentlich geförderte Beschäftigung, z. B. AGH, Leistungen zur Beschäftigungsförderung</li> </ul> |
| <b>Aktive Förderleistungen Kommune</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Definition                                         | Instrumente zur indirekten Unterstützung der Kunden                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Instrumente                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sozialintegrative Leistungen nach § 16a SGB II</li> <li>– (Kommunale) Leistungen außerhalb des SGB II</li> </ul>                                                                                                                                                                         |

Für den Einsatz dieser Integrationsinstrumente gilt: Es geht um die Verteilung begrenzter Ressourcen (Zeit und Geld) – die nicht für alle reichen. Für den Einsatz aktiver Förderleistungen gilt: Die zur Verfügung stehenden Mittel reichen grundsätzlich nicht aus, um allen Kunden „angemessene“ Förderleistungen zukommen zu lassen.

**Es wird nie ausreichend viele, intensive und passgenaue Maßnahmen für alle Kunden geben!**

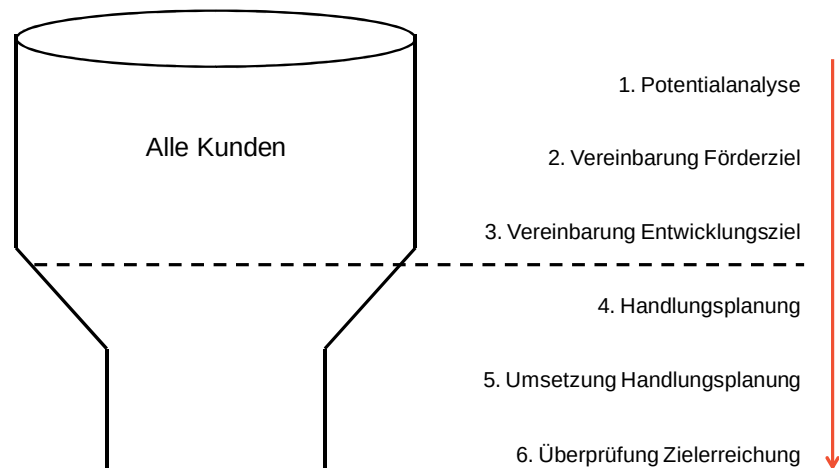
Diese Erkenntnis ist keine münsterspezifische. Vielmehr hat sie sich seit Einführung des SGB II bundesweit für alle Jobcenter (in unterschiedlichem Ausmaß) bewahrheitet. Und sie gilt umso mehr angesichts deutlich geringerer Bundesmittel in 2012 im Vergleich zu den Vorjahren.

Aber selbst wenn es im Einzelfall möglich ist, einen Kunden in eine Maßnahme zu bringen, beschränkt sich die Fallarbeit nicht zwangsläufig auf die Zusteuerung in die Maßnahme. Oftmals sind begleitende Beratungsleistungen notwendig. Und: Nicht allen Kunden kann mit einer Maßnahme sinnvoll geholfen werden. Gerade mit diesen Kunden müssen die Jobcoaches oftmals aktiv arbeiten. Erkenntnisse aus der Arbeitsmarktforschung zeigen: Je besser der Betreuungsschlüssel, desto größer die Vermittlungserfolge. Doch Personalschlüssel, die eine „ausreichend“ intensive Betreuung erlauben, lassen sich mit den zur Verfügung stehenden Mitteln aus dem Verwaltungskostenbudget nicht realisieren. Dies zeigen die Erfahrungen im Jobcenter Münster ebenso wie die anderer (gemeinsamer und kommunaler) Jobcenter. Entsprechendes gilt – analog zu den aktiven Förderleistungen – auch für die Beratungs- und Vermittlungsgespräche:

**Dem einzelnen Jobcoach wird nicht ausreichend viel Zeit zur Verfügung stehen, um alle Kunden „angemessen“ zu beraten.**

Das bedeutet: Der „Trichter“ der Kundensteuerung wird nach der Festlegung des Entwicklungsziels zwangsläufig schmaler. Nicht jeder Kunde kann praktisch (in vollem Umfang) die Unterstützung bekommen, die er ggf. benötigt.

**Abbildung 1: Der „Trichter“ der Kundensteuerung im Fallsteuerungszyklus**



Jedes Jobcenter muss für sich definieren, wie es mit diesem Umstand umgehen will. Das Jobcenter Münster zieht daraus drei zentrale Konsequenzen:

- 1. Bedarfsgerechte Ausgestaltung des Angebotsportfolios des Jobcenters:** Um passgenaue Hilfeprodukte für die Bedürfnisse der Leistungsbezieher entwickeln zu können, sollen bei der Bestimmung des Maßnahmeportfolios alle Bedarfslagen abgedeckt werden. Damit hat jeder Kunde potenziell die Chance, ein bedarfsgerechtes Angebot zu bekommen.
- 2. Maximale Nutzung der gesamtstädtischen Hilfesysteme:** Neben den Leistungen des Jobcenters soll die vorhandene Angebotsstruktur in der Stadt optimal genutzt werden, um den individuellen Bedarf eines Kunden zu decken. Dazu sollen die Angebote des Jobcenters systematisch mit anderen Angeboten verschränkt werden, u. a. durch Dienstleistungsketten.
- 3. Entscheidungsautonomie und -verantwortung für die Jobcoaches:** Dennoch wird auch bei Erfüllung der o. g. Vorsätze eine Lücke zwischen „Angebot und Nachfrage“ bestehen bleiben. Welchem Kunden in der Praxis welches Angebot unterbreitet wird/werden kann, muss im Einzelfall im Rahmen der Handlungsplanung entschieden werden. Hier setzt das Jobcenter Münster auf die Entscheidungsautonomie und -verantwortung der Jobcoaches. Dabei gilt: Handlungsnotwendigkeit ist nur dann gegeben, wenn ein Kunde nicht genug eigene Ressourcen mitbringt, um das vereinbarte Entwicklungsziel aus eigener Kraft zu erreichen!

Mit Blick auf den Einsatz der verfügbaren Integrationsinstrumente (= die Handlungsplanung und ihre Umsetzung) bedeutet Leitsatz 1 somit, maximale Chancen und Chancengleichheit für alle Kunden herzustellen!

## B.2    Leitsatz 2: Vermeidung von Drehtüreffekten!

Die zentrale Aussage hinter Leitsatz 2 lautet: **Wir streben nachhaltige Lösungen für unsere Kunden an!** Dabei orientiert sich das Jobcenter Münster an der Nachhaltigkeitsdefinition des Bundes: „Eine Integration in Arbeit ist nachhaltig, wenn ein Kunde länger als ein Jahr sozialversicherungspflichtig beschäftigt ist.“ Die Kunden des Jobcenter Münster sollen also dauerhaft in den 1. Arbeitsmarkt integriert, „Drehtüreffekte“ vermieden werden. Das bedeutet: Kunden sollen nach Möglichkeit so integriert werden, dass sie nicht (immer und immer wieder) nach kurzer Zeit erneut im Leistungsbezug zu finden sind. Das bedeutet zunächst:

### **Kurzfristig realisierbare nachhaltige Integration hat immer Vorrang!**

Dass dieses Ziel oberste Priorität genießt, ist unstrittig. Ist eine Stelle erkennbar nachhaltig – die dauerhafte Arbeitsmarktintegration des Kunden somit zumindest wahrscheinlich, benötigen die Jobcoaches insofern auch keine weitere „Entscheidungshilfe“. Im Alltag sind jedoch viele Vermittlungsmöglichkeiten eben nicht eindeutig „nachhaltig“. Hier müssen die Jobcoaches im Einzelfall entscheiden, ob eine Vermittlung erfolgen soll. Entscheidend ist dabei die Frage, welches Ziel Priorität hat, wenn eine kurzfristige nachhaltige Integration nicht möglich bzw. wahrscheinlich ist:

- Das Ziel, einen Kunden kurzfristig in eine (voraussichtlich) nicht nachhaltige Arbeit zu bringen („kurzfristige Integration“) oder
- Das Ziel, über eine mittel- bis langfristige Strategie die Erwerbsfähigkeit des Kunden zu verbessern oder wiederherzustellen und dadurch eine nachhaltige Integration zu erreichen („nachhaltige Integration“).

Für die Beantwortung dieser Frage kann zunächst eine Grundregel formuliert werden:

### **Kurzfristige Integration soll eine nachhaltige Integration nicht verhindern!**

Darüber hinaus lassen sich für die Beantwortung der Frage verschiedene Aspekte („Einflussbereiche“) ausmachen, die es potenziell zu berücksichtigen gilt:

- Das **Alter** des Kunden bzw. die dem Kunden **verbleibende Zeit auf dem Arbeitsmarkt**
  - Die **Rahmenbedingungen** des Kunden (Wohn- und Familiensituation, finanzielle Situation)
  - Die **Chancen** des Kunden, **im angestrebten Zielberuf** tatsächlich unterzukommen
  - Das **Potenzial des Kunden**, d. h. seine (potenziellen) Kompetenzen und seine Fähigkeit, diese für eine nachhaltige Beschäftigung einzusetzen
  - Die **Laufzeit des Angebotes**, d. h. die Dauer der angebotenen Stelle
  - Der **Zielbeitrag der Stelle**, d. h. ihre Eignung, dazu beizutragen, dass der Kunde das vereinbarte Entwicklungsziel erreicht
  - Die **Chance auf ein auskömmliches Einkommen**, d. h. die Chance, dass der Kunde mit der Stelle den Leistungsbezug verlässt
-

Für diese Einflussbereiche lässt sich aus Leitsatz 2 eine Reihe von Regeln für die Abwägung zwischen kurz- und langfristiger Integration ableiten:

**Tabelle 2: Regeln für die Abwägung zwischen kurz- und langfristiger Integration**

| Einflussbereich                                | Wirkung                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alter (Verbleibende Zeit auf dem Arbeitsmarkt) | Je größer die „Rest“-Arbeitsdauer eines Kunden im Verhältnis zu dem für eine nachhaltige Integration notwendigen Aufwand, desto eher wird Nachhaltigkeit angestrebt. |
| Rahmenbedingungen                              | Je größer das Veränderungspotenzial der Rahmenbedingungen, desto eher wird Nachhaltigkeit angestrebt                                                                 |
| Chance im Zielberuf                            | Je günstiger die Chancen im Zielberuf, desto eher wird Nachhaltigkeit angestrebt.                                                                                    |
| Potenzial des Kunden                           | Je größer das Potenzial, desto eher wird Nachhaltigkeit angestrebt.                                                                                                  |
| Laufzeit des Angebotes                         | Je länger die Laufzeit, desto eher wird ein kurzfristiges Angebot akzeptiert.                                                                                        |
| Zielbeitrag der Stelle                         | Je mehr ein kurzfristiges Angebot geeignet ist, zu dem vereinbarten Entwicklungsziel beizutragen, desto eher wird es akzeptiert.                                     |
| Chance auf auskömmliches Einkommen             | Je höher die Chance auf ein auskömmliches Einkommen, desto eher wird ein kurzfristiges Angebot akzeptiert.                                                           |

Neben dieser „Operationalisierung“ für die praktische Arbeit ergeben sich aus Leitsatz 2 Implikationen auf der politisch-strategischen Ebene. Dabei rückt die strategische Zielsetzung und -steuerung in den Blickpunkt, konkreter der Umgang mit zwei Kennzahlen:

- Die (monatliche) Zahl der erfolgten Integrationen in den 1. Arbeitsmarkt sowie
- die Anzahl der erwerbsfähigen Leistungsbezieher.

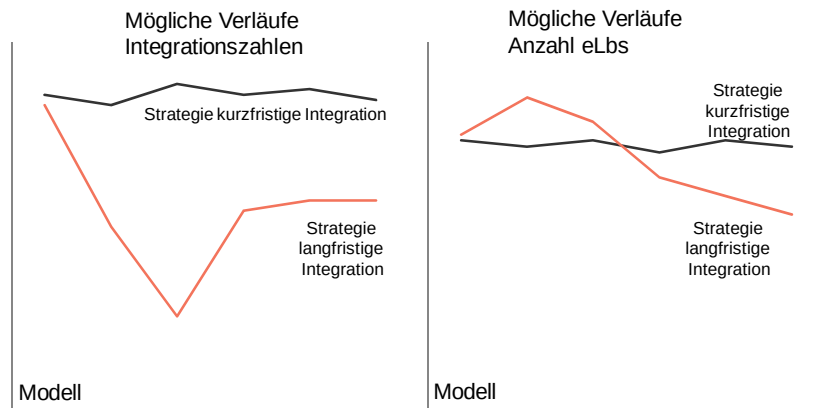
Für die beiden „Szenarien“ (kurzfristige vs. nachhaltige Integration) lassen sich mit Blick auf die Entwicklung dieser beiden Kennzahlen unterschiedliche „typische“ Verläufe skizzieren:

1. **„Kurzfristige Integration“:** Setzt das Jobcenter konsequent auf Möglichkeiten kurzfristiger Integration, wird die Zahl der Integrationen Monat für Monat deutlich höher ausfallen als bei einer „nachhaltigen Strategie“. Einzelne Kunden können hier im Verlauf eines Jahres nicht nur einmal, sondern ggf. sogar mehrfach in Arbeit gebracht werden (insbesondere, wenn vermehrt in Zeitarbeit vermittelt wird). Dieser „Drehtüreffekt“ führt aber gleichzeitig dazu, dass die Anzahl der Leistungsbezieher real kaum sinkt, die Arbeitslosigkeit also kaum reduziert wird.
2. **„Nachhaltige Integration“:** Umgekehrt stellt sich das Szenario für die nachhaltige Integration dar. Je mehr sich das Jobcenter auf nachhaltige Integrationen fokussiert und „kurzfristige Integrationen“ vermeidet, desto niedriger wird – Monat für Monat – die Zahl der Integrationen in den 1. Arbeitsmarkt ausfallen. Dies gilt noch einmal verstärkt in der Anfangsphase einer solchen Strategie. Denn nachhaltige Strategien wer-

den vielfach eine längere Vorlaufzeit benötigen, bevor daraus Integrationen resultieren. Andererseits ist bei einem solchen Vorgehen mittel- bis langfristig ein stärkerer Rückgang der Arbeitslosigkeit zu erwarten, d. h. die Anzahl der Leistungsbezieher wird gegenüber einer „kurzfristigen Strategie“ stärker sinken.

Abbildung 2 skizziert diese Entwicklungen modellhaft.

**Abbildung 2: Konsequenzen kurzfristiger vs. langfristiger/nachhaltiger Integration**



Für die Umsetzung einer nachhaltigen Strategie hat dies zwei Konsequenzen:

1. Die Strategie muss nach außen offensiv vertreten und erläutert werden. Denn (dauerhaft) niedrigere Integrationszahlen werden sehr schnell zu Fragen und Kritik führen, wenn die dahinter stehende Strategie nicht bekannt und akzeptiert ist.
2. Das bedeutet auch: Die Verwaltung – d. h. das Jobcenter und das Dezernat V – benötigen für eine nachhaltige Strategie politische Rückendeckung! Nur wenn diese vorhanden ist, lässt sich eine solche Strategie dauerhaft und erfolgreich umsetzen.

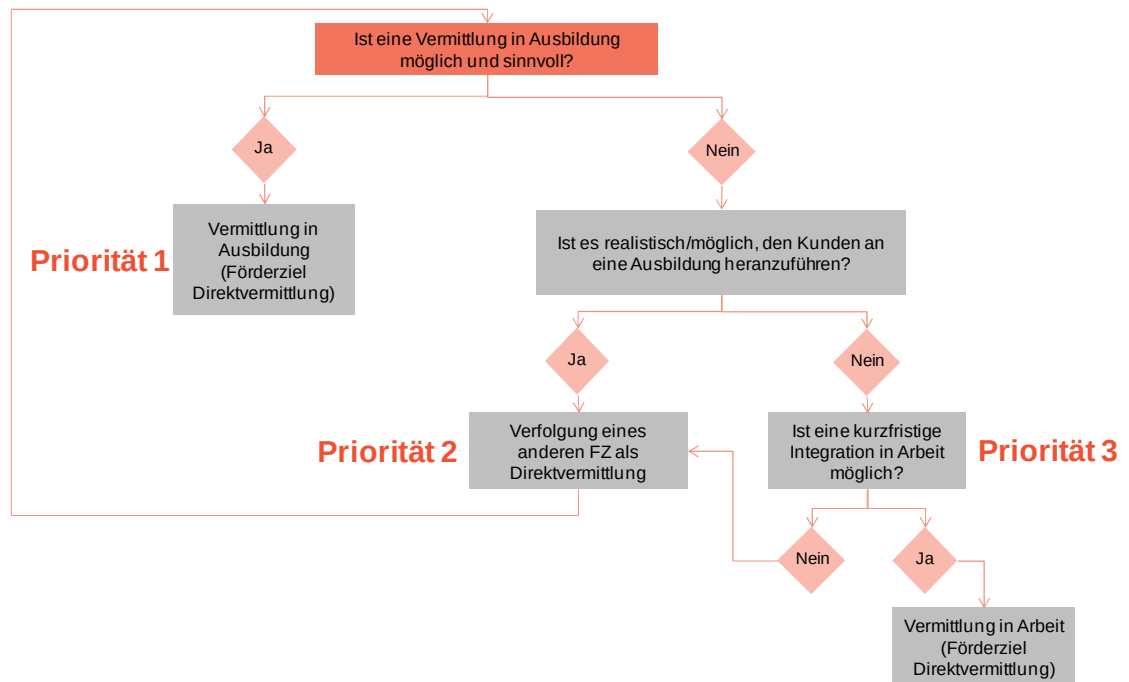
### **B.3 Leitsatz 3: Ausbildung vor kurzfristiger Integration (U25)**

Leitsatz 3 ist in enger Verknüpfung mit Leitsatz 2 zu sehen. Er ist gewissermaßen die Präzisierung von Leitsatz 2 für die Zielgruppe der unter 25-Jährigen. Während jedoch für die Gewichtung von kurz- und langfristigen Strategien keine allgemeingültige Vorgabe zu machen ist, kann für die Kundengruppe der unter 25-Jährigen eine klare Aussage getroffen werden:

**Im Zweifel ist die langfristige Integration in Ausbildung wichtiger als eine kurzfristige Integration in den Arbeitsmarkt!**

Die Vermittlung in ein Ausbildungsverhältnis ist damit für diese Zielgruppe immer vorrangig! Konkret bedeutet dies: Ausbildung soll bei der Zielfindung im Rahmen von Erstgespräch und Potenzialanalyse im Vordergrund stehen. Nur wenn eine Ausbildung oder eine an eine Ausbildung heranführende Maßnahme nicht infrage kommen, wird eine kurzfristige Integration in Arbeit angesteuert. Diese Grundlogik ist in Abbildung 4 graphisch dargestellt.

Abbildung 3: Entscheidungspfad für Kunden mit dem Ziel Ausbildung (U25)



Auch jenseits der Fallarbeit werden die Instrumente systematisch auf die Integration in Ausbildung ausgerichtet. Dies gilt zum einen für das Maßnahmenmanagement:

- Bei der Bedarfsplanung und der Erstellung des Maßnahmenportfolios wird für Kunden mit dem Ziel Ausbildung der Fokus auf Maßnahmen liegen, die die Integration in bzw. die Heranführung an Ausbildung fördern, nicht auf Maßnahmen, die die Integration in Arbeit fördern.
- Das Maßnahmenkonzept und die dazugehörige Ausschreibung werden als klare Zielvorgabe und Maßstab für den Maßnahmenerfolg die Heranführung an Ausbildung definieren, nicht die Vermittlung in Arbeit!
- Auch und gerade für die Zielgruppe U25 gilt zudem: Die Angebote des Jobcenters werden mit den weiteren Angeboten für die Zielgruppe in der Stadt Münster systematisch verknüpft.

Zum anderen werden auch die Stellenakquise und -besetzung für die Kundengruppe systematisch auf Ausbildung ausgerichtet:

- Bei Unternehmensansprache und Stellenakquise sollen Ausbildungsplätze berücksichtigt werden.
- Bei Kunden mit dem Ziel „Ausbildung“ erfolgt ein Matching ausschließlich mit Ausbildungsplätzen, nicht mit anderen Stellenangeboten.
- Der AGVS wird Ausbildungsbetrieben konkrete Hilfestellungen anbieten, um die Schaffung und Besetzung von Ausbildungsstellen zu unterstützen.

## B.4 Leitsatz 4: Integrationsfortschritte abbilden!

Alle bisherigen Erfahrungen im SGB II zeigen: (Direkte) Vermittlung in Arbeit gelingt nur für eine Minderheit der Leistungsbezieher. Eine Mehrheit der Kunden ist in ihrem augenblicklichen Status so „arbeitsmarktfrem“, dass mit ihnen „Vorarbeiten“ notwendig sind, um eine Integration in den 1. Arbeitsmarkt zu erreichen. Diese „Vorarbeiten“ binden einen großen Teil der Ressourcen des Jobcenters allgemein und der Arbeitszeit der Jobcoaches im Besonderen – ohne dass sich das dabei Erreichte in den Kennzahlen des SGB II, den jobcenterinternen Systemen und der politischen und öffentlichen Diskussion angemessen abbildet.

Die zentrale Aussage von Leitsatz 4 lautet daher: **Wir machen Integrationsfortschritte auch jenseits der Vermittlung in den 1. Arbeitsmarkt sichtbar!**

Um die Fortschritte der Kunden auf dem Weg zum 1. Arbeitsmarkt sichtbar zu machen, wird das Jobcenter die Steuerungslogik des fa:z modell© umsetzen. Dies bedeutet u. a., dass das Jobcenter

- über die Förder- und Entwicklungsziele steuert,
- klare Zielvorgaben bei der Konzeption von Maßnahmen definiert,
- darauf hinarbeitet, dass vollständige und aktuelle (Vergleichs-)Daten vorliegen – v. a. durch die wiederkehrende Durchführung der Potenzialanalyse –, sowie
- eine zeitnahe Rücksteuerung von Teilnehmern aus Maßnahmen gewährleistet.

In der Konsequenz sollen die Leistungen der Mitarbeiter und des Jobcenters (erstmalig) adäquat abgebildet werden. Dies wird umso bedeutsamer, je konsequenter die Leitsätze 1 und 2 umgesetzt werden (sollen).

## B.5 Leitsatz 5: Hilfe zur Selbsthilfe

Laut § 1 SGB II soll „die Grundsicherung für Arbeitsuchende (...) die Eigenverantwortung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten und Personen, die mit ihnen in einer Bedarfsgemeinschaft leben, stärken und dazu beitragen, dass sie ihren Lebensunterhalt unabhängig von der Grundsicherung aus eigenen Mitteln und Kräften bestreiten können.“ Dabei will die Stadt Münster ihre Kunden konsequent unterstützen.

Die zentrale Aussage des Leitsatz 5 lautet daher: **Die Aktivierung und Stärkung der Selbsthilfekompetenzen ist ein zentrales Element der Arbeit mit dem Kunden.**

Um die Ressourcen des Kunden im und für den Aktivierungsprozess zu nutzen, werden die Jobcoaches die individuellen Ressourcen der Leistungsbezieher in der Handlungsplanung berücksichtigen und für die Verfolgung des Entwicklungsziels nutzen. Dabei sind zwei Punkte zu beachten:

- Einerseits ist es wichtig eine passive Rolle des Kunden zu vermeiden, seine Mitwirkung im Prozess einzufordern und Eigenbemühungen zur Arbeitsaufnahme anzustoßen. Die Aktivierung kann dabei auch durch „negative Anreize“ erfolgen. So können etwa Kunden mit ausreichendem Selbsthilfepotenzial auch vorübergehend in geringer qualifizierte Tätigkeiten vermittelt werden.
-

- Andererseits sollen solche Elemente des „Forderns“ nicht pauschal und personenunabhängig zum Einsatz kommen. Vielmehr werden die Jobcoaches ihre Kunden dann „fordern“, wenn dies plausibel dazu beiträgt bzw. beitragen kann, dass das vereinbarte Förderziel erreicht wird.

## **B.6 Leitsatz 6: Sanktionen dürfen die angestrebten Ziele nicht beeinträchtigen**

Leitsatz 6 stellt eine Konkretisierung von Leitsatz 5 mit Blick auf den Einsatz von Sanktionen dar. Seine zentrale Aussage lautet:

**Ob eine Sanktion im konkreten Einzelfall sinnvoll ist, entscheidet der Jobcoach mit Blick auf die verfolgten Ziele: Nicht die konsequente Ausschöpfung der Sanktionsmöglichkeiten hat Priorität, sondern der zielgerichtete Einsatz von Sanktionen!**

Das bedeutet: Wir wollen einen „vorschnellen“ Einsatz von Sanktionen vermeiden. Als allgemeine Regel wird daher während des Kennlernprozesses beim ersten Meldeversäumnis keine Sanktion ausgesprochen. Erst ab dem 2. Meldeversäumnis können die Jobcoaches Sanktionen im Rahmen des Kernlernprozesses nutzen.

In der weiteren Arbeit mit dem Kunden – Update der Potenzialanalyse, bewerberorientierte Vermittlung, Jobcoaching und Rückführung von Teilnehmern aus Maßnahmen – entscheidet der Jobcoach im Einzelfall über eine Sanktion. Dabei sollen zielorientierte Einzelfallentscheidungen getroffen werden. Sanktionen sollen nicht um der Sanktionen willen erfolgen. Die zentrale Frage für den Jobcoach lautet: Wie wirkt sich die Sanktion auf das Erreichen des vereinbarten Förderziels aus? Der Einsatz von Sanktionen sollte dann vermieden werden, wenn er das Erreichen des gemeinsam vereinbarten Ziels ver- oder behindert.

---

## C Übersicht über die Leitsätze und ihre Prinzipien

### C.1 Leitsatz 1: Wir unterstützen alle Kundinnen und Kunden

**Zentrale Aussage: Chancengleichheit für alle Kunden im Zugang zu Unterstützungsleistungen**

Tabelle 3: Leitsatzprinzipien Leitsatz 1

| Prinzip                                                                                                       | Ausführung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Alle Kundengruppen werden im Kennlernprozess und der Potenzialanalyse berücksichtigt.</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jeder Kunde hat durch das Update der Potenzialanalyse mindestens 2x/Jahr Kontakt zum Jobcoach</li> <li>– Ausnahme: (Allein-)Erziehende und Kunden mit Arbeitsvertrag</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Alle Kunden, für die eine Potenzialanalyse erstellt wurde, werden in der Zieldefinition berücksichtigt</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Für jeden Kunden werden ein Förder- und ein Entwicklungsziel vereinbart.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Den Kunden ganzheitlich wahrnehmen und die Arbeit mit dem Kunden daran ausrichten</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fachübergreifende Fallkonferenzen</li> <li>– Kompetente Ansprechpartner für alle „Bedarfsgruppen“</li> <li>– Beteiligung arbeitsmarktfremder Kunden im „Konzept“ stärken</li> <li>– Kunden individuell analysieren</li> <li>– Sachverhalte, die möglicherweise mehrere BG-Mitglieder berühren, werden von einem Jobcoach behandelt</li> <li>– Entwicklung eines Beratungskonzeptes für Kennlernprozess und Potenzialanalyse und Schulung der Beratungskompetenz</li> </ul> |
| <b>Bedarfsgerechte Ausgestaltung des Angebotsportfolios (Jobcenter)</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bei der Bestimmung des Maßnahmeportfolios sollen alle Bedarfslagen abgedeckt werden</li> <li>– Orientierung an den Entwicklungszielen des fa:z modell©</li> <li>– Passgenaue Hilfeprodukte für die Bedürfnisse der eLb</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Maximale Nutzung der gesamtstädtischen Hilfesysteme</b>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vorhandene Angebotsstruktur entsprechend des individuellen Bedarfs nutzen</li> <li>– Die Angebote des Jobcenters systematisch mit anderen Angeboten verschränken, u. a. durch Dienstleistungsketten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Entscheidungsautonomie und -verantwortung für die Jobcoaches</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Auswahl, welchem Kunden im Rahmen der Handlungsplanung welches Angebot unterbreitet wird, obliegt als Einzelfallentscheidung dem Jobcoach.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## C.2 Leitsatz 2: Vermeidung von Drehtüreffekten

**Zentrale Aussage:** Wir streben nachhaltige Lösungen für unsere Kunden an!

Tabelle 4: Leitsatzprinzipien Leitsatz 2

| Prinzip                                                                                                       | Ausführung                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Alle Kundengruppen werden im Kennlernprozess und der Potenzialanalyse berücksichtigt.</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Jeder Kunde hat durch das Update der Potenzialanalyse mindestens 2x/Jahr Kontakt zum Jobcoach</li><li>– Ausnahme: (Allein-)Erziehende und Kunden mit Arbeitsvertrag</li></ul> |
| <b>Alle Kunden, für die eine Potenzialanalyse erstellt wurde, werden in der Zieldefinition berücksichtigt</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Für jeden Kunden werden ein Förder- und ein Entwicklungsziel vereinbart.</li></ul>                                                                                            |

## C.3 Leitsatz 3: Ausbildung vor kurzfristiger Integration

**Zentrale Aussage:** Im Zweifel ist die langfristige Integration in Ausbildung wichtiger als eine kurzfristige Integration in den Arbeitsmarkt.

Tabelle 5: Leitsatzprinzipien Leitsatz 3

| Prinzip                                                                                                 | Ausführung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Die Vermittlung in ein Ausbildungsverhältnis ist vorrangig!</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Ausbildung soll bei der Zielfindung im Rahmen von Erstgespräch und Potenzialanalyse im Vordergrund stehen</li><li>– Nur wenn eine Ausbildung oder eine an eine Ausbildung heranführende Maßnahme nicht infrage kommen, wird kurzfristige Integration angesteuert</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Instrumente werden systematisch auf die Integration in Ausbildung ausgerichtet!</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Bedarfsplanung und Maßnahmeportfolio: Fokus für diese Kundengruppe (Ziel Ausbildung) auf Maßnahmen, die die Integration in bzw. die Heranführung an Ausbildung fördern, nicht auf Maßnahmen, die die Integration in Arbeit fördern.</li><li>– Klare Zielvorgabe bei der Maßnahmekonzeption: Maßstab für den Maßnahmeerfolg ist die Heranführung an Ausbildung, nicht die Vermittlung in Arbeit!</li><li>– Die Angebote des Jobcenters müssen mit den weiteren Angeboten für die Zielgruppe in der Stadt Münster systematisch verknüpft werden.</li></ul> |
| <b>Stellenakquise und -besetzung für die Kundengruppe sind systematisch auf Ausbildung ausgerichtet</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Bei Unternehmensansprache und Stellenakquise sollen Ausbildungsplätze berücksichtigt werden</li><li>– Beim Ziel „Ausbildung“ nur Matching mit Ausbildungsplätzen</li><li>– Hilfestellungen für den Ausbildungsbetrieb</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## C.4 Leitsatz 4: Integrationsfortschritte messen/abbilden

**Zentrale Aussage:** Wir machen Integrationsfortschritte auch jenseits der Vermittlung in den 1. Arbeitsmarkt sichtbar.

Tabelle 6: Leitsatzprinzipien Leitsatz 3

| Prinzip                                                                        | Ausführung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Konsequente Steuerung im Sinne des fa:z modell©</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>– Zielsteuerung über die Förder- und Entwicklungsziele</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Fortschritte der Kunden auf dem Weg zum 1. Arbeitsmarkt sichtbar machen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Klare Zielvorgabe bei Konzeption von Maßnahmen</li><li>– Für die Messung/Abbildung der Integrationsfortschritte im Rahmen der Potenzialanalyse müssen Vergleichsdaten vorliegen</li><li>– Datenerhebung und –pflege zielen darauf ab, vollständige und aktuelle Daten zu haben</li><li>– Die Rücksteuerung von Teilnehmern aus Maßnahmen soll zeitnah erfolgen</li></ul> |

## C.5 Leitsatz 5: Hilfe zur Selbsthilfe

**Zentrale Aussage:** Die Aktivierung und Stärkung der Selbsthilfekompetenzen ist ein zentrales Element der Arbeit mit dem Kunden.

Tabelle 7: Leitsatzprinzipien Leitsatz 5

| Prinzip                                                                    | Ausführung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Die Ressourcen des Kunden im und für den Aktivierungsprozess nutzen</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>– Individuelle Ressourcen der eLb in der Handlungsplanung berücksichtigen und für die Verfolgung des Entwicklungsziels nutzen:<ul style="list-style-type: none"><li>– Eigenbemühungen zur Arbeitsaufnahme ansprechen</li><li>– Mitwirkung im Prozess einfordern</li><li>– Kunden aus passiver Rolle herausbringen</li></ul></li><li>– Stärkung der Beratungskompetenz der Jobcoaches (Umsetzung der Handlungsplanung)</li></ul> |
| <b>Mitwirkung und Eigenbemühungen des Kunden einfordern</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>– Aktivierung/Hilfe zur Selbsthilfe durch „negative Anreize“: Kunden mit ausreichendem Selbsthilfepotenzial können auch vorübergehend in geringer qualifizierte Tätigkeiten vermittelt werden</li><li>– Kein pauschales/personenunabhängiges Fordern</li></ul>                                                                                                                                                                  |

## C.6    Leitsatz 6: Sanktionen dürfen eigene Ziele nicht beeinträchtigen

**Zentrale Aussage: Ob eine Sanktion im konkreten Einzelfall sinnvoll ist, entscheidet der Jobcoach mit Blick auf die verfolgten Ziele: Nicht die konsequente Ausschöpfung der Sanktionsmöglichkeiten hat Priorität, sondern der zielgerichtete Einsatz von Sanktionen!**

Tabelle 8: Leitsatzprinzipien Leitsatz 6

| Prinzip                                                                                         | Ausführung                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kein „vorschneller“ Einsatz von Sanktionen                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Während des Kennlernprozesses wird keine Sanktion beim ersten Meldeversäumnis ausgesprochen</li><li>– Erst ab 2. Meldeversäumnis andere Hilfen (Sanktionen) nutzen</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| In der weiteren Arbeit mit dem Kunden entscheidet der Jobcoach im Einzelfall über eine Sanktion | <ul style="list-style-type: none"><li>– Bei Sanktionen sollen <u>zielorientierte</u> Einzelfallentscheidungen getroffen werden<ul style="list-style-type: none"><li>– Keine Sanktionen um der Sanktionen willen</li><li>– Fragestellung: „Wie wirkt sich die Sanktion auf das Erreichen des vereinbarten Förderziels aus?“</li><li>– Begründung von Sanktion/Nicht-Sanktion als Aktivierungshilfe</li></ul></li><li>– Gilt für: Update Potenzialanalyse, bewerberorientierte Vermittlung, Jobcoaching und Rückführung von Teilnehmern aus Maßnahmen</li></ul> |

