Handbuch zur Interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ)

Mitglieder der Nationalen IIZ-Koordinationsgruppe

KONFERENZ KANTONALER VOLKSWIRTSCHAFTSDIREKTOREN
CONFÉRENCE DES CHEFS DES DÉPARTEMENTS CANTONAUX DE L'ÉCONOMIE PUBLIQUE
CONFERENZA DEI DIRETTORI CANTONALI DELL'ECONOMIA PUBBLICA

Konferenz der kant. Volkswirtschaftsdirektoren VDK
Generalsekretariat
Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich
Kaspar Escher-Haus, 8090 Zürich

KONFERENZ DER KANTONALEN SOZIALDIREKTOREN
CONFERENCE DES DIRECTEURS CANTONAUX DES AFFAIRES SOCIALES
CONFERENZA DEI DIRETTORI CANTONALI DELLE OPERE SOCIALI

Konferenz der kantonalen Sozialdirektoren SODK
Eigerplatz 5, 3000 Bern 14
www.sodk-cdas-cdos.ch

VSAA
AOST
AUSL

Verband Schweizerischer Arbeitsämter VSAA
Laupenstrasse 22, 3008 Bern
www.vsaa.ch

AHV AVS
AI IV
IVSK • COAI • CUAI

Schweizerische IV-Stellen Konferenz IVSK
Stansstaderstrasse 54, 6371 Stans
www.ivsk.ch

SKOS
CSIAS
COSAS

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Mühleplatz 3, 3000 Bern 13
www.skos.ch

ARTIAS
Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale

Association romande et tessinoise des institutions d´action sociale ARTIAS
Rue des Pêcheurs 8,1400 Yverdon-les-Bains
www.artias.ch

KBSB/CDOPU
Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung

Schweizerische Konferenz der Leiterinnen und Leiter der Berufs- und Studienberatung KBSB/CDOPU
Brunngasse 16, 3011 Bern

BSV
OFAS
UFAS
Bundesamt für Sozialversicherung
Office fédéral des assurances sociales
Ufficio federale delle assicurazioni sociali
Uffizi federal da las assicuranzas socialas

Bundesamt für Sozialversicherung BSV
Effingerstrasse 20, 3003 Bern
www.bsv.admin.ch

Staatssekretariat für Wirtschaft
Secrétariat d'Etat à l'économie
Segretariato di Stato dell'economia
State Secretariat for Economic Affairs
seco

Staatssekretariat für Wirtschaft seco
Direktion für Arbeit
Effingerstrasse 31, 3003 Bern
www.seco.admin.ch

Nationale IIZ-Koordinationsgruppe

Sekretariat:
seco – Direktion für Arbeit
Effingerstrasse 31
CH-3003 Bern
Telefon +41 (0)31 324 90 11
Mail daniel.luginbuehl@seco.admin.ch

Mutationen:
Mail dora.schilliger@seco.admin.ch

Redaktion/Konzept:
econcept
Lavaterstrasse 66, CH-8002 Zürich

public_management & consulting
Praterstrasse 25/11, AT-1020 Wien

Gestaltung/Realisation:
unikum graphic design
Rathausgasse 69, CH-3011 Bern

Auflage:
700 Ex. deutsch
300 Ex. französisch
© 2004, seco – Direktion für Arbeit, Bern

Vorwort

Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) heisst Koordination. Koordiniertes Miteinander im Dienst der betroffenen Menschen, koordinierte Bemühungen aller Institutionen, die Ausgliederung aus dem Erwerbs- und Gesellschaftsleben zu verhindern.

Koordinieren bei
- Standortbestimmung und Triage
- Reintegrationsmassnahmen
- Beratung und Vermittlung
- Arbeitgeberkontakten und Nachbetreuung

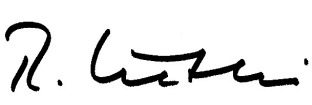
verlangt auf kommunaler, regionaler und kantonaler Ebene kundenfreundliche und administrativ einfache Abläufe. Damit lassen sich zeitliche Verzögerungen wegen fehlender Zusammenarbeit vermeiden.

Integrationsaufgaben können nur bewältigt werden, wenn die in den Institutionen entwickelten Kernkompetenzen bereichsübergreifend genutzt und abgestimmt werden. Dies bedingt das gegenseitige Verstehen der Interessenlage und Standpunkte, die Kenntnisse über Mittel und Möglichkeiten der einzelnen Akteure. Mit IIZ sollen geeignete Formen der praktischen Zusammenarbeit etabliert, sowie mittel- und langfristig eine gesetzliche und finanzielle Harmonisierung angestrebt werden.

Das vorliegende Handbuch mit vielen konkreten Beispielen basiert auf praktischen Erfahrungen. Es soll Ihnen im Bemühen um ein «Miteinander» die Arbeit erleichtern und neue Impulse geben.

Konferenz der Kantonalen Sozialdirektoren

Die Präsidentin:



Ruth Lüthi
Staatsrätin

Konferenz der Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren

Der Präsident:

Ruedi Jeker
Regierungsrat

Inhalt

1	**Einleitung**	1
2	**Grundlagen und Problemstellungen**	3
2.1	**Behinderungen und Lücken in den einzelnen Systemen**	3
2.1.1	Sozialhilfe	3
2.1.2	RAV	7
2.1.3	IV	8
2.1.4	Berufsberatung	10
2.1.5	Probleme der heutigen Struktur	11
2.2	**Behinderungen und Lücken bei der Zusammenarbeit zwischen den Systemen**	13
2.2.1	Schnittstelle IV/RAV	13
2.2.2	Schnittstelle IV/SH	16
2.2.3	Schnittstelle SH/RAV	17
2.2.4	Schnittstelle BB/alle	19
2.2.5	Systemübergreifende Probleme und Behinderungen	21
2.3	**Zentrale Themen**	24
3	**Reformbedarf**	26
3.1	**Politische Meinungsbildung und Massnahmen im Bereich des Gesamtsystems der Sozialen Sicherheit**	26
3.2	**Institutionelle Reformen auf der Gesetzgebungs- und Organisationsebene**	28
3.3	**Entwicklung von neuen Indikatoren für das NPM**	32
4	**Lösungsmöglichkeiten und Tools für die unmittelbare Umsetzung**	34
4.1	**Allgemeines**	34
4.2	**Grundlagen zur Zusammenarbeit**	35
4.2.1	Konzentration der einzelnen Institutionen auf ihre Kernkompetenzen	35
4.2.2	Gegenseitiges Kennenlernen	36
4.2.3	Ausbildung der MitarbeiterInnen	37
4.2.4	Zusammenarbeitsverträge, gemeinsame Leitbilder	37
4.3	**Bereich Abklärung und Zielgruppenanalyse**	40
4.3.1	Zielgruppenanalyse und -definition	40
4.3.2	Koordination im Bereich Abklärung	42

4.4	**Bereich Übernahme/Austausch von KlientInnen und Informationen**	56
4.5	**Bereich Finanzierung**	67
4.6	**Bereich Koordinierung von Eingliederungsmassnahmen**	71
4.6.1	Öffnung der Beschäftigungsmassnahmen für alle KlientInnen	71
4.6.2	Bessere Koordination der Eingliederungsmassnahmen inklusive Möglichkeit der Vergabe von Leistungsaufträgen	73
4.6.3	Zusammenlegung bestehender / Schaffung neuer gemeinsamer Eingliederungsangebote	82
4.6.4	Auslagerung gemeinsamer Eingliederungsmassnahmen	83
4.7	**Aktive Vermittlung**	83
4.7.1	Einführung	83
4.7.2	Leistungsspektrum der aktiven VermittlerInnen im Überblick	91
4.7.3	Leistungen gegenüber den Stellensuchenden im Vermittlungsprozess	92
4.7.4	Chanceninterview	93
4.7.5	Aufbau eines Vermittlungspools	95
4.7.6	Kontakt mit potentiellen ArbeitgeberInnen	96
4.7.7	Bedarfscheck im Unternehmen	99
4.7.8	Leistungen im Matchingprozess	104
4.7.9	Aufgaben der VermittlerInnen als «VerkaufsmanagerInnen» eines Vermittlungspools	106
4.7.10	Zusammenfassung	108
4.8	**Case Management**	109
5	**Modelle und Prozesse**	129
5.1	**IIZ-Modelle**	129
5.1.1	Interinstitutionelle Koordinationsgremien mit Schwerpunkt Identifikation der Schnittstellen und Prozessverbesserung	130
5.1.2	Interinstitutionelle und polyvalente Zentren als Anlaufstelle für Hilfesuchende	132
5.1.3	Interinstitutionelle Abklärungsstellen und Wiedereingliederungsprogramme	134
5.2	**Vorprojekt für einen IIZ-Prozess**	152
5.2.1	Wer ergreift die Initiative?	152
5.2.2	Problemanalyse	153
5.2.3	Ziele eines IIZ-Projekts	154

5.2.4	Aufbauorganisation und Steuergruppe	154
5.2.5	Projektauftrag	156
5.3	**Tools zum Projektmanagement**	156
5.3.1	Projektmanagement	156
5.3.2	Projektabgrenzung	160
5.3.3	Projektauftrag	160
5.3.4	ProjektleiterIn	163
5.3.5	Projektteam	164
5.3.6	Projektbeginn / Kick off	164
5.3.7	Projektablaufplanung	165
5.3.8	Begleitendes Controlling	169
5.3.9	Projektumweltanaylse	169
5.3.10	Dokumentation	172
5.3.11	Projektabschluss	173
5.3.12	Nachtrag	173

Anhang A-1

A-1 Toolverzeichnis der beiliegenden CD-ROM A-1

A-2 GesprächspartnerInnen A-5

A-3 IIZ-KoordinatorInnen in den Kantonen A-6

Literatur A-8

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AHV/EO	Alters- und Hinterlassenenversicherung / Erwerbsersatzordnung
AHVG	Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung
AHVV	Verordnung über die Alters- und Hinterlassenenversicherung
ALV	Arbeitslosenversicherung
AM	Arbeitsmarktliche Massnahmen
ANAG	Bundesgesetz über Aufenthalt und Niederlassung von Ausländern
ANAV	Vollziehungsverordnung zum Bundesgesetz über Aufenthalt und Niederlassung von Ausländern
Art.	Artikel
ATSG	Bundesgesetz über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts
AVAM	Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarktstatistik
AVG	Bundesgesetz über die Arbeitsvermittlung und den Personalverleih
AVIG	Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzentschädigung
AVIV	Verordnung über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzentschädigung
AVV	Verordnung über die Arbeitsvermittlung und den Personalverleih
BB	Berufsberatung
Bst.	Buchstabe
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
BVG	Bundesgesetz über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
BVO	Verordnung über die Begrenzung der Zahl der Ausländer
DSG	Bundesgesetz über den Datenschutz
EDK	Erziehungsdirektorenkonferenz
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ELG	Bundesgesetz über die Ergänzungsleistungen zur AVH und IV
EOG	Bundesgesetz über die Erwerbsersatzordnung für Dienstleistende in Armee und Zivilschutz
EVG	Eidgenössisches Versicherungsgericht
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
HFS	Höhere Fachschule

HTL	Höhere Technische Lehranstalt
IIZ	Interinstitutionelle Zusammenarbeit
IV	Invalidenversicherung
IVG	Bundesgesetz über die Invalidenversicherung - «Invalidenversicherungsgesetz»
IVV	Verordnung über die Invalidenversicherung
KLV	Verordnung über die Leistungen in der obligatorischen Krankenpflegeversicherung
KVG	Bundesgesetz über die Krankenversicherung
KVV	Verordnung über die Krankenversicherung
LAM	Logistik arbeitsmarktlicher Massnahmen
MVG	Bundesgesetz über die Militärversicherung
NAV	Normalarbeitsvertrag
NPM	New Public Management
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OR	Obligationenrecht
RAV	Regionale Arbeitsvermittlungszentrum
SODK	Konferenz der Kantonalen Sozialdirektoren /-direktorinnen
seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
SH	Sozialhilfe
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SUVA	Schweizerische Unfallversicherungsanstalt
SVB	Schweizerischer Verband für Berufsberatung
UVAL	Verordnung über die Unfallversicherung von arbeitslosen Personen
UVG	Bundesgesetz über die Unfallversicherung
UVV	Verordnung über die Unfallversicherung
VDK	Konferenz der Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren /-direktorinnen
VPA	Verband der Ausbildungs- und Personalfachleute
VPDS	Verband der Personaldienstleister der Schweiz
VPS	Verband der Personalberatungsunternehmen der Schweiz
VSAA	Verband der Schweizerischen Arbeitsämter
WAK	Kommission für Wirtschaft und Abgaben
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

1 Einleitung

Seit einigen Jahren laufen Bemühungen, die interinstitutionelle Zusammenarbeit zwischen RAV, IV-Stellen und der Sozialhilfe zu verbessern. Die Grundhypothese dafür ist einfach: Mit IIZ soll die Integration von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt verbessert werden. Drehtüreffekte, Doppelgleisigkeiten und Lücken im Arbeitsmarkt- und Sozialsystem würden mit IIZ minimiert.

Die Sektorisierung durch ALV, IV und Sozialhilfe führte bislang dazu, dass vorwiegend nach Massgabe der Zuständigkeit gedacht, geplant und gehandelt wurde und nicht nach Massgabe des grösstmöglichen Integrationsnutzens für die Betroffenen. Dies gilt insbesondere für schwer integrierbare Personen mit multiplen Problemstellungen, deren Anzahl in den letzten Jahren angestiegen ist (BSB 2003).

Ein Vergleich der OECD zwischen der Sozialhilfe in der Schweiz und Kanada (OECD 1999) kritisiert die ungenügende Vernetzung der Sozialhilfe mit den RAV und den allgemein tiefen Stellenwert der beruflichen Integration bei der Schweizer Sozialhilfe. Die Konferenz der Kantonalen Sozialdirektoren /-direktorinnen (SODK) fordert schon seit längerem eine enge und intensive Zusammenarbeit zur Optimierung der beruflichen und sozialen Integration (SKOS 1999). Ein Bericht der nationalratlichen Kommission für Wirtschaft und Abgaben (WAK) schlägt Massnahmen vor, wie der Bevölkerung der Zugang zu verschiedenen Einrichtungen der sozialen Sicherheit erleichtert werden könnte. Verschiedene Ansatzpunkte für eine IIZ werden auch in den Empfehlungen der Konferenz der Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren /-direktorinnen (VDK) und der Konferenz der Kantonalen Sozialdirektoren /-direktorinnen (SODK) zur IIZ vom Herbst 2001 genannt (VDK/SODK 2001).

Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) beauftragte deshalb die Arbeitsgemeinschaft **eco**ncept/PMC, ausgehend von den zahlreichen Erfahrungen, die im Rahmen von IIZ-Pilotprojekten in verschiedenen Kantonen gemacht wurden, ein Handbuch mit praktischen Arbeitsunterlagen zu verfassen.

Dieses Handbuch soll interessierte Gebietskörperschaften (Gemeinden, Kantone, Bund) unterstützen, die interinstitutionelle Zusammenarbeit in ihrem Bereich zu implementieren.

Zielgruppen sind zum einen Personen, die im politischen Prozess tätig sind: PolitikerInnen, FunktionärInnen von Interessensverbänden und Parteien

auf den unterschiedlichen Ebenen des Gesetzgebungsprozesses. Sie sind Adressaten der Vorschläge zur Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 3), um IIZ umfassend zu ermöglichen.

Zur anderen Zielgruppe, die mit dem vorliegenden Handbuch hauptsächlich angesprochen werden soll, zählen alle Personen, die in den RAV, der IV, der Sozialhilfe und anderen von IIZ umfassten Organisationen arbeiten.

Für sie ist die «Tool-Box» gedacht, in der konkrete Materialien aus den bisherigen und laufenden IIZ-Feldversuchen systematisiert zusammengetragen wurden: Verträge, gemeinsame Prozessabläufe, Massnahmenpakete, Ausschreibungsunterlagen, Stellenbeschreibungen, etc. Ergänzt wird dieser «Baukasten» durch eine «Anleitung» zum Einsatz der Tools: Projekt- und Prozessorganisation, Kommunikationsstrukturen zwischen Ämtern, Beauftragten, etc.

Dieses Handbuch stellt zum jetzigen Zeitpunkt eine Etappe der IIZ dar: Die Vielfalt der Wege, der Strukturen und der Modelle soll damit erweitert und vertieft werden. Das Handbuch liefert jedoch keine fertigen Lösungen an, die an jeder beliebigen Stelle im Massstab 1:1 einsetzbar sind. Die Tools zeigen auf, wie vorhandene Probleme andernorts angegangen und gelöst wurden. Sie können so den Weg zur eigenen Lösung verkürzen. Sie ersetzen diesen jedoch nicht. Ein Lösungsansatz muss vor Ort realisiert werden, da ein Austausch von Kultur und Information nur dort möglich ist.

Die IIZ steht nicht mehr am Anfang, es ist aber auch noch zu früh, Gesetzesvorhaben, Betriebsmodelle, Ablaufprozesse, etc. abschliessend beschreiben zu wollen.

Das Handbuch und vor allem die CD-ROM sind also nicht als abgeschlossene Werke zu verstehen. Angesichts der Dynamik der IIZ- Szene und der daraus resultierenden laufenden Verbesserungen und Erweiterungen der Tools sollen sowohl Handbuch als auch CD-ROM periodisch überarbeitet werden.

Die in der vorliegenden Ausgabe enthaltenen Tools stellen den Stand per Sommer/Herbst 2003 dar.

2 Grundlagen und Problemstellungen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten in der Dokumentenanalyse und den Expertengesprächen ermittelten Behinderungen und Lücken einer engeren Zusammenarbeit zwischen den Institutionen zusammengestellt und diskutiert. Wir unterscheiden dabei zwischen Behinderungen in den einzelnen Systemen und Behinderungen bei der Zusammenarbeit zwischen den Systemen.

In der Folge geht es darum, die Schwierigkeiten und Probleme bei einer Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Institutionen aufzuzeigen. Diese Probleme sind teilweise systembedingt, teilweise treten sie aber nur in Einzelfällen auf. Durch diesen Fokus resultiert im Folgenden natürlich ein eher kritischer Ton über die einzelnen Institutionen. Dies ist durch die Zielsetzung des Kapitels bedingt und darf nicht mit einer umfassenden Kritik an den Institutionen oder den einzelnen MitarbeiterInnen verwechselt werden.

2.1 Behinderungen und Lücken in den einzelnen Systemen

In den nachfolgenden 4 Unterkapiteln werden die Lücken und Behinderungen, die eine IIZ-fähige Positionierung der einzelnen Institutionen erschweren, dargestellt.

2.1.1 Sozialhilfe

Das Schweizer Sozialhilfesystem ist nach dem Subsidiaritätsprinzip aufgebaut, was bedeutet, dass kantonale oder kommunale Leistungen nur dann in Frage kommen, wenn keine oder bloss ungenügende Sozialversicherungsleistungen gewährt werden (Primat der Sozialversicherung). Dies ist der Grund, weshalb heute die Integrationsleistungen der Sozialhilfe und der Sozialversicherungen hintereinander erbracht werden müssen.

Als Referenz für die Rechtsprechung im Bereich der Sozialhilfe dienen die Richtlinien der SKOS (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe, SKOS 2000). Die SKOS-Richtlinien sind Empfehlungen zuhanden der Sozialhilfeorgane des Bundes, der Kantone, der Gemeinden, sowie der Organisationen der privaten Sozialhilfe. Diese Richtlinien werden durch die kantonale und kommunale Gesetzgebung und die Rechtsprechung verbindlich.

2

Die SKOS-Richtlinien sind in den Kantonen zunehmend verankert. Laut einer Umfrage der SKOS (s. Ruder 2002) wenden 13 Kantone die SKOS-Richtlinien integral an, drei Kantone haben eigene Richtlinien für die Sozialhilfe erlassen, die sich weitgehend am SKOS-Modell orientieren und in drei Kantonen empfiehlt der Regierungsrat die Anwendung der SKOS-Richtlinien, wobei dies in allen drei Kantonen im Beschwerdefall konsequent berücksichtigt wird.

Trotz dieser vermehrten Durchsetzung der SKOS-Richtlinien in den Schweizer Kantonen unterscheidet sich die tatsächliche Ausgestaltung der Sozialhilfe in den einzelnen Kantonen und Gemeinden stark. Eine Untersuchung der SKOS hat den Grad der Existenzsicherung in den 26 Kantonshauptorten der Schweiz analysiert und zeigt, dass die Unterschiede zwischen den Kantonen teilweise massiv sind (Wyss/Knupfer 2003).

Die geführten Gespräche haben gezeigt, dass die Sozialhilfe als Auffangnetz heutzutage in finanzieller, organisatorischer und struktureller Hinsicht oft an ihre Grenzen stösst und von strukturellen Veränderungen am meisten betroffen ist (s. auch SKOS 1999). Aus diesem Grund müsste die Sozialhilfe an einer IIZ am meisten Interesse haben. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Institutionen müsste für die Sozialhilfe stark positive Auswirkungen haben, da mehr Personen wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden könnten bevor sie sozialhilfeabhängig würden. Kapitel D.4.I der SKOS-Richtlinien trägt diesen Überlegungen Rechnung:

«Im Bereich der sozialen und beruflichen Integration sind die verschiedensten Institutionen tätig: RAV, IV, Berufsberatung, Sozialhilfe, Programmträger, aber auch kirchliche und andere gemeinnützige Stellen, Hilfswerke und viele private Vereinigungen. Dies führt in der Praxis zu Doppelspurigkeiten und Konkurrenzierungen. Insbesondere zeigt die Erfahrung, dass eine klare organisatorische Trennung zwischen sozialen und beruflichen Integrationsmassnahmen nicht möglich ist, sondern dass gerade bei dauerhaft Erwerbslosen eine ganzheitliche Problemsicht notwendig ist. Deshalb ist auf lokaler und regionaler Ebene eine Koordination der Angebote anzustreben, die die unterschiedliche Interessen- und Ausgangslage der einzelnen Institutionen berücksichtigt und klare Zuständigkeiten respektive Abgrenzungen vorsieht.»

Trotz dieser Voraussetzungen kam in den betrachteten Kantonen nur in gewissen Fällen der Anstoss zu IIZ von der Sozialhilfe. Eine wichtige Rolle

spielten die Sozialämter lediglich bei den Feldversuchen in Basel-Stadt, Waadt und den Städten Bern und Zürich. In den anderen Feldversuchen kam der Anstoss – nicht zuletzt wegen der Unterstützung des seco – von den kantonalen Arbeitsämtern.

Die Sozialhilfe ist in der Schweiz kantonal geregelt. Es gibt 26 verschiedene Sozialhilfegesetze mit Unterschieden in den Bereichen Organisation, Auftragsverständnis, Ausdifferenzierung der Leistungen, materielle Abgeltung und Verteilung der Kosten zwischen Gemeinden und Kanton (SKOS 1999). Verantwortlich für die Durchführung der Sozialhilfe sind in den meisten Kantonen die Gemeinden. Der Professionalisierungsgrad der kommunalen Sozialhilfe unterscheidet sich stark. Während die grösseren Städte professionelle Sozialdienste aufgebaut haben, werden in kleinen Gemeinden die Sozialleistungen oftmals von Angestellten im Nebenamt ausgerichtet.

Durch die wachsenden Anforderungen und die steigenden Fallzahlen bei der kommunalen Sozialhilfe werden diese Organisationsdefizite stärker spürbar. Fürsorgeleistungen allein können in einer kleinen Gemeinde allenfalls noch durch Angestellte im Nebenamt durchgeführt werden. Diese sind in Fragen der Integration oftmals ungenügend ausgebildet. Eine stärkere Konzentration auf Integrationsleistungen von SozialhilfeempfängerInnen ist in dieser Struktur schwer möglich. Sozialhilfe erschöpft sich daher meist in der materiellen Grundsicherung, da den Gemeinden nicht zuletzt aus finanziellen Gründen, häufig die Kapazitäten, das Know-how und die Mittel für eine effektive Integrationsförderung fehlen. Das Fehlen von professionellen Sozialdiensten in den meisten Gemeinden führt dazu, dass die Zusammenarbeit mit den auf kantonaler Ebene organisierten Institutionen schwierig ist[1], auch fehlt in vielen Fällen auf dieser Ebene die Einsicht, dass sich eine engere Zusammenarbeit inklusive finanzieller Beteiligung im Endeffekt für die Sozialhilfe lohnen könnte.

Die Organisation der Sozialhilfe in der Schweiz ist ein Grund, warum die Sozialhilfe bisher nur in den grösseren Städten und in der Romandie als treibende Kraft hinter einer IIZ aufgetreten ist. In gewissen Kantonen (unter anderem VD, FR, GR) ist die Sozialhilfe auf regionaler Ebene organisiert. Im Kanton Tessin wurden regionale Anlaufstellen der Sozialhilfe geschaffen (vgl. dazu auch ZeSo 2003). Dadurch wurden die Grundlagen geschaffen, um wie in den Städten Bern, Basel und Zürich professionelle Sozialdienste zu schaffen,

1 Konkrete Probleme der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen werden in Kapitel 3.2. beschrieben.

die auf gleicher Augenhöhe mit den anderen IIZ-Partnern zusammenarbeiten können.
Ein weiteres Problem sind die fehlenden gesetzlichen Grundlagen der Sozialhilfe. Im Gegensatz zu den anderen Institutionen fehlt bei der Sozialhilfe auf Bundesebene ein Rahmengesetz, das die Grundzüge, die Aufgaben, Instrumente und Zuständigkeiten der Sozialhilfe analog zu IV und ALV bundeseinheitlich klar regelt. Die Ergebnisse der SKOS-Studie (Wyss/Knupfer 2003) zeigen die Auswirkungen von fehlenden Standards auf die Leistungen der 26 Sozialdienste in den Kantonshauptstädten.

Neben der öffentlichen Sozialhilfe spielen in der Schweiz auch die privaten Sozialhilfeinstitutionen eine wichtige Rolle. In einzelnen Gesprächen wurde festgestellt, dass die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen und der privaten Sozialhilfe schlecht funktioniert, obwohl die Sozialhilfegesetzgebung verschiedener Kantone die öffentliche Sozialhilfe zur Zusammenarbeit mit privaten Institutionen verpflichtet. Die oben angesprochenen fehlenden gesetzlichen Grundlagen und Standards bei der Sozialhilfe betreffen jedoch auch die Zusammenarbeit mit privaten Sozialhilfeinstitutionen. Die Aufgaben und Angebote im Sozialbereich sind nicht genügend gebündelt und koordiniert, die Absprache und der Informationsfluss zwischen den beteiligten Institutionen sind oftmals mangelhaft. Die föderale Struktur und Komplementarität von öffentlichen und privaten Sozialdiensten machen eine Koordination umso erforderlicher.

Fazit:
Folgende Probleme innerhalb des Systems erschweren eine IIZ-fähige Positionierung der Sozialhilfe:

- die Organisationsform der Sozialhilfe, die zu einer mangelhaften Professionalisierung der Sozialhilfe in vielen Gemeinden führt und die eine Zusammenarbeit mit den RAV als Partner auf gleicher Ebene erschwert
- die fehlenden gesetzlichen Grundlagen auf Bundesebene
- die teilweise mangelhafte Koordination mit nicht-staatlichen Sozialhilfeinstitutionen.

2.1.2 RAV

Vor der Bildung von regionalen Arbeitsvermittlungen Mitte der 90er Jahre war der Vollzug der Arbeitslosenversicherung Sache der Gemeinden. Dies könnte zumindest in kleineren Gemeinden die Zusammenarbeit zwischen ALV und Sozialhilfe vereinfacht haben. Die Einführung der RAV wurde in den Gesprächen teilweise als Rückschritt angesehen, da dies die IIZ zwischen gleichen Partnern auf gleicher Ebene eher erschwere. Der Handlungsbedarf liegt in diesem Bereich jedoch nicht bei den RAV, sondern bei der Sozialhilfe (vgl. Kap.2.1.1).

Die ALV-Gesetzgebung fördert bei den RAV eine ausschliessliche Arbeitsmarktperspektive. Pflichten für die KlientInnen bestehen daher lediglich bei Ausbildungsmassnahmen und bei der Stellensuche.[2] Die Gespräche haben ergeben, dass als Folge davon andere Aspekte in den Hintergrund treten, wie beispielsweise die Abklärung persönlicher Problematiken, die eine Integration in den Arbeitsmarkt erschweren.

Durchschnittlich finden ca. 70% der RAV-KlientInnen in den ersten 3 Monaten wieder eine Stelle. Die Zahl der schwierigen, weil schwer vermittelbaren, KlientInnen wird von ExpertInnen allgemein mit 10 bis 20% der RAV-KlientInnen angegeben. 2001 betrug der Anteil von Langzeitarbeitslosen (Arbeitslosigkeit dauert länger als ein Jahr) 15,7% (BSB 2003, S. 61). Für eine Vermittlung von schwierigeren Fällen, wie sie seit den 90er Jahren stark zugenommen haben, sind die RAV weniger gut gerüstet. Zudem führt die Belastung eines/einer durchschnittlichen RAV-Personalberaters / Personalberaterin mit ca. 100 - 150 Dossiers dazu, dass für diese Fälle kaum aktive Vermittlungsmassnahmen, inklusive der Nachbetreuung von Personen in neuen Arbeitsplätzen, unternommen werden können. Die reine Verwaltung von offenen Stellen allein ist jedoch bei schwierigen Fällen nicht zielführend.

Erwähnung verdient auch die Tatsache, dass die RAV über Wirkungsindikatoren geführt werden. Die Wirkungsindikatoren für die RAV-Angestellten berücksichtigen hauptsächlich die Schnelligkeit der Wiedereingliederung. Diese geht mit 50% Gewichtung in die Gesamtbeurteilung ein. Die anderen Indikatoren (Nachhaltigkeit, Vermeidung der Langzeitarbeitslosigkeit und der Aussteuerung), welche eine tiefe Abklärung erfordern, erhalten ein viel tieferes Gewicht. Da Schnelligkeit stark indikatorenwirksam ist

2 z.B. durch den Verlust von Taggeldern bei der Nichtkooperation bei Bewerbungsgesprächen.

und daher belohnt wird, erhalten komplizierte Fälle nicht immer die Aufmerksamkeit, die sie benötigen. Ausserdem ist auch präventives Handeln nicht indikatorenwirksam (z.B. hat eine Vermittlung von Stellengefährdeten vor Entlassung keinen Einfluss auf den Indikator). Dies ist mit ein Grund, weshalb die RAV bei Massenentlassungen nur auf Weisung eines Amtes (z.B. bei öffentlichkeitswirksamen Massnahmen) präventiv arbeiten.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die RAV für ca. 80% ihrer KlientInnen gute Arbeit leisten, für die Betreuung und Vermittlung der restlichen 20% jedoch aus verschiedenen Gründen eher weniger gut geeignet sind.

Fazit:
Folgende Probleme innerhalb des Systems erschweren eine IIZ-fähige Positionierung der RAV:

- der durch die ALV-Gesetzgebung vorgegebene einseitige Blick auf die Arbeitsmarktperspektive
- die unvollständige Abklärung der Situation der Stellensuchenden
- die durch die Vorgaben der Indikatoren beeinflusste Konzentration auf die Schnelligkeit der Wiedereingliederung
- die durch die Konzentration auf das Massengeschäft und die grosse Belastung mit Dossiers nicht unternommene aktive Vermittlung.

2.1.3 IV

Die Aufgaben und Abläufe der IV sind auf Bundesebene geregelt. Allgemein sind die Abläufe innerhalb der IV eher komplex, weil viele Bereiche stark reglementiert sind. Nach IV-Gesetz ist es beispielsweise möglich, sich bis 24 Monate nach einem Gesundheitsschaden bei der IV melden.[3] Bis zu diesem Zeitpunkt ist jedoch die Vermittlungsfähigkeit einer Person bereits stark gesunken.

Die IV ist in ein institutionelles System, bestehend aus Kranken- und Unfallversicherung, eingebunden, welches zur Rente tendiert. Die IV ist das letzte Glied in diesem System, das in vielen Fällen keinen Anreiz bietet, die

3 Bisher durften Ärzte der IV keine eigenen Untersuchungen machen, die IV war also auf Gutachten externer Ärzte angewiesen. Dieser Punkt wurde mit der Einführung des RAD (des regionalärztlichen Dienstes) mit Untersuchungskompetenz in der 4. IV-Revision erneuert.

Leute wieder in den Arbeitsmarkt zu bringen. Aus Sicht der IV müsste eine ideale IIZ die Kranken- und Unfallversicherungen miteinbeziehen.

Die IV hat ein Finanzierungsproblem, die Leistungen sind im Gesetz verankert und steigen pro Jahr um 10% an. Die Gründe für diesen Anstieg sind in der Studie des BSB (BSB 2003) zu finden. Die in der aktuellen IV-Revision enthaltene Verpflichtung, aktive Massnahmen durchzuführen, verschärft das Ressourcenproblem voraussichtlich sowohl in finanzieller wie auch in personeller Hinsicht.

Die geführten Gespräche lieferten folgendes Bild: Die IV-Stellen haben eine eigene Berufsberatung und Arbeitsvermittlung, die Kernkompetenzen liegen jedoch in den Bereichen Abklärung der Bedürfnisse, Stärken- und Schwächenanalyse und Umschulungs- und Ausbildungsmassnahmen. Die fehlenden Ressourcen sind mit ein Grund, warum der Bereich Arbeitsvermittlung in den meisten Kantonen nicht zu den Kernkompetenzen der IV gehört. Die IV-Berufsberatung verfügt nicht über eigene Listen der offenen Stellen und ist genau wie die KlientInnen selber auf Stellenlisten der RAV, Anzeigen, Beziehungen, etc. angewiesen. Trotz einer Klientenstruktur, die im Gegensatz zu den KlientInnen eines RAV erst recht auf aktive Vermittlungsmassnahmen angewiesen wäre, wird generell im Bereich Vermittlung bei der IV eher wenig getan. Ausnahmen, wie z.B. die IV-Stelle Luzern, die explizit eine aktive Vermittlung aufgebaut haben, dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Aktivitäten in den meisten Fällen auf die Bereitstellung von Informationen beschränken. Der öffentliche Auftrag lautete bisher auch nur, durch Umschulung und Ausbildung die KlientInnen zu befähigen, einen Arbeitsplatz zu finden, eine aktive Vermittlung wurde in den wenigsten Fällen unternommen. Erst im Rahmen der 4. IV-Revision wurde der Auftrag der IV, aktive Vermittlungsmassnahmen zu unternehmen, ins Gesetz aufgenommen.

Die Zahl der betreuten Dossiers in der IV ist in der Regel kleiner als im RAV, die betreuten Fälle sind jedoch meist komplizierter. IV-KlientInnen brauchen eine aktive Vermittlung, die mit Unternehmen zusammenarbeitet. Wichtig ist dabei auch die Begleitung am Arbeitsplatz.

Die IV-Angestellten hätten in der momentanen Situation aus Zeit- und Ressourcengründen wohl nicht die Möglichkeit, aktive Arbeitsvermittlungsmassnahmen inklusive Stellenakquisition durchzuführen.

Ein weiteres Problem ist, dass die IV-KlientInnen in vielen Fällen zu spät bei der IV landen und ihre Vermittlungsfähigkeit bis zu diesem Zeitpunkt bereits erheblich eingeschränkt ist. Meistens kommt die IV erst zum Zuge, wenn der Arbeitsplatz aus gesundheitlichen Gründen bereits verloren wurde. Ein früherer Einstieg für die IV bei Problemen an einer Arbeitsstelle ist bisher nicht geregelt. Präventive Massnahmen werden bisher nicht unternommen. Ein weiterer Grund, wieso sich gewisse KlientInnen spät bei der IV melden, liegt darin, dass die IV ein schlechtes Image hat und die KlientInnen davor zurückschrecken, als «invalid» oder «behindert» bezeichnet zu werden.

Fazit:
Folgende Probleme innerhalb des Systems machen eine IIZ-fähige Positionierung der IV schwierig:

- die gesetzlichen Grundlagen binden der IV in vielen Bereichen die Hände und machen viele Prozesse kompliziert und langwierig
- die IV kann nicht frühzeitig und präventiv aktiv werden
- die IV verfügt bisher über keine Massnahmen zur aktiven Arbeitsvermittlung

2.1.4 Berufsberatung

Die Berufsberatung wird hier nur am Rande betrachtet. Die öffentliche Berufsberatung ist in erster Linie eine Informationsquelle für SchülerInnen und Erwachsene, die sich nach Alternativen umsehen. Der öffentliche Auftrag macht klar, dass die Initiative dabei von den KlientInnen kommen muss, wenn diese nicht mehr bei der Berufsberatung erscheinen, ist der Fall erledigt.

Die öffentliche Berufsberatung beschäftigt sich mit Berufs- und Laufbahnberatung. Kurzfristig wird eine Neuorientierung am Arbeitsmarkt angestrebt. Grundsätzlich ist der Blick aber auf eine langfristige und nachhaltige Integration ausgerichtet.

Die Kernkompetenzen der Berufsberatung sind:

- Potenzialabklärung (Stärken, Schwächen, Kompetenzen, Neigungen, Fähigkeiten, etc.)
- Information und Dokumentation

- Fördern individueller Entwicklungsprozesse in neue berufliche Richtungen
- kurzfristige Erweiterung des Suchfelds und Transfer von Kompetenzen in neue Richtungen.

Dies führt dazu, dass die Berufsberatung tendenziell in ihrer Arbeit eine gewisse Distanz zum Arbeitsmarkt aufweist. Die Berufsberatung verfügt über wichtige, aber für eine aktive Integration von Stellensuchenden ungenügende Instrumente. Die wichtigsten Instrumente der Berufsberatung sind die Bereitstellung von Informationen über den Arbeitsmarkt, die berufliche Standortbestimmung und das Angebot von Kursen zur Neuorientierung am Arbeitsmarkt. Gewisse Berufsberatungen führen eine eigene Lehrstellenvermittlung durch.

Fazit:
Folgende Probleme innerhalb des Systems erschweren eine IIZ-fähige Positionierung der Berufsberatung:

- die Berufsberatung hat eine eher langfristige Optik, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, daher weist sie eine Distanz zum Arbeitsmarkt auf
- die Berufsberatung verfügt über wenig eigene aktive Instrumente und Massnahmen.

2.1.5 Probleme der heutigen Struktur

Die Untersuchung der Behinderungen für eine IIZ innerhalb der 4 Institutionen hat folgende Problembereiche ergeben, die die Integrationsfähigkeit der einzelnen Institutionen erschweren:

- die gesetzlichen Grundlagen verhindern in gewissen Fällen eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen
- die Organisationsstrukturen der Institutionen sind so unterschiedlich, dass eine Zusammenarbeit auf gleicher Ebene erschwert ist
- die Institutionen sind alle tendenziell personell und finanziell unterdotiert
- die betrachteten Institutionen führen kaum aktive Arbeitsvermittlungsmassnahmen durch
- allgemein sind die verfügbaren Instrumente für bestimmte Gruppen von KlientInnen nicht ausreichend
- die ungenügende Abklärung führt dazu, dass sich gewisse KlientInnen

nicht in den geeigneten Institutionen befinden und nicht die Massnahmen erhalten, die sie brauchen würden.

Das System der sozialen Sicherheit in der Schweiz ist historisch gewachsen und besteht aus verschiedenen Institutionen, die sich bezüglich ihrer Wertungen und Organisationskultur, ihrer Struktur, ihren Prozessen und ihren Leistungen stark unterscheiden. Dies kann zur Festlegung getrennter operationeller Ziele, zu ungleichen Finanzierungskriterien und –systemen sowie zur Organisation konkurrierender Eingliederungsmassnahmen führen. Beispielsweise agieren auf demselben Feld neben RAV, die nach Grundsätzen des New Public Management (NPM) geführt werden, kommunale Sozialdienste, die von Gemeindangestellten im Nebenamt geführt werden. Diesem Instrumentarium liegt kein Gesamtkonzept zugrunde.

Das Nebeneinander von verschiedenen Versicherungen führt zu einem parallelen und teilweise auch lückenhaften Leistungsangebot. Der Eintritt eines Risikos oder das Zusammentreffen mehrerer verschiedener Risiken kann gleichzeitig Leistungsansprüche gegenüber mehreren Versicherungszweigen auslösen. Bei Mehrfachzuständigkeiten kann jedoch auch die Gefahr bestehen, dass keine der Institutionen aktiv wird, weil sie auf das Tätigwerden einer anderen Stelle wartet. Die dadurch entstehenden unproduktiven Zeiträume beeinflussen die Integrationsfähigkeit der KlientInnen negativ. Die kausalitätsorientierte Versicherungslandschaft verhindert ausserdem, dass die Institutionen frühzeitig aktiv werden können.

Ein weiteres Problem ist, dass Menschen in vergleichbarer Lebenslage und mit vergleichbarem beruflichem Potential unterschiedlichen Systemen zugewiesen werden können. Früher war die Zuordnung von KlientInnen an eine Institution klarer, in den letzten Jahren traten jedoch vermehrt multiple Probleme auf (BSB 2003), mit der Folge, dass es keine klaren Zuständigkeiten mehr gibt. Ungenügende Abklärungsmassnahmen der Institutionen, die nicht auf multiple Problemstellungen eingehen können, führen dazu, dass KlientInnen nicht in den Institutionen sind, die für sie zuständig wären.

Die Integration von Erwerbslosen in den Arbeitsmarkt ist das gemeinsame Ziel sowohl der ALV als auch von IV und Sozialhilfe. Allerdings fehlt bisher eine klare politische Meinungsbildung zu den Zielen des Schweizer Sozialsystems.

Jede der Institutionen hat ihre eigenen Eintrittskriterien, ihre eigenen Zielgruppendefinitionen und Massnahmen. Als zentraler Nachteil dieser Segmentierung wird empfunden, dass nicht die bestmögliche Lösung für die von Erwerbslosigkeit betroffenen Personen im Blick ist, sondern – im Idealfall – die bestmögliche Lösung innerhalb der Möglichkeiten der eigenen Institution. Die Systemzuständigkeit dominiert also vor der individuellen Integrationszielsetzung der stellensuchenden Person. Dieses «Kässelidenken» erhöht auch die Gefahr, dass KlientInnen nur von einer Institution in eine andere überwiesen werden, um das Budget zu entlasten.

Im nächsten Kapitel sollen die Probleme untersucht werden, die bei einer Zusammenarbeit zwischen den Systemen, an den so genannten Schnittstellen, auftreten und die Zusammenarbeit erschweren.

2.2 Behinderungen und Lücken bei der Zusammenarbeit zwischen den Systemen

2.2.1 Schnittstelle IV/RAV

Wie die Kapitel 2.1.2 und 2.1.3 gezeigt haben, sind die beiden Institutionen nicht in dem Sinne komplementär, als eine versicherte Person auf die Leistungen einer der beiden Versicherungen ganz sicher zählen könnte. Sie sind logisch und bezüglich ihrer Ziele unterschiedlich ausgestaltet und gründen auf unterschiedlichen Konzepten. Der zentrale Gedanke der Arbeitslosenversicherung ist die Vermittlungsfähigkeit, während die IV sich auf die Erwerbsfähigkeit abstützt. Die unterschiedliche Definition dieser Begriffe ist in der Praxis oft ein Problem.

Bei der Zusammenarbeit von IV und RAV treten Probleme hauptsächlich in folgenden 5 Bereichen auf:

Bereich Anmeldung/Zuständigkeit:
Die Zusammenarbeit zwischen IV und RAV weist gerade in diesem Bereich einige Schwächen auf.

Der unterschiedliche Zeitpunkt der Anmeldung bzw. Erstkontakt der Versicher-

ten beim RAV und der IV haben zur Folge, dass 2 verschiedene Institutionen unabhängig voneinander aktiv werden.

Gesundheitliche (und psychische) Schädigungen werden häufig zu spät erkannt, die betroffenen Personen wollen sie auch oft nicht wahrnehmen. Oft vergeht viel Zeit, bis eine IV-Anmeldung erfolgt. Dies führt zu zeitlichen Verzögerungen bis zum Einleiten der richtigen Massnahmen, was Auswirkungen auf die Eingliederungsfähigkeit haben kann. Misserfolgserlebnisse treten auf bei Versuchen, am Arbeitsmarkt Fuss zu fassen, ebenso Dequalifizierung (bereits Ausgesteuerte, lange Arbeitslosigkeit, Chronifizierungen, psychische Auswirkungen der Arbeitslosigkeit,...).

Prüfen des Leistungsanspruches und IV-Entscheid:
Die Prüfung eines Leistungsanspruches bei der IV kann bis zu 2 Jahre dauern. Während dieser Zeit kann es passieren, dass KlientInnen durch die RAV ausgesteuert werden, bevor die IV eine Entscheidung getroffen hat. Eine wachsende Zahl von ALV-KundInnen reicht bei der IV ein Rentengesuch ein. Während der Wartezeit disqualifizieren sich die Personen mangels adäquater Betreuung und ihre Vermittlungsfähigkeit nimmt ab. Wegen ungenügender Koordination sind sie schliesslich vom Arbeitsmarkt vorübergehend oder definitiv ausgeschlossen. Die wachsende Zahl von Rentengesuchen bei der IV verlängert in gewissen Kantonen die Wartezeit vor Erlass der Schlussverfügung erheblich.

Nach einem erfolgten IV-Entscheid fehlt oft die Nachbetreuung, vor allem bei ablehnenden Entscheiden. Ausserdem können auch IV-RentnerInnen Anspruch auf ALV-Leistungen haben, weil arbeitslose Behinderte in dem Rahmen vermittlungsfähig sind, als noch eine Resterwerbsfähigkeit besteht.

Die Arbeitsvermittlung und Arbeitsmarktliche Massnahmen:
Die IV-KlientInnen und ein bestimmter Prozentsatz der RAV-KlientInnen brauchen eine aktive Stellenvermittlung. Wie Kapitel 2.1.2 und 2.1.3 gezeigt haben, sind die Möglichkeiten beider Institutionen zur aktiven Stellenvermittlung beschränkt. Sowohl bei der IV als auch beim RAV ist für individuelle Problemlösungen und die dazu erforderliche intensive Begleitung (insbesondere bei schwer vermittelbaren Personen) nicht genug Kapazität vorhanden.

Grundsätzlich besteht eine mangelnde Koordination im Bereich der beruflichen (IV) und der arbeitsmarktlichen Massnahmen (RAV). Die IV-Berufsberatung beispielsweise erfährt in der Regel erst im Erstgespräch von den KlientInnen selbst, wenn sie sich in einer arbeitsmarktlichen Massnahme befinden oder daran teilgenommen haben. Die IV kann ausserdem aufgrund der RAV-Unterlagen (z.B. Berichte Beschäftigungsprogramme) ohne weitere Abklärungen keinen Entscheid treffen.

Die IV könnte das RAV schon früher über einen wahrscheinlichen negativen IV-Bescheid informieren, da bei einem negativem IV-Entscheid die Erwerbslosen wieder zum RAV kommen, das dann kaum noch etwas tun kann (z.B. wenn die Rahmenfrist fast abgelaufen ist).

In dieser Phase fehlen koordinierte Massnahmen, welche die IV-Eingliederungsbemühungen unterstützen würden, z.B. durch den Aufbau von Fähigkeiten oder auch nur, um langes Untätigsein zu vermeiden. Das Fehlen dieser Massnahmen führt zu Leerzeiten, zum Abbau von Schlüsselqualifikationen und einer Verschlechterung der Erfolgschancen auf dem Arbeitsmarkt. Zu spät eingeleitete arbeitsmarktliche und berufliche Massnahmen können allgemein eine Chronifizierung fördern und eine erfolgreiche Eingliederung erschweren oder gar verunmöglichen.

Datentransfer:
Die Übertragung der Versichertendaten zwischen ALV und IV und umgekehrt gestaltet sich oft schwierig, obwohl im AVIG, Art. 85f. die Datenschutzfrage zwischen ALV und IV geregelt ist.

Der Datentransfer wird jedoch nicht nur durch den Datenschutz, sondern auch durch das Amts- und das Berufsgeheimnis erschwert oder gar verhindert.

Fazit:
Die folgenden Punkte erschweren die Zusammenarbeit zwischen IV und RAV:

- mangelhafte Abklärung der gemeinsamen KlientInnen
- keine koordinierten oder gemeinsamen Eingliederungsmassnahmen
- lange Wartezeiten auf IV-Entscheid als Leerzeiten mit Verlust der Eingliederungsfähigkeit
- Übergabe der KlientInnen in der Regel zu spät.

2.2.2 Schnittstelle IV/Sozialhilfe

Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen der Sozialhilfe und der IV treten vor allem bei der Übergabe von KlientInnen auf.

Gesundheitliche (und psychische) Schädigungen werden oft zu spät erkannt, unter anderem auch darum, weil die betroffenen Personen diese nicht wahrnehmen wollen. Sowohl beim RAV wie bei der Sozialhilfe ist die Abklärung der Situation der KlientInnen nicht gründlich genug, um diese Schädigungen in jedem Fall zu entdecken. Es vergeht viel Zeit, bis endlich eine IV-Anmeldung erfolgt. Dies führt zu zeitlichen Verzögerungen bis zum Einleiten der richtigen Massnahmen. Diese Zeitverzögerung kann zu Dequalifizierung und daraus folgenden Misserfolgserlebnissen bei Versuchen, am Arbeitsmarkt Fuss zu fassen, führen.

Unsere Gespräche haben gezeigt, dass die Sozialhilfe oftmals die Voraussetzungen für IV-Leistungen nicht kennt und versucht, alle Personen, die langfristig nicht integrierbar sind, bei der IV anzumelden. Daher besteht von Seiten der IV die Befürchtung, die Sozialhilfe wolle auf Kosten der IV ihr Budget entlasten. Dies kann ein Grund dafür sein, dass die Zusammenarbeit zwischen der IV und der Sozialhilfe teilweise von Misstrauen und Vorurteilen über die andere Organisation belastet ist. Bei den KlientInnen führt dies zu Frustration und wegen der durch den bürokratischen Leerlauf erzeugten zeitlichen Verzögerungen zu einer Abnahme der Vermittlungsfähigkeit.

Im Bereich von Eingliederungsmassnahmen besteht eine mangelhafte Koordination, z.B. fehlen Massnahmen der Sozialhilfe während der IV-Abklärung, um nach dem Rentenentscheid die IV-Eingliederungsmassnahmen zu unterstützen. Dadurch entstehen Leerzeiten mit den oben genannten negativen Auswirkungen auf die Vermittelbarkeit der KlientInnen.

Ein weiterer Punkt der Zusammenarbeit zwischen IV und Sozialhilfe, der der Klärung bedarf, ist die Rückforderung von Leistungen der Sozialhilfe, die während der IV-Prüfung ausgerichtet wurden.

Der Informationstransfer zwischen IV und Sozialhilfe ist nicht klar geregelt. Aus diesem Grund bestehen datenschutzrechtliche Bedenken beim Informationsaustausch. Die gesetzliche Grundlage ist vielen Beteiligten nicht klar.

Fazit:
Die folgenden Punkte erschweren die Zusammenarbeit zwischen der IV und der Sozialhilfe:

- es besteht wenig Kenntnis über die Arbeit der anderen Organisation
- es fehlen gemeinsame gründliche Abklärungsmassnahmen für gemeinsame KlientInnen
- die Abrechnungs- und Finanzierungsmodalitäten sind ungeklärt
- es besteht mangelhafte Koordination im Bereich Eingliederungsmassnahmen
- der Informationstransfer ist durch den Datenschutz erschwert.

2.2.3 Schnittstelle Sozialhilfe/RAV

Probleme bei der Zusammenarbeit zwischen der Sozialhilfe und den RAV treten in verschiedenen Bereichen und mit bestimmten Zielgruppen auf.

Oftmals treten Probleme bei der Einschätzung der Vermittelbarkeit von KlientInnen auf: Beispielsweise schätzt die Sozialhilfe die Vermittelbarkeit von KlientInnen anders ein als das RAV. Dies führt dazu, dass sie Personen an ein RAV schickt, die nach Einschätzung der Sozialhilfe arbeitsfähig sind, in Wirklichkeit aber so viele Defizite aufweisen, dass sie durch ein RAV nicht vermittelbar sind. Dies kann bei den KlientInnen zu Frustration, Leerlauf und zeitlichen Verzögerungen führen.

Andererseits gibt es KlientInnen bei den RAV, die bereits bei Beginn der Arbeitslosigkeit komplexe Hindernisse für den (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt aufweisen. Bei ihnen wäre es sinnvoll, wenn die Arbeitsvermittlung mit einer professionellen sozialen Begleitung stattfinden könnte. Dafür wäre ein interdisziplinär organisierter Sozialdienst geeignet. Hier entstehen aber verschiedene rechtliche Probleme. Einerseits kann nach heutiger Gesetzgebung niemand gezwungen werden, soziale Dienste in Anspruch zu nehmen. Allenfalls gewisse beschränkte Sanktionsmöglichkeiten bestehen im Rahmen des AVIG, wenn eine entsprechende Abklärung verweigert wird. Andererseits müssen solche Leistungen der sozialen Dienste von der Arbeitslosenversicherung zumindest teilweise übernommen werden. Dies kann zur Zeit aber nur im Rahmen von Pilotprojekten oder speziell abgeschlossenen Verträgen zwischen

bestimmten RAV und einem speziellen Sozialdienst geschehen. Hier wären kantonale Lösungen, z.B. über einen entsprechenden Fonds, sehr wichtig.

Die RAV können relativ gut die Vermittlungsfähigkeit von KlientInnen abschätzen und somit auch erkennen, wer tendenziell Gefahr läuft, ausgesteuert zu werden. In diesen Fällen treten Leerzeiten auf, weil die Sozialhilfe bezüglich dieser Personen nicht frühzeitig informiert und involviert wird. Dies führt zu zeitlichen Verzögerungen bis zum Einleiten der richtigen Massnahme, damit einher gehen Misserfolgserlebnisse am Arbeitsmarkt und eine Abnahme der Qualifikation. Hier sind gute Schnittstellenpapiere und Informationsblätter für die KlientInnen wichtig (s. Kapitel 4.4).

Allerdings ist zu beachten, dass es keineswegs so ist, dass es einen selbstverständlichen Übergang von der Aussteuerung zur Sozialhilfe gibt. Einerseits orientieren sich Ausgesteuerte oftmals neu und suchen eine Lösung ausserhalb des regulären Arbeitsmarktes, z.B. eine selbständige Arbeit oder eine Ausbildung. Andererseits gibt es rechtliche Hindernisse. So müssen für eine Anspruchsberechtigung bei der Sozialhilfe alle Ersparnisse bis auf 4'000 CHF aufgebraucht sein.

Im Weiteren besteht v.a. in ländlichen Gebieten noch eine hohe Stigmatisierung des Ganges zum Sozialamt. Hier wäre es sehr sinnvoll, wenn eine Zwischenstation eingerichtet werden könnte, die weder direkt dem RAV angehört noch Sozialhilfe ist. Da diese Stellen professionell arbeiten müssen, wären auch hier kantonale Lösungen gefragt, da kleinere Gemeinden mit dieser Aufgabe überfordert sind. Dadurch könnte etwa verhindert werden, dass bei der Aussteuerung oft Massnahmen des RAV beendet werden, auch wenn die Sozialhilfe nicht in der Lage ist, geeignete Massnahmen vorzunehmen. Auch diese mangelhafte Koordination im Bereich der Massnahmen führt zu Leerzeiten und damit einher gehend dem Verlust der Arbeitsmarktfähigkeit und Qualifikation, mit entsprechenden Folgekosten für das Gemeinwesen. Durchschnittlich werden nur etwa ein Fünftel der Ausgesteuerten wirklich auch SozialhilfeempfängerInnen (vgl. dazu auch BSB 2003).

Grundsätzlich besteht eine gesetzliche Grundlage dafür, dass Sozialhilfe-KlientInnen von RAV vermittelt werden können. Das Problem dabei besteht jedoch darin, dass von Seiten der RAV oft kein Interesse an der Vermittlung von Sozialhilfe-KlientInnen besteht, da deren Vermittlung nicht indikatorenwirksam

ist. Die im Zusammenhang mit der wirkungsorientierten Verwaltungsführung eingeführten Indikatoren (s. Kapitel 2.1.2.) sind nur auf die Taggeldleistung bezogen, die Vermittlung von anderen KlientInnen wird nicht erfasst. Da die Vermittlung von SozialhilfeklientInnen in der Regel anspruchsvoller ist als für herkömmliche RAV-KlientInnen, bestehen wegen des Effizienz- und Schnelligkeitsdrucks in den RAV, für eineN RAV-PersonalberaterIn wenig Anreize, Sozialhilfe-KlientInnen zu vermitteln.

In den Gesprächen werden zudem auch datenschutzrechtliche Probleme genannt, die einer Zusammenarbeit hinderlich sind.

Fazit:
Die folgenden Punkte erschweren die Zusammenarbeit zwischen der Sozialhilfe und den RAV:

- die Abklärung gemeinsamer KlientInnen wird in jeder Institution allein vorgenommen, dabei kommen unterschiedliche Definitionen und Ansichten zum Tragen
- oftmals bestehen keine gemeinsamen Massnahmen für gemeinsame KlientInnen oder die bestehenden Massnahmen sind nicht aufeinander abgestimmt
- negative Anreize für die RAV-PersonalberaterInnen durch die Indikatoren des NPM
- die Datenschutzfrage ist nicht eindeutig geregelt.

2.2.4 Schnittstelle Berufsberatung/alle

Zwischen der Berufsberatung und den RAV besteht in vielen Kantonen eine Zusammenarbeit. Zwischen der IV und der Berufsberatung bestehen keine Schnittstellen, da die IV über eine eigene spezialisierte Berufsberatung verfügt.

Zwischen der Sozialhilfe und der Berufsberatung bestehen oft vertraglich geregelte Interaktionen, die allerdings im Ausmass hinter der Zusammenarbeit Berufsberatung – RAV zurückbleiben. Daneben arbeitet die Berufsberatung auch mit der Pro Juventute, Asylorganisationen und diversen anderen Organisationen zusammen.

Die an die Berufsberatung delegierten Beratungen sind in den meisten Fällen verbindlich, ein Abbruch ohne nähere Erklärung seitens der KlientInnen kann je nach auftraggebender Organisation unterschiedliche Sanktionen nach sich ziehen. Aus diesen Beratungen resultiert jeweils ein Beratungsbericht mit konkreten Stellungnahmen zu den Fragestellungen der auftraggebenden Institution.

Auf einer übergeordneten Ebene planen die Institutionen gemeinsam mit der Berufsberatung geeignete Weiterbildungsmassnahmen und Workshops.

Bei der Zusammenarbeit zwischen der Berufsberatung und den RAV treten die Probleme vor allem im Bereich der Übergabe der KlientInnen und den unterschiedlichen Zielsetzungen der beiden Institutionen auf.

Die beiden Institutionen sind von ihrer Zielsetzung her sehr unterschiedlich ausgerichtet. Während der Schwerpunkt bei den RAV im Suchen von kurzfristigen Lösungen liegt, setzt die Berufsberatung auf eine optimale Nutzung des beruflichen Potenzials ihrer KlientInnen, die berufliche Eingliederung ist dabei mittel- bis langfristig wichtig.

Die Übermittlung von KlientInnen vom RAV an die Berufsberatung ist den PersonalberaterInnen des RAV überlassen. Oftmals werden aus Zeitgründen gar keine RAV-KlientInnen an die Berufsberatung geschickt, oder sie werden erst in der zweiten Hälfte der Rahmenfrist oder später zur Berufsberatung geschickt. Der optimale Zeitpunkt wäre aber aus Sicht der Berufsberatung spätestens nach ca. 3 Monaten Arbeitslosigkeit, da danach die Gefahr bestehe, dass Menschen bereits in einem Tief sind. Neben Zeit- und Überlastungsgründen kann ein weiterer Grund für den verspäteten Einbezug der Berufsberatung durch die RAV darin bestehen, dass die Berufsberatung nur einen geringen, bzw. kaum nachweisbaren Beitrag zum Wirkungsziel Integration in den Arbeitsmarkt eines RAV leisten kann.

Probleme treten vereinzelt auf beim Austausch von Informationen, da die Zusammenarbeit zwischen RAV und Berufsberatung datenschutzrechtlich nicht geregelt ist. Bei Berichten der Berufsberatung an das RAV muss das Einverständnis der KlientInnen eingeholt werden.

Fazit:
Die folgenden Punkte erschweren die Zusammenarbeit zwischen der Berufsberatung und den RAV:

- die unterschiedlichen Zielsetzungen der beiden Institutionen
- die auf Schnelligkeit und Effizienz der Vermittlung ausgerichteten Wirkungsindikatoren beim RAV
- der nicht geregelte Datenschutz.

2.2.5 Systemübergreifende Probleme und Behinderungen

Bei der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Institutionen ALV, IV, Sozialhilfe und Berufsberatung kommt es zu einer Reihe von Problemen, die unabhängig von den Schnittstellen zwischen einzelnen der Institutionen sind.

Ein wichtiger Punkt, der die Zusammenarbeit aller 4 Institutionen betrifft, ist die gegenseitige Unkenntnis der Abläufe und Mechanismen. Die fehlende Transparenz vieler Entscheidungen einzelner Institutionen verstärkt diesen Effekt. Wenn schon die involvierten Fachpersonen oft nicht genau über die Möglichkeiten und Grenzen der anderen Institutionen Bescheid wissen, gilt dies noch mehr für die KlientInnen, die oft nicht wissen, welche der Institutionen für sie zuständig wäre.

Auch von Seiten der Institutionen gibt es Fälle, bei denen wegen Mehrfachzuständigkeiten nicht klar entschieden werden kann, wer wofür verantwortlich ist. Es fehlen institutionelle Regelungen zur raschen Klärung und Bearbeitung dieser Fälle. Die unterschiedlichen Selektions- und Triagekriterien führen dazu, dass gewisse AntragstellerInnen durch das Netz fallen und von einer Instanz zur nächsten geschickt werden. Die KlientInnen, die von Stelle zu Stelle geschickt werden und ihre Geschichte immer wieder von vorne erzählen müssen, fühlen sich schnell entmündigt und frustriert. Eine gemeinsame Sicht kommt nur schwer zustande und es besteht die Gefahr von kontraproduktiven Entscheidungen. Diese mangelhafte Koordination führt dazu, dass die von den einzelnen Institutionen verfügten Massnahmen nicht aufeinander aufbauen, sondern in ihrer eigenen Logik jeweils von neuem beginnen.

Auffallend ist die unterschiedliche Werteorientierung der Akteure in den Institutionen: Bei den RAV dominiert die kurzfristige Effizienz der Vermittlung, die Berufsberatung und die IV sind auf eine langfristige, nachhaltige, am Potenzial der KlientInnen orientierter Integration in den Arbeitsmarkt ausgerichtet. Bei der Sozialhilfe steht die soziale Integration im Vordergrund. Allgemein sind die Zielsetzungen Existenzsicherung und Integration in den Arbeitsprozess in den 4 Institutionen unterschiedlich gewichtet (KEK 2000).

Diese unterschiedliche strategische Ausrichtung begünstigt den Drehtüreffekt und erschwert die IIZ zwischen den Teilsystemen. Die Ziele des Gesamtsystems sind nicht genügend diskutiert und bestimmt (KEK 2000, S. 20ff). Bisher fehlen zielorientierte Zusammenarbeitsmodelle, die von einer gemeinsamen Wirkung aller 4 Systeme ausgehen.

IIZ ist allerdings kein Allheilmittel gegen Arbeitslosigkeit oder Invalidität. Wie die Untersuchung des Büros für Sozialwissenschaftliche Beratung (BSB 2003) und verschiedene Expertengespräche gezeigt haben, sind die Schnittmengen und Zielgruppen von IIZ, entgegen der Erwartungen, relativ klein.

Während zwischen 10-20% der RAV-KlientInnen als schwervermittelbar eingeschätzt werden müssen, so machen die «vermittelbaren» IV-BezügerInnen und SozialhilfeempfängerInnen einen noch kleineren Anteil aus. Die Städte Zürich und Basel verfolgen das Ziel der beruflichen Reintegration von SozialhilfeklientInnen sehr aktiv, trotzdem nehmen nur rund 7% aller Sozialhilfebezügerinnen an konkreten Massnahmen zur Reintegration teil (BSB 2003, S. 43.). In anderen Kantonen sind diese Zahlen eher noch tiefer.[4] Im Kanton Zürich geht man davon aus, dass nur ungefähr 4% der IV-GesuchstellerInnen durch aktive Massnahmen wieder in den Arbeitsmarkt integriert werden könnten. In gut zwei Dritteln der Fälle werden von vornherein gar keine beruflichen Massnahmen vorgenommen (BSB 2003, S. 84).

Trotz dieser vermeintlich kleinen Zielgruppe einer IIZ gibt es verschiedene Gründe für die Wichtigkeit einer besseren Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Institutionen:

1. Die Zielgruppe einer IIZ mag klein sein, aber gerade bei dieser Gruppe kann in Zukunft ein starkes Wachstum erwartet werden (BSB 2003).

4 Die Gründe für diese kleine Zielgruppe finden sich im Bericht (BSB 2003, S. 32 – 43 und S. 60).

2. Es kommt nicht so sehr auf die Grössenordnung an, sondern auf das Problemgewicht. Die Fälle, die als Zielgruppen einer IIZ in Frage kommen, sind oft diejenigen, die für die beteiligte(n) Institution(en) besonders schwierig und zeitraubend sind.

3. IIZ kann ausserdem als Weg verstanden werden, neue Einrichtungen und Dienste zu schaffen, die für alle da sind, die berufliche Integration benötigen, unabhängig davon, aus welcher Institution sie kommen.

2.3 Zentrale Themen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Probleme und Behinderungen aus den vorangehenden Kapiteln zusammengefasst und im Hinblick auf die Lösungsmöglichkeiten in Kapitel 3ff. gruppiert.

Die folgenden 11 eine IIZ erschwerenden zentralen Themen werden in den kommenden Kapiteln wieder aufgegriffen. Dabei wird unterschieden zwischen Lösungsmöglichkeiten bei den momentanen Rahmenbedingungen (Kapitel 4) und Reformen eben dieser Rahmenbedingungen (Kapitel 3.1 bis 3.3.):

- **Fehlende gemeinsame Zielsetzung des Gesamtsystems:** Die beiden Zielsetzungen Existenzsicherung und Integration in den Arbeitsprozess werden in den 4 Systemen unterschiedlich gewichtet. Es fehlt eine grundsätzliche politische Willenserklärung zu den Zielen des Schweizer Sozialsystems. In **Kapitel 3.1.** folgt eine Diskussion über eine mögliche Koordination der Einzelziele im Rahmen einer Neuausrichtung des Gesamtsystems der Sozialen Sicherheit in der Schweiz.

- **Unterschiedliche Wertungen und Kulturen der einzelnen Organisationen und gegenseitige Unkenntnis über Tätigkeiten:** Neben den unterschiedlichen Zielen existieren in den 4 Institutionen unterschiedliche Mentalitäten und Arbeitsweisen. **Kapitel 4.2** formuliert Vorschläge, wie sich die einzelnen Institutionen besser kennen lernen und dabei auch ihre Arbeitsweisen aufeinander abstimmen können.

- **Fehlende oder ungenügende gesetzliche Grundlagen:** In gewissen Bereichen sind Reformen auf der gesetzlichen Ebene erforderlich, diese werden in **Kapitel 3.2.** aufgenommen.

- **Organisationsform der Institutionen:** Die für eine funktionierende IIZ notwendige gleiche Augenhöhe der Institutionen ist durch die unterschiedliche Organisationsform und die unterschiedlichen Zuständigkeiten der 4 Institutionen nicht gegeben. **Kapitel 3.2** erarbeitet Vorschläge für eine Organisationsreform einzelner der 4 Institutionen.

- **Einfluss des NPM:** Die Organisation und Führung der RAV nach den Grundsätzen des NPM erschwert die Zusammenarbeit mit den anderen

Institutionen. Die Wirkungsindikatoren sind auf die einzelne Institution ausgerichtet, dies führt zu Selbstbezug der Institution und falschen Anreizen. **Kapitel 3.3.** nimmt die Frage auf, ob es möglich wäre, für eine Optimierung des Gesamtsystems Wirkungsziele für Netzwerke zu entwickeln.

- **Ungenügende Abklärungsmassnahmen, Zielgruppenanalysen und Triagen: Kapitel 4.3** präsentiert verschiedene Modelle und Tools für eine Verbesserung und Koordination der Abklärung der gemeinsamen KlientInnen. Dies wird wegen seiner Bedeutung eines der wichtigsten Themen in den nachfolgenden Kapiteln. Eine spezielle Möglichkeit zur besseren Koordination von Abklärungsmassnahmen ist das Case Management, siehe dazu **Kapitel 4.8.**

- **Übergabe von KlientInnen an andere Institutionen ungenügend geregelt: Kapitel 4.4** stellt einzelne Instrumente und Vorschläge vor, wie die Übergabe der KlientInnen zwischen den einzelnen Institutionen verbessert und vereinfacht werden kann.

- **Informationstransfer erschwert, Datenschutzfrage nicht eindeutig geregelt:** Die Datenschutzfrage wirft in der Praxis immer wieder Probleme auf, oftmals wird der Datenschutz auch noch als Vorwand gebraucht. Die Regelung des Datentransfers zwischen IV und RAV ist im AVIG geregelt und auch in der IV-Revision enthalten. Problematisch für die IIZ ist die Schweigepflicht im ATSG (Artikel 33) und im Gesetz über die Berufsberatung, aber auch hier ist eine Regelung mit geeigneten Hilfsmitteln möglich. **Kapitel 3.2** formuliert Möglichkeiten für gesetzliche Anpassungen für eine eindeutige Regelung des Datentransfers zwischen allen Institutionen. Die Regelung der Datenschutzfrage mit geeigneten Tools folgt in **Kapitel 4.4.**

- **Finanzierungs- und Abrechnungsmodalitäten ungenügend geregelt: Kapitel 4.5** präsentiert Vorschläge für die Regelung der finanziellen Aspekte von gemeinsamen Massnahmen.

- **Fehlende Koordination von Eingliederungsmassnahmen:** Modelle und Vorschläge zur besseren Koordination von Eingliederungsmassnahmen folgen in **Kapitel 4.6 und 4.8.**

- **Fehlen von aktiven Vermittlungsmassnahmen in allen Institutionen und unzureichende Instrumente:** Das Problem der unzureichenden Instrumente und insbesondere der fehlenden aktiven Vermittlung wird in **Kapitel 3.1** und **Kapitel 4.7.** aufgenommen.

3 Reformbedarf

3.1 Politische Meinungsbildung und Massnahmen im Bereich des Gesamtsystems der Sozialen Sicherheit

Ausdifferenzierte Systeme folgen ihren eigenen Funktionslogiken. Im Bereich der Sozialen Sicherheit hat der Gesetzgeber diese Funktionslogiken den Teilsystemen der Sozialen Sicherheit mitgegeben, ausserdem ist das System auch ein Stück weit auf diese Weise historisch gewachsen. So wurden die Teilsysteme unterscheidbar und wirksam gemacht.

Dies gilt – unter dem Fokus der Integration der KlientInnen dieser Teilsysteme – vor allem für ALV/RAV und die IV: Dass ein RAV einen Klienten lediglich betreffend seiner Arbeitsmarktfähigkeit betrachtet, mag von einem ganzheitlichen Standpunkt aus bedauerlich sein, macht aber das RAV-System prinzipiell erst wirksam.

Unwirksam (oder reduziert wirksam) werden diese Systeme dann, wenn die Grenzen ihrer Logiken erreicht werden. Am Beispiel RAV dann, wenn die Selbsthilfepotentiale der KlientInnen zu gering sind, um eine neue Arbeitsstelle erfolgreich zu finden und (zumindest eine Zeit lang) aufrecht zu erhalten. Vergleichbare Beispiele lassen sich für die IV finden.

Damit soll gesagt werden: Nicht die Funktionslogiken der Teilsysteme der Sozialen Sicherheit (Ausnahme: Sozialhilfe, siehe unten) sind problematisch, wohl aber ergeben sich in einer Zusammenschau Dysfunktionalitäten.

Diese Überlegungen sind wichtig, bevor nach dem Gesetzgeber gerufen wird: Es gilt, unter Aufrechterhaltung der Funktionslogiken von ALV/RAV und IV, die Bereiche der «Unwirksamkeit» zu identifizieren und beide Organisationen in Hinblick auf das Gesamtsystem Sozialer Sicherheit in der Schweiz zu optimieren.

Anders stellt sich der Sachverhalt für die Sozialhilfe dar: Hier kann von einem «System der Sozialhilfe» nicht die Rede sein. Dies betrifft vor allem den mit dem IIZ-Projekt angestrebten Prozess verbesserter Arbeitsmarktintegration von Sozialhilfe-EmpfängerInnen. Mit wenigen Ausnahmen (grosse Städte, manche Kantone der Romandie) fehlen politisches Bewusstsein, Gesetze, Vereinbarungen, Standards, Organisationen, professionelle Mitarbeitende und Massnahmen zur Reintegration.

3

Um die mit dem IIZ-Projekt angestrebte Logik «Arbeitsintegration statt Transferzahlungen» auch im Bereich der Sozialhilfe umzusetzen, ist ein «grosser Ruck» notwendig, der durch Bund, Kantone und Gemeinden gehen müsste. IIZ trägt – auf politischer Ebene – dazu bei, zwei Themen in den Vordergrund zu stellen: Die Problematik unprofessioneller Sozialhilfedienstleistungen (gesamtschweizerisch betrachtet) und den Umgang mit KlientInnen, deren Selbsthilfepotentiale erschöpft scheinen und für die bislang lediglich Transferzahlungen (Rente, dauerhafter Sozialhilfe-Bezug) vorgesehen waren.

In den drei betrachteten Teilsystemen existieren unterschiedliche Gewichtungen der beiden Zielsetzungen «Existenzsicherung» und «Integration in den Arbeitsprozess». Diese ungleiche Gewichtung kann in der Praxis bei einer Zusammenarbeit der Teilsysteme zu Problemen führen, ebenso die unterschiedlichen Begriffsverwendungen für «Vermittlungs- und Erwerbsfähigkeit». Eine politische Meinungsbildung zur Ausrichtung des Gesamtsystems der Sozialen Sicherheit in der Schweiz zwischen Integration und Existenzsicherung sollte sich beispielsweise mit folgenden Themen beschäftigen: Belohnung von Arbeitsbemühungen, zielorientierte Harmonisierung der finanziellen Anreizstrukturen zugunsten effektiver Arbeitsmarktintegration, Investitionen in Bildungsmassnahmen, Existenzsicherung zwischen Arbeitsmarkt und Fürsorge, Fragen einer gesetzlichen und finanziellen Harmonisierung,…

Um das Gesamtsystem der Sozialen Sicherheit in der Schweiz unter der Prämisse «Arbeitsintegration statt Transferzahlungen» neu zu justieren, ist es notwendig, die gewählten VertreterInnen aller drei Ebenen (Gemeinden, Kantone, Bund) in einem abgestimmten, gemeinsamen Meinungsprozess miteinzubeziehen. Dies könnte in Form eines IIZ-Konvents geschehen, an dem neben den ParlamentarierInnen auch ExpertInnen und VertreterInnen der Verbände teilnehmen. Ziel sollte sein, die auf den unterschiedlichen Staatsebenen angesiedelte Verantwortung für Soziale Sicherheit neu auszurichten und «Reform-Landkarten» für Bund, Kantone und Gemeinden zu erarbeiten. Die Abhaltung eines Konvents hat den Vorteil, Diskussion und Veränderungsenergie auf einem bestimmten Zeitpunkt hin zu bündeln. Gleichzeitig baut der Gedanke des Konvents auf der Notwendigkeit föderaler Lösungen und der Autonomie der Gemeinden auf. Ein passender Zeitpunkt für die Abhaltung einer solchen Veranstaltung wäre kurz nach Vorliegen der letzten Evaluierungen der IIZ-Pilotprojekte. Dann sind die meisten legistischen Reformbedarfe schon benannt und Lösungen (Gesetzesprojekte) formuliert,

gleichzeitig kann die Dynamik der Praxis in den Konvent eingebracht werden.

3.2 Institutionelle Reformen auf der Gesetzgebungs- und Organisationsebene

Bundesrahmengesetz und Prinzipienwechsel für Soziale Sicherheit
In den geführten Gesprächen wurde praktisch ausnahmslos das Fehlen eines Gesetzes zur Existenzsicherung auf Bundesebene bemängelt (s. auch SKOS 1999). Aus diesem Grund sollte, ausgehend von der politischen Meinungsbildung zur Sozialen Sicherheit in der Schweiz (Kapitel 3.1.), auf Bundesebene in Ergänzung und Konkretisierung von Art. 115 BV ein Rahmengesetz über Existenzsicherung mit gesamtschweizerisch verbindlichen Mindeststandards in verfahrensmässiger, organisatorischer und finanzieller Hinsicht erlassen werden.

Die Grundzüge, die Aufgaben, die Instrumente und die Zuständigkeiten der Sozialhilfe sollten in diesem Gesetz analog zum IV-Gesetz und dem AVIG geregelt werden. Die Existenzsicherung sollte dabei zusammen mit den Leistungen der ALV und den IV-Renten in dieses Gesetz aufgenommen werden. Weiter wären eine Aufzählung von Leistungen, Minimalstandards (Verbindlicherklärung der SKOS-Richtlinien), Massnahmen und Organisationsvorgaben zu machen. Wichtig sind auch geeignete Präventionsmassnahmen und klare Aufgaben und Ansprüche, die somit bundeseinheitlich festgelegt würden. Die Kompetenz der Durchführung kann dabei bei den Kantonen/Gemeinden bleiben (organisatorische Aspekte werden im übernächsten Unterkapitel behandelt). Individuelle Leistungen wären dadurch lokal immer noch abklärbar (Miete, Verkehrskosten,...). Zusätzlich sollten auch kantonale Instrumente berücksichtigt werden, wie z.B. Krankenkassenverbilligungen, sozialer Wohnbau, Alimente, Krippen, Steuerfreibeträge, etc...

Schliesslich wären auch die Aktivitäten und Verantwortlichkeiten nichtstaatlicher Institutionen in dieses Rahmengesetz über Existenzsicherung einzubeziehen. Vorbilder dazu wären z.B. das Neuenburger Sozialhilfegesetz (loi sur action sociale) oder das Nidwaldner Sozialhilfegesetz. In diesen beiden Gesetzen sind die nichtstaatlichen Institutionen als gleichberechtigte Partner der öffentlichen sozialen Stellen aufgeführt. Mit dieser Massnahme kann

einerseits dem heute existierenden Machtgefälle zwischen öffentlicher und privater Sozialhilfe (Locher/Knöpfel 2000, S. 70) entgegen gewirkt werden und andererseits können die Pflichten der nichtstaatlichen Institutionen festgehalten werden.

Gesetzliche und institutionelle Verankerung von IIZ
IIZ sollte auch auf der obersten Ebene stattfinden. Die Expertengespräche haben ergeben, dass in vielen Fällen die institutionelle Aufteilung des Sozialsystems auf verschiedene Bundesämter als Mangel empfunden wird. Die Vorschläge zur Behebung dieses Mangels reichen von der Einrichtung einer Koordinationsstelle auf Bundesebene, die alle neuen Gesetze auf ihre IIZ-verträglichkeit überprüft, bis zu einer Fusion des BSV und der Direktion für Arbeit des seco zu einem Bundesamt für Soziales.

Oft wird auch die Ansicht geäussert, der Bund müsse mehr Einfluss auf die beteiligten Institutionen ausüben und versuchen, diese aktiv zur Zusammenarbeit zu bewegen. Dies könnte auch über den Einbau folgender Passage aus dem AVIG, Artikel 85f, Absatz 1 in das das zu erlassende Bundesgesetz über Existenzsicherung (s. vorangehendes Kapitel) geschehen:

«*Die kantonalen Amtsstellen, die Regionalen Arbeitsvermittlungszentren, die Logistikstellen für arbeitsmarktliche Massnahmen und die Kassen arbeiten eng zusammen mit:*

a. den Berufsberatungsstellen;
b. den Sozialdiensten;
c. den Durchführungsorganen der kantonalen Arbeitslosenhilfegesetze;
d. den Durchführungsorganen der Invaliden- und Krankenversicherung;
e. den Durchführungsorganen der Asylgesetzgebung;
f. den kantonalen Berufsbildungsbehörden;
g. der Schweizerischen Unfallversicherungsanstalt (SUVA);
h. anderen öffentlichen und privaten Institutionen, die für die Eingliederung Versicherter wichtig sind»

Das revidierte AVIG und die 4. IV-Revision stellen, mehr oder weniger explizit, gesetzliche Grundlagen für eine interinstitutionelle Zusammenarbeit der Institutionen bereit. Im Bereich der Sozialhilfe wird das Thema seit einiger Zeit von der SKOS aufgegriffen.[5] Das Bundesgesetz über Existenzsicherung müsste

5 s. SKOS 2000, Kapitel D.4.I und Kapitel 2.1.1.

eine Passage in der Art der oben zitierten enthalten.

Interessant zu vermerken ist, dass die Institutionen alle in die gleiche Richtung zu gehen scheinen. Gerade die Idee der «Eingliederung vor Rente» oder «back-to-work» und die Instrumente der aktiven Vermittlung und Eingliederung werden in den Institutionen zunehmend wichtig. Als Beispiel dazu dient Art. 18 Abs. 1 Satz 1 des revidierten IVG:

«*Eingliederungsfähige invalide Versicherte haben Anspruch auf aktive Unterstützung bei der Suche eines geeigneten Arbeitsplatzes sowie auf begleitende Beratung im Hinblick auf die Aufrechterhaltung eines bestehenden Arbeitsplatzes.*»

Mit dieser Bestimmung soll eine verbindliche Grundlage für die Arbeitsvermittlungstätigkeit der IV-Stellen eingeführt werden, ganz nach dem Grundsatz «Eingliederung vor Rente». Im Rahmen der politischen (Neu-)Ausrichtung des Systems der Sozialen Sicherheit muss diskutiert werden, inwieweit dieser Grundsatz bespielsweise auch bei der Sozialhilfe verankert werden soll.

Organisationsreform der Sozialhilfe
Die Organisationsstruktur der Sozialhilfe auf Gemeindeebene mit dem Fehlen von professionellen Sozialdiensten gerade bei kleinen Gemeinden, wurde in praktisch allen Gesprächen als eines der Haupthindernisse einer IIZ der Sozialhilfe mit den anderen Institutionen angesehen. Dies lässt sich auch daran erkennen, dass die Sozialhilfe, trotz ihres vermeintlichen Interesses an einer funktionierenden Zusammenarbeit, nur in den grossen Städten Basel, Bern und Zürich mit professionellen Sozialdiensten und dem Kanton Waadt mit einer kantonalen Regelung der Sozialhilfe als treibende Kraft hinter IIZ in Erscheinung getreten ist.

Als Lösung dieses Problems wird von den meisten ExpertInnen die Bildung von Zweckverbänden oder eine Regionalisierung der Sozialhilfe vorgeschlagen (wie sie in den Kantonen Waadt, Freiburg, Graubünden und dem Kanton Tessin bereits existiert). Die örtliche Verwurzelung und die Kenntnis der regionalen Gegebenheiten (Beziehungen zu ArbeitgeberInnen, Kenntnis des Marktes, der Wohnsituation,...) werden zwar als wichtig erachtet, aber eine gewisse Mindestgrösse des «Einzugsgebiets» eines Sozialdiensts gilt als Voraussetzung einer Professionalisierung.

Das neue Sozialhilfegesetz des Kantons Bern geht diesen Weg, indem eine minimale Anzahl von Stellenprozenten (150%) für einen Sozialdienst vorgegeben wird, ebenso ist die Mindesteinwohnergrösse einer Sozialhilferegion im Gesetz festgelegt. Allgemein sollten idealerweise gewachsene Regionen berücksichtigt werden, eine Einwohnerzahl von ca. 10'000 EinwohnerInnen wird von den meisten ExpertInnen als Minimum für einen professionellen Sozialdienst erachtet. Eine andere Möglichkeit wäre, die Sozialhilfe auf der Ebene der RAV-Regionen neu zu organisieren.

Neben einer gesetzlichen Reorganisation der Sozialhilfe wäre auch die Bildung von Zweckverbänden von kleinen Gemeinden im Bereich Sozialhilfe möglich. Die Angebote und Ressourcen könnten auf diese Weise gebündelt werden, trotzdem bliebe der örtliche Bezug erhalten.

Die Organisationsform ist allerdings weniger wichtig als die Koordination der Leistungen der Sozialhilfe. In regionalen Zentren können Aufgaben koordiniert werden, wie z.B. gemeinsame Software-Lösungen, die Koordination in gemeinsamen Abklärungszentren mit gemeinsamen Formularen und die Koordination im Bereich Arbeitsvermittlung, inklusive allgemeinem Zugang zu Massnahmenpools. Alle diese Massnahmen zur besseren Koordination der Sozialhilfe bedingen eine gewisse Standardisierung.

Auf der politischen Ebene wurde das Problem der Organisation der Sozialhilfe erkannt. Die SKOS strebt eine Regionalisierung und Professionalisierung der Sozialhilfe an (s. SKOS 1999).

Gesetzliche Regelung des Datenschutzes
Analog zum neuen AVIG, Art 85f, und dem Entwurf der 4. IV-Revision, Art. 68bis, sollte der Datentransfer nicht nur zwischen ALV und IV, sondern auch zwischen ALV und Sozialhilfe und IV und Sozialhilfe geregelt und vereinfacht werden. Die entsprechende Bestimmung im AVIG lautet:

Absatz 3. *«Die Durchführungsorgane der Arbeitslosenversicherung und die Invalidenversicherungsstellen sind gegenseitig von der Schweigepflicht (Art. 33 ATSG) entbunden, sofern:*

a. kein überwiegendes Privatinteresse entgegensteht; und
b. die Auskünfte und Unterlagen dazu dienen, in Fällen, in denen die

zuständige Kostenträgerin noch nicht klar bestimmbar ist:

1. *die für die betroffene Person geeigneten Eingliederungsmassnahmen zu ermitteln, und*
2. *die Ansprüche der betroffenen Person gegenüber der Arbeitslosenversicherung und der Invalidenversicherung zu klären.»*

Absatz 4. «*Der Datenaustausch nach Absatz 3 darf auch ohne die Zustimmung der betroffenen Person und in Abweichung von Artikel 32 ATSG im Einzelfall auch mündlich erfolgen. Die betroffene Person ist anschliessend über den erfolgten Datenaustausch und dessen Inhalt zu informieren.*»

Diese beiden Absätze wären idealerweise in das im ersten Unterkapitel vorgeschlagene Rahmengesetz für Existenzsicherung aufzunehmen. Es könnte auch auf die Zusammenarbeit mit der Berufsberatung ausgeweitet werden. Zu beachten bleibt, dass in gewissen Fällen das Amtsgeheimnis, trotz gesetzlicher Regelung des Datenschutzes, eine Informationsweitergabe verhindern kann. Laut Ansicht von ExpertInnen sollte das Amtsgeheimnis aber in den meisten Fällen einer IIZ keine einschränkende Rolle spielen.

3.3 Entwicklung von neuen Indikatoren für das NPM

Eine Grundvoraussetzung für eine Zusammenarbeit der Institutionen ist eine Gesamtsicht mit einem gemeinsamen Ziel (s. Kapitel 3.1.). Dafür müssen die beteiligten Institutionen ihre Perspektive ändern. Wurden im Rahmen von NPM eben noch die eigenen Kernkompetenzen und Kernprozesse definiert und optimiert, wurden eben noch Anreize für die Mitarbeitenden gesetzt, um diese Kernaufgaben möglichst effizient zu erfüllen, so sollte nun die Wirkung eines Netzwerks zugunsten der KlientInnen optimiert werden. Für die Betroffenen spielt es keine Rolle, ob die einzelnen Akteure innerhalb der einzelnen Institutionen ihre Aufgabe optimal erfüllen; sie interessiert nur, ob das Netzwerk als Ganzes optimal funktioniert.

Es sind also Indikatoren zur Messung der Wirkung von Netzwerken zu entwickeln, zu erheben und auszuwerten. Erkenntnisse dazu könnten aus der Erforschung von Netzwerken gewonnen werden (Locher/Knöpfel 2000, S. 15ff.). Insbesondere sind folgende Punkte zu beachten:

- Es sind Indikatoren zu entwickeln für das gemeinsame Wirkungsziel und für die Nebenwirkungen auf die Teilsysteme und Instanzen selbst.
- Es handelt sich um komplexe Netzwerke mit Rückkoppelungs- und Selbstverstärkungseffekten. Diese Wirkungszusammenhänge müssen beachtet werden.

Beispielsweise könnten in den Leistungsauftrag der RAV neue spezifische Ziele aufgenommen werden oder die bisher verwendeten Indikatoren könnten um bestimmte Punkte ergänzt werden (stärkeres Gewicht von nachhaltiger Vermittlung, auch Vermittlung von KlientInnen anderer Institutionen wird indikatorenwirksam, etc.).

Für eine funktionierende IIZ sollten also in diesem Zusammenhang die Errungenschaften des NPM kritisch reflektiert und wohl auch gewisse Anreizmechanismen revidiert werden.

4 Lösungsmöglichkeiten und Tools für die unmittelbare Umsetzung

4.1 Allgemeines

In diesem Kapitel werden die Erfahrungen aus den Pilotversuchen ausgewertet im Hinblick auf ihre Tauglichkeit zur Behebung der in Kapitel 2 angesprochenen Probleme. Neben den Erfahrungen aus den Pilotprojekten fliessen in dieses Kapitel auch theoretische Überlegungen aus der Dokumentenanalyse und den Expertengesprächen ein.

Es sind verschiedene Möglichkeiten einer verbesserten interinstitutionellen Zusammenarbeit denkbar. Die in der Praxis untersuchten Feldversuche in den verschiedenen Kantonen und Städten sind sehr unterschiedlich und zeigen viele verschiedene Wege, wie die IIZ gefördert und verbessert werden kann (s. Kapitel 5.1). Grundsätzlich können diese Feldversuche einem der 3 folgenden Typen zugeordnet werden (s. BSB 2002, S. 5):

- Interinstitutionelle Koordinationsgremien mit Schwerpunkt Identifikation der Schnittstellen und Prozessverbesserung
- Interinstitutionelle und polyvalente Zentren als Anlaufstelle für Hilfesuchende
- Interinstitutionelle Abklärungsstellen und Wiedereingliederungsprogramme

Das Gemeinsame dieser drei Arten von IIZ ist, dass zu ihrer Durchführung keine grundlegenden Änderungen der Rahmenbedingungen vorgenommen werden müssen.

Der Fokus dieser Studie richtet sich auf realistische und praxistaugliche Lösungen. Aus diesem Grund werden theoretisch auch denkbare Modelle wie z.B. eine Teilfusion verschiedener Institutionen oder gar eine gesamthafte Zusammenlegung der Organisationen und Dienstleistungen nach dem Vorbild der Bundesämter für Arbeit in Deutschland oder den AMS in Österreich in dieser Studie nicht weiter beachtet. Diese Zusammenarbeitsmodelle bedingen für ihre Durchführung teilweise massive Änderungen der gesetzlichen und politischen Rahmenbedingungen, deren Realisierungschancen für die Schweiz als nicht besonders gross eingeschätzt werden müssen.

In den folgenden Kapiteln konzentrieren wir uns auf den Vorschlag von praxistauglichen Massnahmen, die in den untersuchten Feldversuchen in den meisten Fällen bereits erprobt wurden.

Grundsätzlich haben die Erfahrungen der Feldversuche gezeigt, dass IIZ kein Wundermittel für die Lösung aller Probleme des Schweizer Sozialstaats sein kann. Eine IIZ ist für gewisse Zielgruppen und für gewisse Arbeitsprozesse wichtig. Grundsätzlich, d.h. für einen grossen Teil der KlientInnen zumindest der RAV und der IV, genügen die bisherigen Massnahmen und Instrumente der einzelnen Institutionen vollauf.

In den folgenden Kapiteln werden Lösungsmöglichkeiten für die thematischen Bereiche, die in Kapitel 2.3 herausgearbeitet wurden, vorgestellt und diskutiert.

4.2 Grundlagen zur Zusammenarbeit

Wie die Ausführungen in Kapitel 2.1 gezeigt haben, sind die hier betrachteten Institutionen sehr unterschiedlich. Ein weiterer Punkt, der die Zusammenarbeit erschwert, ist die gegenseitige Unkenntnis über die Aufgaben und Arbeitsweisen untereinander. Folgende Punkte sind für eine funktionierende Zusammenarbeit der Institutionen unerlässlich und tragen bei zur Lösung des in Kapitel 2.3 zusammengefassten Problembereichs «Unterschiedliche Wertungen und Kulturen der Organisation und gegenseitige Unkenntnis über die Tätigkeiten».

4.2.1 Konzentration der einzelnen Institutionen auf ihre Kernkompetenzen

Eine Konzentration auf die Kernkompetenzen der Institutionen bedingt eine genaue Kenntnis und Definition der eigenen Aufgaben und eine Beschreibung der Prozesse und der Schnittstellen zwischen den Institutionen. Durch die dadurch erzeugte Transparenz wird die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen erleichtert.

Der Kanton Thurgau hat zu Beginn des IIZ-Projektes ein Schwergewicht auf

die Erarbeitung der wichtigsten Schnittstellen und eine Prozessanalyse IV/RAV gelegt. Zu Beginn haben IV und RAV gegenseitig weder die Personen noch die Dienstleistungsprozesse gekannt. Eine aus Mitarbeitenden beider Institutionen gebildete Arbeitsgruppe hat gemeinsam die Prozesse analysiert und eine IST-/SOLL-Analyse erstellt und Lösungskonzepte erarbeitet. Die dabei generierten Dokumente sind sehr ausführlich und zeigen den Handlungsbedarf.

Diese Arbeit sollte jedoch idealerweise von jeder Institution zu Beginn eines IIZ-Projekts durchgeführt werden. Eine standardisierte Vorgabe ist dabei nicht zielführend, da die Bedürfnisse, Organisationskulturen und Probleme sich von Kanton zu Kanton und von Institution zu Institution unterscheiden.

Im Kanton Basel-Stadt beispielsweise wurden Arbeitsgruppen gebildet, die mit Mitarbeitenden aus den verschiedenen Institutionen besetzt sind, um die verschiedene Themenbereiche einer interinstitutionellen Zusammenarbeit gemeinsam zu erarbeiten.

4.2.2 Gegenseitiges Kennenlernen

Wie schon im letzten Abschnitt angesprochen, ist gegenseitiges Kennenlernen der Institutionen und beteiligten Akteure die wichtigste Voraussetzung für eine Zusammenarbeit. Das Kennenlernen kann durch regelmässige Sitzungen auf Ebene der AmtsleiterInnen und MitarbeiterInnen geschehen. In einigen Kantonen wurden auch gemeinsame Veranstaltungen (z.B. zu IIZ) durchgeführt und tripartite Austauschplattformen geschaffen. Die Aufgabe von tripartiten Austauschplattformen wäre die Förderung des gegenseitigen Verständnisses der Interessenlage und Standpunkte, die Kenntnis der Mittel und Möglichkeiten der einzelnen Akteure und die Abstimmung der Aufgabenteilung zwischen den beteiligten Instanzen auf die bisher entwickelten jeweiligen Kernkompetenzen.

IIZ soll nicht als technokratische Organisationsaufgabe verstanden werden, sondern funktioniert nur mit einer Kultur der Zusammenarbeit. Darunter ist beispielsweise zu verstehen:

- Engagement für gemeinsame Problemlösungen
- Werte und Umgangsformen der Zusammenarbeit

- Bereitschaft, über den eigenen Bereich hinauszugehen
- Wille, auf übereinstimmende Ziele mit gemeinsam getragenen Werten hinzuarbeiten

4.2.3 Ausbildung der MitarbeiterInnen

Neben dem Kennenlernen der Institutionen ist auch die Ausbildung der Mitarbeitenden über die Tätigkeiten der anderen Institutionen sehr wichtig.

Im Kanton Waadt wurden verschiedene Ausbildungsprogramme mit interinstitutionellem Hintergrund durchgeführt. IV-Mitarbeitende wurden ausgebildet über die Ausgestaltung und Massnahmen der Arbeitslosenversicherung, ebenso MitarbeiterInnen der RAV in Sachen IV. RAV-PersonalberaterInnen wurden auch ausgebildet für die Arbeit mit Abhängigen. Das Amt für Arbeit des Kantons hat ausserdem Ausbildungen für MitarbeiterInnen von Drittinstitutionen wie IPT oder Les Oliviers (s. Abschnitt 4.6) durchgeführt.

Eine weitere Möglichkeit für die Förderung des gegenseitigen Verständnisses und das Wissen um die Arbeit der anderen Institutionen besteht in der Durchführung eines Stages z.B. von RAV-PersonalberaterInnen bei der IV und umgekehrt, wie dies in der Stadt Bern bereits durchgeführt wird. Diese Praktika sind auch auf die Sozialhilfe auszudehnen.

4.2.4 Zusammenarbeitsverträge, gemeinsame Leitbilder

Als Grundlage für eine IIZ werden Absichtserklärungen und Zusammenarbeitsverträge zwischen den Institutionen abgeschlossen.

In diesen Vereinbarungen können gemeinsame Prozesse definiert, die Zielgruppen gemeinsamer Massnahmen festgelegt, die Aufgabenteilung zwischen den Institutionen geregelt, gemeinsame Strategien entwickelt, die Frage der Finanzierung geklärt und operationalisierbare Ziele festgelegt werden. Von sehr losen Vereinbarungen und Absichtserklärungen bis zu detaillierten, verbindlichen Verträgen reicht hier die Spannweite.

Ein Beispiel für eine sehr detaillierte Zusammenarbeitsvereinbarung sind die im

Kanton Waadt zwischen dem Amt für Arbeit und den regionalen Sozialdiensten unterzeichneten RMR-Richtlinien. Diese sind auf der beiliegenden CD-ROM (Tool 1) zu finden. In dieser Vereinbarung ist ein Voraussetzungskatalog für gemeinsame Leistungen festgelegt, ausserdem eine genaue Überprüfung, Definition, Abgrenzung und Kommunikation der wichtigsten Begriffe (z.B. Vermittlungs- und Erwerbsfähigkeit) in den Institutionen, inklusive der angewandten Praxis und Rechtsprechung. Details zum RMR sind in Kapitel 5.1.3d) zu finden. Ein weiteres Beispiel für ein Sozialhilfemodell, das wie der RMR auf Gegenseitigkeit und Anreizen basiert, ist als Tool 2 auf der CD-ROM zu finden.

Ein Beispiel für eine grundsätzliche Vereinbarung ohne Regelung aller Details ist die Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen Amt für Arbeit, IV, Berufsberatung, SUVA und Gemeinden im Kanton St. Gallen (Tool 3 auf der CD-ROM).

Beispielhaft soll in diesem Zusammenhang auf die Absichtserklärung der Stadt Bern verwiesen werden, weil darin alle für eine Zusammenarbeit wichtigen Bereiche angesprochen werden. Das gesamte Dokument (Tool 4) ist auf der CD-ROM zu finden:

Tool 4:
Absichtserklärung über die IIZ im Assessment-Team Bern

Absichtserklärung über die interinstitutionelle Zusammenarbeit im Assessment-Team Bern
inkl. Ergänzungen gemäss den Beschlüssen der Steuerungsgruppe vom 11. Juni 2002

Mit dem Assessment-Team Bern sollen gemäss dem Entscheid der Steuerungsgruppe vom 4.April 2002 folgende Hauptziele erreicht werden (vollständige Auflistung der Ziele in der Beilage "Ziele des Projekts Assessment-Team Bern"):

Rasche und dauerhafte Wiedereingliederung der KlientInnen in den Arbeitsmarkt oder anderweitige Integration durch IIZ (Einzelfall-Lösungen mit langfristiger Wirkung)

Verbesserung der Qualität in der Abklärung der KlientInnen durch IIZ (ganzheitliches Abklärungsverfahren)

Effiziente und rasche Abklärung der KlientInnen und Einleitung von Massnahmen (Reduktion von Wartezeiten)

Vor dem Hintergrund dieser Ziele verpflichten sich folgende Institutionen, am Assessment-Team Bern mitzuwirken:

- KIGA Bern, Abteilung Arbeitsvermittlung, Laupenstrasse 22, 3011 Bern
- Direktion für Soziale Sicherheit, Fürsorgeamt, Sozialhilfe, Predigergasse 5, 3011 Bern
- IV-Stelle Bern, Chutzenstrasse 10, 3007 Bern
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Region Bern Mittelland, Gutenbergstrasse 21, 3011 Bern

Inhaltsverzeichnis:

- **Erwartungen an das Assessment-Team**
  (Zielerreichung, Ablauf)
- **Definition der (eigenen) Zielgruppe des Assessment-Team**
- **Dem Assessment-Team zur Verfügung gestellte Dienstleistungen**
- **An das Assessment-Team delegierte Kompetenzen**
- **Erleichterte Rahmenbedingungen für die Zuweisung zu Massnahmen, einzelnen Modulen und sonstigen Dienstleistungen**
- **Dem Assessment-Team zur Verfügung gestellte Infrastruktur**
- **Dem Assessment-Team zur Verfügung gestellte Mitarbeitende (Freistellung)**
- **Finanzielle Beteiligung am Assessment-Team**
- **Erfolgsindikatoren**

4.3 Bereich Abklärung und Zielgruppenanalyse

4.3.1 Zielgruppenanalyse und -definition

Kapitel 2.2 hat gezeigt, dass im Bereich von IIZ Probleme auftreten, wenn es keine eindeutigen, gemeinsamen Definitionen der Zielgruppen gibt. Wie schon erwähnt, braucht es nicht für alle KlientInnen der 4 Institutionen eine Zusammenarbeit mit anderen Institutionen. Folgende Definition der Zielgruppe für eine IIZ kann aus den geführten Gesprächen abgeleitet werden:

Als Zielgruppen für eine IIZ könnten gelten (VDK/SODK 2001):

- den RAV als Stellensuchende mit dem Qualifikationsprofil von Schwervermittelbaren, Langzeitarbeitslosen und Ausgesteuerten gemeldete Personen
- IV-GesuchstellerInnen, IV-BezügerInnen mit Resterwerbsfähigkeit und Menschen mit Behinderungen
- SozialhilfeempfängerInnen

Eine Zielgruppendefinition sollte in den Zusammenarbeitsvereinbarungen und Leitlinien der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen (s. Kapitel 4.2.) festgehalten werden. Ein Beispiel für eine sehr klare Zielgruppendefinition findet sich in der Absichtserklärung über die IIZ im Assessment-Team der Stadt Bern (Tool 4). Diese Zielgruppendefinition gibt klare Kriterien für die Mitarbeitenden der einzelnen Institutionen vor, beispielsweise werden beim RAV zwei unterschiedliche Zeitpunkte (Erstgespräch und nach drei Monaten) unterschieden für die Bestimmung, ob einE KlientIn zur Zielgruppe gehört.

Teil von Tool 4:
Absichtserklärung über die IIZ im Assessment-Team Bern

Definition der (eigenen) Zielgruppe des Assessment-Team

Das **RAV** sieht folgende zwei Zuweisungsmöglichkeiten zum Assessment-Team vor:

1. Ab Erstgespräch

- Stellensuchende, welche beim Erstgespräch eine IV-Anmeldung vorweisen
- Stellensuchende, die aufgrund des Erstgespräches als IV-Fall taxiert werden
- Stellensuchende, die mit dem Absolvieren von „Fürsorge-Massnahmen“ Beitragszeit zur Eröffnung einer neuen Rahmenfrist erbringen
- Stellensuchende mit schwer feststellbaren Mehrfachdefiziten (psychosoziale Probleme, Suchtprobleme etc.)

2. Drei Monate ab Erstgespräch

- Stellensuchende mit schwer feststellbaren Mehrfachdefiziten (psychosoziale Probleme, Suchtprobleme etc.)

Der **Sozialdienst der Stadt Bern** definiert folgendes Zielpublikum für die Zuweisung ins Assessment-Team. Die neu geschaffene interne Triagestelle verringert die Zielgruppe. Es bleiben folgende:

- Erwerbslose, ausgesteuerte Personen mit gesundheitlichen und/oder suchtbedingten Einschränkungen, deren Eingliederungschancen unklar sind
- Sozialhilfeempfangende, die seit Jahren Sozialhilfe beziehen (Langzeitbezüger) und deren berufliche Perspektive nochmals seriös geprüft werden soll (Zahl der Fälle unklar)

Die **IV** geht davon aus, dass die Zielgruppe sehr klein ist und sich auf Versicherte beschränkt, bei denen nicht alle Leistungen durch die IV abgedeckt sind z.B. Massnahmen, die nicht direkt behinderungsbedingt sind wie Deutschkurse für AusländerInnen.

Die **BSLB** weist ihre Arbeitslosen an die RAV-Stellen. Daher sieht die BSLB keine Direktzuweisung in das Assessment-Team vor. Die Zuweisung erfolgt über das RAV.

Weitere nützliche Zielgruppendefinitionen finden sich in der Zusammenarbeitsvereinbarung des Kantons St. Gallen (Tool 3), der Ausschreibungsunterlage «Verzahnungsprogramme» des Kantons St. Gallen (Tool 5) und den RMR-Richtlinien des Kantons Waadt (Tool 1), die alle auf der CD-ROM zu finden sind.

4.3.2 Koordination im Bereich Abklärung

Wie in Kapitel 2.2 gezeigt, resultiert ein sehr wichtiger Teil der Probleme von IIZ aus einer nicht genügenden Koordination der Abklärung der KlientInnen. Grundsätzlich lassen sich aus den bisher gemachten Erfahrungen 3 unterschiedliche Varianten für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen im Bereich Abklärung und Triage empfehlen; die Schaffung einer zentralen Anlaufstelle für alle KlientInnen, eine gemeinsame Abklärungsstelle für gewisse KlientInnen, die von ihren Stamminstitutionen dorthin überwiesen werden, oder die Zusammenarbeit verschiedener Institutionen mittels Leistungsverträgen/Zusammenarbeitsvereinbarungen.

a) Schaffung einer gemeinsamen Anlaufstelle
Die Grundidee hinter der Schaffung einer zentralen Anlaufstelle («one window», «guichet unique») ist die Betreuung von Eingliederungsanfragen und zwar unabhängig von der konkreten Anspruchsberechtigung. In diesen zentralen Anlaufstellen sollen Fachkräfte der verschiedenen Institutionen die Situation der KlientInnen gründlich abklären und danach der geeigneten Institution oder Massnahme zuweisen. Im Sinne des Case Managements (s. Kapitel 4.8) öffnet also eine neutrale Person als Gate keeper das Tor zu den entsprechenden Institutionen und Massnahmen. Die Zuweisung der KlientInnen kann entweder an die zuständige Institution oder an ein geeignetes interinstitutionell zusammengesetztes Integrationsteam erfolgen.

Die folgenden Punkte müssten bei der Schaffung einer zentralen Anlaufstelle berücksichtigt werden:

- Zugänglichkeit aller Leistungen nach dem one-window Prinzip
- Bilanzierung der beruflichen Kompetenzen und Potenziale aller KlientInnen
- Erfassung der Person in ihrer Gesamtheit und individuelle Standortabklärung nach Bedürftigkeit und nicht nach Kausalkategorien der Begleitmassnahmen
- frühzeitige und umfassende Betreuung und Diagnose der Potenziale der KlientInnen
- koordinierte Standortbestimmung und Triage
- Festlegung einer individuellen Integrationsstrategie für die betroffene Person unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der betroffenen Institutionen
- Sicherstellung einer frühestmöglichen und bestmöglichen Integration und

eines optimierten Einsatzes der Integrationsmittel
- Bündelung des Know hows der einzelnen Institutionen
- Schliessen von Zielvereinbarungen zwischen den KlientInnen und der zentralen Anlaufstelle und den Institutionen.

Eine derartige Anlaufstelle wurde bisher in der Schweiz noch nicht entwickelt. Die bisher geschaffenen Stellen für eine gemeinsame Abklärung in der Stadt Bern, in Thurgau und St. Gallen beschäftigen sich mit gewissen KlientInnen, die von ihren Stamminstitutionen dorthin überwiesen werden (s. nächster Abschnitt).

b) Gemeinsames Assessment

Neben der Schaffung einer zentralen Anlaufstelle ist es auch denkbar, dass die KlientInnen, wie heute auch, automatisch in die für sie nach dem Gesetz zuständige Institution kommen und erst danach, beim Erfüllen gewisser Kriterien, einem gemeinsamen Assessmentteam überwiesen werden. Dies wird in einigen der betrachteten Feldversuche so gemacht (Stadt Bern, Thurgau, St.Gallen, für eine genauere Beschreibung dieser Modelle, s. Kapitel 5.1).

Das gemeinsame Assessmentteam besteht aus VertreterInnen der verschiedenen Institutionen, die gemeinsam mit den KlientInnen die Abklärung durchführen. Auf diese Weise können die Stärken aller Institutionen gebündelt werden und die KlientInnen erhalten eine umfassende Abklärung, die persönliche, gesundheitliche und arbeitsmarktrelevante Aspekte eruieren kann. Die Anforderungen an die Qualifikation der bei dieser zentralen Anlaufstelle beschäftigten PersonalberaterInnen sind sehr gross. Neben einer umfassenden psychologischen Ausbildung sind auch profunde Kenntnisse der einzelnen Institutionen absolut notwendig. Ein mögliches Stellenprofil für Mitarbeitende eines gemeinsamen Assessment-Teams zeigt die nachfolgende Stellenbeschreibung für eineN IIZ-KoordinatorIn des Kantons Thurgau (Tool 11):

Tool 11 (1/2):
Stellenbeschreibung IIZ-KoordinatorIn RAV, Thurgau

Stellenbeschreibung
Beraterin / Koordinatorin IIZ

1. Bezeichnung der Stelle
BeraterIn/KoordinatorIn für interinstitutionelle Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt.

2. Stelleninhaber/in
Hans Muster

3. Organisatorische Eingliederung
Der/die Mitarbeiter/in ist dem Leiter des RAV Thurgau unterstellt.

4. Zweck der Stelle
Koordination und Weiterentwicklung von Massnahmen für interinstitutionelle Kunden mit dem Ziel der institutionsübergreifenden Suche nach nachhaltigen, situationsgerechten Lösungen.

5. Aufgaben- und Verantwortungsbereich

Bereich Koordination
- Fachliche Führung der Fachstelle IIZ (RAV-MA FF, KL, AW) und Sicherstellung einer einheitlichen und koordinierten IIZ-Dienstleistung im Kanton Thurgau.
- Umsetzung des IIZ-Konzeptes und Weiterentwicklung/Optimierung des case management.
- Regelmässige Absprache mit vorgesetzten Stellen und Information der relevanten Zielgruppen. Führung einer Erfolgskontrolle und Erstellung von Geschäftsberichten.
- Vertretung der IIZ-Fachstelle nach aussen. Aufbau/Pflege von Kontakten mit allen relevanten Ansprechgruppen. Erfa-Austausch mit anderen Kantonen.

Tool 11 (2/2):
Stellenbeschreibung IIZ-KoordinatorIn RAV, Thurgau

Bereich Beratung
- Beratung und Wiedereingliederung von IIZ-Kunden unter Einsatz aller zur Verfügung stehenden Eingliederungs-Instrumente.
- Enge Zusammenarbeit und Optimierung der Abläufe mit den wichtigsten IIZ-Partner-Institutionen (IV und Sozialdienste). Sicherstellung der institutionsübergreifenden Beratung des Kunden aus einer Hand. Lösungsorientierte Vernetzung (fallweise) mit weiteren Partnern.
- Aufbau von interdisziplinärem know how (Spezialistenwissen) und Unterstützung der RAV-BeraterInnen bei interinstitutionellen Fragestellungen. Erteilung von IIZ-Auskünften an externe Stellen.

6. Zusatzaufgaben / Spezielle Abmachungen

7. Kompetenzen
- Abbau von institutionellen Hindernissen in Absprache mit den vorgesetzten Stellen.
- Einführung von wirkungsvollen, innovativen Lösungen und Strukturen.
- Aufbau von Kontakten zu allen beteiligten Instanzen.
- Etablierung der Fachstelle als Institution.
- Fachliche Entwicklung des IP-Teams (case management, Erfa-Austausch usw.).

8. Aushändigung des Stellenbeschriebes

Der / die Stelleninhaber / in: Datum / Unterschrift: .....

Der Leiter RAV Thurgau: Datum / Unterschrift: .....

Weitere Beispiele für die Stellenbeschreibung von Mitarbeitenden in gemeinsamen Abklärungsstellen finden sich in der Stellenbeschreibung BeraterIn IP der IV Thurgau (Tool 12), im «Pflichtenheft AssessorInnen» der Stadt Bern (Tool 13),und in der Ausschreibungsunterlage «Verzahnungsprogramme» des Kantons St. Gallen (Tool 5) auf der CD-ROM.
Die PersonalberaterInnen in den einzelnen Institutionen verfügen neben einer klaren Zielgruppendefinition (s. Kapitel 4.3.1) dabei über eindeutige Kriterien, wann ihre KlientInnen dem gemeinsamen Assessmentteam übergeben werden sollten. Die folgenden Zuweisungskriterien (Tool 14) wurden für das Berner Projekt entwickelt. Es zeigt den Fokus der IIZ in der Stadt Bern auf KlientInnen mit Mehrfachproblematiken, unklaren Problemstellungen und Langzeitproblemen.

Tool 14:
Zuweisungskriterien Assessment Stadt Bern

Zuweisungskriterien

1. Erst seit kurzer Zeit beim RAV /Sozialdienst angemeldet und IV-Anmeldung indiziert

2. Bei mehreren Institutionen gleichzeitig angemeldet
   (RAV, IV, SD)

3. Mehrmalige Anmeldungen bei den zuweisenden Stamminstitutionen

4. Unklare Ressourcen
   (z.B. intellektuelle Ressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Umfeld)

5. Unklare psychische und/oder physische Problematik

Im gemeinsamen Assessment soll die Situation der KlientInnen möglichst systematisch und gründlich abgeklärt werden. Als Hilfsmittel dazu kann eine Checkliste (Tool 15) dienen, wie sie im Verzahnungsprogramm des Kantons St. Gallen verwendet wird:

Tool 15 (1/6):
Abklärungsbericht Verzahnungsprogramm, Kanton St.Gallen

Sozialversicherungs-anstalt des Kantons St.Gallen, IV-Stelle | Suva St.Gallen | Vereinigung St.Galler Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten | RAV Appenzell Ausserrhoden | Amt für Arbeit des Kantons St.Gallen

Abklärungsbericht Verzahnungsprogramm

Name:

Vorname:

Adresse:

PLZ / Ort

AHV Nr:

Anbieter Verzahnungsprogramm:

Adresse

PLZ / Ort:

Kontaktperson:

Telefon: e@mail:

Art der beruflichen Massnahme:

☐ Schnupperlehre
☐ Berufliche Abklärung
☐ Arbeitstraining
☐

Dauer der Massnahme:

erlernter Beruf / bisherige berufliche Tätigkeiten:

Medizinisch zumutbare Arbeitsfähigkeit während der Massnahme:

☐ AF in ..... %

☐ ganztags mit voller Leistung
☐ ganztags mit reduzierter Leistung
☐ Teilzeit mit voller Leistung
☐ Teilzeit mit reduzierter Leistung

Was muss beachtet werden?

☐ Wechselbelastung
☐ stehen
☐ gehen
☐ sitzen
☐ Gewichtsbelastungen bis ..... kg
☐ keine Überkopfarbeiten
☐ keine Stressbelastungen
☐

Ziel und Zweck der Massnahme:
(individuelle Begründung des BB oder EB)

Bemerkungen:

Tool 15 (2/6):
Abklärungsbericht Verzahnungsprogramm, Kanton St.Gallen

Anforderung während der Massnahme am Arbeitsplatz

			nie	1 - 5% oder bis ca. ½ Std. selten	6 – 33% oder ½ bis knapp 3 Std. manchmal	34 – 66 % oder 3 bis rund 5 ½ Std. oft	67 – 100% oder ca.5 1/2 bis 8 Std. sehr oft	
A. Heben und Tragen								
▸ sehr leicht	bis 5 kg	bis Lendenh.	☐	☐	☐	☐	☐	
▸ leicht	5 – 10 kg		☐	☐	☐	☐	☐	
▸ mittel	10 – 25 kg		☐	☐	☐	☐	☐	
▸ schwer	25 – 45 kg		☐	☐	☐	☐	☐	
▸ sehr schwer	> 45 kg		☐	☐	☐	☐	☐	
▸ Heben über Brusthöhe		bis 5 kg	☐	☐	☐	☐	☐	
▸ Heben über Brusthöhe		über 5 kg	☐	☐	☐	☐	☐	
B. Hantieren mit Werkzeugen								z. B.
▸ leicht / feinmotorisch			☐	☐	☐	☐	☐	Kleinmontage / Tastatur
▸ mittel			☐	☐	☐	☐	☐	Schrauben / Bohren
▸ schwer / grobmanuell			☐	☐	☐	☐	☐	Werkstatt / Schreinerei
▸ sehr schwer			☐	☐	☐	☐	☐	Bauarbeiten
▸ Handrotation			☐	☐	☐	☐	☐	Arbeiten mit Schraubenzieher
C. Haltung / Beweglichkeit								z. B.
▸ Arbeiten über Kopf			☐	☐	☐	☐	☐	Maler / Gipser
▸ Rotation			☐	☐	☐	☐	☐	Kassiererin im Warenhaus
▸ Vorgeneigtes Sitzen			☐	☐	☐	☐	☐	Näherin
▸ Vorgeneigtes Stehen			☐	☐	☐	☐	☐	Schreiner (hobeln)
▸ Knien			☐	☐	☐	☐	☐	Teppich- und Bodenleger
▸ Kniebeuge			☐	☐	☐	☐	☐	Sanitärinstallateure
D. Längerdauernde Haltung								z. B.
▸ Sitzen			☐	☐	☐	☐	☐	Büroarbeiten
▸ Stehen			☐	☐	☐	☐	☐	Coiffeure
▸ Stellung frei wählbar							☐	
E. Fortbewegung								z. B.
▸ Gehen		bis 50 m	☐	☐	☐	☐	☐	
▸ Gehen		> 50 m	☐	☐	☐	☐	☐	
▸ Gehen		lange Strecken	☐	☐	☐	☐	☐	
▸ Gehen auf unebenem Gelände		bis 5 kg	☐	☐	☐	☐	☐	Baustelle / Förster
▸ Treppen steigen		bis 5 kg	☐	☐	☐	☐	☐	
▸ Leitern besteigen		bis 5 kg	☐	☐	☐	☐	☐	

F. Diverses	nicht notwendig	bedingt notwendig	notwendig	z. B.
▸ Beidhändig	☐	☐	☐	
▸ Gleichgewicht / Balancieren	☐	☐	☐	Dachdecker / Gerüst

Tool 15 (3/6):
Abklärungsbericht Verzahnungsprogramm, Kanton St.Gallen

G. Tätigkeitsbeschrieb

- Welches sind die Haupttätigkeiten dieses Arbeitsplatzes?
- Welche Arbeitsmittel / Hilfsmittel sind vorhanden?
- Belastbarkeit und Flexibilität (Anforderungen an die vP)

H. Gezeigte Arbeitsleistung während der Massnahme

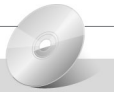
- Welche Präsenzzeit wurde gezeigt (Anzahl Stunden pro Tag)?
- Welcher durchschnittlicher Leistungsgrad wurde während dieser Präsenzzeit gezeigt?
- Anzahl und Grund der Absenzen?
- Anzahl Pausen pro Tag?
- Konnten die bisherigen Berufserfahrungen und Kompetenzen in der neuen adaptierten Tätigkeit genützt werden?

I. Verwertbarkeit in der freien Wirtschaft

- Ist die gezeigte Arbeitsleistung auf dem freien Arbeitsmarkt verwertbar? Wenn nein, welche Gründe sprechen dagegen?

Tool 15 (4/6):
Abklärungsbericht Verzahnungsprogramm, Kanton St. Gallen

Bericht über berufliches Können, Arbeits- und persönliches Verhalten				
Bewertung	**sehr gut** (Stand erhalten)	**gut** (weiter fördern)	**genügend** (gezielt verbessern)	**ungenügend** (Grundlagen neu erarbeiten)
A) Berufliches Können / fachliche Kompetenz				
Arbeitsgüte / Qualität	gute sorgfältige Arbeit	im allgemeinen sorgfälltige Arbeit	etwas unsorgfältige Arbeit	öfters unsorgfälltige Arbeit
	☐	☐	☐	☐
Arbeitstempo	überdurchschnittlich	gut, der Norm entsprechend	knapp ausreichend	zu gering, unzureichend
	☐	☐	☐	☐
Arbeitsvorg. Arbeitstechn. Arbeitsmeth.	überlegt, methodisch richtig	in der Regel überlegt, zweckdienlich	zu wenig überlegt, unzweckmässig	unüberlegt
	☐	☐	☐	☐
B) Arbeitsverhalten / methodische Kompetenz				
Selbständigkeit	nach Arbeitsanweisung selbständig, ohne Hilfe	in der Regel recht selbständig, braucht wenig Hilfe	wiederholte Anleitung und Kontrolle nötig	unselbständig, laufende Anleitung und Kontrolle nötig
	☐	☐	☐	☐
Konzentrationsfähigkeit / Ablenkbarkeit	vermag sich ausdauernd längere Zeit zu konzentrieren	kann sich gut konzentrieren, wenn die Umgebung stimmt	Konzentration lässt rasch nach, ablenkbar	vermag sich kaum zu konzentrieren
	☐	☐	☐	☐
Lernfähigkeit	lernt sehr schnell und vermag Gelerntes umzusetzen	zeigt eine gute Lernfähigkeit	braucht Zeit bis etwas Neues sitzt und auch umgesetzt werden kann	zeigt auch bei wiederholter Anleitung grosse Mühe mit neuen Inhalten
	☐	☐	☐	☐



Tool 15 (5/6):
Abklärungsbericht Verzahnungsprogramm, Kanton St. Gallen

Zuverlässigkeit	sehr zuverlässig	im grossen und ganzen pünktlich und zuverlässig	ab und zu unpünktlich, wenig zuverlässig	unpünktlich, unzuverlässig
	☐	☐	☐	☐
Kommunikationsfähigkeit	gibt und holt sich alle wesentliche Infos rechtzeitig	kann Infos holen und weitergeben	gibt Infos lückenhaft und unklar weiter	kein selbständiger Austausch von Infos
	☐	☐	☐	☐
Flexibilität / Anpassungsfähigkeit	passt sich neuen Situationen sehr gut an	passt sich neuen Situationen gut an	hat Mühe und braucht viel Zeit in neuen Situationen	kann sich nicht an neue Situationen anpassen
	☐	☐	☐	☐
Einsatz / Ausdauer	fleissig, ausdauernd	einsatzwillig, konstant, bleibt bei der Sache	Einsatz befriedigend, mit der Zeit nachlassend	Einsatz lässt zu wünschen übrig
	☐	☐	☐	☐
Belastbarkeit	sehr belastbar, auch unter grossem (Zeit)druck	gute Belastbarkeit	Belastbarkeit befriedigend, unter (Zeit)druck nachlassend	Belastbarkeit gering, lässt schon bei geringem Druck nach
	☐	☐	☐	☐
Ordnung am Arbeitsplatz	übersichtlich und sauber	meist gut geordneter Arbeitsplatz	bisweilen zu beanstanden	häufig ungeordneter Arbeitsplatz
	☐	☐	☐	☐
Sorgfalt (Einrichtungen, Aufträge)	schonend, sparsam, sauber	im allgemeinen sauber und schonend	teilweise unbeholfen, unwirtschaftlich, unsorgfältig	unsachgemäss, fahrlässig, unsorgfältig
	☐	☐	☐	☐

Tool 15 (6/6):
Abklärungsbericht Verzahnungsprogramm, Kanton St. Gallen

C) Persönliches Verhalten / soziale Kompetenz				
Zusammenarbeit, Team-Kontaktfähigk.	sehr gut im Team integriert	kooperativ, vermag sich einzuordnen	hat manchmal Mühe, sich einzuordnen	Verhalten dem Teamgeist abträglich
	☐	☐	☐	☐
Verantwortungsbewusstsein	übernimmt rasch Verantwortung, hohe Eigenkontrolle	verantwortungsbewusst, Unterstützung selten nötig	braucht Antrieb und Fremdkontrolle	kann keine Verantwortung übernehmen
	☐	☐	☐	☐
Selbsteinschätzung	sehr gut, kennt seine Fähigkeiten und Grenzen	gute Selbsteinschätzung	traut sich zu wenig, respektiv zu viel zu	hat kein Selbstvertrauen respektiv überschätzt sich häufig
	☐	☐	☐	☐
Motivation / Interesse / Neugier	sehr motiviert, interessiert sich sehr für den Beruf	zeigt Interesse für den Beruf	Motivation nicht recht spürbar	nicht motiviert, kein Interesse
	☐	☐	☐	☐
Kritikfähigkeit	kann Kritik gut annehmen und umsetzen	hat Mühe Kritik anzunehmen: setzt sie jedoch um	verträgt Kritik schlecht, fühlt sich beleidigt	verträgt keine Kritik und kann sie nicht umsetzen
	☐	☐	☐	☐
Umgangsformen und Auftreten	freundlich und korrekt	korrekt, umgänglich	hin und wieder unfreundlich, unaufmerksam	unfreundlich, störend
	☐	☐	☐	☐

Nach der Abklärung verfasst das Assessmentteam einen Bericht an die zuweisende Institution. Aufgrund dieses Berichts kann dort die weiter zu verfolgende Integrationsstrategie für die betreffende Klientin/den betreffenden Klienten festgelegt werden. Ein Beispiel für einen derartigen Assessmentbericht ist der «der Abschlussbericht» des Kanton Waadt (Tool 16), der auf der CD-ROM zu finden ist.

Es ist auch denkbar, dass das Assessmentteam bereits eine für die MitarbeiterInnen der zuweisenden Institution verbindliche Integrationsstrategie festlegt, die in gemeinsamer Diskussion mit der Klientin/dem Klienten ausgearbeitet wurde. Sowohl im Kanton St. Gallen wie auch in der Stadt Bern sind die Massnahmenempfehlungen des Assessmentteams für die MitarbeiterInnen der Institutionen verbindlich. Ein gutes Beispiel für einen Austrittsbericht inklusive Massnahmenvorschlag wurde in der Stadt Bern entwickelt (Tool 17).

Die gemeinsame Diskussion der Massnahmen zwischen dem interinstitutionellen Team und den KlientInnen kann in eine Leistungsvereinbarung zwischen dem Klienten/der Klientin und dem Assessmentteam münden, in der die gegenseitigen Rechte und Pflichten, die vereinbarten Integrationsmassnahmen und Ziele und die Art und Höhe der finanziellen Leistungen festgehalten sind. Dabei werden oft die Prinzipien des Gegenleistungsprinzips angewandt, wie z.B. im Chancenmodell der Stadt Zürich (s. Kapitel 5.1.2a) oder im RMR des Kantons Waadt (s. Kapitel 5.1.3d).

Aus dem Kanton Waadt stammt auch das hier präsentierte Beispiel einer Leistungsvereinbarung zwischen einem/einer RMR-Kunden/Kundin und dem RAV und dem regionalen Sozialzentrum (Tool 18). Dabei verpflichtet sich der/die Kunde/Kundin, sich aktiv um Wiedereingliederung zu bemühen. Die Unterstützungsmassnahmen von RAV und Sozialzentrum sind dabei ebenfalls festgehalten.

Der gesamte Ablauf eines derartigen Abklärungsprogramms kann systematisiert werden, inklusive Zeitvorgaben und Kriterien für die einzelnen Arbeitsschritte. Das Modellkonzept des Verzahnungsprogramms des Kantons St. Gallen könnte hierfür als Vorbild dienen (Tool 19).

Tool 17:
Austrittsbericht, Assessment Bern

Bern,

Name:	Vorname:
Tel.:	AHV-Nr.:
Zuweisende Inst.:	AssessorIn:
Zuweisende Person:	Tel.:

Austrittsbericht

Sehr geehrte Damen und Herren

Herr/Frau ... wurde von Ihnen am ... ins Assessment zugewiesen.

Beteiligte Institutionen

Gründe, die zur Zuweisung ins Assessment führten
Bei den Abklärung im Assessment zeichneten sich folgende Schwerpunkte ab:

Schwerpunkte, die sich bei den Abklärungen im Assessment zeigten
Berufliche Vorstellungen
Gesundheit
Arbeitsfähigkeit
Vermittelbarkeit
Ressourcen
Etc.

Empfehlungen
Das Assessment-Team gibt folgende Empfehlungen ab:

Überprüfung
Für die Evaluation werden wir uns erlauben, zu gegebener Zeit bei Ihnen rückzufragen.

Für allfällige Fragen Ihrerseits stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Die Empfehlungen des Assessment-Teams sind verbindlich und gemäss Beschluss der Gesamtprojektleitung umzusetzen.

Mit freundlichen Grüssen

Assessment-Team

Name Assessor/in

Beilage:

Kopie an:

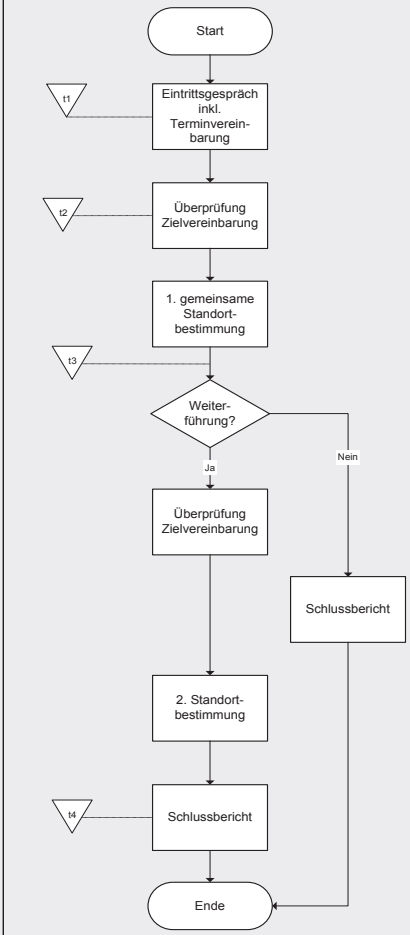
Tool 19:
Verzahnungsprogramm Prozess Abklärung, Kanton St.Gallen

Amt für Arbeit
Unterstrasse 22, 9001 St.Gallen
Telefon 071 229 35 47, Fax 071 229 22 03

Volkswirtschaftsdepartement
des Kantons St.Gallen

Dateiname:	Verzahnungsprogramm Abklärung
Freigabe:	05.08.2003/wa
Prozesseigner:	Walter Abderhalden

Verzahnungsprogramm Abklärung

Input	Prozessschritte	Beschreibung, Dok.	Verantw.	Output
Anmeldung Verzahnungsprogramm Abklärungsteil für 1 oder 2 Monate		Zielvereinbarung Bestätigung Programmbeginn und Terminvereinbarung mit zuweisender Stelle für gemeinsame Standortbestimmung nach der Beobachtungsphase findet ein Zielvereinbarungsgespräch mit Stes statt gemeinsame Standortbestimmung, Entscheid wenn möglich vor Ort treffen Entscheid, welche Massnahmen nach einem Monat getroffen werden **t1 - t2 = max. 3 Wochen** **t2 - t3 = 1 Woche** **t1 - t4 = 2 Monate** Schlussgespräch bei Austritt (Einleitung weiterer Massnahmen) Schlussbericht an zuweisende Stelle Anbieter führt fallbezogen Standortbestimmungsgespräche Schlussgespräch (Einleitung weiterer Massnahmen) Schlussbericht an zuweisende Stelle	Anbieter Anbieter zuweisende Stelle Anbieter ev. Stes zuweisende Stelle zusammen mit Anbieter und ev. Stes zuweisende Stelle mit Stes Anbieter Anbieter zuweisende Stelle mit Stes und im Bedarfs-fall mit Anbieter	Bestätigung Teilnahme und Terminvereinbarung Zielvereinbarung Schlussbericht Schlussbericht

c) Leistungsaufträge und Zusammenarbeitsvereinbarungen
Im Bereich Abklärung existieren verschiedene Zusammenarbeitsvereinbarungen zwischen den Institutionen. Sehr häufig zu finden ist die geregelte Zusammenarbeit zwischen den RAV und der Berufsberatung, wobei RAV-KundInnen für eine vertiefte Abklärung an die Berufsberatung überwiesen werden können. Die Modalitäten sind in Zusammenarbeitsvereinbarungen geregelt (s. Tool 26 für den Kanton Zürich und Tool 27 für den Kanton St. Gallen als Beispiele). Auch zwischen der Sozialhilfe und der Berufsberatung sind Vereinbarungen für die Abklärung von SozialhilfeklientInnen zu finden (Tool 25 auf der CD-ROM).

Eine Zusammenarbeit im Bereich Abklärung ist aber auch mit anderen spezialisierten Institutionen denkbar. Im Kanton Wallis arbeitet das RAV beispielsweise mit der Walliser Liga gegen Suchtgefahren (LVT) zusammen. In der Zusammenarbeitsvereinbarung (s. Tool 23 auf der CD-ROM) sind die gegenseitig zu erbringenden Leistungen festgehalten. Im Kanton Wallis wurde für gewisse KlientInnen auch eine Zusammenarbeitsvereinbarungen zwischen RAV und Einrichtungen der Sozialmedizin abgeschlossen. Diese regelt die Möglichkeiten der RAV für ihre KundInnen bei der Sozialhilfe psychosoziale Beratung, Schuldnerdienste, Expertisen und Begleitungen in Auftrag zu geben (s. Tool 24 auf der CD-ROM). Ähnliche Zusammenarbeitsmodelle existieren auch im Kanton Waadt (z.B. Tool 9 auf der CD-ROM).

4.4 Bereich Übernahme/Austausch von KlientInnen und Informationen

Viele der Probleme beim Übergang von KlientInnen von einer Institution in eine andere können durch eine gewisse Standardisierung der Abläufe und geeignete Checklisten und Formulare für die Übergabe gelöst werden.

In diversen Zusammenarbeitsvereinbarungen und Richtlinien sind die Überweisungsmodalitäten geregelt, z.B. in den Zusammenarbeitsrichtlinen zwischen Sozialdepartement und Berufsberatung der Stadt Zürich (Tool 25), den Zusammenarbeitsrichtlinien zwischen RAV und Berufsberatung der Stadt Zürich (Tool 26) und des Kantons St. Gallen (Tool 27), der Ausschreibungsunterlage «Verzahnungsprogramme» des Kantons St. Gallen (Tool 5) und den RMR-Richtlinien des Kantons Waadt (Tool 1). Diese Tools sind auf der CD-ROM

zu finden.

Bei gemeinsamen KlientInnen sollte automatisch über die vorgenommenen Massnahmen bzw. Entscheide informiert werden. Dies kann mittels geeigneter Übergabeformulare geschehen. Ein Beispiel dafür ist der Beratungsbericht der Berufsberatung der Stadt Zürich, der an das die Person zuweisende RAV übermittelt wird (Tool 28).

Eine Standardisierung sollte auch bei der Anmeldung einer/s Kunden/in bei einer anderen Institution erfolgen. Ein einfaches Beispiel dafür findet sich im Anmeldeformular zur Berufsberatung für KlientInnen von Institutionen in der Stadt Zürich (Tool 29). Ein weiteres Beispiel für ein standardisiertes Anmeldeformular zur Berufsberatung für RAV-KundInnen ist auf der CD-ROM zu finden (s. Tool 38). Ein Übergabeformular, das die wichtigsten Merkmale der/des Kunden/in enthält, wurde im Kanton Wallis entwickelt für die Zusammenarbeit zwischen den RAV und der LVT (Tool 37 auf der CD-ROM).

Tool 28:
Beratungsbericht Berufsberatung Stadt Zürich

LAUFBAHN ZENTRUM DER STADT ZÜRICH

Regionales Arbeitsvermittlungszentrum
RAV-Adresse, zust. PB

Beratungsbericht

Versicherte/r		**Berufs- und Laufbahnberater/in**	
Name, Vorname:		Name,Vorname:	
Adresse:		Telefon direkt:	

Beratungsaufwand (inkl. Vor- und Nachbearbeitung, Testauswertung, Recherchen, Administration und Bericht)

Datum	Dauer	Datum	Dauer
		Total:	

Beratungsergebnis mit Begründung

Grundsätze
Adressaten des Beratungsberichts sind Klient/in und RAV. Der Beratungsbericht dokumentiert und begründet das Ergebnis der Laufbahnberatung. Er kann kaum alle Aspekte des Beratungsprozesses wiedergeben. Der Beratungsbericht hat in der Regel den Umfang von 1-2 A4-Seiten und ist nach folgenden Kriterien abgefasst:

- Der Bericht ist gut verständlich formuliert.
- Das Beratungsergebnis ist klar begründet und gut nachvollziehbar.
- Die Lösungsempfehlungen sind grundsätzlich realisierbar (gemäss aktuellem Aus- und Weiterbildungsangebot, geltenden Regelungen von AVIG, Stipendien etc.)

Die Fragestellung
Formulierung des Auftrags, Anliegen der Klient/in, mit kurzem Hinweis auf die bisherige berufliche Laufbahn.

Die Inhalte der Beratung
Zum Beispiel die Auflistung der bearbeiteten Themenbereiche, durchgeführten Abklärungen, Tests etc.. Aussagen über die Interessen, fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen sowie das Persönlichkeitsprofil, besondere Stärken und Schwächen, Situation (beruflich, persönlich), Handicaps, die die Vermittelbarkeit erschweren, Gesundheit, Hinweis auf Situations- und Selbsteinschätzung (realistisch/unrealistisch), Beschreibung, wie sich Klient/in während der Beratung zeigt etc..

Das Beratungsergebnis
Begründete Empfehlungen mit Hinweisen auf die durchgeführten Abklärungen und Tests, die Situation der Klient/in etc.. Definieren konkreter Realisierungsschritte. Wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen

- **kurzfristigen beruflichen Lösungen** (z.B. möglichen arbeitsmarktlichen Massnahmen im Rahmen des AVIG etc.) und/oder

- **mittel- bis längerfristigen beruflichen Lösungen,** die je nach dem nicht mit Instrumenten des AVIG realisierbar sind. Alternative Realisierungswege sollen explizit erwähnt werden (z.B. Stipendien, Sozialhilfe etc.).

Diese Unterscheidung trägt den manchmal unterschiedlichen Zielsetzungen der beteiligten Personen Rechnung und hilft, Missverständnissen bzw. nicht realisierbaren Erwartungen vorzubeugen.

Tool 29 (1/2):
Anmeldeformular Berufs- und Laufbahnberatung für KlientInnen von Institutionen, Stadt Zürich

Berufsberatung der Stadt Zürich
LAUFBAHNZENTRUM
Postfach 1177
Kornhausstrasse 58
CH-8031 Zürich
Telefon 01-278 42 00
Telefax 01-278 42 10
E-Mail g@bbz.stzh.ch

INFORMATION
BERATUNG
REALISIERUNG

Anmeldung zur Berufs- und Laufbahnberatung für Klient/innen von Institutionen

Einzelberatung, auf Ihre individuellen Fragestellungen ausgerichtet
Klärung der Ausgangslage und Erwartungen
Vereinbaren der Beratungsschwerpunkte - eine Auswahl:

- Standortbestimmung und Potentialanalyse
- Entwicklung von beruflichen Perspektiven
- Unterstützung bei der Realisierung

Eine umfassende Berufs-/Laufbahnberatung dauert zum Beispiel 3 - 5 Sitzungen, was einem Aufwand von 8 bis 12 Stunden entspricht. Wir vereinbaren dies mit Ihnen jedoch entsprechend Ihrem persönlichen Bedarf. Sämtliche Angaben über den Beratungsinhalt und -verlauf behandeln wir selbstverständlich vertraulich.

Kosten

Die Beratung ist für Klient/innen von Institutionen aus dem Kanton Zürich kostenlos. Zusätzliche Dienstleistungen (z.B. Beratungsbericht) werden nach Vereinbarung verrechnet.

Auftraggebende Institution:_____

Kontaktperson:_____ Tel.:_____

Anliegen/Fragestellung:_____

_____

_____

Bemerkungen/Spezielles:_____

_____

_____

Tool 29 (2/2):
Anmeldeformular Berufs- und Laufbahnberatung für KlientInnen von Institutionen, Stadt Zürich

Berufsberatung der Stadt Zürich
LAUFBAHNZENTRUM
Konradstrasse 58 Postfach 1177 CH-8031 Zürich
Telefon 01-278 42 00 Telefax 01-278 42 10
E-Mail gl@bbz.stzh.ch

INFORMATION
BERATUNG
REALISIERUNG

Klient/in

Name/Vorname:_____

Strasse/Nr.:_____ PLZ/Ort:_____

Telefon:_____ Geburtsdatum:_____

Anliegen/Fragestellung:_____

_____

_____

Bemerkungen/Spezielles:_____

_____

_____

Bitte geben Sie hier an, wenn Sie an bestimmten Wochentagen bzw. Zeiten **nicht** kommen können oder wenn Sie von einer bestimmten Person beraten werden möchten:

_____

Datum Unterschrift Vertreter/in Institution Unterschrift Klient/in

Senden Sie die Anmeldung bitte an:
Laufbahnzentrum, ILAB, Konradstrasse 58, Postfach 1177, 8031 Zürich

Nach Eingang Ihrer Anmeldung erhalten Sie von Ihrer Beraterin oder Ihrem Berater eine schriftliche Einladung zum ersten Beratungstermin.

Die Bedeutung des gegenseitigen Informationsflusses kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Wie die Analyse der Probleme in Kapitel 2.2 gezeigt hat, führt gerade der mangelhafte Informationsfluss zu Doppelspurigkeiten, falschen Massnahmen und ungenügender Koordination. Zwei Formulare für die Regelung des gegenseitigen Informationsflusses zwischen dem RAV und der IIZ-Stelle des Kantons Waadt werden im Folgenden präsentiert (Tool 30 und Tool 31). Diese zeigen auf eine einfache Weise, wie ein Informationsaustausch über die wichtigsten Aspekte standardisiert werden kann.

Tool 30:
Mindestwiedereingliederungseinkommen (MWE)
Informationsübermittlung RAV > Vollzugsbehörde

ORP
OFFICE REGIONAL DE PLACEMENT

MINDESTWIEDEREINGLIEDERUNGSEINKOMMEN (MWE)
INFORMATIONSÜBERMITTLUNG

Regionales Arbeitsvermittlungszentrum ⇒ Vollzugsbehörde

Betrifft: Name: Vorname: Geschlecht: Geburtsdatum: AHV-Nr.: Personennummer (AVAM):	Beginn MWE-Anspruch: Voraussichtliches Ende: Art des Anspruchs: 1. Jahr/2. Jahr/AVIG Unterbrechung Gegenwärtige Betreuungsart: beruflich ☐ sozial ☐ gemischt ☐

Das Regionale Arbeitsvermittlungszentrum in…… am (Datum)……

informiert die Vollzugsbehörde in: …… Name des Sozialarbeiters (fakultativ)…….

Name des Dossierverantwortlichen:……Visum: ……

Gegenstand der Information:

☐ Veränderung der persönlichen Situation ☐ Betreuungswechsel

☐ Meldung eines Versäumnisses ☐ Gewährung von Massnahmen (Kopie des Entscheids)

☐ Überprüfung der Vermittlungsfähigkeit ☐ Anderes

Kommentar:

Beilage(n):

Bei aufeinander folgender Zuständigkeit sollte ein aussagefähiges Dossier übergeben werden, das Doppelspurigkeiten vermeiden hilft, indem der bisherige Verlauf des Kontaktes zwischen KlientIn und Institution genau festgehalten wird. Darin sollten die wichtigsten Stationen einer Person auf einen Blick aufgezeigt werden.

Auf diese Weise erhält man bessere Chancen, abgestimmte Massnahmen zu erhalten und vermeidet unnötige Mehrfachabklärungen. Nützlich ist in diesem Zusammenhang eine Verlaufskontrolle, in der die wichtigsten Punkte des Kontaktes KlientIn - Institution/IIZ-Stelle festgehalten werden. Ein aussagekräftiges Dossier kann analog zu den wichtigen Punkten, die in der Verlaufskontrolle festgehalten sind, gestaltet werden. Im Projekt der Stadt Bern wurde folgende Verlaufskontrolle für das Assessment-Team entwickelt (Tool 32):

Tool 32:
Verlaufskontrolle Assessment Bern

Assessment Verlaufskontrolle				TeilnehmerInnen: AssessorIn					
Eintritt		Case-Management						Kontrolle	
Name	Eingang	Erstgespräch	Gesprächs-notizen	CM/Strategie	Zwischenbericht	Folgegespräch	Empfehlung	3 Monate	6 Monate

Ein häufiges Problem bei der Übergabe von KlientInnen ist der Datenschutz oder die Schweigepflicht. Zwischen den RAV und der IV wurde dies in den Gesetzesrevisionen bereits geregelt. Grundsätzlich ist bei der Lösung dieses Problems vor allem der Gesetzgeber gefordert (s. Kapitel 3.2.).

Um den Informationsaustausch zwischen Institutionen, die noch immer der Schweigepflicht unterstehen (Sozialhilfe, Berufsberatung), mit anderen Institutionen zu ermöglichen, können von den KlientInnen zu unterzeichnende Vereinbarungen/Einverständniserklärungen verwendet werden. Im Kanton Waadt ist der Informationsaustausch durch standardisierte Formulare zwischen IV und RAV geregelt (s. Tool 33 und Tool 34 auf der CD-ROM). Im Projekt Netz-Werk IIZ im Kanton Aargau wird der Datentransfer durch das Unterzeichnen der Teilnahmebestätigung am Projekt durch den/die Klienten/in geregelt (s. Tool 64 auf der CD-ROM). Nachfolgend sind beispielhaft die Ermächtigung für den Datenaustausch für das Projekt «Verzahnungsprogramme» des Kantons St. Gallen (Tool 35) und die Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen KlientIn und Assessment-Team der Stadt Bern (Tool 36) dargestellt.

Bei den in diesem Kapitel vorgestellten Hilfsmitteln für den Austausch von KlientInnen und Daten darf nicht vergessen werden, dass diese Formulare in den meisten Fällen ein persönliches Gespräch der Beteiligten nicht ersetzen können. Für eine Weichenstellung für die Zukunft braucht es den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. Dies kann nur in persönlichem Kontakt aller Beteiligter entstehen.

Tool 35:
Formular «Ermächtigung zum Datenaustausch», Kanton St.Gallen

Verzahnungsprogramme
Ermächtigung Datenaustausch

Die untenstehende Person entbindet die Programmleitung des Verzahnungsprogramms, das Regionale Arbeitsvermittlungszentrum, die Invalidenversicherung, die Suva und das Sozialamt der Gemeinde von der Verschwiegenheit gegenüber Dritten (Art. 33 des Bundesgesetzes über den Allgemeinen Teil des Sozialversicherungsrechts; ATSG) sowie vom Amtsgeheimnis (Art. 320 des Schweizerischen Strafgesetzbuches; StGB). Zudem werden der Vertrauensarzt und der Hausarzt von ihrem Berufsgeheimnis (Art. 321 StGB) befreit.

Die Ermächtigung gilt für Daten, welche die Durchführung von beruflichen Massnahmen notwendig machen und für die Dauer der Teilnahme am Abklärungsteil und/oder Wiedereingliederungsteil des Verzahnungsprogramms, längstens jedoch für 12 Monate ab dem Ermächtigungsdatum.

Name:	Muster
Vorname:	Peter
AHV-Nr.	123.45.678.910
Adresse:	Musterweg 3
PLZ und Ort:	3000 Münster
Telefonnummer:	071 999 99 99
Ort, Datum:	----------
Unterschrift:	----------

Die Daten der stellensuchenden Personen werden vom Programmanbieter nach Beendigung des Verzahnungsprogramms gelöscht.

Tool 36:
Vereinbarung zwischen KlientIn und Assessment-Team, Bern

Vereinbarung

zwischen dem Assessment Stadt – Kanton Bern (IIZ) und

Name, Vorname:

- **Adresse, PLZ, Ort:**
  AHV-Nr.:

Das Assessment-Team setzt sich aus Fachleuten der IV Stelle, Bern, der Direktion für Soziale Sicherheit (Sozialdienst der Stadt Bern + Abklärungsstelle BWB), des KIGA (RAV Bern) sowie der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung, Region Bern Mittelland, zusammen.
Der Zweck des Assessment ist, durch zielgerichtete Abklärungsmassnahmen eine berufliche Wiedereingliederung und soziale Integration zu fördern.

Um eine umfassende Abklärung durchführen zu können, ist das Assessment-Team darauf angewiesen, die notwendigen Informationen von den nachfolgend aufgeführten Stellen zu erhalten oder an diese weiterzugeben:

- Vom Assessment-Team beauftragte Abklärungsstellen
- Invalidenversicherung
- Zuständiger Sozialdienst
- Zuständiges RAV und die Arbeitslosenkasse
- Behandelnde Ärzte und Ärztinnen

Die Teilnahme am Assessment ist freiwillig.

Die Mitglieder des Assessement-Teams unterstehen dem Amtsgeheimnis.

Die Abklärungsergebnisse werden in einem schriftlichen Bericht festgehalten und an die beteiligten Institutionen weitergegeben.

Das Dossier kann jederzeit auf Anfrage hin eingesehen werden.

Die Vereinbarung hat nur während der Dauer des Assessment-Prozesses Gültigkeit.

Der unterzeichnende Teilnehmer oder die unterzeichnende Teilnehmerin erklärt sich mit dem in dieser Vereinbarung dargelegten Vorgehen einverstanden.

Ort, Datum	Teilnehmer/Teilnehmerin
.....	.....
Ort, Datum	Assessor/Assessorin
.....	.....

4.5 Bereich Finanzierung

Das Ziel einer IIZ sollte darin bestehen, dass die KlientInnen sämtliche für sie geeigneten Integrationsleistungen erhalten, ohne dass sie sich um die Unterscheidung der einzelnen Leistungserbringer kümmern müssen. Die Aufteilung zwischen den Kostenträgern bzw. der Rückgriff auf andere Leistungserbringer sollte hinter den Kulissen geschehen. Eine grundsätzliche Überwindung des «Kässelidenkens» muss auf der Ebene des Gesetzgebers in Angriff genommen werden. Eine politische Ausgestaltung einer IIZ muss auch die Finanzierungsfrage eindeutig klären.

Bis die Finanzierung der IIZ auf politischer Ebene geregelt ist, sind, im Sinne einer «second-best»-Lösung, verschiedene Varianten denkbar, wie das Problem der Finanzierung in der täglichen Praxis minimiert werden könnte.

Die Abrechnung kann in einem Clearingverfahren geschehen. Dabei übernimmt eine Institution die finanzielle Verantwortung, finanziert die verfügten Massnahmen und berechnet danach den Anteil der anderen Institutionen und stellt diesen in Rechnung. In St. Gallen finanziert beispielsweise das Arbeitsamt die verfügten Massnahmen für IIZ-KlientInnen. Danach wird der jeweilige Anteil von Sozialhilfe, IV und der anderen Institutionen berechnet und dort eingefordert. Dabei ist zu erwarten, dass eine Institution nur dann bereit ist, etwas zu bezahlen, wenn sie auch in die Entscheidung mit einbezogen war. Eine wichtige Voraussetzung für das Clearingverfahren ist eine Dokumentation der Fallverläufe. Kapitel 4.4. hat die Kriterien für ein aussagekräftiges Dossier genannt, diese sind auch bei der Bestimmung des Anteils der jeweiligen Institutionen nützlich.

Bei Massnahmen mit klarer Aufteilung ist eine Kofinanzierung nach einem bestimmten im Voraus festgelegten Schlüssel denkbar. Dies eignet sich besonders für immer wieder gleich in Erscheinung tretende Abläufe. Beispielsweise könnten sich die ALV und die Sozialhilfe bei bestimmten KlientInnen auf einen 2/3 ALV, 1/3 Sozialhilfe-Finanzierungsschlüssel einigen, da dies bei der Nicht-Durchführung der Massnahme der erwarteten Belastung der Institutionen entsprechen würde (2 Jahre Rahmenfrist bei der ALV, danach 1 Jahr bei der Sozialhilfe). Dieser Finanzierungsschlüssel wurde beispielsweise bei der Finanzierung des Projekts «Integra +» im Kanton Aargau gewählt (s. Kapitel 5.1.3f).

Ein kurzfristig elegantes Instrument bis zur Regelung der Finanzierungsproblematik auf politischer Ebene könnte die Bildung eines Fonds, wie er gegenwärtig in der Stadt Bern erprobt wird, sein. Aus diesem Fonds könnten gemeinsame Integrationsmassnahmen bezahlt werden. Eine Finanzierung von IIZ im Allgemein ist damit allerdings nicht möglich.

Dabei zahlen alle beteiligten Institutionen einen bestimmten Betrag in einen gemeinsamen Fonds ein, aus dem die verfügten Massnahmen vorfinanziert werden. Die genaue Abrechnung auf die einzelnen Institutionen geschieht danach hinter den Kulissen, die zuständigen Institutionen zahlen den entsprechenden Betrag wieder in den Fonds ein. Als Beispiel ist unten die Fondsverordnung der Stadt Bern (Tool 39) dargestellt. Das Reglement dazu ist auf der CD-ROM zu finden (Tool 40).

Die Praxis in der Stadt Bern zeigt, dass der Fonds bisher noch nicht im Einsatz war, da immer eine Organisation gefunden wurde, welche die Integrationsmassnahme bezahlt hat. Grundsätzlich erhöht ein Fonds aber den Handlungsspielraum der beteiligten Institutionen für den Fall, dass für einmal keine Institution gefunden werden könnte. In der Stadt Bern hat sich gezeigt, dass der Fonds auf alle Fälle kleiner sein kann als ursprünglich geplant (s. Tool 39).

Ein praktisches Problem bei der Umsetzung eines Fonds in der Art des «Fonds de roulement» der Stadt Bern könnte möglicherweise die unterschiedliche regionale Organisation, Ausgaben- und Beteiligungskompetenz der Partner ALV/RAV, IV und Sozialhilfe darstellen.

Abschliessend soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass die beschriebenen 3 Finanzierungsvarianten keine Endlösungen der Finanzierungsfrage von IIZ darstellen. Sie sollen lediglich als Instrumente zur Finanzierung von gemeinsamen Integrationsmassnahmen dienen. Das Ziel ist dabei, diese Massnahmen möglichst schnell und für die KlientInnen zielgerichtet durchführen zu können und nicht durch ungelöste Finanzierungsfragen kurzfristig behindert zu werden.

Eine langfristige Lösung der Finanzierungsfrage von IIZ muss klar auf der Ebene des Gesetzgebers gefunden werden. Weitere Ausführungen dazu sind in Kapitel 3 zu finden.

Tool 39 (1/2):
Fondsverordnung «Fonds de roulement», Bern

Fonds de Roulement
Fondsverordnung «Fonds de Roulement»

1. Zweck
Der Fonds de Roulement hat den Zweck, eine rasche und nachhaltige Eingliederung von arbeitslosen Personen, die von der Regionale Arbeitsvermittlung (RAV), Invalidenversicherung (IV) und Sozialhilfe (SH) dem Assessment zugewiesen werden, durch Vorfinanzierung von Eingliederungsmassnahmen zu erreichen, bevor die jeweiligen Kostenträger die Leistungsansprüche gesamthaft entschieden haben. Die nachträglichen Leistungsentscheide führen zur Refinanzierung des Fonds de Roulement.

2. Äufnung/Speisung
Der Fonds de Roulement wird geäuffnet durch finanzielle Beiträge der Stadt (aus Fonds zur Förderung der Eingliederung von Arbeitslosen), des Kantons (KIGA) und der IV. Das Grundkapital beträgt Fr. 500 000.00. Die Ersteinlage der Stadt von Fr. 100 000.00 darf nicht unterschritten werden. Die laufende Speisung des Fonds erfolgt durch refinanzierte Eingliederungsbeiträge der verschiedenen Kostenträger sowie à fonds perdu-Beträgen aus Fonds der Kostenträger (Haftungsfälle).

3. Leistungsinhalt
Aus dem Fonds de Roulement können nur berufliche Eingliederungsmassnahmen, nicht aber Leistungen für die Existenzsicherung (Taggelder) finanziert werden. Deren Finanzierung obliegt derjenigen Behörde, welche eine Person zur vertieften Abklärung dem Assessoren-Team zuweist.

4. Finanzkompetenz/Beschlussfassung
Das Assessoren-Team entscheidet einstimmig bis Fr. 6 000.00 pro Massnahme und Monat bzw. Fr. 20 000.00 in drei Monaten in eigener Kompetenz. Darüber hinausgehende Anträge entscheidet ein Viererausschuss bestehend aus operativer Leitung des Assessoren-Teams und den Mitgliedern der Gesamtprojektleitung.

Tool 39 (2/2):
Fondsverordnung «Fonds de roulement», Bern

5. Buchhaltung
Die Buchhaltung des Fonds de Roulement wird durch den Bereich Weiterbildung und Beschäftigung geführt.

6. Ausführungsbestimmungen
Die Gesamtprojektleitung erlässt im Rahmen dieser Verordnung ein Reglement zur operativen Umsetzung (inkl. Verfahrensablauf und Kompetenzregelung).

7. Haftungsfälle
Kann eine durchgeführte Massnahme keinem der beteiligten Kostenträger verrechnet werden, regelt die Gesamtprojektleitung die Haftung untereinander aufgrund des vorliegenden Einzelfalls.

8. Revision
Alljährlich nimmt das Finanzinspektorat der Stadt Bern eine Revision vor und legt den drei Kostenträgern ihren Bericht vor.

Diese Verordnung ersetzt diejenige vom 25.10.2002.

Bern, 09. Dezember 2002

Für die Gesamtprojektleitung:
Sozialamt der Stadt Bern Kantonales Amt für Industrie, Invalidenvers. Gewerbe und Arbeit Bern Kanton Bern

4.6 Bereich Koordinierung von Eingliederungsmassnahmen

Wie Kapitel 2 gezeigt hat, führt in der Regel jede Institution ihre eigenen Eingliederungsmassnahmen durch. In diesem Bereich besteht bisher wenig Koordination zwischen den Institutionen. Das Hauptziel von IIZ ist die Wiedereingliederung von Menschen in den ersten Arbeitsmarkt, aus diesem Grund ist die Koordination im Bereich der Eingliederungsmassnahmen besonders wichtig.

4.6.1 Öffnung der Beschäftigungsmassnahmen für alle KlientInnen

Eine Möglichkeit wäre die Öffnung der Beschäftigungsmassnahmen einer Institution auch für KlientInnen von anderen Institutionen. Unabhängig von der Versicherteneigenschaft sollten die Beschäftigungsprogramme und anderen Integrationsleistungen der Institutionen allen KlientInnen offen stehen. Anderslautende gesetzliche Bestimmungen sind zu streichen.

Durch die RMR-Vereinbarung im Kanton Waadt wurde beispielsweise erreicht, dass die RAV für die berufliche Integration auch der SozialhilfeempfängerInnen zuständig sind, die regionalen Sozialzentren dafür für die soziale Integration auch von RAV-KundInnen. (Details dazu, siehe Tool 1 auf der CD-ROM.).

Tool 42 zeigt den Ablauf der Überweisung von SozialhilfeempfängerInnen an Programme der ALV in einer grösseren Gemeinde. Die Grundsätze dieser Überweisung sind in einer Vereinbarung zwischen dem Sozialdepartement der Gemeinde und dem KIGA des Kantons festgehalten (Tool 41 auf der CD-ROM).

Tool 42:
Ablauf Überweisung in AG-AVIG Programme

Ablauf	Tätigkeit / Ergebnis	Verantwortlich
Ist SozialhilfebezügerIn arbeitsmarktfähig?	Triage Arbeitsintegration	PO / Team "Eingliederung"
Massnahmen festlegen	Begleitete Stellensuche → EG-AVIG Programm	Team "Eingliederung"
Überprüfung früherer EG-AVIG-Programme	Überprüfung, ob in den letzten zwei Jahren bereits ein EG-AVIG Projekt besucht wurde.	Team "Eingliederung"
Entscheid EG-AVIG Programm	Als erfolgversprechendste Massnahme wird der Besuch eines EG-AVIG Programms vorgesehen.	Team "Eingliederung"
Auswahl des Programmträgers / Anbieters	Entscheid, welcher Träger	Team "Eingliederung"
Anmeldeprozedere	Anmeldung evtl. Schnuppertage etc.	Team "Eingliederung"/ Programmanbieter
Ausfertigung der Vereinbarung	Originale bei Klienten/in und bei Programmanbieter Kopie an Team "Eingliederung"	Programm-Anbieter
Information des zuständigen RAV	Schreiben mit Datenblatt (im PROLeist) an Person X im RAV Y gemäss Liste Beilage: Kopie der Vereinbarung Versand per Post	Team "Eingliederung"
AVAM-Anmeldung	Dossier eröffnen → Rückdatierung auf Beginn des Programms gemäss Vereinbarung des Programmanbieters	RAV
Bestätigung der Anmeldung	AVAM-Anmeldung ans Team Arbeit	RAV
Information Programm-Anbieter	AVAM Anmeldung an Programmanbieter (damit EG-AVIG Subventionen bezogen werden können)	Team "Eingliederung"
Fallbezogene Rücksprachen	während der Programmdauer mögliche gegenseitige Rücksprache mit zuständigen PB (insbesondere, wenn die SozialhilfebezügerInnen vorher von den RAV beraten wurden).	Team "Eingliederung" RAV
Melden von Verlängerungen	Verlängerungen werden zwischen Team "Eingliederung" und Programm-Anbietern vereinbart. Das Team Arbeit schickt dem zuständigen RAV die Verlängerungs-Vereinbarungen zur Information	Programm-Anbieter Team "Eingliederung"
Austrittsmeldung des Programm-Anbieters	vorzeitigen oder regulären Austritt ans Team Arbeit melden → Übergangsregelung für vor dem 1.1.03 eingetretene Teilnehmer: Programm-Anbieter informieren ab dem 1.1.03 die RAV nicht mehr direkt, sondern ebenfalls via Team Arbeit	Programm-Anbieter
Abmeldung beim RAV	Team "Eingliederung" meldet TeilnehmerIn mittels Email bei Kontaktperson im RAV ab (Anhang: Austrittsmeldung des Programm-Anbieters)	Team "Eingliederung"
AVAM-Abmeldung	RAV meldet Person ab.	RAV

4.6.2 Bessere Koordination der Eingliederungsmassnahmen inklusive Möglichkeit der Vergabe von Leistungsaufträgen

Die Eingliederungsmassnahmen der verschiedenen Institutionen sind besser zu koordinieren. Die Koordination sollte sowohl bei den Reintegrationsmassnahmen, als auch bei der Vermittlung, bei den Kontakten zu den ArbeitgeberInnen und der Nachbetreuung stattfinden. Es könnte auch eine kantonale Koordinationsstelle für alle Belange im Zusammenhang mit der Integration in den Arbeitsmarkt geschaffen werden.

Zusätzlich sind die gesetzlichen Möglichkeiten zu schaffen, dass die Institutionen Leistungsaufträge an Dritte, spezialisierte Institutionen oder Unternehmen formulieren können.

Leistungsaufträge sind ein wichtiges Element der Ausgestaltung des Verhältnisses von öffentlicher Hand und privaten Organisationen aber auch unter verschiedenen Verwaltungseinheiten. Leistungsaufträge betreffen das Verhältnis zwischen zwei Institutionen durch das Kernelement der verbindlichen Zielvereinbarung. Die Schwierigkeit der Verwendung von Leistungsaufträgen im Zusammenhang von IIZ ist, dass es gerade im Sozialbereich sehr schwierig ist, taugliche Indikatoren zu bestimmen (s. dazu auch Kapitel 3.3.). Die Messgrössen können oft nur in Zusammenarbeit zwischen Autraggebenden und –nehmenden definiert werden. Leistungsaufträge und Ausschreibungen sind bei einer genauen Definition der zu erbringenden Leistungen für die IIZ ein wichtiges Mittel, gerade im Bereich Abklärung und Vermittlung. Der Kanton St. Gallen zeigt beispielhaft, wie interinstitutionelle Programme beschrieben und ausgeschrieben werden können (s. Kapitel 4.6.4 und Tool 5). Ein weiterer Vorteil von Ausschreibungen ist, dass die Regierung in die Verantwortung genommen werden kann, wenn für die Vergabe eines Auftrags ein Regierungsratsbeschluss notwendig ist. Durch die Befristung von Verträgen oder eine Neuverlängerung nach einer bestimmten Periode ist auch die regelmässige Überprüfung der Aufgaben und Ziele gewährleistet.

Im Kanton Waadt wird beispielsweise die Vermittlung von Arbeitslosen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen sowie von Menschen mit Abhängigkeiten an auf die Vermittlung dieser KlientInnen spezialisierte Stiftungen delegiert. Die Leistungsvereinbarungen regeln den Ablauf der Übergabe, die zu erbringenden Leistungen, die Messung der Zielerreichung und die Abgeltung.

4

Als Beispiel wird im Folgenden eine Inhaltsübersicht des Vertrags zwischen dem Amt für Arbeit des Kantons Waadt und der Fondation IPT (Intégration pour Tous), die sich auf die Vermittlung von Stellensuchenden mit gesundheitlichen Problemen spezialisiert hat, dargestellt (Tool 43). Das gesamte Dokument (Vertrag inklusive Pflichtenheft, Massnahmenbeschreibung und Regelung des Informationstransfers) findet sich auf der beiliegenden CD-ROM. (Tool 43, Tool 44 und Tool 45).

Tool 43:
Leistungsvereinbarung berufliche Eingliederungsmassnahme, Kanton Waadt

VOLLVERSION mit Text auf CD

Vereinbarung zwischen dem Amt für Arbeit des Kantons Waadt und der Stiftung Intégration pour Tous

Präambel

Artikel 1. – Auftrag

Artikel 2. – Aufgaben der Stiftung IPT

Artikel 3. – Ziel der Massnahme

Artikel 4. – Zielgruppe

Artikel 5. – Tätigkeitsvolumen

Artikel 6. – Erwartete Ergebnisse

Artikel 7. – Modalitäten für Verlauf und Kontrolle

Artikel 8. – Finanzierung

Artikel 9. – Vertraulichkeit

Artikel 10. – Informationspflicht

Artikel 11. – Dauer und Auflösung der Vereinbarung

Artikel 12. – Sofortige Auflösung der Vereinbarung

Artikel 13. – Rechtspflege

Dokumente im Anhang, die Teil der Vereinbarung sind:
1. Pflichtenheft
2. Erläuterungen zur Massnahme
3. Schlüssel zur Berechnung der Massnahmentage
4. Vom AfA genehmigtes Budget und Subventionsgesuch
5. Bewilligungen zur Ausübung von Stellenvermittlung und Personalverleih (von der IPT zu liefern)

Zwischen der mit der Eingliederung beauftragten Institution und den KlientInnen wurden Zielvereinbarungen abgeschlossen, die die Leistungen beider Parteien klar benennen und für die auftraggebende(n) Institution(en) als Informationen wichtig sind. Auf der CD-ROM findet sich dazu ein Beispiel für die Leistungsvereinbarung zwischen der Fondation IPT und einem/einer Klienten/in (Tool 46). Mit diesem Formular wird im Kanton Waadt auch gleich der Datentransfer zwischen IPT und RAV geregelt, in dem der/die KlientIn dazu mit seiner/ihrer Unterschrift das Einverständnis erklärt. Ein weiteres Beispiel für eine Zielvereinbarung zwischen KlientInnen und mit Vermittlung beauftragter Institution ist die Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm des Kantons St. Gallen (Tool 47). Dabei sind die einzelnen Punkte, die unternommen werden sollen, in standardisierter Form dargestellt:

Tool 47 (1/5):
Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm, Kanton St.Gallen

Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm 1. Seite

Name **Vorname**

Bisher absolvierte Arbeitsmarktmassnahmen:

Übergeordnetes Ziel

- ☐ Abklärung der Arbeitsfähigkeit
- ☐ Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt

1. <u>Persönliche Schwerpunkte im Einsatzprogramm</u>
(durch PB und Versicherte auszufüllen, allenfalls unter Einbezug des EPO)

1.1. Sozialkompetenzen feststellen / fördern / erweitern

	Umgang mit Mitarbeitenden und Vorgesetzen		In einer Gruppe mitarbeiten
	Kommunikationsfähigkeit feststellen / fördern		Integration in eine Gruppe (Teamfähigkeit feststellen / fördern)
	Umgang mit Konflikten		

1.2. Selbstkompetenzen feststellen / fördern / erweitern

	Arbeitsanweisungen (Vorgaben) korrekt umsetzen		Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft feststellen / weiter fördern
	Zuverlässigkeit zeigen können / steigern (Pünktlichkeit / Verlässlichkeit)		Selbständige, speditive Arbeitsweise anwenden / fördern
	Verantwortung für sich / für andere übernehmen		In einem regelmässigen Arbeitsrhythmus leben (Tagesstruktur / Durchhaltevermögen)
	Deutschkenntnisse anwenden / vertiefen		

1.3. Fachkompetenzen feststellen / fördern / erweitern
(spezifische fachliche Ziele werden durch die Programmleitung festgelegt)

	Berufliche Kompetenzen feststellen / erweitern Welche ?		Theoretische Kenntnisse in der Praxis anwenden
	Neues Berufsfeld kennen lernen		Leistungsfähigkeit (körperlich, gesundheitlich) feststellen / erweitern
	Arbeitsqualität feststellen / erweitern		
	Aktuelles Arbeitszeugnis erarbeiten		

Tool 47 (2/5):
Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm, Kanton St.Gallen

1.4. Bemerkungen zu den Zielen des Einsatzprogrammes

☐ Die Schwerpunkte haben wir gemeinsam festgelegt, ich bin damit einverstanden.

☐ Die Schwerpunkte sind bestimmt worden, ich habe sie zur Kenntnis genommen.

Ort ..... Datum .....
Unterschrift Teilnehmerin/Teilnehmer .....Unterschrift zuweisende Stelle

Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm 2. Teil

1. Name **Vorname**

2. **Übergeordnetes Ziel**
☐ Abklärung der Arbeitsfähigkeit
☐ Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt

2. <u>Konkrete Zielvereinbarung</u>

Ziel Nr. ..... festgelegt am ..... Unterschriften							
Zielerreichung vom	gar nicht	eher nicht	teils/ teils	eher ja	sehr ja	**Bemerkungen:**	Unterschriften
Sicht des Teilnehmers/ der Teilnehmerin							
Sicht der Programmleitung							

Tool 47 (3/5):
Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm, Kanton St.Gallen

Ziel Nr. ..... festgelegt am ..... Unterschriften							
Zielerreichung vom	gar nicht	eher nicht	teils/ teils	eher ja	sehr ja	**Bemerkungen:**	Unterschriften
Sicht des Teilnehmers/ der Teilnehmerin						.....	
Sicht der Programmleitung						.....	

Ziel Nr. ..... festgelegt am ..... Unterschriften							
Zielerreichung vom	gar nicht	eher nicht	teils/ teils	eher ja	sehr ja	**Bemerkungen:**	Unterschriften
Sicht des Teilnehmers/ der Teilnehmerin						.....	
Sicht der Programmleitung						.....	

Tool 47 (4/5):
Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm, Kanton St.Gallen

3. <u>Standortbestimmungen</u>

Datum	**Ergebnisse/ Abmachungen / Beobachtungen / Bemerkungen**	**Unterschriften** Programmleitung und Teilnehmerin/ Teilnehmer

Tool 47 (5/5):
Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm, Kanton St.Gallen

4. <u>Tätigkeitsbericht</u>

4.1. Zielerreichung

Welche konkreten Ziele wurden während der Massnahme verfolgt ?	Grad der Zielerreichung / Bemerkungen / Feststellungen

4.2. In welchen Bereichen wurde die versicherte Person durch die Programmleitung speziell unterstützt, gefördert?

4.3. Welche Stärken und besonderen Fähigkeiten der versicherten Person sind während des Einsatzes sichtbar geworden ?

4.4. Welche Entwicklungsschritte der verschiedenen Kompetenzbereiche sollten angestrebt werden ?

4.5. Gesamteindruck und weitere Bemerkungen / Feststellungen während des Einsatzes
(z.B. Gesundheit, Arbeitsfähigkeit, Bewerbungsstrategie, usw.):

Ort ..... Datum .....

....

Unterschrift Teilnehmerin/Teilnehmer Unterschrift zuweisende Stelle

4.6.3 Zusammenlegung bestehender / Schaffung neuer gemeinsamer Eingliederungsangebote

Für die KlientInnen spielt es keine Rolle, von welchem Leistungserbringer die Massnahmen erbracht werden, wichtig ist, dass sie überhaupt erbracht werden. Ob es sich dabei um arbeitsmarktliche Massnahmen der ALV, Eingliederungsmassnahmen der IV oder Beschäftigungsprogramme der Sozialhilfe handelt, ist sekundär, wichtig ist die Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt.

Eine Möglichkeit dazu wäre die Zusammenlegung der Angebote der verschiedenen Institutionen am selben Ort. Beispielsweise könnten arbeitsmarktliche Massnahmen des RAV und die Eingliederungsmassnahmen der IV am selben Ort angeboten werden. Damit einher gehend könnte auch die Kostenteilung festgelegt werden. Dazu könnten gemeinsame Organe zur frühzeitigen Beratung der LeistungsbezügerInnen über die angemessensten beruflichen und sozialen Eingliederungsmassnahmen, entbunden vom Berufsgeheimnis, geschaffen werden. Ausserdem könnte beispielsweise eine gemeinsame Stellenbörse für KlientInnen beider Institutionen geschaffen werden.

Im Bereich von Weiterbildungsmassnahmen wird derzeit in Zürich eine engere Zusammenarbeit zwischen den RAV und der Berufsberatung geprüft und zwar die Einführung von Sprechstunden der Berufsberatung im RAV, d.h. die Berufsberatung steht im RAV den Stellensuchenden für Kurzberatungen zur Verfügung.

Neben der Zusammenlegung von bestehenden Angeboten sollten auch neue gemeinsame Programme für gemeinsame KlientInnen geschaffen werden. Wichtig dabei ist, dass für die KlientInnen ein «sortie unique» geschaffen wird, d.h. für alle IIZ-KlientInnen gemeinsame Massnahmen und Plattformen. Ein Bespiel dafür ist der RMR des Kantons Waadt. Dabei handelt es sich um eine gemeinsame Massnahme der regionalen Sozialzentren und dem Amt für Arbeit für bestimmte KlientInnen (für Details siehe Kapitel 5.1.3d) und die Richtlinen RMR (Tool 1 auf der CD-ROM).

4.6.4 Auslagerung gemeinsamer Eingliederungsmassnahmen

Als Alternative zur Schaffung einer neuen Stelle für gemeinsame Eingliederungsmassnahmen der beteiligten Institutionen besteht auch die Möglichkeit, die Eingliederungsmassnahmen auszugliedern. Dazu kann die zu erbringende Leistung klar festgelegt und ausgeschrieben werden (s. auch Kapitel 4.6.2). Ein Beispiel für eine Ausschreibungsunterlage ist das bereits mehrmals erwähnte Dokument für die Ausschreibung des Verzahnungsprogramms aus dem Kanton St. Gallen (Tool 5).

4.7 Aktive Vermittlung

4.7.1 Einführung

Aktive Vermittlung ist eine zentrale Leistung im Rahmen von IIZ, weil es gilt, Arbeitsuchende nachhaltig in Stellen (des 1. Arbeitsmarktes) zu vermitteln und sie nicht zwischen Institutionen hin- und herzuschicken, mit passiven Transferzahlungen zu parken oder zu verrenten. Diese Idee findet ihre Entsprechung in Art. 18 Abs. 1 des neuen IV-Gesetzes, das die Grundlage für die Arbeitsvermittlungstätigkeit der IV-Stellen regelt:

«*Eingliederungsfähige invalide Versicherte haben Anspruch auf aktive Unterstützung bei der Suche eines geeigneten Arbeitsplatzes sowie auf begleitende Beratung im Hinblick auf die Aufrechterhaltung eines bestehenden Arbeitsplatzes.*»

Aktive Unterstützung bei der Suche nach Arbeit benötigen auch manche KundInnen der RAV oder der Sozialdienste.

Der Begriff der Aktiven Vermittlung ist nirgends näher ausgeführt. Dieses Kapitel unternimmt den Versuch dazu und will mit Tools die konkrete Umsetzung unterstützen.

- Aktive Vermittlung ist eine dreiseitige Kommunikationsleistung, bei der der/die VermittlerIn zwei KundInnen gleichermassen zufriedenstellen will[6]: Stellensuchende und UnternehmerInnen. Aktive VermittlerInnen gehen aktiv

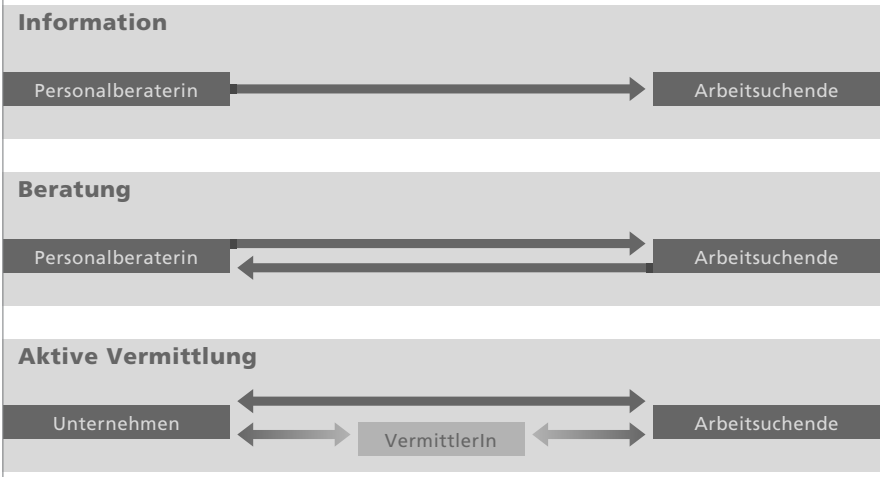
6 Siehe zu diesem Themenkomplex auch Handbuch Mobilitätsprozesse 2001 aus dem auch einzelne der hier aufgeführten Tools abgeleitet wurden.

selbst auf Stellensuchende und UnternehmenerInnen zu. Das Ziel der Vermittlung ist das Zusammenbringen von Arbeitssuchenden und ArbeitgeberInnen in der Absicht, einen Arbeitsvertrag zustande zu bringen.

Das unterscheidet diese Dienstleistung von anderen Personaldienstleistungen, mit denen Vermittlung häufig verwechselt wird:

- Information über offenen Stellen
  Diese Information kann durch PersonalberaterInnen (z.B. beim RAV) oder schriftlich/elektronisch übermittelt werden. Der/Die Arbeitssuchende entscheidet, ob diese Information für sie/ihn relevant ist.
- Personalberatung/Arbeitsberatung
  Diese Beratungsleistung bezieht die Fähigkeiten/Probleme der Stellensuchenden bei der Information über die Möglichkeiten des Arbeitsmarktes ein. Der Schritt zum Unternehmen muss jedoch von den Stellensuchenden selbst getan werden.

Grafisch kurzgefasst lassen sich die Unterschiede der drei «Interventionsformen» so darstellen:



Figur 1:
Grafische Darstellung der Unterschiede zwischen Information, Beratung und aktiver Vermittlung

Es ist leicht zu sehen, dass Aktive Vermittlung komplex, arbeitsintensiv und daher teuer ist. Zum Glück benötigen nicht alle Arbeitssuchenden eine Dienstleistung mit dieser Komplexitität und Interventionstiefe. Die Selbsthilfepotentiale von 75 – 85 % der Arbeitssuchenden (vgl. Kapitel 2 und BSB 2003) sind so intakt, dass aktive Vermittlung eine überflüssige, ja den Prozess der Arbeitsaufnahme sogar störende Aktivität wäre. Für viele Arbeitsplätze ist es notwendig, dass der/die Arbeitssuchende Leistungen des Selbstmarketing und der Selbstpräsentation zeigt – ohne die Einschaltung eines Dritten.

Nach Matchingprozessen unterteilt, zeigt sich eine vierfache Segmentierung des Arbeitsmarktes. Vermittlung von Personen als Dienstleistung wird nur im obersten und im untersten Arbeitsmarktsegment benötigt.

Arbeitsmarktsegment	Matchingprozess	Arbeitsplätze
1. Spitzenkräfte	Headhunting durch Personalberatungsfirmen	Spitzenarbeitsplätze
2. höhere und mittlere Kader	Selbstorganisierte Stellensuche, Stellenkonstruktion, Selbstpräsentation	Kommunikationsjobs, Kreativität gefordert
3. Fachperson mit beschreibbaren Qualifikationen	Vermittlung von Informationen durch öffentliche Arbeitsmarktvermittlung möglich	Stellen mit beschreibbaren Anforderungen
4. «Schwierige» Personen, von Ausgrenzung Bedrohte	Aktive Vermittlung von Arbeitskräften «Verkauf» von Arbeitskräften Arbeitsassistenz «Nachbetreuung»	einfache Tätigkeiten, häufig Problemarbeitsplätze

Tabelle 1:
Vierfache Segmentierung des Arbeitsmarktes nach Matchingprozessen

Die Stellensuchenden des vierten Segments, zwischen 15 % und 25 % der RAV-KlientInnen, benötigen aber intensivere Hilfe beim Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt, vor allem in konjunkturell schwieriger Zeiten. Für diese Gruppe - ein wichtiger Teil der IIZ-Zielgruppe – greifen Information und Beratung nicht. Sie schaffen den Schritt in ein nachhaltiges Arbeitsverhältnis nicht, sondern bleiben als «Boomerang»-Fälle bei den RAV oder lassen Sozialhilfe und IV-MitarbeiterInnen ratlos zurück. Diese «Fälle» gelten recht schnell als «nicht vermittelbar», obwohl oft gar keine Vermittlungsversuche (im oben ausgeführten Sinn) gemacht worden sind.

Für die Arbeitsmarktpolitik bedeutet dies, künftig aktiv auf Personen zuzugehen, die bisher eher passiv verwaltet wurden. Dies erfordert in den an IIZ beteiligten Organisationen neues Denken und oft auch eine neue Unternehmenskultur und -struktur. Und überdies muss nun frühzeitig agiert werden, denn jeder Tag fern von einer Arbeitsstelle vermindert die Chancen auf Rückkehr ins Erwerbsleben.

Folgende Grundsätze sollen den Ansatz der Aktiven Vermittlung nochmals verdeutlichen:

1. **Ausrichtung auf den Abschluss neuer Arbeitsverträge**
   Ziel der Vermittlung ist die Zusammenführung von Arbeitssuchenden mit ArbeitgeberInnen zum Zweck des Abschlusses eines Arbeitsvertrages.

2. **Erfolgreiche Vermittlung durch Perspektivenwechsel**
   Vermitteln heisst, zwischen den Bedürfnissen der ArbeitgeberInnen und jenen der Arbeitssuchenden zu «makeln». Grundvoraussetzung für erfolgreiches Makeln ist das Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Sichtweisen beider Seiten. Erst von dieser Basis aus können tragfähige Lösungen für beide Seiten entwickelt werden.

3. **Qualität der Vermittlungsarbeit vor Geschwindigkeit**
   Um nachhaltige Stellenbesetzungen zu erreichen, kommt der Qualität der Vermittlungsarbeit höhere Bedeutung zu als der Schnelligkeit. Zum Beispiel kann begleitendes zusätzliches Coaching in den ersten Wochen der Arbeitsaufnahme in der neuen Stelle dazu beitragen, die Integration am neuen Arbeitsplatz zu verbessern.

4. **Profil der VermittlerInnen**
   VermittlerInnen benötigen ein eigenes Berufsprofil, das sich von Personalberatung klar unterscheidet. Die Stellenbeschreibung für VermittlerInnen der IV-Stelle Luzern zeigt die Bedeutung einer «Verkaufshaltung» (s. folgendes Tool 48). Die wichtigsten Regeln, die eine Verkaufshaltung ausmachen, sind in Tool 49 auf der CD dargestellt.

Tool 48 (1/3):
Stellenbeschreibung «AktiveR VermittlerIn», IV-Stelle Luzern

Stellenbeschreibung
Arbeitsvermittlung

Stelleninhaberin/Stelleninhaber: .....
Vorgesetzter: .....
Die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber wird vertreten durch: .....
Die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber vertritt: .....

1. Zielsetzung der Stelle

Beratung und Unterstützung der versicherten Personen mit dem Ziel der Eingliederung in die freie Wirtschaft, sofern erstmalige berufliche Massnahmen oder Umschulungsmassnahmen nicht angezeigt sind. Eingliederungsmassnahmen in den geschützten Rahmen sind ausgeschlossen.

2. Hauptaufgaben

2.1 Im Bereiche der Abklärung

- Triage der zugewiesenen Arbeitsvermittlungsfälle bezüglich den Realisierungsmöglichkeiten.
- Begründete Rückweisung der Stellenvermittlungsaufträge an die Sachbearbeitung, sofern die Vermittlungsfähigkeit in die freie Wirtschaft nicht gegeben ist.
- Beurteilung der Aufträge im Bezug auf Dringlichkeit und Art der zweckmässigsten Erledigung.
- Absolute Priorität für Interventionen zur Erhaltung von bestehenden Arbeitsverhältnissen und Einleitung der notwendigen dringlichen Massnahmen.
- Erhebung der notwendigen schulischen, beruflichen, medizinischen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren der Versicherten im Sinne der ganzheitlichen Erfassung.
- Information der versicherten Personen über die möglichen Leistungen der Invalidenversicherung im Zusammenhang mit Arbeitsvermittlungsmassnahmen.
- Soweit notwendig erarbeiten von Eingliederungsplänen.

Tool 48 (2/3):
Stellenbeschreibung «AktiveR VermittlerIn», IV-Stelle Luzern

- Unter Beachtung der Weisungen enge Zusammenarbeit mit der zuständigen Sachbearbeitung und Berufsberatung sowie den entsprechenden hausinternen Fachdiensten.
- Führen des Verlaufsprotokolls und erstellen der Beschlüsse für Einarbeitungsmassnahmen und Hilfsmittel am Arbeitsplatz.

2.2 Im Rahmen der Arbeitsvermittlung

- Aktives und systematisches Akquirieren geeigneter Arbeitsstellen in der Wirtschaft.
- Orientierung der Arbeitgeber bezüglich der Leistungen der Invalidenversicherung.
- Orientierung der Arbeitgeber und soweit nötig Betriebsangehörigen über den fachlichen und behinderungsmässig angepassten Einsatz der Stellensuchenden.
- Frage der Nachbetreuung sofern notwendig klären.
- Den versicherten Personen bei der Suche nach geeigneten Arbeitsstellen behilflich sein und im Einzelfall die angemessene Strategie unter deren Mitwirkung entwickeln.
- Abklärung der notwendigen finanziellen Beiträge der Invalidenversicherung während der Einarbeitung und Mithilfe bei der Frage der Arbeitsplatzgestaltung bzw. Abgabe von Hilfsmitteln.
- Zusammenarbeit mit anderen Vermittlungsstellen (regionale Arbeitsvermittlungszentren, Schutzaufsicht, Sozialdienste, etc.)
- Zusammenarbeit mit den involvierten Hausärzten, Spezialärzten, Kliniken, Therapeuten, Anwälten, etc.
- Zusammenarbeit mit anderen Versicherungen
- Soweit notwendig Nachbetreuung der eingegliederten Versicherten und Wahrung entsprechender Kontakte zum Arbeitgeber, um die nachhaltige Eingliederung zu gewährleisten.

2.3 Weitere Aufgaben

- Selbständige Stellenbewirtschaftung und Pflege der Beziehungen zu den Kontaktpersonen in der Wirtschaft.

Tool 48 (3/3):
Stellenbeschreibung «AktiveR VermittlerIn», IV-Stelle Luzern

- Teilnahme an internen Sitzungen in Absprache mit der zuständigen Bereichsleitung.
- Mitwirkung bei der Erfassung und à-jour-Haltung statistischer Daten (DAP)
- Allfällig weitere Aufgaben, die mit der Funktion dieser Stelle in Zusammenhang stehen.

3 Entscheidungsbefugnisse, Kompetenzen

- Gemäss der Unterschriftsregelung der IV-Stelle Luzern

4 Anforderungen an die/den Stelleninhaberin/Stelleninhaber

4.1 Berufsausbildung

- Abgeschlossene Berufslehre und Weiterbildung im Personalbereich.
- Bereitschaft, die Vermittlungskompetenz im Rahmen einer Personalberaterausbildung zu erwerben.

4.2 Interessen und Kenntnisse

- Interesse im Umgang mit behinderten Menschen und Verständnis für deren beruflichen und sozialen Belange
- Kenntnisse im Sozialversicherungswesen, insbes. vertiefte Kenntnisse im Leistungsbereich der Invalidenversicherung.
- Interesse an einer stark aussendienstbetonten Tätigkeit im Versicherungsbereich
- Verfügt über gute persönliche Kontakte in die Wirtschaft
- Erfahrung im Sozialbereich

.....
Ort und Datum

.....
Direktor IV-Stelle

.....
Stelleninhaberin / Stelleninhaber

4.7.2 Leistungsspektrum der aktiven VermittlerInnen im Überblick

Die Durchführung einer erfolgreichen Vermittlung beruht nicht auf einem einzigen Schritt (z.B. die richtige Stelle bei einem Gespräch mit einem/r ArbeitgeberIn genannt zu bekommen), sondern ist das Ergebnis eines breiter angelegten, arbeitnehmer- und arbeitgeberorientierten Such- und Abstimmungsverfahrens, welches schliesslich zu erfolgreichen Arbeitsaufnahmen führt. Das Such- und Abstimmungsverfahren lässt sich in 5 Prozesse untergliedern. Diese Prozesse folgen idealtypisch dem zeitlichen Ablauf in der untenstehenden Reihenfolge. Sie werden aber zumeist nicht hintereinander, sondern parallel und schleifenförmig durchlaufen.

1. **Arbeit mit Arbeitsuchenden**
   Das Gespräch mit Arbeitssuchenden haben wir strukturiert und nennen es «Chanceninterview». Es hat zum Ziel den Aufbau von Vertrauen zu fördern, es zu ermöglichen, die Chancen der Person auf dem externen Arbeitsmarkt abzuschätzen um schliesslich zu einer Einschätzung des erforderlichen Zeit- und Kosteneinsatzes für Vermittlungsaktivitäten zu gelangen.

2. **Aufbau von Unternehmenskontakten**
   Die ArbeitgeberInnen sind neben den Betroffenen die wichtigste KundInnengruppe der aktiven Vermittlung und daher ist der Kontaktaufbau zu ihnen sorgfältig zu gestalten. Für den Aufbau von Kontakten mit ArbeitgeberInnen gibt es Instrumente, für die Tools (Tool 52 und Tool 53) vorhanden sind.

3. **Bedarfscheck bei den Unternehmen**
   Der Bedarfscheck beschreibt die wichtigsten Arbeitsschritte für die Analyse von Stellenanforderungen, welche sowohl Anforderungen der Funktion und der Rahmenbedingungen des konkreten Arbeitsplatzes als auch „weiche« Faktoren des Arbeitsumfelds mitberücksichtigen.

4. **Matching**
   Das Kernstück der Vermittlung besteht im zentralen Abstimmungs- und Findungsprozess («Matching») zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn. Dieser beinhaltet einige wichtige Instrumente wie Eignungsprüfung für eine bestimmte Stelle, Information über die Stelle, Vorbereitung, Begleitung und Auswertung des Bewerbungsgesprächs.

5. **Begleitung und Evaluierung**
   In der Regel sind im Abstand von 14 Tagen nach der Vermittlung nachfassende Gespräche mit den ArbeitnehmerInnen und den ArbeitgeberInnen durchzuführen, um eventuelle Probleme zu besprechen und gegebenenfalls Integrationsunterstützung (ein begleitendes Coaching oder ein Gespräch mit der vermittelten Person, mit den KollegInnen und/oder Vorgesetzten, etc.) zu geben.

4.7.3 Leistungen gegenüber den Stellensuchenden im Vermittlungsprozess

Die aktive Vermittlung spielt eine zentrale Rolle im individuellen Mobilitätsprozess. Die VermittlerInnen unterstützen die Betroffenen in der gezielten Abstimmung aller Schritte und Massnahmen auf das Ziel der nachhaltigen Vermittlung hin. Diese Kontinuität sichert eine hohe Effektivität und Qualität der Vermittlungsergebnisse.

Folgende Vermittlungsleistungen erbringen die VermittlerInnen gegenüber den betroffenen Personen:

1. **Chanceninterview**
   Um eine genauere Analyse von Kenntnissen, Fähigkeiten, Defiziten und Wünschen in Bezug auf die neue Arbeitsstelle zu erhalten, führen die VermittlerInnen sogenannte Chanceninterviews (siehe unten) mit den MitarbeiterInnen.

2. **Betreuung im Matchingprozess**
   Während des Matchingprozesses, also dem Zusammenführen von zukünftigen ArbeitgeberInnen mit den Stellensuchenden, geht es darum, die Betroffenen über die mögliche neue Stelle zu informieren, das Bewerbungsgespräch vorzubereiten oder die StellenbewerberInnen beim Bewerbungsgespräch zu begleiten.

3. **Nachbetreuung**
   Als hilfreich hat sich auch eine Nachbetreuung der MitarbeiterInnen am neuen Arbeitsplatz erwiesen. In diesen Coachingsitzungen können Probleme wie Kulturschock (andere KollegInnen, anderer Führungsstil etc.)

und Integrationsschwierigkeiten besprochen werden.

4.7.4 Chanceninterview

Ziele
Das Chanceninterview

- fördert den Aufbau von Vertrauen,
- ermöglicht es, die Chancen einer Person auf dem Arbeitsmarkt einzuschätzen und
- ermöglicht eine erste Einschätzung des erforderlichen Zeit- und Kosteneinsatzes für spezielle Massnahmen (wie beispielsweise erforderliche Aus- und Weiterbildungsmassnahmen).

Fragestellungen des Interviews
Die Bestimmung der Chancen für die neue Arbeitsaufnahme setzt einen guten Informationsstand über das Arbeitsmarktprofil (Eigenschaften, Kenntnisse, Defizite, Fähigkeiten und Wünsche in Bezug auf mögliche Jobs) der Arbeitssuchenden voraus. Zu diesem Zweck hat es sich bewährt, aktivierende Chanceninterviews zu führen. Im Rahmen der Interviews wird mittels spezifischer Fragestellungen das Arbeitsmarktprofil der Personen in vier Richtungen hin ausgelotet und gleichzeitig bei den befragten Personen auch das Selbsthilfepotential (Person gewinnt durch Fragen zu ihren spezifischen Fähigkeiten neue Erkenntnisse über sich selbst) gestärkt.

Das Ziel von Chanceninterviews ist es, die Erfahrungs- und Entwicklungspotentiale von Personen möglichst weitgehend auszuloten. Als besonders nützlich hat es sich dabei erwiesen, die folgenden vier verschiedenen Fragentypen (vgl. Tool 50 auf der nächsten Seite) einzusetzen:

- Ressourcenorientierte Fragen: z.B. Welche Aufgaben hatten Sie bei früheren Arbeitsstellen? Mit welchen Personen arbeiten sie dabei zusammen? Wie waren Ihre Erfahrungen mit der Zusammenarbeit? Was können Sie besonders gut in Ihrer Arbeit?
- Defizitorientierte Fragen: z.B. Haben Sie Betreuungspflichten für Verwandte oder Kinder? Gibt es weitere Vermittlungshindernisse?
- Vergangenheitsorientierte Fragen: z.B. Wie oft haben Sie die Stellen bisher gewechselt? Was sind Ihre Arbeitserfahrungen bisher? Wie sind sie bei

früheren Stellenwechseln vorgegangen?
- Lösungsorientierte Fragen: Was wären ideale Arbeitszeiten für Sie? In welchem Job würden Sie sich am wohlsten fühlen? Wie müssten Ihre Vorgesetzten agieren, damit es für Sie optimal läuft?

Tool 50 (1/2):
Fragetypen für ein Chanceninterview

Fragen nach den verfügbaren Ressourcen	***erkennbar an:***
Arbeitserfahrungen	Hat vielfältige Funktionen eingenommen
Kommunikationsfähigkeit	Kann sich selbst dem/der neuen ArbeitgeberIn präsentieren
Lernfähigkeit	Ist bereit, Ausbildung zu beginnen bzw. hat im letzten Jahr an Bildungsmassnahmen teilgenommen
Teamfähigkeit	Hat Erfahrung mit Projektarbeit
Sprachkenntnisse	Spracherfahrungen, Auslandsaufenthalte

Fragen nach vorhandenen Defiziten	***erkennbar an:***
Mobilitätseinschränkungen	Mobilität im Freizeitbereich
Vermittlungshindernisse	Keine Schulden, Suchtfragen, Kinderbetreuung

Fragen nach der bisherigen Berufsgeschichte	***erkennbar an:***
Bewerbungsverhalten	Zahl der bisherigen Bewerbungen
Führungserfahrungen	Zahl der unterstellten MitarbeiterInnen, Situationen, in denen Teamarbeit wichtig war
Lohnflexibilität	Unterschiede in den bisherigen Lohnhöhen
Berufserfahrung	Zahl und Dauer der bisherigen Stellen

Tool 50 (2/2):
Fragetypen für ein Chanceninterview

Fragen nach zukünftigen Wünschen / Vorstellungen	*erkennbar an:*
■ Zielorientierung	Beschreibung des Berufsziels oder des Idealarbeitsplatzes
■ Arbeitszeiten	Gewünschte Arbeitszeiten, Einschränkungen (z.B. bei Kinderbetreuungspflichten)
■ Mobilität	Maximale geografische Distanz pro Tag
■ Einkommen	Minimalanforderung
■ Sonstige Bedingungen	z.B. keine schweren Lasten heben; Arbeitsumgebung ohne Reizstoffe

Auswertungsperspektiven der Interviews
Während des Chanceninterviews werden insbesondere Informationen in Bezug auf drei Faktoren gesammelt:

- Arbeitsmotivation: Gründe für die Motivation der Person für eine Arbeitsaufnahme
- Stärken: Stärken und besondere Ressourcen der Person
- Mobilitätshindernisse: Umfang der vor Arbeitsantritt zu bewältigenden Mobilitätshindernisse

Eine mögliche Art der Auswertung eines Chanceninterviews ziegt Tool 51 auf der CD-ROM.

4.7.5 Aufbau eines Vermittlungspools

Unter Vermittlungspool wird eine Datei mit Daten einer grösseren Anzahl von Personen verstanden, die aktuell zur Vermittlung bereitstehen. Ein solcher Pool ermöglicht es den VermittlerInnen, relevante GesprächspartnerInnen für PersonalleiterInnen zu sein, d.h. unterschiedliche Personalbedarfe abdecken zu können. Der Nutzen eines Vermittlungspools besteht bei Vermittlungen «in die Fläche», also dann, wenn gleichartige Berufsfelder abgedeckt werden können.

Die IV-Stelle des Kantons Luzern verschickt alle drei Monate ein Stellenbulletin an die Unternehmen, welches das Profil der Stellensuchenden enthält. Zusätzlich unterhält die IV-Stelle Luzern eine Internet-Seite, auf der die Stellenprofile einsehbar sind und wo bei Interesse direkt Kontakt mit dem/der zusätzlichen VermittlerIn aufgenommen werden kann. Ein Stellenprofil ist im Internet zu finden unter www.personalclick.ch.

Aktualisierung der Zielgruppenanalyse aus Vermittlungssicht
Es geht darum, einen Überblick über jene Personen zu gewinnen, die aktuell zur Vermittlung anstehen und/oder die einem weitverbreiteten «Flächenberuf» angehören und auch wieder in dieses Berufsfeld vermittelt werden möchten. Durch das Führen und Auswerten von Chanceninterviews mit den zu vermittelnden Personen einer passenden Zielgruppe wird geklärt, welche Personen sich für einen bestimmten Vermittlungspool eignen.

Poolbildung mit vermittlungsbereiten Personen
Vermittlungsbereit sind jene Personen, die sich nicht in Ausbildung oder einem Praktikum befinden oder die aus sonstigem Grund für eine Vermittlung nicht zur Verfügung stehen. Diese Personen werden als «job-ready» bezeichnet.

Laufende Wartung des Vermittlungspools
Personen, die temporär nicht job-ready sind, können ihren Status verändern (z.B. Abschluss einer Ausbildung) und laufend in den Pool integriert werden.

4.7.6 Kontakt mit potentiellen ArbeitgeberInnen

a) Erfolgreich Kontakte zu ArbeitgeberInnen (Unternehmen) herstellen

Formen der ersten Kontaktaufnahme
Die Gestaltung des Erstkontakts durch die VermittlerInnen ist entscheidend. Sowohl die kundInnenorientierte Haltung als auch die Form der Kontaktaufnahme sind von grosser Bedeutung. Die Form hängt mit der Grösse und Art der zu kontaktierenden Abteilung bzw. des Unternehmens zusammen. Der Erstkontakt kann schriftlich, telefonisch oder persönlich erfolgen.

Bei Grossunternehmen ist es empfehlenswert, einen Brief zur Vorankündigung einer telefonischen Kontaktaufnahme zu versenden. Ein «guter» Telefon-

kontakt kann nach einer Checkliste vorgenommen werden (s. Tool 52 auf der CD-ROM).

Bei Klein- und Mittelunternehmen ist eine direkte telefonische Kontaktaufnahme sinnvoller.

Bei kleinen Handelsgeschäften (Boutiquen, Shops, Imbissen, Restaurants, etc.) ist eine persönliche Kontaktaufnahme einem Telefonanruf vorzuziehen. Je kleiner das kontaktierte Unternehmen bzw. Geschäft, desto mehr gehen die einzelnen Leistungen direkt ineinander über.

Unmittelbar in Verbindung mit dem Erstkontakt sollte ein Unternehmenskontaktbogen (s. Tool 53 auf der CD-ROM) angelegt werden. Er enthält alle wesentlichen Daten zum kontaktierten Unternehmen und zur Kontaktperson. Eine Erfassung der Daten per EDV ist empfehlenswert (Software für Vermittlung).

Die wichtigen Punkte bei einer erfolgreichen Kontaktaufnahme mit ArbeitgeberInnen sind:

- Aufbau einer Vertrauensbeziehung: Vorgesetzte im Unternehmen als KundInnen zu gewinnen, ist keine einfache Aktivität und erfordert den langsamen Aufbau einer Vertrauensbeziehung.
- Qualität der Dienstleistungen: VermittlerInnen müssen stets Qualität liefern, d.h. korrekte Informationen bieten, Termine einhalten, fachkundig sein und auf die Wünsche der KundInnen eingehen.
- Identifikation potentieller ArbeitgeberInnen (Bereiche und Unternehmen): Gute Vermittlungsarbeit beginnt schon weit vor dem ersten Orientierungsgespräch mit den potentiellen ArbeitgeberInnen. Dadurch können bereits frühzeitig jene Unternehmen identifiziert werden, die aktuell Personal suchen, das möglicherweise zur zu vermittelnden Zielgruppe gehört.
- Vorbereitende Recherchen: Die Qualität eines ArbeitgeberInnenkontakts kann durch vorangehende Recherchen der VermittlerInnen erheblich gesteigert werden. Im Kontakt mit den Unternehmensverantwortlichen können dadurch bereits gezielte Fragen gestellt werden. Den VermittlerInnen fällt es leichter, Rapport (= gelungene Kontaktaufnahme) herzustellen.
- Vom Standpunkt der KundInnen ausgehen: Erfolgreiches Arbeiten heisst immer, den Standpunkt der KundInnen kennen und von dort aus weitere

Schritte unternehmen.
- Klare eigene Ziele: Nur wer klare Zielsetzungen hat, kann diese auch verfolgen. Im Kontakt mit den ArbeitgeberInnen sollte die eigene Position immer deutlich bleiben.

b) Erstgespräch mit einem/einer potentiellen ArbeitgeberIn
Das Erstgespräch findet ohne die zu vermittelnde Person statt und dient dazu, einen ersten Kontakt zum/zur ArbeitgeberIn aufzubauen. Die Dauer eines solchen Gesprächs variiert zwischen 20 Minuten und 2 Stunden. Die konkrete Vorgehensweise ist in jedem Gespräch anders. Intuition spielt eine wichtige Rolle. Wichtig ist es, offen und sensibel zu sein für den Ort, die Zeit, die Umstände des Treffens. Dies sind wichtige Faktoren, die den Ablauf des Gesprächs wesentlich beeinflussen können.

Dem Punkt «Vertrauen» kommt dabei eine wesentliche Rolle zu. Vertrauen beginnt in aller Regel dort zu wachsen, wo gegenseitiges Verständnis für die jeweilige Situation und die Probleme des anderen da ist. Am besten ist es, das Erstgespräch ohne konkreten Abschlussdruck zu führen und möglichst offen für die Wünsche und Bedürfnisse des Unternehmens zu sein.

Inhaltliche Ziele
- Einsicht in die Betriebsorganisation erhalten.
- ArbeitgeberIn über die eigenen Angebote informieren.
- Informationen über die spezifischen offenen Stellen gewinnen.
- Einsicht in die Pläne nehmen, die die ArbeitgeberInnen hinsichtlich der Besetzung offener Stellen haben.
- Verabredung für ein weiteres Gespräch oder eine andere Aktvität treffen.

Soziale Ziele
- Gegenseitiges Kennenlernen ermöglichen.
- Ein zweiseitiges Gespräch führen.
- Vertrauen schaffen durch Einhalten von Spielregeln und Vereinbarungen für dieses Gespräch.
- Ehrlichkeit bei allen Fakten.

Als Abschluss des Orientierungsgesprächs sollten Vereinbarungen bezüglich der weiteren Kooperation stehen. Dies kann z.B. ein in Aussicht genommener weiterer Termin oder die Erbringung konkreter Einzelleistungen (z.B. Stellena-

nalyse) sein. Das Ziel des Erstgesprächs ist es, Schritt für Schritt eine Präzisierung der Vorstellungen der Stelle bzw. ihrer idealen Besetzung vorzunehmen und die mit ihr verbundenen Konditionen abzuklären. Diese Klärung erhöht die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen dauerhaften Arbeitsaufnahme. Probleme der Integration am Arbeitsplatz sollten ebenfalls frühzeitig bedacht und in den Gesprächen mit den zukünftigen ArbeitgeberInnen angesprochen werden.

4.7.7 Bedarfscheck im Unternehmen

Jobtypus (1)
Um den Bedarf eines Unternehmens für neue Arbeitskräfte abschätzen zu können, ist es nötig, in einem ersten Schritt Klarheit über den Typus der nachgefragten Arbeit zu gewinnen. Als Anhaltspunkte dienen einige spezifisch ausgewählte Faktoren, wie z.B. Branche, Kommunikationsfähigkeit, Handlungsautonomie. Mittels einer Wertung lässt sich im Anschluss eine grobe Zuordnung in Jobgruppen vornehmen.

Diagnose der Arbeitsstelle bzw. des Arbeitsplatzes (2 und 3)
In der Frage der Konkretisierung eines bestimmten Arbeitsplatzes sollte in einem ersten Schritt eine Diagnose der Stelle (s. Tool 55 auf CD-ROM) und in einem zweiten Schritt eine Diagnose des Arbeitsplatzes (s. Tool 56 auf CD-ROM) selbst vorgenommen werden. Das Konzept der Stelle bezieht sich hier insbesondere auf die qualitativen Faktoren (z.B. erforderliche Qualifikationen), während das Konzept des Arbeitsplatzes mehr auf den physischen Arbeitsplatz und seine Rahmenbedingungen abstellt. Für die Erfassung von Berufen mit eher niederem Anforderungsprofil eignet sich die arbeitsplatzorientierte Erfassung meist besser als die stellenorientierte.

Weiche Arbeitsfaktoren (4)
Schliesslich sind es häufig die weichen, nicht offen deklarierten Faktoren, die eine Stellenbesetzung zu einem Erfolg werden lassen. Arbeitsvermittlung muss hier durch Augenschein versuchen, diese weichen, nicht offen deklarierten Faktoren zu erfassen und in die Erstellung eines Vermittlungsvorschlags mit einzubeziehen. Dies gilt auch für die Qualifikationsanforderungen.

Konstruktion von Arbeitsplätzen (5)
Nicht jede Stelle kann genau beschrieben werden. Es kommt immer wieder vor, dass weder der Inhalt, der Umfang noch die Art und Weise der Durchführung bestimmter Arbeiten sehr genau vorgegeben sind.

Hier kommt der Vermittlung die Aufgabe zu, bei der «Konstruktion» von Arbeitsplätzen mitzuwirken.

- Das kann etwa bedeuten, verschiedene Aufgaben, die von den ArbeitgeberInnen als zu erledigende definiert werden, zu einer neuen Stelle zu bündeln. Dabei erweitert sich der Aufgabenbereich der Arbeitskräftevermittlung beträchtlich.
- Statt einer reinen Diagnosetätigkeit werden unternehmerische Aufgabenbereiche (Erarbeitung eines neuen Stellenprofils) übernommen

Merkpunkte für Diagnose des Betriebs, der Stelle und des Arbeitsplatzes
Das folgende Tool (Tool 54) zeigt, welche Dinge bei einer Diagnose beachtet werden sollten:

Tool 54:
Checkliste zur Diagnose von Betrieb, Stelle und Arbeitsplatz

Information zum Betrieb
- Anzahl der MitarbeiterInnen
- Produkte, Dienstleistungen, Märkte
- Die verschiedenen Funktionen
- Die hierarchische Struktur
- Haltungen (z.B.: Wir sind.....)

Konditionen der Stelle
- Entlohnung
- Schulungsmöglichkeiten
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Arbeitszeiten (täglich, Gleitzeiten, Überstunden, Schichtarbeit etc.)
- Führerschein erforderlich
- Einhaltung von Sicherheitsvorschriften
- Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln

Inhalte der Arbeitstelle
- Beschreibung von Einzelaufgaben (Art, Dauer, Intensität)
- Haltung, Einstellung und erforderliche soziale Fertigkeiten

Arbeitsbeziehungen
- Arbeit im Team oder alleine
- Berichtspflichten an Vorgesetzte, KollegInnen
- Kontakte mit KundInnen
- Art der Führung im Betrieb
- Vorgehensweise bei Beurteilungen
- Haltung gegenüber spezifischen Gruppen (AusländerInnen, Behinderte etc.)
- Umgang mit Versäumnissen, Krankheiten, Absenzen etc.
- Übertragung von Verantwortung

Arbeitsverhältnisse
- Sitzend/stehend/laufend/kombiniert
- heben/bücken/beugen/über dem Kopf/
- Drinnen/draussen
- Ruhig/laut
- Schwer/leicht
- Nass/trocken
- Schmutzig/sauber
- Monoton/abwechslungsreich
- Sicherheitsanforderungen

Feststellung der «weichen» Faktoren
Worauf es wirklich ankommt: Erfahrungsgemäss sind rund 50 % der Anforderungen der Stelle offen deklariert. Rund 50 % der Anforderungen bestehen aus sozialen bzw. weichen Anforderungen, die nicht offen benannt werden (z.T. auch auf Grund von Betriebsblindheit).

Im Rahmen einer Diagnose des Arbeitsplatzes sollten daher unbedingt auch die weichen Faktoren erhoben werden. Als hilfreich haben sich dabei die im folgenden Tool zusammengefassten Fragestellungen an die ArbeitgeberInnen erwiesen (Tool 57).

«Verdeckte» Stellen finden
70 % aller offenen Stellen werden nicht über Stelleninserate besetzt, sondern auf anderem Weg. Stellen, die über Inserate besetzt werden, weisen zudem eine wesentlich höhere Zahl von BewerberInnen auf. Es ist daher sinnvoll, ergänzend zu den offiziellen Kanälen, jene Stellen anzusprechen, die nicht über offizielle Stelleninserate besetzt werden.

Um an diese Stellen heranzukommen, haben sich folgende **Wege der Informationsgewinnung** als sinnvoll erwiesen:

- Persönliche Netzwerke (Bekannte, FreundInnen, KollegInnen) nutzen
- Berichte in Hauszeitungen bzw. Tageszeitungen auswerten (z.B. Firmeneröffnungen, Produktionserweiterungen etc.)
- Interne Publikationen bzw. Fachzeitschriften der betreffenden Branche auswerten
- Firmenbesuche in wachsenden Unternehmen durchführen
- Kontakte zum RAV herstellen
- Systematisches Durchgehen der Anzeigen im regionalen Branchenbuch
- Firmenhomepages im Internet besuchen (diese enthalten oft sehr detaillierte Informationen über das Unternehmen, mögliche Ansprechpersonen und auch Jobangebote)

Tool 57:
Fragestellungen zur Ermittlung der weichen Faktoren

Woran würden Sie erkennen, dass die Person sich rasch einarbeitet?

Woran würden Sie messen, dass die Person erfolgreich tätig ist?
(wichtig ist dabei das tiefere Nachfassen im Interview, sowie möglicherweise die Nachfrage: *Woran genau würden Sie dies erkennen?*)

Worauf würden die unmittelbaren KollegInnen (jene, auf die es in der Abteilung, Gruppe etc.) ankommt, besonders Wert legen?
(z.B. Sauberkeit, Pünktlichkeit, Sprache, Verhaltensregeln etc. ....)

Wer sollte bei der Integration der Person auf den Arbeitsplatz besonders miteinbezogen werden?

Darüberhinaus sollten folgende Faktoren am Arbeitsplatz erhoben werden:
Sauberkeit
RaucherIn/NichtraucherIn
Ordnung am Arbeitsplatz
Kollegialer Umgang
Sprache
Hektik/Ruhe
Umgang mit Störungen (z.B. Telefon)
Sitzordnung im Büro
Verfügbare Information über die Firma, den Arbeitsplatz
Betriebsrat vorhanden

4.7.8 Leistungen im Matchingprozess

Prüfung der Eignung der verfügbaren Stellen für die Arbeitsuchenden

- Ausgehend von den detailliert erfassten Arbeitsplatzbeschreibungen wählen die VermittlerInnen aus, welche Arbeitsuchenden am ehesten dem Profil entsprechen.
- Dazu werden die Jobprofile der Arbeitsuchenden einzeln durchgesehen und mit der Stelle verglichen. Der Abgleich «von Hand» ist trotz seines höheren Zeitaufwands kaum zu ersetzen. Er erlaubt es letztlich, auf Grund von Daten und Intuition der VermittlerInnen die richtigen Auswahlentscheidungen zu treffen.

Information der geeigneten Arbeitsuchenden über die freie Stelle

- Die in Frage kommenden Arbeitsuchenden werden von den VermittlerInnen über die verfügbaren Stellen vorinformiert. Dabei wird (nochmals) geprüft, ob die möglichen freien Stellen mit den Wünschen und Möglichkeiten des/der Arbeitsuchenden übereinstimmen.
- Die Arbeitsuchenden werden über die gewünschte Haltung und das notwendige Verhalten während des Einstellungsgesprächs vorinformiert.

Vorbereitung der Arbeitsuchenden auf das Bewerbungsgespräch

- Zur Vorbereitung gehören insbesondere zwei Aktivitäten: Zum einen ist es eine Unterstützung bei der Erstellung des Lebenslaufs und des spezifischen Bewerbungsschreibens und
- zum anderen ist es die Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch selbst.

Information der ArbeitgeberInnen über die StellenbewerberInnen

- Im nächsten Schritt werden, sobald die Arbeitsuchenden ihren Entschluss gefasst haben, die ArbeitgeberInnen von den VermittlerInnen über die BewerberInnen vorinformiert. Dies sollte idealerweise persönlich und mündlich geschehen.
- In diesem Briefing werden die wichtigen Auswahlkriterien und wesentlichen Stärken aber auch Schwächen der Arbeitsuchenden mitgeteilt.
- Während dieses Gesprächs sollte auch versucht werden, die Anforderungen an die Arbeitsuchenden und mögliche Schritte für ihre Integration am neuen Arbeitsplatz nochmals mit den ArbeitgeberInnen zu thematisieren.
- In dieser Phase werden jene «Schienen gelegt», die die Arbeitsuchenden an das Unternehmen heranführen. Dies stellt an die VermittlerInnen hohe

Anforderungen.

Aufarbeitung der Ergebnisse des Bewerbungstermins
- Nach dem Bewerbungstermin werten VermittlerInnen und BewerberInnen die Ergebnisse gemeinsam aus.
- Sollte die Bewerbung nicht erfolgreich sein, so fliessen die Erkenntnisse in einer nächsten Bewerbungsrunde mit ein.

Empfehlungen für erfolgreiches Matching
Im Folgenden werden einige Empfehlungen zu professionellem Matching gegeben.

1. Vertrauen zu den betroffenen Stellensuchenden und in deren Zukunftschancen ist Grundlage des Erfolgs. Wo kein Vertrauen besteht, ist es besser, kein Matching vorzunehmen (bzw. die Arbeitssuchenden an KollegInnen abzugeben).

2. Die VermittlerInnen bereiten die Arbeitsuchenden bestmöglich auf die Gespräche mit ArbeitgeberInnen vor. Dies beinhaltet auch die Vorarbeit mit den ArbeitgeberInnen.

3. Die Arbeitssuchenden werden nur auf ausdrücklichen Wunsch zum Arbeitgebergespräch begleitet. (Dies wird ihnen jedoch angeboten.)

4. Matching ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, beide Seiten für Kompromisse zu gewinnen. Es gibt keine idealen StellenbewerberInnen und keine idealen ArbeitgeberInnen, aber auch keine idealen Stellen.

5. Stellen und Arbeitsplätze sind selten fixe Grössen. Wenn die StellenbewerberInnen nicht geeignet erscheinen, kann es manchmal sinnvoll sein, den Job an die Person anzupassen (z.B. durch Verlagerung oder Zusammenfassung von einzelnen Tätigkeiten).

6. Der Erfüllung der offiziellen Anforderungen einer Stelle kommt mindestens so viel Bedeutung zu wie der Erfüllung der versteckten Anforderungen (weiche Faktoren).

7. Matching ist immer dann erfolgreich möglich, wenn sowohl die Beziehung

zu den Arbeitsuchenden als auch zu den ArbeitgeberInnen aktiv gestaltet wird. Wer als VermittlerIn nur mit einer Seite arbeitet, nutzt wesentliche Gestaltungsmöglichkeiten nicht.

Begleitung von StellenbewerberInnen zum Vorstellungsgespräch
Die Begleitung von Einstellungsgesprächen kann sowohl für die StellenbewerberInnen als auch für die ArbeitgeberInnen aus mehreren Gründen sinnvoll sein. Die beiden wichtigsten Gründe sind:

- Die starke Konzentration beider Seiten auf den Abschluss eines Arbeitsverhältnisses verhindert in der Regel, dass wichtige Einzelfragen geklärt werden (z.B. Einigkeit über die Arbeitsinhalte zum Start des Arbeitsverhältnisses – dies führt nach dem Arbeitsbeginn häufig zu Unstimmigkeiten).
- Es soll in einer fairen Weise Kommunikation zwischen den beiden Seiten ermöglicht werden. In der Regel besteht zwischen ArbeitgeberIn und StellenbewerberIn ein Machtunterschied, der sich auch in der Art und Weise, wie miteinander gesprochen wird, mehr oder weniger deutlich zeigt (z.B. in der Frage von ArbeitgeberInnen, etwas über die eigenen Schwächen zu erzählen). Insbesondere wenn StellenbewerberInnen keine ausgeprägten kommunikativen Fähigkeiten besitzen, kann schon allein durch die Anwesenheit der VermittlerInnen die Balance gehalten werden. Wie stark die VermittlerInnen schliesslich in das Gespräch eingreifen, hängt wesentlich von den vorab getroffenen Vereinbarungen mit beiden Parteien (insbesondere aber den Arbeitssuchenden) und dem beraterischen Geschick und Know how der VermittlerInnen ab.

Die Entscheidung liegt dabei immer bei den StellenbewerberInnen.

4.7.9 Aufgaben der VermittlerInnen als «VerkaufsmanagerInnen» eines Vermittlungspools

Bei einer grösseren Anzahl von Stellensuchenden mit ähnlichen Qualifizierungen können VerkaufsmanagerInnen, welche einen solchen Pool bewirtschaften und gegenüber potentiellen ArbeitgeberInnen verkaufen, die Effizienz des Mitteleinsatzes erheblich steigern.

a) Vermittlungspool

- Die «VerkaufsmanagerInnen» eines Vermittlungspools benötigen eine relevante Zahl von Personen (ca. 20-50) in ihrem Bestand, welche aktuell vermittelt werden können.
- Der Pool – also ein deutlich grösseres Angebot an Arbeitskräften als bei der Vermittlung von Einzelpersonen – ist dann von Vorteil, wenn die Personen und/oder die angestrebten Arbeitsplätze nach Ähnlichkeitskriterien zusammengefasst werden können.
- Das macht Sinn für «Flächenberufe» (etwa im Handwerk, Sekretariat, Pflegeberufen, KFZ-FahrerInnen etc.), also Berufen, bei denen die Zahl der Jobs insgesamt gross ist und Fluktuation stattfindet. Denn das bietet die Chance auf permanent vorhandene Nachfrage.
- Die VermittlerInnen nehmen als PoolmanagerInnen eine Verkaufshaltung ein: sie haben unterschiedliche Personen als Angebot, die sie den PersonalleiterInnen virtuell oder persönlich vorstellen können.

b) Aufgaben der VerkaufsmanagerInnen und «PoolvermittlerInnen»

Pool warten

- Auf Aktualität der Daten achten (Zugänge und Abgänge von job-bereiten Arbeitsuchenden; «Rückkehr» aus Qualifizierungsmassnahmen)
- Vermerk der Vermittlungsversuche in einer Datei

Die folgenden Vermittlungsaktivitäten werden auf die Charakteristik der zu betreuenden Personengruppe ausgerichtet:

Chanceninterviews führen

- Individuelle Besonderheiten werden ermittelt: Fähigkeiten, Perspektiven, Defizite, Motivation der StellenbewerberInnen werden erhoben

Aktiv auf Unternehmen zugehen und präsentieren

- Speziell auf regionale Unternehmen zugehen, welche Beschäftigungspotentiale für die TeilnehmerInnen des betreuten Vermittlungspools haben
- Erstkontakte planen, durchführen, erfassen
- Vereinbarungen mit Unternehmen treffen

Bedarfscheck im Unternehmen
- Jobtypus erheben, Arbeitsplatzdiagnose vornehmen; weiche Arbeitsfaktoren ausloten

Matching
- Alle Schritte setzen, die zur Arbeitsaufnahme führen

4.7.10 Zusammenfassung

Die Tätigkeit der aktiven Vermittlung ist eine anspruchsvolle – im Hinblick auf die unterschiedlichen Rollen und Leistungen für die beiden Zielgruppen Arbeitssuchende und UnternehmerInnen. Eine Übersicht über hilfreiche Instrumente für die Vermittlungsarbeit ist in Tool 58 bis Tool 60 auf CD-ROM zu finden.

VermittlerInnen als SupporterInnen von Arbeitssuchenden
Fokus: Begleitung der individuellen Mobilitätsprozesse und gezielte Vermittlung von Einzelpersonen in «Nischenarbeitsplätzen».

Leistungen als Coach gegenüber den zu vermittelnden Personen
- Sie machen sie fit für die effektive Jobsuche (Wissen um eigene Ressourcen, Einschränkungen, erfolgsversprechende Rahmenbedingungen, etc.)
- Sie machen sie fit für ein erfolgreiches Matching (Auswahl von geeigneten Jobs, Vorbereitung, Auswertung von Bewerbungsgesprächen, etc.)

Leistungen als «PersonalerIn» gegenüber den ArbeitgeberInnen
- Für offenen Stellen treffen sie eine geeignete Vorauswahl von StellenbewerberInnen
- Sie können die Unternehmen generell mit Leistungen entlasten, die im Normalfall zum Aufgabenbereich der Personalleitung gehören, vor allem dann, wenn es gilt «Nischenarbeitsplätze» zu besetzen, für die sich die Suche aufwändig gestaltet.

VermittlerInnen als VerkaufsmanagerInnen eines Vermittlungspools
Fokus: Effiziente Vermittlung von VertreterInnen von Berufen, welche in grösserer Anzahl verfügbar sind und gebraucht werden (z.B. Logistikhilfskräfte).

Leistungen als PersonalvermittlerIn gegenüber Betroffenen, die in «Flächenberufen» tätig sind

- Sie aquirieren mehr Jobmöglichkeiten bei geeigneten regionalen ArbeitgeberInnen dadurch, dass sie als PersonalvermittlerInnen mit einem grösseren BewerberInnenpool für Personalverantwortliche und ArbeitgeberInnen zu interessanten «Zulieferern» werden.
- Sie erhöhen als kompetente VerkäuferInnen ihre Erfolgschancen durch gezielte, gut vorbereitete und begleitete Bewerbungen in erheblichem Masse.

Leistungen als PersonalbeschafferIn gegenüber den ArbeitgeberInnen
Sie erbringen durch ein breites Personalangebot Vermittlungsleistungen.

4.8 Case Management

Case Management ist eine Methode der sozialen Arbeit. Sie stellt ein Verfahren zur Strukturierung eines ressourcenorientierten Handlungsprozesses dar. Case Management hat 2 hauptsächliche Stossrichtungen, einerseits die Verbesserung des Ressourcen-Netzwerkes, andererseits die Stärkung der persönlichen Befähigung der KlientInnen, Hilfsquellen zu erreichen und selber Ressourcen zu nützen.

Es gibt keine einheitliche Definition von Case Management. Die folgende Definition ist für unseren Zusammenhang nützlich:

«*Case Management ist ein Konzept zur Unterstützung von Einzelnen, Familien, Kleingruppen. Case Management gewährleistet durch eine durchgängige fallverantwortliche Beziehungs- und Koordinierungsarbeit Klärungshilfe, Beratung und den Zugang zu notwendigen Dienstleistungen. Case Management befähigt die KlientInnen, Unterstützungsleistungen selbständig zu nutzen und greift so wenig wie möglich in die Lebenswelt von KlientInnen ein.*»
(Neufer 2002, S. 19)

Zusammengefasst bedeutet Case Management im Kontext einer IIZ, dass eine einzige professionelle Ansprechperson mit der erwerbslosen Person die Gesamtheit aller anstehenden Aufgaben sichtet. Die Fallführung liegt also bei dem/der zuständigen Case ManagerIn. DieseR hat

- die Entscheidungskompetenz für die konkreten Schritte in Zusammenarbeit mit dem/der Klienten/in
- die Kompetenz zur Bezeichnung der für diesen Fall notwendigen Institutionen für das Case Management-Team
- die Kompetenz, eine Sitzung dieses Teams einzuberufen, wenn es für die Fallführung wichtig ist.

KlientIn und Case ManagerIn setzen gemeinsam Prioritäten und definieren Lösungsschritte. Zur Unterstützung werden die bestmöglich geeigneten Personen und Institutionen beigezogen. Die erwerbslose Person trägt dabei durch ihr Engagement wesentliches zur Erreichung der definierten Ziele bei.

Case Management wird als Ablauf von Arbeitsschritten strukturiert. Es ist jederzeit möglich und oft sinnvoll, auf Inhalte aus einer bereits abgearbeiteten Phase zurückzukommen. Die Schritte fügen sich nicht linear einen an den anderen, sondern laufen teilweise parallel nebeneinander her. Oft ist ein Rückgriff auf einen bereits abgeschlossenen Schritt nötig. Die meisten Phasen werden mehrmals durchlaufen.

Diese Phasen des Case Managements heissen (vgl. Wendt 1993):

- Verpflichten
- Einschätzen
- Planen
- Erschliessen der Ressourcen
- Koordinieren
- Entpflichten

a) Verpflichten
Als erster Schritt ist der Aufbau einer effektiven Arbeitsbeziehung zwischen KlientIn und Case ManagerIn grundlegend. Auftrag, Inhalt und Erwartungen werden sorgfältig geklärt und schriftlich festgehalten. Zu Beginn des Pilotprojektes NetzWerk IIZ im Kanton Aargau wird von den Teilnehmenden eine Teilnahmebestätigung ausgefüllt, in der diese unter anderem bestätigen, sich mit besten Kräften und Energie im Projekt zu engagieren. Ausserdem wird mit dieser Erklärung die Datentransferfrage geregelt (s. Tool 64 auf CD-ROM). In einem Standortgespräch bzw. Assessment werden sowohl die Problemfelder wie die Ressourcen erfasst, wobei die Betonung eher auf den Stärken als auf

dem Problem liegt. Als Ressourcen gelten dabei
- Felder, in denen keine Probleme bestehen,
- das soziale Umfeld,
- weitere involvierte Institutionen,
- Fähigkeiten aus beruflicher und nebenamtlicher Tätigkeit,
- Wünsche, etc.

Es werden alle Problemfelder aufgelistet, die diese Person beeinflussen: Arbeit, Krankheit, Sucht, Beziehungsprobleme, mangelnde Ausbildung, mangelnde Sprachkenntnisse, etc. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Fähigkeit der KlientInnen gelegt, Unterstützung anzunehmen.

Diese Standortbestimmung kann in der Praxis zwischen dem/der Case ManagerIn und dem/der Klienten/in durchgeführt werden. Bei Bedarf können dazu bereits Mitarbeitende der anderen involvierten Institutionen beigezogen werden. Die Ergebnisse des Standortgesprächs sollten schriftich festgehalten werden und zwar in Form eines zu Beginn des Case Managements durch den/die Case ManagerIn auszufüllendes Dokument, welches alle wichtigen Informationen über den/die Klienten/in in Bezug auf seine/ihre persönliche und institutionelle Geschichte enthält.

Ein derartiges «Stammblatt» wurde im Feldversuch des Kantons Aargau entwickelt und dient dort einerseits als Anmeldung der/des Klienten/in in den Feldversuch, andererseits als Vorbereitung für die MitarbeiterInnen der beteiligeten Institutionen für die erste gemeinsame Teamsitzung (Tool 63).

Tool 63 (1/8):
Stammblatt Case Management, Aargau

NetzWerk IIZ
Stammblatt Prozess Nummer:

Diese Seite wird durch die schickende Institution ausgefüllt. Sie gilt als provisorische Anmeldung ins Projekt ***NetzWerk IIZ.***

1. Zusammenzug

Name und Vorname des Klienten oder der Klientin .....
Wohnort .....
Jahrgang .....

Der Klient oder die Klientin wird in den Feldversuch **NetzWerk IIZ** eingebracht durch RAV .....

Name des zuständigen Beraters, der zuständigen Beraterin .....
.....

Datum der ersten Mitteilung an Projektleitung .....

Für diesen Klienten oder diese Klientin bestehen Schnittstellen zu folgenden Institutionen:		Zusätzlich wünschbar für das Case Management-Team sind:	
O	RAV	O	RAV
O	IV	O	IV
O	SD Baden	O	SD Baden
O	JFBB	O	JFBB
O	BIZ	O	BIZ
O	HLW	O	HLW

Die mit x bezeichneten Institutionen werden ins Case Management-Team eingeladen.

Tool 63 (2/8):
Stammblatt Case Management, Aargau

Das Case Management wird geführt durch RAV .....

Name des Case Managers, der Case Managerin .....

Finanziell sind im Moment engagiert

O RAV
O IV
O SD Baden
O JFBB

Die folgenden Angaben werden so weit möglich von der schickenden Institution gemacht.

2. Personalien

Name .....
Vorname .....

O weiblich
O männlich

Adresse .....
Wohnort oder zivilrechtlicher Wohnsitz .....
Geb.Datum .....
Heimatort, bei Ausländern Staatsangehörigkeit .....
AHV-Nummer .....
Rahmenfrist .....

Falls nicht Schweizer BürgerIn .....
In der CH seit .....
Status .....

Tool 63 (3/8):
Stammblatt Case Management, Aargau

Falls rechtlich unterstützt .....
Name und Adresse des Beistands .....
Name und Adresse des Vormunds .....
Name und Adresse von bevollmächtigten Personen oder Institutionen.....
.....

Zivilstand .....
Kinder nach Jahrgang .....
Finanziell und zeitlich zu unterstützende Kinder .....
Weitere finanziell und/ oder zeitlich zu unterstützende Personen .....
.....

Datum der Anmeldung bei der schickenden Institution .....
Gründe der Anmeldung .....

Gelernte(r) Beruf(e) .....
Ausgeübte Tätigkeiten .....
Erwerbslos seit .....
Gründe .....
Beschäftigungsgrad an der letzten Stelle .....
Künftig gewünschter Beschäftigungsgrad .....

Deutsch nach spontaner Einschätzung

Hochdeutsch mündlich perfekt .....

Hochdeutsch schriftlich perfekt .....

Schweizerdeutsch mündlich perfekt .....

Gesundheitszustand nach spontaner Einschätzung

guter Allgemeinzustand .....

Tool 63 (4/8):
Stammblatt Case Management, Aargau

Die folgenden Seiten werden je von der Institution ausgefüllt, die ein Dossier führt.

3. Institutionelle Bezüge = bestehende Schnittstellen

3.1. RAV

Anmeldung (Datum) .....
ev. Abschluss des Dossiers .....
Grund .....
zuständige PersonalberaterIn .....

Massnahmen
eingeleitet/durchgeführt
geplant

Finanzielle Unterstützung aktuell durch ALV
O Ja
O Nein

Finanzielle Unterstützung in der Zeit vom .....
bis .....
Gesamthaft ausgerichteter Betrag Fr. .....
Bemerkungen .....
.....
.....

Tool 63 (5/8):
Stammblatt Case Management, Aargau

3.2. IV

Anmeldung (Datum)
ev. Abschluss des Dossiers
Grund
Anmeldung durch
zuständige SachbearbeiterIn
ev. Name des involvierten Arztes, Spitals, Heims
worauf ist die Anmeldung zurückzuführen

besteht eine Schnittstelle zu anderen Versicherungen / Leistungsträgern
O Ja
O Nein

Erläuterung

Massnahmen
eingeleitet/durchgeführt
geplant

Zusätzliche Hilflosenentschädigung beantragt
O Ja
O Nein

Ausgerichtet
O Ja
O Nein

Finanzielle Unterstützung aktuell durch IV
O Ja
O Nein

Finanzielle Unterstützung in der Zeit vom .....
bis .....

Tool 63 (6/8):
Stammblatt Case Management, Aargau

Gesamthaft ausgerichteter Betrag Fr. .....
Bemerkungen .....
.....
.....

3.3. Sozialdienst

Zuständiger Dienst .....
Anmeldung (Datum) .....
Anmeldung durch .....
ev. Abschluss des Dossiers .....
Grund .....
zuständige SozialarbeiterIn .....

Massnahmen
eingeleitet/durchgeführt
geplant

Finanzielle Unterstützung aktuell
O Ja
O Nein

Finanzielle Unterstützung in der Zeit vom .....
bis .....
Gesamthaft ausgerichteter Betrag Fr. .....
Bemerkungen .....
.....
.....

Tool 63 (7/8):
Stammblatt Case Management, Aargau

3.4. Berufsberatung

Anmeldung (Datum .....
Anmeldung durch .....
Finanziert durch .....
zuständige BerufsberaterIn .....
ev. Bericht an .....
am .....
ev. Ergebnisse/Empfehlungen .....

Massnahmen
eingeleitet/durchgeführt
geplant

Bemerkungen .....
.....
.....

3.5. Arbeitsmarktliche Massnahmen beim HEKS LernWerk

Anmeldung (Datum)
Anmeldung durch
zuständige BeraterIn
Programm
Dauer
Ev. erfolgter Austritt (Datum)
Grund
Ev. Ergebnisse
Bemerkungen .....
.....
.....

Tool 63 (8/8):
Stammblatt Case Management, Aargau

3.6. Weitere Arbeitsmarktliche Massnahmen

Institution .....
Programm .....
Eintritt (Datum) .....
Austritt (Datum) .....
Bemerkungen .....
.....
.....

Institution .....
Programm .....
Eintritt (Datum) .....
Austritt (Datum) .....
Bemerkungen .....
.....
.....

b) Einschätzen
Gerade in Fällen mit Mehrfachproblematiken können sowohl Case ManagerIn wie KlientIn mit Blick auf die Vielschichtigkeit von Problemlagen handlungsunfähig werden. Zur Einschätzung gehört herauszufinden, welche Probleme in welcher Priorität die KlientInnen lösen müssen und welche Ressourcen sie dazu heranziehen können und wollen.

Diese Fragen können zu zweit zwischen KlientIn und Case ManagerIn diskutiert werden. Bei Bedarf können auch Mitarbeitende anderer involvierter Institutionen beigezogen werden.

c) Planen
Die prioritär zu lösenden Anliegen und die dafür vorhandenen Ressourcen werden gemeinsam und mit Unterstützung von Fachwissen in einem Massnahmenplan umgesetzt. Bereits im Massnahmenplan sollte eingebaut werden, wie allenfalls auftretende Hindernisse überwunden werden können.

Ein Massnahmenplan ist auf die aktuelle individuelle Situation ausgerichtet. Er muss beharrlich neuen Begebenheiten angepasst werden. Er ist ein dynamisches und dynamisierendes Instrument. Die Massnahmenplanung richtet sich nach den Bedürfnissen der Person und nicht nach den Kausalkategorien der Institutionen. Die Beiträge zur Erreichung der definierten Ziele werden durch die dafür spezialisierte Institution geliefert.

Im Feldversuch IIZ im Kanton Aargau wird dieser Schritt gemeinsam mit allen involvierten Institutionen im Rahmen des für diesen Fall gebildeten Case Management-Teams unternommen. Dabei wird der Massnahmenplan von den Mitarbeitenden aller beteiligten Institutionen am runden Tisch gemeinsam erarbeitet. Das Protokoll dieser Team-Sitzung beinhaltet neben einer Situationsanalyse des Falles diesen Massnahmenplan inklusive der einzelnen Integrationsschritte (Ziele, Prioritäten, Massnahmen) und der jeweils verantwortlichen Institutionen (Tool 62).

Tool 62 (1/8):
Sitzungsprotokoll Case Management, Aargau

NetzWerk IIZ

Protokoll der 1. Sitzung des Case Management – Teams Prozess Nummer

Dieses Protokoll wird durch die Projektleitung erstellt. Es geht an alle Mitglieder des Case Management – Team und an die betroffene Person.

Erste Sitzung vom **2003, von** **-** **Uhr** im Sitzungszimmer RAV Baden

Tool 62 (2/8):
Sitzungsprotokoll Case Management, Aargau

Case Manager:

Mitglieder des Case Management – Team:

Projektleitung:

Unterlagen: Formular ‚Stammblatt' mit den Angaben aller involvierten Institutionen

Teil 1: Assessment

1. Fallschilderung durch den Case-Manager

Der Case Manager schildert die Situation mündlich. Zusätzlich zum Stammblatt werden folgende Faktoren erwähnt:

2. Ergänzungen der involvierten Institutionen

2.1 Schnittstelle zu

2.2 Schnittstelle zu

2.3 Schnittstelle zu

3. Beziehungsnetz

Tool 62 (3/8):
Sitzungsprotokoll Case Management, Aargau

4. Ressourcen

Das Case Management - Team benennt folgende Ressourcen:

5. Prognose ohne IIZ

Falls keine IIZ-Bemühungen unternommen würden, würde

Teil 2: Fiktiver Massnahmenplan

6. Haupt-Ziel für das Case Management

Das Case Management – Team formuliert die aktuelle Situation wie folgt:

Das Case Management – Team formuliert das mögliche Ziel für die Arbeit wie folgt:

Anvisierter Termin für die Erreichung dieses Zieles:

7. Mögliche Handlungs-Bereiche

Bereich	Ziele

Tool 62 (4/8):
Sitzungsprotokoll Case Management, Aargau

8. Priorisierung der Handlungs-Schritte

Das Case Management-Team setzt Prioritäten für mögliche Handlungs-Schritte wie folgt:

	Bereich
Erste Priorität	
Zweite Priorität	
Dritte Priorität	
Vierte Priorität	
Fünfte Priorität	

9. Massnahmen

	Bereich	**Massnahme**	**Zuständig**	**Ablauf**	**Termin**
1.					
2.					
3.					

10. Sich abzeichnende Entwicklungen

Tool 62 (5/8):
Sitzungsprotokoll Case Management, Aargau

Teil 3: Interinstitutionelle Zusammenarbeit

11. Absprachen für diesen Fall

Hauptziel

Erste Priorität

Massnahme erster Priorität:

In die Zielerreichung erster Priorität sind folgende Institutionen involviert:

SD ☐ als Case Manager
IV ☐
RAV ☐
BB ☐
HLW ☐

Uebereinkunft für Abläufe im Projekt ***NetzWerk IIZ:***

Abläufe:
Verantwortungen:
Termine:
Finanzierung:

Zweite Priorität

Massnahme zweiter Priorität:

Tool 62 (6/8):
Sitzungsprotokoll Case Management, Aargau

In die Zielerreichung zweiter Priorität sind folgende Institutionen involviert:

SD ☐ als Case Manager
IV ☐
RAV ☐
BB ☐
HLW ☐

Uebereinkunft für Abläufe im Projekt *NetzWerk IIZ*:

Abläufe:
Verantwortungen:
Termine:
Finanzierung:

Dritte Priorität

Massnahme dritter Priorität:

☐

In die Zielerreichung dritter Priorität sind folgende Institutionen involviert:

SD ☐ als Case Manager
IV ☐
RAV ☐
BB ☐
HLW ☐

Uebereinkunft für Abläufe im Projekt *NetzWerk IIZ*:

Abläufe:
Verantwortungen:
Termine:
Finanzierung:

Tool 62 (7/8):
Sitzungsprotokoll Case Management, Aargau

Vierte Priorität

Massnahme vierter Priorität:

In die Zielerreichung vierter Priorität sind folgende Institutionen involviert:

SD ☐ als Case Manager
IV ☐
RAV ☐
BB ☐
HLW ☐

Uebereinkunft für Abläufe im Projekt ***NetzWerk IIZ*** :

Abläufe:
Verantwortungen:
Termine:
Finanzierung:

Fünfte Priorität

Massnahme fünfter Priorität:

In die Zielerreichung fünfter Priorität sind folgende Institutionen involviert:

SD ☐ als Case Manager
IV ☐
RAV ☐
BB ☐
HLW ☐

Uebereinkunft für Abläufe im Projekt ***NetzWerk IIZ*** :

Abläufe:
Verantwortungen:
Termine:
Finanzierung:

Tool 62 (8/8):
Sitzungsprotokoll Case Management, Aargau

12. Absprachen für das Case Management – Team

Turgi, den

Für das Protokoll:

Im Rahmen des Feldversuches ist dieser Massnahmenplan das hauptsächliche Instrument, in dem die beiden Stränge Case Management und IIZ zusammentreffen. Bei KlientInnen mit interinstitutionellen Schnittstellen ist die effiziente und termingerechte Umsetzung des Massnahmenplans nur möglich, wenn die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen so organisiert ist, dass die KlientInnen mit ihren Wünschen im Zentrum der Bemühungen stehen können.

d) Erschliessen der Ressourcen
Der Massnahmenplan wird Schritt für Schritt umgesetzt. Je nach Situation können Sitzungen mit verschiedenen Hilfestellung Leistenden organisiert werden, in denen es neben dem Verbinden von verschiedenen Ressourcen auch um das Festlegen von Aufgaben und Kompetenzen geht. Case ManagerInnen treten dabei in drei Funktionen auf:

- Anwaltschaftliche Funktion (z.B. gegenüber einem Vermieter)
- Vermittlungsfunktion (z.B. für einen geeigneten Praktikumsplatz)
- selektierende Funktion (hilft, sich in den Angeboten zurecht zu finden)

Die Stärke jeder Funktion und ihre Mischung werden für jeden Fall und jede Phase des Falls individuell festgelegt.

e) Koordinieren
Der/die Case ManagerIn sorgt für verlässliche Hilfestellungen und deren effektive Nutzung. Wichtig in dieser Phase ist das zielgerichtete Dranbleiben trotz Widerständen und Motivationsschwund. Mittels Zielklärungen, Vereinbarungen, Abmachungen, Terminkontrollen und Motivationshilfen wird sowohl den KlientInnen Unterstützung geleistet wie die Effizienz der IIZ getestet und verbessert.

f) Entpflichten
Der/die Case ManagerIn widmet sich vermehrt der Beobachtung der Problemlösung, wenn die KlientInnen fähig sind, mit Erfolg selbständig Unterstützungsbeziehungen einzuleiten. Ein schrittweiser Rückzug wird möglich. Abgeschlossen wird diese Phase mit der Evaluation über den Verlauf des Case Managements und das Erreichen der gesetzen Ziele.

Die Rolle von Case Management in einem interinstitutionellen Rahmen wird bisher lediglich im Feldversuch NetzWerk IIZ im Kanton Aargau (s. 5.1.3f) untersucht. Daneben befindet sich ein weiterer Feldversuch zu Case Management und IIZ im Kanton Solothurn in einer Konzeptphase (s. 5.1.3g).

Case Management kann aufgrund der bisherigen Erfahrungen eine wichtige Rolle bei einer IIZ spielen. Zentral ist dabei das koordinierte Vorgehen und die Nutzung der Ressorucen aus allen beteiligten Institutionen. Es ist auch denkbar, dass anstelle eines/einer Case Managers/in bereichsübergreifende Expertenteams oder eine aus Fachleuten gebildete Intergrationsplattform tritt. Wichtig dabei ist, dass diese gesamtheitlich agieren und zu vernetzen wissen.

5 Modelle und Prozesse

In diesem Kapitel werden die Modelle, die mit den in Kapitel 4 vorgestellten Tools gebildet werden können, vorgestellt. Diese Modelle sind als Beispiele anzusehen, es handelt sich dabei um Arten einer IIZ, wie sie in den Feldversuchen gewisser Kantone ausprobiert werden.

Hat man sich einmal für das zu entwickelnde Modell und die benötigten Tools entschieden, muss der Ablauf des Einführungsprozesses geplant und bestimmt werden. Dazu werden in den Kapiteln 5.2 und 5.3 aus Projekt- und Prozessmanagement geeignete Tools zur Organisation und Durchführung eines IIZ-Einführungsprozesses vorgestellt.

5.1 IIZ-Modelle

Die in diesem Kapitel vorgestellten Modelle haben sowohl für die KundInnen wie auch für die beteiligten Verwaltungen Auswirkungen. Bei den KundInnen steht in der Regel die bessere Integration in den Arbeitsmarkt im Vordergrund.

Für die beteiligten Verwaltungen ist vor allem einmal die Frage einer besseren Kooperation wichtig. Dazu wurden in den hier vorgestellten Modellen Hilfsmittel entwickelt, die die Zusammenarbeit der Verwaltungsstellen erleichtern und regeln. Diese Aspekte beinhalten Vereinbarungen zwischen den Verwaltungen, also den Rahmen, in dem sich Kunden-Modelle bewegen können bzw. «Hintergrundvereinbarungen», von denen die KundInnen nichts merken. Durch die effizientere und einfachere Zusammenarbeit der Verwaltungsstellen resultieren zuletzt jedoch auch wieder positive Auswirkungen auf die KundInnen.

Modelle werden in diesem Kontext also als anwendungsorientierte Kombinationen von Tools verstanden. Die in den untersuchten Kantonen entwickelten Modelle können grob in die folgenden drei Kategorien eingeteilt werden (s. Kapitel 4.1):

- Interinstitutionelle Koordinationsgremien mit Schwerpunkt Identifikation der Schnittstellen und Prozessverbesserung (Bsp.: BS, TI)
- Interinstitutionelle und polyvalente Zentren als Anlaufstelle für Hilfesuchende (Stadt ZH)

- Interinstitutionelle Abklärungsstellen und Wiedereingliederungsprogramme (SG, Stadt BE, TG, VD, VS, AG, SO)

5.1.1 Interinstitutionelle Koordinationsgremien mit Schwerpunkt Identifikation der Schnittstellen und Prozessverbesserung

a) IIZ-Modell Stadt Basel
Die IIZ findet im Kanton Basel-Stadt in verwaltungsinternen Arbeitsgruppen der fünf Amtsstellen Amt für Berufsbildung und Berufsberatung, Amt für Sozialbeiträge, IV-Stelle, Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA) und Sozialhilfe der Stadt Basel statt. Dabei wird zwischen einer Steuergruppe auf der Ebene der AmtsleiterInnen und verschiedenen Koordinationsgruppen auf Ebene der SachbearbeiterInnen unterschieden.

Auf der Ebene der Amtsleiterkonferenz werden Strategien und Ziele formuliert; Vorschläge an übergeordnete Stellen gemacht; Arbeitsgruppen eingesetzt und Entscheide in IIZ-Grundsatzfragen getroffen.

Die Arbeitsgruppen erarbeiten autonom Lösungsvorschläge zur Verbesserung der Prozesse. Im Laufe von 2003 sollen diese Vorschläge umgesetzt werden. Die 6 Arbeitsgruppen sind in folgenden Bereichen tätig:

- Info-Abfragen zu gemeinsamen KlientInnen: Sicherstellung von Informationen, Austausch über die bereits erfolgten Anmeldungen von KlientInnen (Entwicklung von Tools und standardisierten Abläufen).
- Junge Erwachsene: Koordination und Vorbereitung der richtigen Massnahmen für die Zielgruppe «Junge Erwachsene».
- Fachgruppe berufliche Integration: Koordination von Massnahmen zur beruflichen Integration in Einzelfällen durch Absprache der Arbeitsmittel und Kommunikationswege, Entwicklung von Hilfsmitteln, dem Etablieren einer monatlichen Fallbesprechung (dies wird bereits seit 2001 zwischen VertreterInnen von RAV, Sozialhilfe und IV zur Diskussion von schwierigen Fällen praktiziert) und der Regelung der Vorfinanzierung durch Sozialhilfe und der Bildung eines Finanzmittelpools von SFr. 100’000 p.a.
- Überweisungsmodelle: Klären der Schnittstellen zwischen den Ämtern, Festlegung prioritärer Schnittstellen in der Überweisungspraxis, Entwicklung von Checklisten und Überweisungsformularen für Überweisungen zwischen

den Ämtern.
- Infoaustausch: Förderung des Informationsaustauschs unter den Amtsstellen, Entwicklung einer Zusammenarbeitskultur.
- Rechtliche Massnahmen: Erkennen von rechtlichen Problemen der Zusammenarbeit durch die Erstellung einer Übersicht über Arbeitsabläufe bezüglich Einsprache- und Beschwerdeverfahren in den verschiedenen Amtsstellen, Regelung der Datenschutzproblematik.

Der zentrale Punkt des Basler IIZ-Projekts besteht also in der Verfahrensoptimierung. Es werden keine neuen Institutionen oder zentrale Anlaufstellen geschaffen, dafür wird ein Schwergewicht auf das gegenseitige Kennen lernen der Institutionen gelegt. Aus diesem Grund wird auch viel Wert gelegt auf regelmässige gemeinsame Ausbildungsveranstaltungen.

Zusätzlich wurden zwei interinstitutionelle Einrichtungen im Bereich der beruflichen und sozialen Integration zwischen KIGA und Sozialhilfe geschaffen:

- «Kooperation» (berufliche Abklärung und Coachingkurse),
- «Projekt 100» (Eingliederung von Ausgesteuerten und Sozialhilfebeziehenden).

Die beiden Projekte konzentrieren sich auf das Angebot von Kursen für die KlientInnen, ebenso werden Arbeitsplätze und Praktikastellen gesucht.

b) IIZ-Modell Kanton Tessin
Im Kanton Tessin bestehen Zusammenarbeitsvereinbarungen zwischen dem Arbeitsamt und der Berufsberatung und dem Arbeitsamt und dem Sozialdienst und der Sozialhilfe. Wie in Basel wurden auch hier keine neuen Institutionen geschaffen, sondern die Zusammenarbeit soll auf der Ebene zwischen einzelnen Institutionen und in gewissen Teilbereichen verbessert werden.

Zwischen dem Arbeitsamt und der Berufsberatung besteht bereits seit 1998 eine Zusammenarbeitsvereinbarung. Die Zielgruppe der Zusammenarbeit sind Arbeitslose, die um Ausbildungsbeiträge ersuchen. Das Arbeitsamt überweist Arbeitslose an die Berufsberatung. Dort werden die KlientInnen abgeklärt mit dem Ziel, berufliche Umschulungsmassnahmen vorzuschlagen, welche die Anstellungschancen verbessern. Das Arbeitsamt entschädigt die

Berufsberatung für den entstehenden Aufwand.

Zusammenarbeitsvereinbarungen existieren auch zwischen dem Arbeitsamt und dem Sozialdienst und den Organen der Sozialhilfe. Dabei sollen für problematische Arbeitslose und SozialhilfeempfängerInnen gemeinsame Massnahmen unternommen werden. Dabei kann einE RAV-PersonalberaterIn wenn nötig den Sozialdienst kontaktieren, um gemeinsame Abklärungen und Massnahmen durchzuführen.

Im Bereich der Sozialhilfe wurden regionale Anlaufstellen in 13 Gemeinden geschaffen. Diese wurden aufgrund von quantitativen Kriterien (geschätzte Anzahl Gesuche) und geografischer Verteilung ausgewählt (vgl. ZeSo 2003).

In Zukunft soll im Tessin auch die Zusammenarbeit mit privaten Sozialhilfeorganisationen geregelt werden, ebenso ist eine koordinierte Zusammenarbeit mit privaten Arbeitsvermittlern wie der Stiftung «Intégration pour tous» (s. Kanton Waadt) und eine gemeinsame Organisation von RAV, IV, Sozialhilfe für schwer vermittelbare Personen vorgesehen. Zu diesen Projekten liegen bisher jedoch noch keine genaueren Angaben vor.

5.1.2 Interinstitutionelle und polyvalente Zentren als Anlaufstelle für Hilfesuchende

a) IIZ-Modell Stadt Zürich
Im Bereich der Sozialhilfe selbst wurden organisatorische Änderungen durchgeführt, die zur Bildung von fünf regionalen polyvalenten Sozialzentren führten. In diesen werden Sozialhilfe, Kinder- und Familienhilfe sowie (zukünftig) auch die Vormundschaft integriert bearbeitet, ausserdem befinden sich zusätzlich noch andere Dienste unter ihrem Dach oder in ihrer Trägerschaft: Mütter- und Väterberatung, Quartierssozialarbeit, Schulsozialarbeit. Der Beizug privater Sozialwerke ist vorgesehen. Die Triage wird durch eine Auskunftsperson durchgeführt.

Die neue Arbeit des Sozialamtes beruht auf dem Gegenseitigkeitsprinzip, zu diesem Zweck werden zwischen den KlientInnen und dem Sozialzentrum Leistungsvereinbarungen abgeschlossen. Das Chancenmodell in der Sozialhilfe hat das Ziel einer optimalen Integration von KlientInnen in gesellschaftliche

Strukturen, insbesondere den Arbeitsmarkt. Das Chancenmodell soll das Prinzip der Gegenseitigkeit verstärkt zum Ausdruck bringen, die Selbstverantwortung der KlientInnen stärken und Gegenleistungen gebührend honorieren und dadurch ein Engagement möglichst attraktiv machen (positive finanzielle Anreize).

Im Bereich der interinstitutionellen Zusammenarbeit hat das Sozialdepartement der Stadt Zürich Übereinkommen zur Zusammenarbeit zur Unterstützung (auch) der beruflichen Integration mit einer Reihe von Institutionen.

Mit der Berufsberatung bestehen sowohl von Seiten des Sozialdepartementes wie auch von Seiten RAV klare Zusammenarbeitsvereinbarungen. Für Details siehe Tool 25 und Tool 26 auf CD-ROM.

Unter die IIZ im engeren Sinne fällt die Zusammenarbeit mit den RAV bezüglich der beruflichen Integration von Sozialhilfebeziehenden. Nach EG-AVIG finanziert der Kanton einen Teil (50 %) der Infrastrukturkosten, wenn die Vermittlungschancen durch Massnahmen der beruflichen Integration erhöht werden. Bislang müssen die Sozialhilfebeziehenden, die für eine berufliche Massnahme vorgesehen sind, sich, wie auch in den anderen Gemeinden des Kantons, beim RAV anmelden, das eine entsprechende Prüfung vornimmt. Da die Sozialzentren ihre eigenen Assessments durchführen, wird diese Doppelung als störend und für die KlientInnen unverständlich angesehen. Aus diesem Grund wurde eine Vereinbarung ausgehandelt, nach der die RAV im Wesentlichen nur noch formal involviert sind (Information des RAV, AVAM-Anmeldung), also nicht mehr für jede Person die Wiedereingliederungschancen und damit die Genehmigung der Massnahmen prüfen. In dieser Vereinbarung ist auch der Ablauf der Überweisung von SozialhilfeempfängerInnen in die EG-AVIG-Programme geregelt. Die Vereinbarung selbst ist bisher noch nicht unterschrieben.

Die Zusammenarbeit zwischen der IV-Stelle und den RAV steht noch am Anfang: Ein Zusammenarbeitskonzept zwischen IV und RAV aus dem Jahr 2000 regelt u.a. die Zuständigkeit, die Übergabe von KundInnen und Informationen, die kostenneutrale Zugänglichkeit der IV-Standortbestimmungskurse zur Abklärung von RAV-KundInnen mit Gesundheitsschäden, das Verfahren bei Problemen, Zweifelsfällen, usw. Dieses Konzept fand jedoch bisher laut Aussagen von Beteiligten in der Praxis wenig Beachtung.

Seit Ende 2002 wird an der Konstituierung eines IV-RAV-Netzwerkes gearbeitet. Dazu werden in jedem RAV 1-2 PersonalberaterInnen als IV-Kompetenzpersonen bestimmt. 3mal pro Jahr sind gemeinsame Sitzungen zwischen den RAV-Kompetenzpersonen und dem IV-Fachdienst Eingliederung vorgesehen.

Gleichzeitig soll bei der IV-Stelle das Konzept «Aktive Arbeitsvermittlung» durch Installation eines beruflichen Wieder-Eingliederungszentrums (BeWEg) gestartet werden. Die Zielsetzung dieses Projekts besteht in der Verbesserung der Vermittlungschancen durch klare Zuordnung an die jeweils kompetenteste Stelle. Die Vermittlung erfolgt durch das RAV, wenn keine behinderungsbedingte Erschwernis bei der Stellensuche vorliegt. Das RAV erhält, mit Zustimmung der KundInnen, die benötigten Informationen, z.B. zur medizinischen Zumutbarkeit. Bei behinderungsbedingten Einschränkungen erfolgt die Vermittlung durch das BeWEg. Schwerstvermittelbare, bei denen auch der Arbeitgeber Unterstützung oder Begleitung braucht, werden vom BeWEg an ALL Personal, eine spezialisierte private Agentur, delegiert.

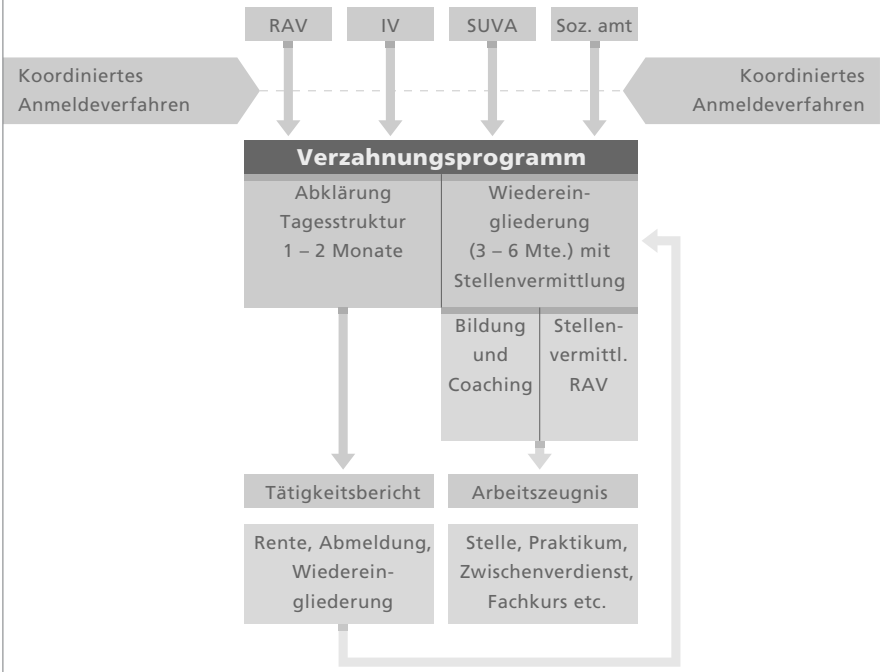
Wie diese Beschreibung zeigt, werden in der Stadt Zürich keine Einheitslösungen angestrebt, sondern man arbeitet an einer Koordination in gemeinsamen Abklärungszentren mit gemeinsamen Formularen und eine Koordination im Bereich Arbeitsvermittlung, inklusive allgemeinem Zugang zu Massnahmenpool. All das braucht eine gewisse Standardisierung. Ziel dieser Bemühungen ist ein vordergründig flexibles Arbeiten gegenüber den KlientInnen und eine Regelung hinter den Kulissen über Fonds, Verträge und Prozessoptimierungen.

5.1.3 Interinstitutionelle Abklärungsstellen und Wiedereingliederungsprogramme

a) IIZ-Modell Kanton St. Gallen

Das IIZ-Projekt «Verzahnung» im Kanton St. Gallen besteht aus einem gemeinsamen Abklärungs- und Wiedereingliederungsprogramm von RAV, IV, SUVA, und Sozialhilfe. Die KlientInnen werden durch ihre Stamminstitution mittels eines koordinierten Anmeldeverfahrens in den Abklärungs- oder Wiedereingliederungsteil des Verzahnungsprogramms zugewiesen. Für die Koordination und Überwachung der Prozesse ist während der Teilnahme das

Verzahnungsprogramm verantwortlich.



Figur 2:
Übersicht Verzahnungsprogramm Kanton St. Gallen

Die Zielgruppen sind Personen, die auf den RAV, bei der IV/SUVA oder der Sozialhilfe gemeldet sind und deren Vermittlungsfähigkeit wegen gesundheitlicher oder psychischer Einschränkungen unklar ist.

Die zuweisende Stelle führt mit der Person ein Abklärungsgespräch. Nach einem kurzen Schnuppertermin beim Verzahnungsprogramm entscheidet die zuweisende Stelle zusammen mit dem/der Klienten/in, ob ein Abklärungsteil bzw. der Wiedereingliederungsteil des Verzahnungsprogramms oder eine andere Massnahme angebracht ist. Bedingung für einen Eintritt in das Verzahnungsprogramm ist eine schriftliche Ermächtigung des/der Klienten/in, dass arbeitsrelevante Informationen zwischen den Stellen ausgetauscht werden können (s. Tool 35). Die Zuweisung in das Verzahnungsprogramm erfolgt schriftlich.

In der 1-2 monatigen Abklärungsphase soll die Vermittlungsfähigkeit geprüft werden. Dazu führt die Programmleitung, die gemäss Leistungsauftrag der zuweisenden Stelle die nötigen Abklärungen trifft, zusammen mit dem/der Klienten/in ein Eintrittsgespräch. Nach diesem Abklärungsteil entscheidet die zuweisende Stelle, welche Massnahmen folgen. Die zuweisende Stelle entscheidet nach einem Zwischenbericht der Programmleitung (Tool 15) über weiterführende Massnahmen.

Entscheidet sich die zuweisende Stelle für die Wiedereingliederung, so übernimmt das RAV zusammen mit dem Verzahnungsprogramm und dem Bildungs- und Coachingteil die aktive Stellenvermittlung. In einem Gespräch zwischen dem/der Klienten/in, dem RAV und der zuweisenden Stelle werden die Ziele gemeinsam vereinbart (Tool 47) und die Inhalte des Bildungs- und Coachingteils festgelegt. Zusätzlich findet monatlich ein Vermittlungsgespräch mit einem/einer RAV-PersonalberaterIn und ein Standortgespräch mit der Programmleitung statt. Ziel ist eine befristete oder unbefristete Arbeitsstelle im ersten Arbeitsmarkt. Nach einer erfolgreichen Vermittlung ist die zuweisende Stelle Ansprechperson für den Arbeitgeber.

Details zu den einzelnen Bestandteilen des Verzahnungsprogramms, die Finanzierung, personelle Fragen, klare Leistungsbeschreibungen, usw. sind in den Ausschreibungsunterlagen zu finden (Tool 5). Ein Vorteil der Ausschreibung ist, dass die Regierung in die Verantwortung genommen wird, da die Vergabe einen Regierungsratsbeschluss braucht. Die Verträge werden für 3 Jahre vergeben, danach muss eine Neuausschreibung erfolgen.

Mit der Berufsberatung existieren separate Vereinbarungen, z.B. Leistungsaufträge durch das RAV (s.Tool 27). In dieser Vereinbarung sind Fragen der Leistungsbestimmung, der Überweisung und der Entschädigung geregelt.

b) IIZ-Modell Stadt Bern

Das Pilotprojekt «Assessment Stadt-Kanton Bern» ist ein gemeinsames Projekt des KIGA Bern (ALV), dem Fürsorgeamt der Stadt Bern, der IV sowie des kantonalen Amts für Berufsbildung und Laufbahnberatung. Das Ziel des Projekts besteht in der raschen und dauerhaften arbeitsmarktlichen oder anderweitigen Integration erwerbsloser Personen, einer Verbesserung der Qualität der Abklärungen, einer Reduktion von Doppelspurigkeiten, der Vermeidung von unnötigen Wartezeiten und einem Beitrag zur Verminderung

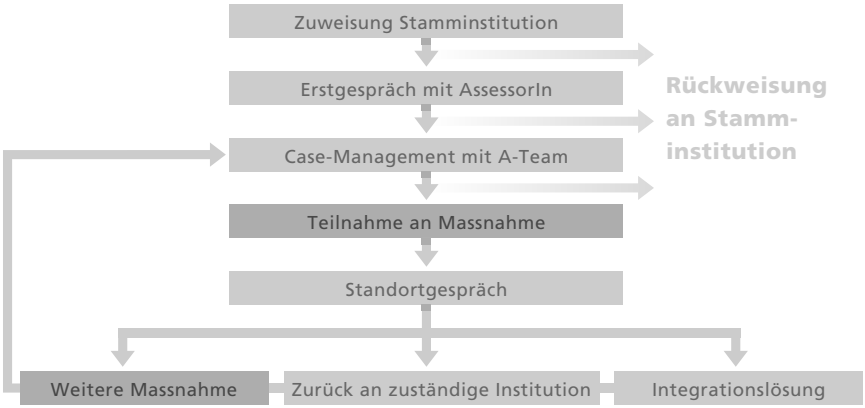
des Drehtüreffekts.

Ausgewählte KlientInnen der beteiligten Institutionen werden einem Assessment-Team zugewiesen, welches nach dem One-window-Prinzip organisiert ist. Details zum Assessment-Team (Zielgruppen, Personelles, Infrastruktur, Massnahmen) sind in der Absichtserklärung geregelt (s.Tool 4).

Zuweisungen an das Assessment-Team erfolgen durch die Stamminstitutionen RAV, IV und Sozialhilfe, welche selbst MitarbeiterInnen für das Assessment-Team zur Verfügung stellen. Die Berufsberatung weist keine KlientInnen zu, ist aber bei Bedarf gegen Bezahlung mit einer/einem eigenen AssessorIn am Abklärungsprozess beteiligt und stellt Infrastruktur zur Verfügung. Die KlientInnen werden nach bestimmten Kriterien zugewiesen (s. Tool 14).

Im Assessment wird mit den Teilnehmenden nach einem Erstgespräch mit dem/der zuständigen AssessorIn und den nötigen Abklärungen ein «Case Management» durchgeführt, bei welchem die AssessorInnen aus den verschiedenen Institutionen gemeinsam mit den Teilnehmenden die Situation analysiert und Wege und Lösungen erarbeiten. Zu Beginn des Assessment wird zwischen KlientInnen und Team eine Vereinbarung unterzeichnet, damit wird auch der Datentransfer geregelt (s. Tool 36). Die vom Assessment-Team empfohlenen Massnahmen haben für die Institutionen verbindlichen Charakter, die Massnahmen werden in einem Austrittsbericht (s.Tool 17) festgelegt. Wichtig dabei ist, dass die Massnahmen der einzelnen Institutionen sämtlichen Assessment-KlientInnen offen stehen. Der Weg eines Assessment-Teilnehmers kann wie folgt dargestellt werden:

Weg eines Assessment Teilnehmers



Figur 3:
Schematische Darstellung des Ablaufs des Assessment der Stadt Bern

Beim Vollzug der Massnahmen kann auf die bestehenden Angebote der involvierten Institutionen und verschiedener privater Anbieter, z.B. im Bereich Arbeitsvermittlung, zurückgegriffen werden. Nach der Absolvierung der ersten Massnahme ist ein Standortgespräch vorgesehen, bei dem das weitere Vorgehen besprochen wird.

Die zwischen dem Assessment-Team und den KlientInnen vereinbarten Abklärungs- und Qualifizierungsmassnahmen werden durch einen «Fonds de roulement» vorfinanziert, bis die für die Finanzierung zuständige Institution feststeht. Diese zahlt dann nachträglich den entsprechenden Betrag wieder in den Fonds ein. Details zur Finanzierung durch den Fonds sind in der Fondsverordnung und dem Reglement zur Fondsverordnung zu finden (s. Tool 39 und Tool 40).

c) IIZ-Modell Kanton Thurgau
IIZ bedeutet im Kanton Thurgau vor allem eine Zusammenarbeit zwischen RAV und IV. Die Sozialhilfe ist im Bereich Beschäftigungsprogramme ebenfalls in den Prozess integriert und soll mit jedem weiteren Ausbauschritt weiter in das Projekt einbezogen werden.

5

Das IIZ-Modell des Kantons Thurgau besteht aus vier Etappen:

In einer ersten Etappe wurde ab 2000 eine gemeinsame Integration von Ausgesteuerten durch Sozialhilfe und RAV angestrebt. Das Ziel war der freie Zugang von SozialhilfeempfängerInnen zu allen Beschäftigungsprogrammen der RAV, die Gemeinden zahlen dafür einen Selbstkostenpreis.

In einer zweiten Etappe wurde ab 2001 die Analyse der Schnittstellen zwischen den RAV und der IV durchgeführt. Zu Beginn wurden die Dienstleistungsprozesse von RAV und IV festgelegt und Schnittstellen usw. bestimmt. Das Ziel bestand im gegenseitigen Kennenlernen der beiden Institutionen und der Ableitung von Massnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit.

In einer dritten Etappe wurde, ausgehend von den Ergebnissen der Schnittstellenanalyse, eine interinstitutionelle Plattform zwischen IV und RAV aufgebaut. Zielgruppe dieser Plattform sind KlientInnen, die gemeinsam bei IV und RAV angemeldet sind.

Dabei soll je eine Beratungsperson des RAV (Stellenbeschreibung s.Tool 11) und der IV (Stellenbeschreibung s. Tool 12) gemeinsam in einem Büro die Eingliederung der rund 200 gemeinsamen Fälle übernehmen. Dadurch werden die Dossiers gebündelt an einem Ort mit interdisziplinärem Wissen. Die Finanzierung geschieht aus einem eigenen Budget. Bei der Finanzierung der Massnahmen wird von Fall zu Fall entschieden, es bezahlt die Institution, die mit dem Kunden mehr zu tun hat.

Die interinstitutionelle Plattform legt den Eingliederungsweg fest, für die KlientInnen besteht immer eine Ansprechperson, diese bleibt während des ganzen Prozesses verantwortlich für die Kundenbegleitung.

Im Bereich der Vermittlung besteht nach wie vor eine Arbeitsteilung: Die IV ist zuständig für KundInnen mit gesundheitsbedingten Einschränkungen in der Vermittlung, die RAV für solche, die keine gesundheitsbedingten Einschränkungen haben (überwiegend AntragstellerInnen mit ablehnendem IV-Bescheid). Man sucht gemeinsam nach Lösungen, ausserdem bestand ursprünglich die Möglichkeit, IV-KlientInnen zur Vermittlung ins RAV zu überweisen. Dies hat sich jedoch nicht bewährt, da das RAV kaum in der Lage war, diese Personen zu vermitteln.

In einer vierten Etappe soll dieses Modell erweitert werden, in dem auch die Sozialhilfe in diese Plattform integriert wird. Ausserdem sollen Beschäftigungsprogramme für alle relevanten Gruppen geöffnet werden und Massnahmen der aktiven Vermittlung integriert werden.

Eine Übersicht über das Modell des Kantons Thurgau zeigt folgende Abbildung:

Landkarte der interinstitutionellen Integration schwierig vermittelbarer Kunden im Thurgau

d) IIZ-Modell Kanton Waadt
Die IIZ im Kanton Waadt spielt sich in verschiedenen Bereichen ab:

- RMR, zwischen RAV und Sozialhilfe
- Zusammenarbeit RAV-IV
- Leistungsaufträge an Dritte für Eingliederung (IPT, Les Oliviers)
- Berufsberatung und Validation: staatliche Anerkennung von erworbenem Wissen ohne Abschluss
- der unabhängige Vertrauensarzt

Eine Besonderheit der IIZ im Kanton Waadt ist, dass die RAV schlussendlich immer die verantwortliche Institution bleiben bei Fragen der Eingliederung. Zwar werden für spezielle Fälle Leistungsaufträge an Dritte erteilt, die Schlussverantwortung bleibt aber in jedem Fall beim RAV. Die Vermittlungsfähigkeit der KlientInnen wird dabei nie in Frage gestellt. Ebenso behalten die RAV eine breite Sichtweise, sie werden vom Gesetzgeber dazu angehalten, sämtliche Aspekte einer Eingliederung zu beachten. Neben der einseitigen Ausrichtung auf die Wirkungsindikatoren, insbesondere eine schnelle Vermittlung, werden bei der Vermittlung weitere Faktoren berücksichtigt. Die Sozialhilfe ist im Kanton Waadt auf regionaler Ebene in regionalen Sozialhilfezentren (13 im ganzen Kanton), die administrativ zum kantonalen Gesundheits- und Sozialhilfedepartement gehören und über professionelle MitarbeiterInnen verfügen, organisiert.

Eine interinstitutionelle Zusammenarbeitsmassnahme zwischen RAV und regionalen Sozialhilfezentren ist RMR (Revenu minimum de réinsertion). Der RMR hat zwei Ziele, einerseits die materielle Grundsicherung, andererseits die Reintegration (die RMR-Richtlinien definieren die Ziele und Massnahmen des Programms, s. Tool 1). Finanziell ist die Unterstützung grosszügiger als die Sozialhilfe. Den Übergang vom Bedürfnisprinzip hin zum Gegenleistungsprinzip zeigt sich daran, dass zwischen KlientIn und Institution ein Vertrag (s. Tool 18) abgeschlossen wird, mit dem sich die KlientInnen verpflichten, sich aktiv um Eingliederung zu kümmern. Finanziert wird der RMR zu zwei Dritteln durch den Kanton und zu einem Drittel durch die Kommunen. Als Zielgruppe in Frage kommen Ausgesteuerte, ehemals Selbständige, Neueintritte in den Arbeitsmarkt und vorherige BezügerInnen von Sozialhilfe.

Die primäre Triage erfolgt nach der «Herkunft» der Personen. Ausgesteuerte

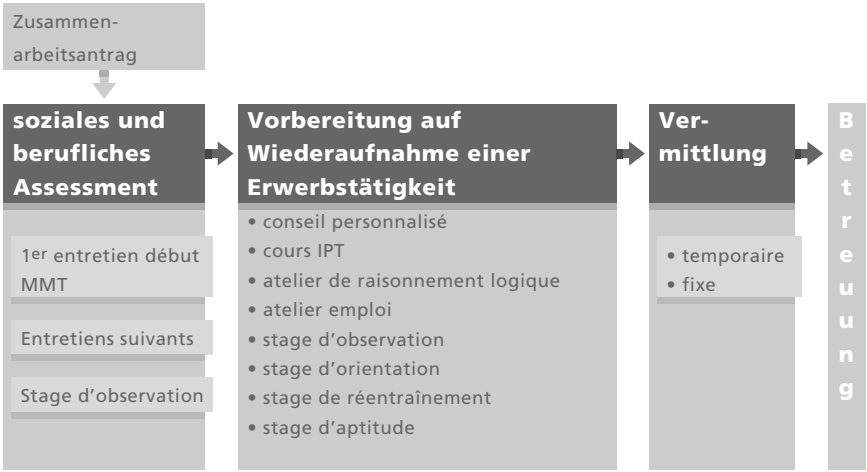
der Kategorien 1 – 4 und Personen, die neu in den Arbeitsmarkt eintreten, werden von den RAV betreut, ehemalige SozialhilfeempfängerInnen und Ausgesteuerte der Kategorie 5 von den Sozialzentren. Danach wird mittels einer Checkliste die Vermittlungsfähigkeit abgeklärt (s. Tool 20). Vermittlungsfähige werden danach dem RAV übergeben, schwer Vermittelbare, bei denen eher Massnahmen zur sozialen Integration im Vordergrund stehen, an die Sozialzentren. Die RAV sind allgemein für die beruflichen Integrationsmassnahmen zuständig, die Sozialzentren für die sozialen Integrationsmassnahmen und die Auszahlung des RMR. Gewisse KlientInnen, die sowohl berufliche wie soziale Massnahmen benötigen, werden von beiden Institutionen gemeinsam in einer «concertation tripartite» betreut (s. Tool 18).

Im Moment der Erstellung dieser Studie wird das RMR-System grundlegend reformiert.

Die Zusammenarbeit zwischen IV und RAV steht bisher noch ganz am Anfang. Im Vordergrund steht dabei die Regelung der Zuständigkeit bei KlientInnen, die in die Verantwortung beider Institutionen gehören. Die Aufgaben der beiden Institutionen, sowie die Schnittstellen und Abgrenzungen und die Grundsätze der Zusammenarbeit sind in der Zusammenarbeitsvereinbarung (Tool 6) beschrieben. Eine sehr wichtige Rolle spielt dabei der Informationstransfer, dieser ist mit einem speziellen Formular geregelt (Tool 33 und Tool 34). Wichtig sind bei der Zusammenarbeit von RAV und IV bisher vor allem Ausbildungsveranstaltungen von IV-MitarbeiterInnen über Belange der ALV und von RAV-PersonalberaterInnen über Belange der IV. Ausserdem spielen die beiden «Eingliederungsspezialisten» IPT und Fondation Les Oliviers bei der Ausbildung eine wichtige Rolle.

Die Stiftung IPT (Intégration pour tous) hat sich auf die Vermittlung von Stellensuchenden mit gesundheitlichen Problemen spezialisiert. Es werden aktiv Arbeitsplätze gesucht, ein Berater hat maximal 30 Dossiers, der Kontakt mit Unternehmen wird gepflegt, und es erfolgt eine Nachbetreuung der KlientInnen, die vermittelt wurden. Zwischen den KlientInnen und IPT wird ein Vertrag abgeschlossen, mit dem auch die Datenschutzfrage geregelt wird (s. Tool 46). Der Eingliederungsprozess von IPT sieht folgendermassen aus:

IPT-beruflicher Wiedereingliederungsprozess



Figur 4:
Aktive Vermittlung durch IPT im Kanton Waadt

Die Abbildung zeigt die verschiedenen Schritte und Massnahmen, die der Stiftung IPT zur Verfügung stehen, um Menschen mit gesundheitlicher Beeinträchtigung in den Arbeitsmarkt einzugliedern.

Die Details der Zusammenarbeit zwischen Amt für Arbeit und IPT (Finanzierung, Aufgaben, Massnahmen) sind in der Leistungsvereinbarung und dem Pflichtenheft festgehalten (s. Tool 43 und Tool 44).

Eine ähnliche Zusammenarbeitsvereinbarung existiert mit der Stiftung Les Oliviers, die sich mit abhängigen KlientInnen befasst. Les Oliviers führt im Auftrag der RAV gewisse arbeitsmarktliche Massnahmen für diese bestimmte Zielgruppe durch, beschäftigt sich aber nicht direkt mit deren Vermittlung in den Arbeitsmarkt. Nach dem Ende einer Massnahme erstattet die Stiftung einen Bericht an das RAV über den Erfolg.

Zwischen dem Amt für Arbeit und der Berufsberatung des Kantons wurde ein Programm vereinbart, das eine Anerkennung und Validierung der Berufserfahrungen und Qualifikationen von Arbeitslosen, die über keinen oder

einen nicht anerkannten Abschluss verfügen, ermöglicht. Bei der Umsetzung soll eng mit dem Unternehmerverband des Kantons, Berufsverbänden und den Gewerkschaften zusammen gearbeitet werden. Konzept und Vereinbarungen dieser Massnahme sind in Tool 7, Tool 8 und Tool 9 zu finden.

Im Bereich der beruflichen Abklärung existiert eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Amt für Arbeit und der Organisation CORREF. CORREF bietet Massnahmen im Bereich der vertieften Abklärung und Beratung an und ebenso im Bereich Aus- und Weiterbildung. Der Informationsfluss zwischen CORREF und RAV ist geregelt. Am Ende einer Massnahme wird ein standardisierter Bericht verfasst (s. Tool 16) Die Abgeltung des Aufwandes wird durch das Amt für Arbeit vorgenommen. Tool 10 beinhaltet die Aufgaben der beiden Institutionen, die Abläufe, Zusammenarbeitsregelungen und Finanzierung der Massnahmen.

Die RAV haben die Möglichkeit, zur Abklärung der Arbeitsfähigkeit von KlientInnen mit gesundheitlichen Problemen einen speziellen Vertrauensarzt beizuziehen. Das Konzept und das Pflichtenheft dazu sind in Tool 21 und Tool 22 zu finden.

Die IIZ-Massnahmen im Kanton Waadt verfolgen klar das Ziel einer besseren beruflichen Integration, insbesondere für die am schwierigsten beruflich zu integrierenden Gruppen. Der Schwerpunkt wird dabei auf Abklärung und Vermittlung gelegt. Dabei sollen die kompetentesten Partner (insbesondere Private) in Anspruch genommen werden, welche klare Leistungsaufträge erhalten. Die Massnahmen sind für alle offen, die Zusammenarbeit mit der regional organisierten Sozialhilfe funktioniert. Die Schlussverantwortung bleibt aber in allen Fällen beim RAV und dem Amt für Arbeit.

e) IIZ-Modell Kanton Wallis

Die IIZ im Kanton Wallis findet bisher zwischen den RAV, der Berufsberatung, den regionalen Sozialmedizinischen Zentren (SMZ) und der Ligue valaisanne contre les toxicomanies (LVT) statt. Ein Einbezug der IV ist geplant, aber bis jetzt noch nicht realisiert. Die Zusammenarbeit zwischen diesen Institutionen basiert auf einem umfassenden Massnahmenpaket mit der Konzentration auf die Bereiche Bildung, Beschäftigung und Unterstützung. Eine ganze Reihe weiterer Organisationen sind hierbei beteiligt, dazu gehören Programme zur vorübergehenden Beschäftigung, Invalidenwerkstätten,

Club-Emploi, Nachbehandlungszentren, die Stiftung Intégration pour tous, Bildungsstätten, soziale Unternehmen, Schutzaufsichts- und Fürsorgeämter und Vormundschaftsbehörden.

Konkret bestehen Zusammenarbeitsvereinbarungen zwischen den RAV und den regionalen Sozialmedizinischen Zentren (SMZ), den RAV und der Berufsberatung, sowie den RAV und der LVT, die alle die Vermittlungsfähigkeit der RAV-KundInnen verbessern sollen.

Das Abkommen zwischen RAV und SMZ (s. Tool 24) regelt die Möglichkeiten der RAV, für ihre KundInnen bei der SMZ psychosoziale Beratung, Budgetberatungen, Expertisen und Begleitungen in Auftrag zu geben. Der Zusammenarbeitsvertrag von RAV und Berufsberatung regelt die Leistungen, welche die Berufsberatung für RAV-KundInnen erbringt, nämlich Informationstage, Kurse, individuelle Beratung und deren Form sowie die Finanzierung. Die Anmeldung der RAV-KundInnen bei der Berufsberatung geschieht mittels eines standardisierten Formulars, welches auf der CD-ROM zu finden ist (Tool 38). Die Zusammenarbeit zwischen RAV und LVT ist in einem Abkommen geregelt (Tool 23). Gleichzeitig sind auch Leistungen der RAV für KundInnen der LVT aufgeführt. Mittels eines Formulars werden die wichtigsten Punkte der KlientInnen zu Beginn erfasst (Tool 37). Die LVT beurteilen insbesondere die Situation der KlientInnen in Bezug auf den Konsum von psychotropen Stoffen, arbeiten Lösungsansätze aus und unterstützten die KlientInnen durch Information, Beratung, Motivation und gegebenenfalls ambulate Begleitung.

Im Kanton Wallis gibt es ausserdem wie im Kanton Waadt (RMR, vgl. Tool 1 und Kap. 5.1.3d) eine kantonale Gesetzgebung zugunsten Ausgesteuerter. Für Ausgesteuerte und schwer Integrierbare ist der CIP (contract d'insertion professionelle) vorgesehen. Zielgruppe sind Arbeitslose am Ende ihrer Rahmenfrist und (ehemals) Selbständigerwerbende, deren Reintegration schwierig ist. Der CIP besteht aus 2 Massnahmen:

- Einarbeitungszuschüsse: Diese decken die Differenz zwischen dem tatsächlich bezahlten Lohn und dem normalen Lohn, der nach der Einarbeitung erwartet werden darf. Die Zuschüsse werden während der Einarbeitungszeit sukzessive gekürzt.

- Eingleiderungsverträge: Diese Temporärstellen finden im Rahmen von Eingliederungsprogrammen statt. Der Lohn ist gleich hoch wie bei der Teilnahme an einem AVIG-Beschäftigungsprogramm.

Das Modell des Kantons Wallis weist in vielen Bereichen Parallelen zum Modell des Kantons Waadt auf. Es wurden dabei keine neuen Institutionen oder Plattformen geschaffen, sondern die Zusammenarbeit wurde zwischen einzelnen Institutionen mittels Vereinbarungen geregelt.

f) IIZ-Projekte im Kanton Aargau
Die beiden IIZ-Projekte im Kanton Aargau behandeln einerseits die Beratung und Vermittlung von Stellensuchenden nach den Methoden des Case Managements (HEKS Lernwerk) und andererseits wird die Eingliederung von Schwervermittelbaren an eine spezialisierte Stelle ausgegliedert (Stollenwerkstatt).

Im Feldversuch **NetzWerk IIZ**, das am 1.4.2003 seine operative Tätigkeit aufgenommen hat, werden erwerbslose Menschen nach den Methoden das Case Managements beraten. Das Aargauer Projekt ist ein Pionierprojekt, da erstmals in der Schweiz untersucht wird, ob und inwieweit die Methode des Case Management in der interinstitutionellen Zusammenarbeit effizienzsteigernd wirkt.

Dazu wurde ein Case Management-Netzwerk aufgebaut, in das die RAV, die Sozialhilfe, die IV, die Berufsberatung und das HEKS Lernwerk eingebunden sind. Im gemeinsam unterzeichneten Commitment (Tool 61) werden die Grundsätze bezüglich der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen geregelt. Durch das Case Management sollen 20-30 Personen beraten und unterstützt werden. Teilnehmen können KlientInnen von am Feldversuch teilnehmenden Institutionen, deren Fall mindestens eine Schnittstelle zwischen den teilnehmenden Institutionen aufweist. Die meisten dieser Teilnehmenden sind Menschen mit Mehrfachproblematiken für eine nachhaltige und rasche Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt.

Zentral beim Case Management ist, dass einE KlientIn für alle Belange nur eine professionelle Ansprechperson hat. Konkret bildet sich um jeden Fall, der innerhalb des Projekts NetzWerk IIZ betrachtet wird, ein Case Management-Team aus den Mitarbeitenden der involvierten Institutionen,

wobei nicht immer alle Institutionen bei einem Fall vertreten sein müssen. Das Case Management-Team bleibt für die gesamte Dauer bis zum Abschluss eines Falles unverändert. EinE MitarbeiterIn, meistens der/diejenige, der/die den Fall eingebracht hat, übernimmt dabei das Case Management und ist alleinige Ansprechperson für den/die Klienten/in. Der/die KlientIn bestätigt seine/ihre Teilnahme durch die Unterzeichnung einer Teilnahmebestätigung, mit der gleichzeitig auch der Datentransfer geregelt wird (Tool 64).

Mit Hilfe eines Stammblatts (Tool 63) wird die Person zur Teilnahme in das Projekt angemeldet. Darin werden die wichtigsten Daten bezüglich der Person und ihrer bisherigen Kontakte zu den Institutionen festgehalten. Dieses Dokument wird vor der ersten Case Management-Teamsitzung an alle teilnehmenden MitarbeiterInnen zur Vorbereitung des Falles geschickt.

Aufgrund einer breiten individuellen Standortbestimmung wird gemeinsam an einer ersten Sitzung des Case Management-Teams eine Massnahmenplanung vorgenommen. Diese richtet sich nach den Bedürfnissen der Person und nicht nach den Kausalkategorien der Institutionen. Die Beiträge zur Erreichung der definierten Ziele werden durch die dafür spezialisierte Institution geliefert. Die Ergebnisse dieser ersten Sitzung werden in einem standardisierten Protokoll festgehalten (Tool 62). Weitere Sitzungen des Teams werden bei Bedarf durchgeführt.

Der/die Case ManagerIn erarbeitet also einen Gesamtüberblick mit dem/der Klienten/in, die Zielformulierungen und den Massnahmenplan und bittet die anderen Institutionen und das private Netz um ihren Beitrag zur Lösung im präzisen Fall. Für den nächsten Fall sieht die Zusammensetzung des Teams anders aus und eine MitarbeiterIn einer anderen Institution übernimmt die Fallführung nach den Methoden des Case Managements. Im Rahmen des Feldversuches werden die Abläufe an den Schnittstellen ausprobiert, dokumentiert und anschliessend ausgewertet. Die Finanzierungsverantwortung wird von Fall zu Fall, je nach unternommenen Massnahmen, bestimmt.

g) IIZ-Projekt Kanton Solothurn
Gemäss Konzept sollen im Kanton Solothurn auf regionaler Ebene 3 Case Management-Stellen aufgebaut werden. Diese Case Management-Stellen sollen erwerbslose Personen, deren Reintegration in den Arbeitsmarkt erwartungsgemäss mehr als 2 Jahre dauert und erwerbsfähige Personen mit

Mehrfachproblematiken sowie erwerbsfähige Fürsorgefälle betreuen. Dieser Zielgruppe soll eine langfristig orientierte, integrale Betreuung geboten werden und zwar ungeachtet der Frage, von welchen Sozialversicherungen die betreffende Person Leistungen bezieht. Die Case Management-Stellen sollen auch aktiv vermitteln, daher werden enge Kontakte zu Arbeitgebern unterhalten.

Die BeraterInnen der Case Management-Stelle sind die primären Ansprechpartner für die KlientInnen und verfügen über weitreichende Entscheidungskompetenzen. Die KlientInnen haben immer den/dieselbe AnsprechpartnerIn.

Gemäss Konzept sollen die Prozesse wie folgt ablaufen:

Aufgrund der Anmeldung von Sozialversicherungsansprüchen eines/einer Bürgers/Bürgerin bei der Anlaufstelle, der ALV, der IV oder der Fürsorge, wird dieseR in der Folge durch ein RAV, die IV-Stelle oder die Wohngemeinde betreut. Unter Umständen stellt die zuständige Betreuungsperson dieser Stelle nach einem oder mehreren Gesprächen mit der betreffenden Person fest, dass diese der Zielgruppe der Case Management-Stelle zuzuordnen ist. In diesem Fall setzt die Betreuungsperson eine Besprechung mit dem/der zuständigen BeraterIn der Case Management-Stelle an. Allfällige weitere Mitarbeitende anderer mit dieser Person in Kontakt stehender Institutionen werden ebenfalls zu dieser Besprechung beigezogen. Aufgrund dieser Besprechung wird entschieden, ob die betreffende Person künfig durch die Case Management-Stelle betreut wird.

Falls ja, ergreift der/die Case ManagerIn danach alle erforderlichen Massnahmen, um die betreffende Person wieder in den Arbeitsmarkt einzugliedern. Dabei werden die Probleme der Person durch Beizug anderer Stellen einer Lösung zugeführt. Der/die Case ManagerIn koordiniert diesen Prozess.

h) Fazit

Wie diese kurze Beschreibung der einzelnen Modelle zeigt, unterscheiden sich die Projekte der einzelnen Kantone stark. Es ist eine grosse Bandbreite vom Schnittstellenmanagement bis hin zu Ausschreibungen ganzer Abklärungs- und Eingliederungsmassnahmen zu beobachten.

Jedes der vorgestellten Modelle hat seine Vorzüge, je nach Situation stehen

andere Bedürfnisse im Vordergrund. Das Ziel dieses Handbuchs besteht darin, Modelle und Hilfsmittel vorzustellen, mit denen jedes interessierte Gemeinwesen und jede interessierte Institution ihre interinstitutionelle Arbeit verbessern kann. Dabei sind die Vielfalt und die föderalistische Ausgestaltung der Schweiz zu berücksichtigen. Die Anforderungen eines kleinen Stadtkantons sind sicherlich in der Praxis anders als diejenigen eines eher ländlich geprägten Grosskantons. Auch unterscheidet sich der Organisationsgrad gewisser Institutionen, wie beispielsweise der Sozialhilfe, in den einzelnen Kantonen teilweise sehr stark. Aus diesen Gründen wird in dieser Studie darauf verzichtet, ein allgemein gültiges IIZ-Modell vorzuschlagen, das von allen Kantonen und Gemeinden übernommen werden soll.
IIZ muss ausserdem als Prozess verstanden werden. Wie dies die Beispiele Basel-Stadt und Thurgau zeigen, kann die Wichtigkeit der Massnahmen zur Definition der Schnittstellen, zum gegenseitigen Kennenlernen der Institutionen und zur Verbesserung der Prozesse nicht hoch genug eingeschätzt werden. IIZ hat also viel mit einem Kultur- und Mentalitätswandel innerhalb der beteiligten Institutionen zu tun.

IIZ darf sich damit allerdings nicht zufrieden geben. Diese Prozesse dienen als Voraussetzung dafür, auch organisatorisch und institutionell die Zusammenarbeit der Institutionen zu verbessern.

Wie die letzten Kapitel gezeigt haben, funktioniert das Sozialversicherungssystem der Schweiz für einen Grossteil der KlientInnen gut. Die Schnittmengen zwischen den Institutionen sind relativ klein (BSB 2003, S. 102). Die Zielgruppe, die von einer IIZ profitieren kann, ist in den beteiligten Institutionen jedoch unterschiedlich hoch. Allgemein gesprochen handelt es sich dabei um Menschen, die aus verschiedenen Gründen, meist sogar aus mehreren Gründen zusammen, schwer auf dem Arbeitsmarkt vermittelbar sind. Die Analysen der einzelnen Systeme in Kapitel 2.1 haben gezeigt, dass sowohl die RAV, wie auch die IV und die Sozialhilfe bei der Arbeit mit diesen KlientInnen schnell an ihre Grenzen stossen.

Ausser der konkreten Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Institutionen kann IIZ ein Weg sein, neue Angebote und Dienstleistungen zu schaffen, die für alle KlientInnen, die Unterstützung bei der beruflichen Integration benötigen, offen stehen, unabhängig davon, aus welchem System sie kommen oder auch, ob sie überhaupt zu einem dieser Systeme gehören.

5

Der Fokus der interinstitutionellen Zusammenarbeit muss sich auf die beiden Felder richten, die konkret die Situation der schwervermittelbaren KlientInnen angehen:

- eine gründliche Abklärung in einem interinstitutionellen Umfeld unter Teilnahme von ExpertInnen aus allen Bereichen.
- eine Koordination der Eingliederungsmassnahmen oder noch besser ein gemeinsames Angebot von Eingliederungsmassnahmen für die bestimmte Zielgruppe an einer Stelle, inklusive aktiver Vermittlung.

Aus den oben genannten Gründen erscheinen uns daher die Modelle der Stadt Bern, des Kantons St. Gallen und von Teilen der Kantone Waadt und Aargau als besonders zielführend. Diese Modelle richten ihr Augenmerk auf ein koordiniertes, gemeinsames Angebot für alle KlientInnen aus. Das Expertenwissen, das in den einzelnen Institutionen und bei Dritten vorhanden ist, wird dabei gezielt genutzt, sei dies durch neu geschaffene Strukturen oder die Methode des Case Managements. Die Finanzierung wurde durch einen Fonds oder Leistungsaufträge mit entsprechender Abgeltung geregelt. Durch die gründliche Abklärung an einem runden Tisch werden die Massnahmen gefunden, die für die KlientInnen am zielführendsten sind. Von Bedeutung ist, dass die vom Abklärungsteam verfügten Massnahmen für die, die für deren Umsetzung verantwortlich sind, zwingend sind.

Wichtig ist danach in einem zweiten Schritt die Konzentration auf das Angebot von Ausbildungs- oder Eingliederungsmassnahmen an einem Ort. Auf die Bedeutung einer aktiven Vermittlung für diese Zielgruppe wurde schon an anderer Stelle hingewiesen (s. Kapitel 4.7). Dies kann durch Leistungsaufträge an für diese Zwecke spezialisierte Institutionen wie beispielsweise die Stiftung IPT im Kanton Waadt oder die Bildung spezieller, personell und finanziell genügend dotierter Eingliederungsabteilungen bei der IV oder bei den RAV, die für alle interinstitutionellen KlientInnen zuständig sind, geschehen.

Ob diese interinstitutionellen Abklärungs- und Eingliederungszentren dabei Teile der Verwaltung sind wie in der Stadt Bern, ob sie gemeinsam ausgegliedert werden, wie in St. Gallen geplant, ob sie im Rahmen eines Case Managements innerhalb der bestehenden Strukturen durchgeführt werden wie im Kanton Aargau und Solothurn oder ob für einzelne Themenbereiche Leistungsaufträge an Dritte gegeben werden wie im Kanton Waadt ist

dabei in diesem Zusammenhang sekundär und vor allem eine politische Entscheidung.

5.2 Vorprojekt für einen IIZ-Prozess

Unter Vorprojekt werden hier alle zielgerichteten Aktivitäten verstanden, die es ermöglichen, ein kantonales IIZ-Projekt aufzugleisen.

Projekte werden für abgrenzbare, zeitlich befristete und – in unserem Fall – organisationsübergreifende Aufgabenstellungen installiert. Projekte haben ein klares Ziel, sollen Innovationen ermöglichen und weisen ein gewisses Mass an Komplexität und Risiko auf. Projekte benötigen eine eindeutige Struktur und klare Beauftragungen (vgl. Kapitel 5.3).

Im Vorprojekt werden folgende Fragen geklärt:

- Wer ergreift die Initiative?
- Problemanalyse
- Zieles eines IIZ-Projektes?
- Aufbauorganisation und Steuergruppe
- Projektanpassung formulieren

5.2.1 Wer ergreift die Initiative?

Ausgangspunkte von Projekten sind Projektinitiativen. Diese Projektinitiativen entstehen, weil jemand in der Organisation mit einem bestimmten Zustand nicht zufrieden ist, oder KundInnen, AuftraggeberInnen, EigentümerInnen Veränderungen wünschen.

Extern erstellte Studien oder Gutachten können den Anstoss für Projekte geben. Projektideen können auch durch das Sich-Anregen-lassen von good practice anderer entstehen. Das vorliegende Handbuch soll dazu animieren.

Projektideen/-initiativen kann prinzipiell jede/r MitarbeiterIn einer Organisation entwickeln. Bis zu einem Projektauftrag ist es dann aber noch ein weiter Weg:

Es müssen die EntscheidungsträgerInnen **mehrerer** Organisationen davon überzeugt werden, dass IIZ (oder einzelne Aspekte von IIZ) dermassen wichtig und komplex zu bearbeiten sind, dass dafür ein Projekt eingerichtet werden soll.

In allen Kantonen gibt es mittlerweile IIZ-Verantwortliche. Sie sind die Adressaten für Personen, die IIZ starten wollen. Mit ihnen (und unter ihrer Moderation) können andere interessierte Partner in relevanten Organisationen gefunden werden.

In einigen Besprechungen sollten die nachfolgenden Fragen geklärt sein. Dann kann die Entscheidung, ob ein IIZ-Projekt durchgeführt werden soll oder nicht, zügig fallen.

5.2.2 Problemanalyse

Am Beginn steht die Problemanalyse, bezogen auf die Region und/oder die Zielgruppe. Einige Fragen dazu könnten sein:

- Welche unserer Kundengruppen überschneiden sich?
- Wieviele KundInnen kommen zu mehreren Institutionen?
- Welche KundInnen sind bei der «falschen» Institution?
- Welche Instrumente können die KundInnen bei ihrer Integration unterstützten?
- Wo liegen Probleme in der Zusammenarbeit der Institutionen?
- Was fehlt in unser Organisation, in unserem Kanton?
- usw.

Die gemeinsame Problemanalyse unterstützt Sie dabei, zu geteilten Sichtweisen zu kommen und die Möglichkeiten der Kooperation auszuloten. Auf die Bedeutung der Problemanalyse wurde bereits in Kapitel 4.2.1 hingewiesen (s. Bsp. Thurgau).

Am Ende der Problemanalyse – die schriftlich festgehalten werden soll – sollten folgende Fragen beantwortet werden können:

- Ist die Grösse der Probleme ausreichend, um ein IIZ-Projekt zu starten?
- Welchen konkreten Nutzen erwartet sich jede der – möglicherweise – sich beteiligenden Organisationen von einem IIZ-Projekt?
  - In welche Richtung soll die Integration gehen:
  - interinstitutionelle Koordinationsgremien
  - interinstitutionelle Anlaufstellen für KundInnen
  - interinstitutionelle Abklärungsstellen und Wiedereingliederungsprogramme (siehe Kapitel 5.1)
  - oder soll es in eine ganz andere Richtung gehen?

5.2.3 Ziele eines IIZ-Projekts

Nach der Analyse wird die Entscheidung getroffen, ein **IIZ-Projekt** zu beginnen. Damit werden die Richtung (vgl. Kapitel 5.2.2) und die Ziele festgelegt:

Formales Ziel des Projekts ist es
- Prozesse (der Verwaltungen oder solche mit KundInnen)
- Schnittstellen
- Texte (Beschlüsse, Verträge, Unterlagen, etc.)

zu formulieren.

Die Prozesse sollten dabei so beschrieben werden, dass sie im Sinne des Qualitätsmanagements gehandhabt werden können.

Inhaltliches Ziel des Projekts ist es
- Schritte zur Integration von KundInnen in den Arbeitsprozess zu formulieren.

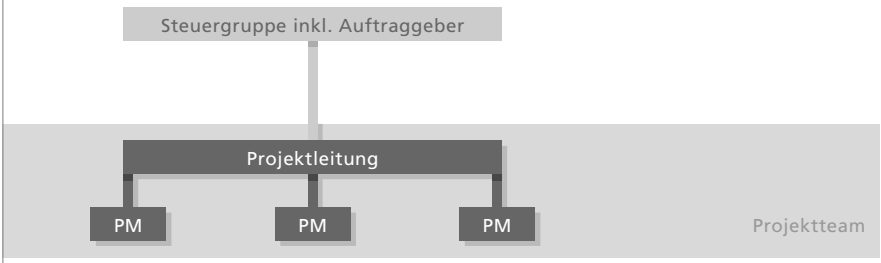
5.2.4 Aufbauorganisation und Steuergruppe

Bei organisationsübergreifenden Projekten – wie sie bei IIZ ja notwendigerweise vorliegen – ist die Aufbauorganisation des Projekts sorgfältig zu beschreiben, um Probleme zwischen den Institutionen und auch innerhalb dieser Institutionen vermeiden zu helfen.

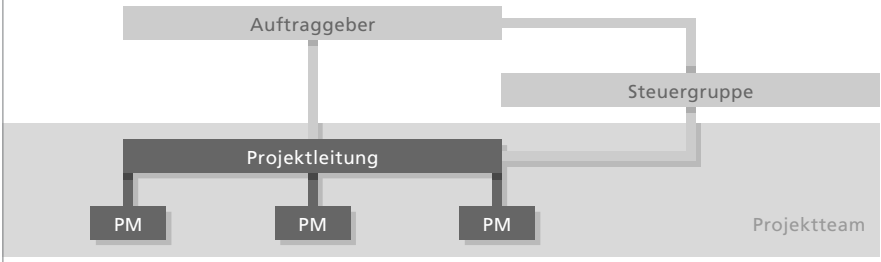
Sinnvoll ist die Einrichtung einer Steuergruppe, um der obersten (oder mindes-

tens mittleren) Ebene die Entscheidungen über die laufende Projektarbeit an «Weg-Kreuzungen» zu ermöglichen. Es wäre zu entscheiden (je nach Grösse der beteiligten Institutionen), ob die AuftraggeberInnen der Projekte in der Steuergruppe Einsatz nehmen sollen oder nicht.

Dies ergibt zwei mögliche Modelle der Aufbauorganisation:



Figur 5:
Variante 1 einer Aufbauorganisation



Figur 6:
Variante 2 einer Aufbauorganisation

Die Projektleitung ist für diese Aufgabe (zumindest in Teilzeit) von ihrer Projektaufgabe freizustellen. Dies soll mit einer Projektleitungsbeauftragung (vgl. Kapitel 5.3) auch formal nach innen und aussen dokumentiert werden. Ähnliches gilt für die ProjektmitarbeiterInnen, die von ihren Institutionen «delegiert» werden.

Diese Gruppe bildet das Projektteam (vgl. Kapitel 5.3.5).

Die Dauer der Zugehörigkeit einzelner ProjektmitarbeiterInnen muss nicht gleich sein. Sie kann nach Aufgaben im Projektteam variieren.

5.2.5 Projektauftrag

Grundsätzliches zum Projektauftrag findet sich in Kapitel 5.3.3.

In Bezug auf IIZ sollen folgende Spezifika gesondert beschrieben werden:

- Kostentragung
  Da mehrere Institutionen beteiligt sind, ist das Thema der Kostentragung für die Projektarbeit zu behandeln.
- Berichtspflichten
  Die Zeitpunkte für die Abgabe von Berichten sollten im Projektauftrag klar benannt sein.
- Projektergebnisse
  Diese können unterschiedlich eng oder weit gefasst werden, z.B.
  - einen Prozess beschreiben
  - diesen Prozess zu testen (in der Verwaltung oder mit Kunden)
  - diesen Prozess zu evaluieren und zu modifizieren – und danach wieder zu beschreiben
  - diesen Prozess für die Ausweitung bzw. den Regelbetrieb zu beschreiben
  - den Prozess so beschreiben, dass Beschlüsse von Eigentümergremien, Verordnungen, Gesetze vorbereitet werden können.

5.3 Tools zum Projektmanagement

5.3.1 Projektmanagement

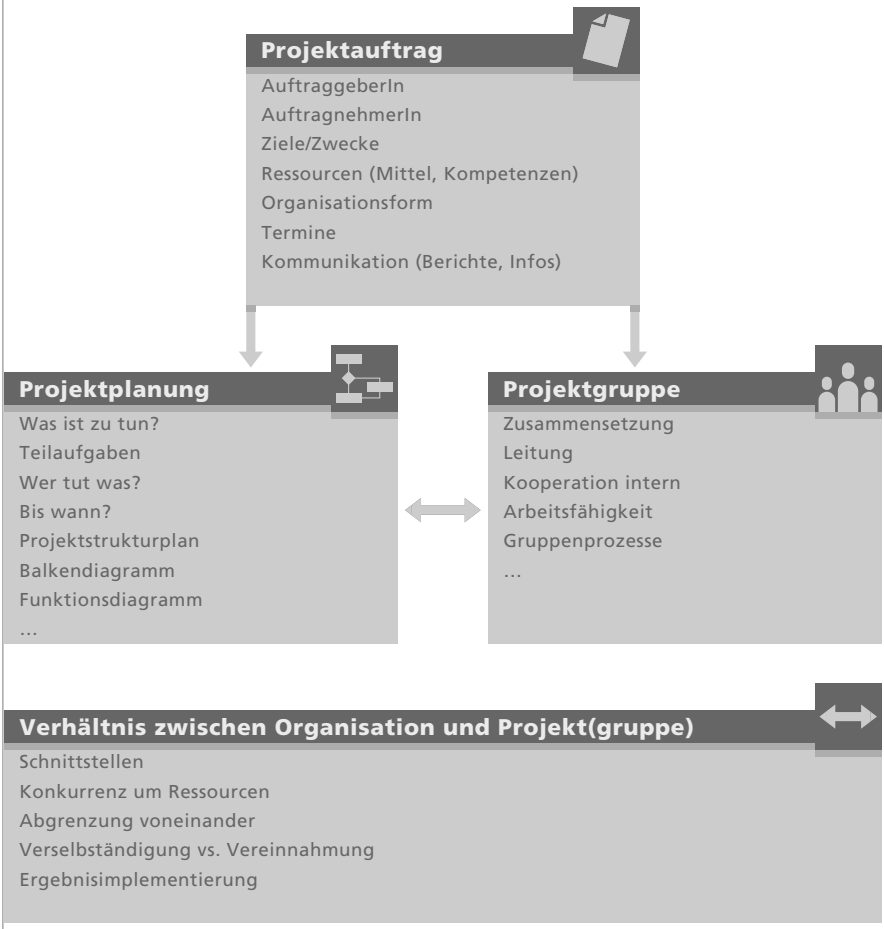
Der Begriff Projektmanagement kann als Überbegriff für alle willensbildenden und – durchsetzenden Aktivitäten im Zusammenhang mit der Abwicklung von Projekten definiert werden. Dabei handelt es sich nicht um Aktivitäten, die das zu lösende Problem selbst betreffen, insbesondere nicht um fachliche Beiträge zur Problemlösung, sondern um das Management des Problemlösungsprozesses, wie z.B.

- die Abgrenzung des Problems und der Aufgabenstellung
- die Vereinbarung der Ziele und der Logik des Ablaufs bzw. des Vorgehens
- den Einsatz und die zielgerichtete Disposition und Koordination von personellen, finanziellen und sachlichen Ressourcen
- die Führung der Projektgruppe nach innen und die Verzahnung ihrer Aktivitäten nach aussen
- die Überwachung und Steuerung des Projektablaufs in inhaltlicher, terminlicher und kostenmässger Hinsicht

a) Wann ist Projektmanagement sinnvoll?

- Die Problem- und Aufgabenanalyse ergibt, dass eine alternative Organisationsform sinnvoll ist (z.B. quer durch die Hierarchie, abteilungsübergreifend, horizontal) – im Falle von IIZ: institutionenübergreifend.
- Die Aufgabe eignet sich nicht für den täglichen Ablauf
- es handelt sich um eine interdisziplinäre Aufgabe
- die Zielsetzung ist genau abgrenzbar
- die Zeit ist abgrenzbar (Anfang und Ende)
- die Relation von Kosten und Nutzen stimmt
- die Aufgabe ist innovativ
- es liegen grosse «Know-how-Anforderungen» vor

b) Wichtige Aspekte im Projektmanagement



Figur 7:
Wichtige Aspekte im Projektmanagement

c) Checkliste Einführung von Projektmanagement

Tool 65:
Checkliste für die Einführung eines Projektmanagements

1. Aufbau des Projektmanagements
- Ernennen des/der Projektleiters/in
- Definition der Projektziele und –aufgaben
- Zusammenstellung des Projektteams
- Definition des Projektauftrages

2. Projektablauf planen
- Meilensteine
- Aufgabenzuteilung zu Funktionen
- terminliche Abstimmung der Arbeitsschwerpunkte
- Vernetzungen

3. Kick-Off-Meeting

4. Gestaltung der Beziehung zur Linie
- zeitliche und kostenmässige Ressourcennutzung
- Unterstellungsverhältnisse
- Vertragliche Festlegung
- Kompetenzen der Projektleitung nach aussen (Entscheidungsbefugnis)
- Kommunikation und Information in beide Richtungen

5. Gestaltung des Projektendes

5.3.2 Projektabgrenzung

Neben der Prüfung, ob eine Aufgabe geeignet ist, überhaupt als Projekt abgewickelt zu werden, ist es erforderlich, möglichst genau abzugrenzen, was der Gegenstand des Projektes sein soll.

Abgrenzung auf sachlicher Ebene
- Was ist das Problem, der Anlass?
- Was ist die Aufgabe des Projekts?
- Was soll erreicht werden?
- Wie lässt sich das Ergebnis beschreiben? Wem soll es nützen?
- Was soll nicht vom Projekt behandelt oder in Frage gestellt werden?

Weitere Abgrenzungsebenen
- Ressourcenebene: personell und finanziell, Sachmittel
- Zeitebene: Beginn und Ende
- Soziale Ebene: Wer ist wie einzubinden?

Wer beauftragt wen, unter wessen Mitarbeit (AuftraggeberIn, AuftragnehmerIn, Projektteam, Betroffene)?

Wenn in einem ersten Schritt diese Fragen beantwortet wurden, ist es wichtig einige Eckdaten in Form eines schriftlichen Projektauftrages festzuhalten.

5.3.3 Projektauftrag

Sachliche Ebene:

Projektbezeichnung:	Welchen Titel/Untertitel hat das Projekt?
Ausgangssituation:	Was ist die Problemstellung?
	Welche Voraussetzungen, Rahmenbedingungen liegen bereits vor?
	Was war der Anlass für das Projekt?
Zielsetzung:	Was soll das Projekt erreichen?
	Woran kann der Projekterfolg festgestellt werden?
Hauptaufgaben:	Was ist durch das Projekt zu tun?
	Was sind die wichtigsten Tätigkeiten?
	(Was wird nicht vom Projekt behandelt?)

Ressourcen:	Notwendige Sachmittel: in Franken Notwendiges Personal: intern/extern (in Personentgen)

Zeitliche Ebene:

Anfangsereignis:	erste Aktivität im Projekt
Anfangstermin:	Datum
Endereignis:	letzte Aktivität im Projekt
Endtermin:	Datum

Personelle Ebene:

AuftraggeberIn:	Wer erteilt den Auftrag? Wem gegenüber ist das Projekt verantwortlich (Person, Gremium, Funktion)?
AuftragnehmerIn:	Wer ist mit der Projektleitung beauftragt (eine Person)? StellenvertreterIn?
Projektteam:	Wer ist Mitglied im Projektteam?

Zusätzlich hilfreiche Fragen:
Wann ist das Projekt der/des Auftraggebers/in ein Erfolg?
Was sind seine/ihre Massstäbe für einen Erfolg?
Was muss mindestens geschehen?
Was soll auf keinen Fall passieren?
Welche Erwartungen haben die einzelnen Mitglieder des Projektteams?

Auf der CD-ROM befindet sich ein Musterformular für einen Projektauftrag (Tool 66). Auf der nächsten Seite ist eine Checkliste für einen Projektauftrag aufgeführt (Tool 67):

Tool 67:
Checkliste Projektauftrag

1. **Projektbezeichnung**
   Stickworte: Projektidentifikation: «sprechende Kurzbezeichnung»; Beachtung Marketingsaspekt
2. **Ausgangssituation**
   Rekapitulation der Projektinitiative; Problemanalyse Schwachstellenkatalog; Entscheidung über Verfolgung der Projektidee
3. **Arbeitsziel**
   Art des Projektes; konkretes Projektergebnis; Schnittstelle zum Tagesgeschäft; angestrebter Nutzen
4. **Abgrenzung**
   Themenstellungen, die in das Projekt hineininterpretiert werden könnten, jedoch in diesem Vorschlag nicht enthalten sind.
5. **Arbeitsprogramm**
   Phasenabschnitte, Teilprojekte, Schwerpunkte, Arbeitspakete des vorgesehenen Projektinhalts
6. **Ecktermine**
   Termine im Zusammenhang mit dem Arbeitsprogramm, die unbedingt einzuhalten sind (Meilensteine)
7. **Budget**
   Personal- und Sachkosten, Investitionen, die im Zusammenhang mit der Projektentwicklung entstehen
8. **Arbeitsstruktur**
   Rollenverteilung in einem Projekt – wer ist wofür zuständig und zwar in Führungs- bzw. Durchführungsfunktion
9. **Information und Dokumentation**
   Wer berichtet was, wann, an wen, in welcher Form? Berichtsintervalle und feste Berichtstermine; was wird dokumentiert?
10. **Organisatorische Rahmenbedingungen**
    Hinweise für die administrative und logistische Unterstützung des Projektes: Schreibarbeiten, Räumlichkeiten, EDV-Unterstützung

5.3.4 ProjektleiterIn

Der/die ProjektleiterIn ist verantwortlich für die Erreichung des Projektzieles mit den vorgegebenen Mitteln in der vorgegebenen Zeit. Das bedeutet nicht mehr und nicht weniger als die Verantwortung für Erfolg oder Misserfolg des Projektes.

Die Aufgabe des/der Projektleiters/in sind die **Planung, Steuerung und Kontrolle** des Projektes hinsichtlich der fundamentalen Bestimmungsgrössen. Die wichtigste Planungsaktivität ist die Erstellung des Projektkontrakts (auf Basis des Projektauftrages) zur Fixierung dieser Grössen. Weitere Aufgaben des/der Projektleiters/in sind Aufwand-, Zeit- und Kostenschätzungen für alle Aktivitäten während des Projekts, die Beratung des verantwortlichen Linien-Management vor Entscheidungen durch Erstellung von Entscheidungsgrundlagen. Nicht zuletzt ist der/die ProjektleiterIn auch für die Sicherstellung eines guten Arbeitsklimas innerhalb und ausserhalb des Projekts verantwortlich.

Es ist günstig, wenn der/die ProjektleiterIn in einer sehr frühen Phase in die Projektplanung miteinbezogen wird. Darüber hinaus ist es günstig, wenn der/die ProjektleiterIn bei der Auswahl des Projektteams entscheidend mitreden kann, weil für den erfolgreichen Projektverlauf die gute Kommunikation der Teammitglieder von entscheidender Bedeutung ist.

Der/die ProjektleiterIn ist dem/der AuftraggeberIn direkt verantwortlich und berichtet in regelmässigen Abständen an diese/n über den Fortlauf des Projektes. Er/sie ist verantwortlich dafür, unvorhersehbare Schwierigkeiten und Hemmnisse dem/der AuftraggeberIn zu berichten und Lösungen vorzuschlagen.

Auf CD-ROM befindet sich ein Musterformular für die Festlegung von Aufgaben und Kompetenzen eines/einer ProjektleiterIn (Tool 68).

5.3.5 Projektteam

Sobald mehrere Personen in Projekten mitarbeiten, kommt der Kooperationsfähigkeit der Gruppe eine entscheidende Bedeutung für das Gelingen des Projektes zu. Diese Kooperation der Gruppe muss einerseits auf der **Sachebene** passieren, aber auch auf der **Beziehungsebene.**

Klärungen auf der Sachebene:
- Übereinstimmung mit dem Projektziel
- Übereinstimmung mit dem Gesamtablauf und den einzelnen Projektphasen
- Klarheit darüber schaffen, wer welchen Betrag zu leisten hat
- Verbindliche Vorgabe und Kontrolle von Terminen
- Regelmässige Koordinationstreffen
- Regelmässige Informationen
- Schriftliches Festhalten von Vereinbarungen (Protokolle)

Klärungen auf der Beziehungsebene:
- Identifikation mit Zielen sicherstellen
- Für eine produktive Arbeitsatmosphäre sorgen
- Latente Konflikte bearbeiten
- Leistungen der Teammitglieder anerkennen
- Regelmässige Feedbackschleifen in der Gruppe: «Wie können wir miteinander?»

5.3.6 Projektbeginn / Kick off

Der/die ProjektleiterIn, der/die glaubt, seine/ihre MitarbeiterInnen hätten alle denselben Informationsstand, unterliegt einer grossen Täuschung. Sich dessen nicht zu vergewissern, ist während des ganzen Projekts ein Fehler, bei der Projektgründung aber eine «Todsünde».

Die Eröffnung eines Projektes geschieht durch die erste Projektsitzung, in welcher der/die ProjektleiterIn gemeinsam mit der Gruppe insbesondere Folgendes zu besprechen hat:

- Wie kam das Projekt zustande?
- Was ist das Projektziel?

- Wie wurde die Auswahl der ProjektmitarbeiterInnen getroffen?
- Was wird von den einzelnen Personen erwartet? Was erwartet die Projektleitung?
- Wie wollen wir zusammenarbeiten?
- Grobe Ablaufplanung (Projektphasen)
- Grobe Zeitstruktur (wer wird was mit wem bis wann tun?)

Die Eröffnung eines Projektes ist im gesamten Projektverlauf eine der wichtigsten Phasen. Es geht darum, von Anfang an alle Beteiligten «ins Boot zu holen». Je nach Grösse und Umfang des Projektes wird man sich dafür unterschiedlich viel Zeit nehmen müssen. Selbst wenn eine kleine Projektaufgabe nur an eine Person übertragen wird, ist es wichtig, einen offiziellen Start zu machen, in dem man jene vom Projekt informiert, die in irgendeiner Form davon jetzt schon betroffen sind oder später davon betroffen sein werden. Denn nur wer informiert ist, wer auch zur Mitarbeit aufgefordert wird, wird sich später mit Ergebnissen identifizieren.

5.3.7 Projektablaufplanung

Für jedes Projekt gibt es einen Ablaufplan, welcher Folgendes beinhaltet:
A) Was ist zu tun?
B) Wann wird es getan?
C) Welche Ressourcen sind erforderlich (Personal, Sachmittel, Geld)?

Grundlage für die Ablaufplanung ist eine Projektgliederung und die Festlegung von Meilensteinen.

Im Folgenden werden
- Aufgabengliederung mittels Projektstrukturplan
- Balkendiagramm
- Meilensteine

genauer vorgestellt.

a) Aufgabengliederung mittels Projektstrukturplan
Eine schwierige Planungsaufgabe ist es, die Gesamtaufgabe in sinnvolle Teilaufgaben zu zerlegen («how to split the elephant?»).

5

Ziel der Aufgabengliederung ist es, die Gesamtaufgabe («das Projekt») soweit zu zerlegen, bis sich planbare und kontrollierbare Arbeitspakete ergeben.

Die Aufgabengliederung ist die Grundlage für die Gestaltung der Projektorganisation sowie für die Planung des Projektablaufs, der Projekttermine, der Ressourcen und der Projektkosten.

Der Projektstrukturplan ist ein Instrument zur Aufgabengliederung:
Ein Projektstrukturplan wird durch eine schrittweise Gliederung eines Projektes erstellt. Die Gliederung kann grundsätzlich nach

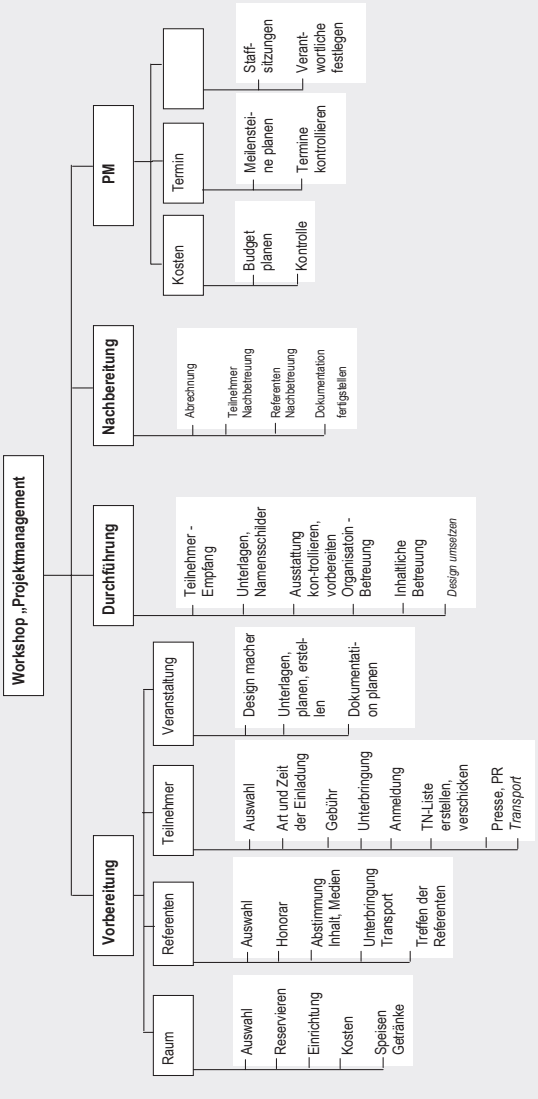
- Zeitphasen (Planung, Umsetzungsvorbereitung, Entscheidung, etc.)
- Funktionen (Einkauf, Produktion, Entwicklung, etc.)
- Objekten (Hardware, elektron. Komponenten, Software, etc.)
- sonstigen Kriterien (Standorte, Transportmitteln, Finanzmittel, etc.)

erfolgen. Um zu einer detaillierten Aufgabengliederung zu kommen, ist es notwendig, die Gliederungskriterien nacheinander anzuwenden. Die erste Gliederung führt zur horizontalen Entwicklung des Projektstrukturplans. Weitere Gliederungsschritte führen zur vertikalen Strukturierung.

Die Kriterien dienen als Strukturierungshilfe. Sie sollen pragmatisch (nach Brauchbarkeit) eingesetzt werden. Ziel ist dabei eine vollständige Erfassung aller Teilaufgaben. Auf unterschiedlichen Ebenen können und sollten verschiedene Kriterien verwendet werden.

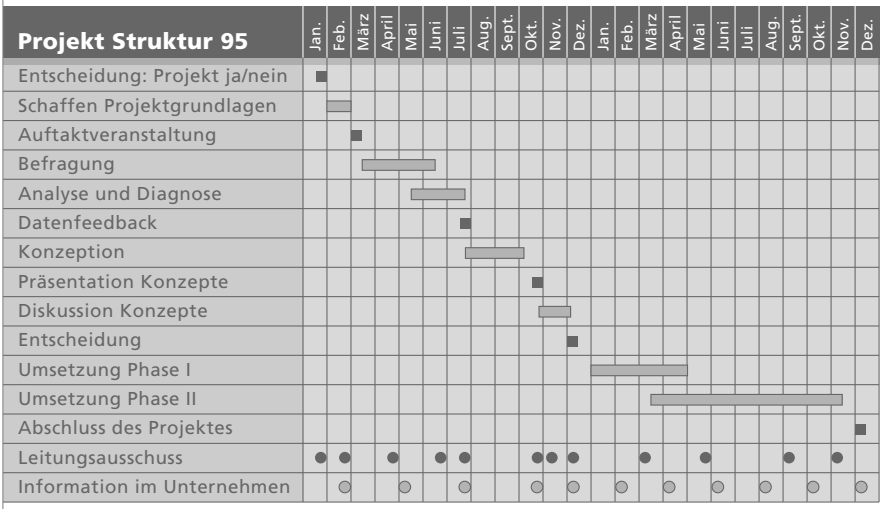
Das Ergebnis ist meist ein hierarchisch strukturiertes Baudiagramm. Es gibt einen Überblick über die einzelnen Teilaufgaben und deren Zusammenhänge.

Tool 69:
Beispiel eines Projektstrukturplans. Gezeigt anhand eines Projekts «Organisation eines Workshops zu Projektmanagement»



b) Balkendiagramm
Projekte mit relativ geringem Vernetzungsgrad werden oft mittels Balkendiagramm gegliedert. Es ist wegen seiner Einfachheit ein häufig verbreitetes Terminplanungsinstrument. Über eine Zeitachse werden die einzelnen Vorgänge aufgetragen, wobei die Zeitdauer in diese Zeitachse als Balken eingetragen wird.

In der Darstellung gibt es eine Vielzahl von Varianten, wobei beispielsweise der Bearbeitungsstand am Balken vermerkt werden kann, zusätzlich wichtige Meilensteine eingetragen werden können und in geringem Mass auch die Verknüpfung der einzelnen Vorgänge untereinander kenntlich gemacht werden kann.



Figur 8:
Balkendiagramm zur Terminplanung

c) Meilensteine
Meilensteine sind Zeitpunkte im Projekt mit besonderer Bedeutung (weil eine wichtige Phase im Projekt abgeschlossen wurde, weil Entscheidungen getroffen werden, weil eine Standortbestimmung erfolgen soll, etc.). Das Setzen von Meilensteinen ist dort wichtig, wo

- Einzelaufgaben koordiniert werden müssen oder in einer Überprüfung zusammengefasst werden können,
- eine Neuausrichtung des Projekts möglich ist,
- eine Entscheidung (des Auftraggebers, der Unternehmensleitung) notwendig ist.

Tabellenkopf Projektmeilensteine:

Meilenstein	Termin	Verantwortliche Personen	Meilensteinaktivität/ -ergebnis
(Arbeitspaket, das erledigt werden muss, um den Meilenstein zu erreichen.)		(für die Einhaltung)	(z.B. Standortbestimmung, Bericht an..., Entscheidung über...)

5.3.8 Begleitendes Controlling

Ein Projekt muss in regelmässigen Intervallen überwacht und gesteuert werden.

Dies bezieht sich auf die Sachebene des Projekts:
- Leistungsfortschritt
- Termine
- Ressourcen und Budget

die Beziehungsebenen des Projektes:
- Reflexionsrunden / Feedbackschleifen
- Projektumweltanalyse

5.3.9 Projektumweltanaylse

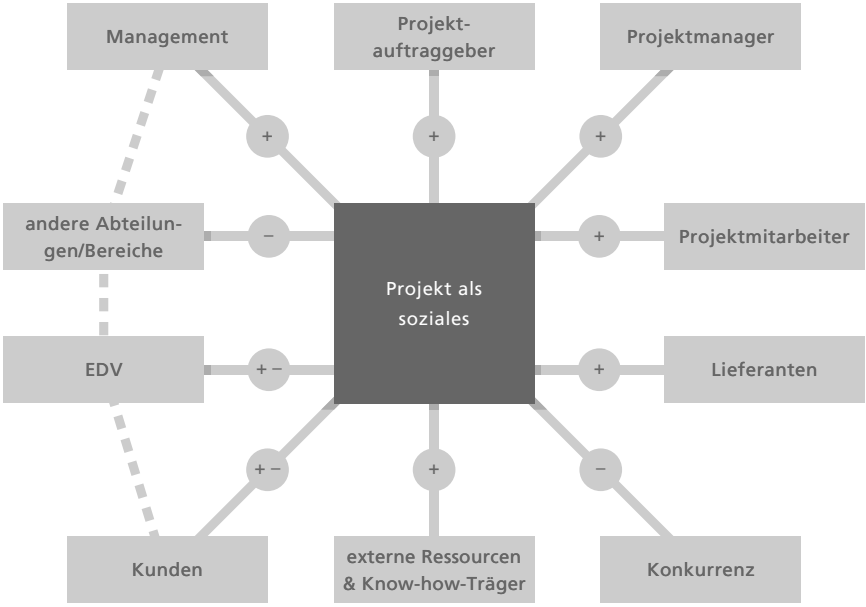
Als soziales System steht jedes Projekt mehr oder weniger in Beziehung zu anderen sozialen Systemen (Personen, Gruppen, Organisationsteile). Diese Beziehungen können eng oder lose, positiv (fördernd) oder negativ (hemmend), wichtig oder weniger wichtig sein.

Sorgfältiges Projektmanagement analysiert diese Beziehungen auf ihre Bedeutung für den Projektverlauf und für den Projekterfolg.

Die Projektumweltanalyse dient dazu, die Beziehungen des Projektes zu seinen relevanten Umwelten sichtbar zu machen. Diese Beziehungen werden dargestellt und bewertet.

Dadurch können spezielle Beziehungen als kritisch oder entscheidend erkannt werden und Massnahmen eingeleitet werden.

Generell dient die Projektumweltanalyse dazu, bereits zu Beginn des Projektes die notwendige Aussenorientierung herzustellen.



Figur 9:
Grafische Darstellung der Projektumweltanalyse

a) Vorgehensweise zur Erstellung einer Projektumweltanalyse
Die Checkliste in Tool 70 zeigt die wichtigsten Punkte bei Erstellung einer Projektumweltanalyse auf.

Funktionen der Projektumweltanalyse
Die wichtigsten Funktionen der Projektumweltanalyse sind:

- dass sie die Innen- und Aufgabenorientierung vieler Projekte in einer frühen Projektphase durch die Aussensicht und Marketingorientierung ergänzt;
- dass durch den Überblick ein Bewusstsein für die soziale Vernetzung des Projektes geschaffen wird, was besonders bei internen Projekten von ausschlaggebender Bedeutung ist;
- dass die Sinnhaftigkeit der Projektorganisation (Rollenverteilung, Art und Intensität der Kommunikation, Verantwortung, usw.) erst durch ihre Funktionalität für die Aussenbeziehungen sichtbar wird;
- dass eine projektspezifische Marketingstrategie mit konkreten und differenzierten Massnahmen entwickelt werden kann.

Tool 70:
Checkliste zur Erstellung einer Projektumweltanalyse

1. Auflisten aller relevanten Umwelten (d.h. wichtige Abteilungen, Personen, Institutionen, Konkurrenten für das jeweilige Projekt).
2. Differenzierung der Umwelten nach der:
   - Bedeutung für das Projekt (Grösse des Kreises der Darstellung)
   - Nähe zum Projekt (Nähe oder Distanz in der Darstellung)
3. Beschreibung der Beziehung zwischen den Umwelten und dem Projekt aus der Sicht der jeweiligen Umwelt:
   - Zentrale Erwartungen und Befürchtungen ausformulieren und eventuell graphisch darstellen und inhaltlich konkretisieren:
     + = positive Erwartung
     _ = Befürchtung
     +– = ambivalent
     ~ = kritische/konflikthafte Beziehung aus Sicht der jeweiligen Umwelt
   - Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien auflisten

b) Fragen zur Umweltanalyse

1. Wer alles trägt zum Gelingen des Projektes bei?
   Von wem ist der Erfolg abhängig (Rangreihe)?
2. Wann ist das Projekt aus Sicht von ..... ein Erfolg / Misserfolg?
3. Welchen Nutzen / welche Nachteile hat das Projekt aus Sicht von .... ?
4. Welchen Beitrag muss ... leisten, um einen Projekterfolg zu ermöglichen?
   Was braucht er/sie dazu?
   Was hat er/sie davon?
   > Konsequenzen für Vorgangsweise/Beratung/Projekt-Positionierung bzw. Projektorganisation?
5. Erfolgsvoraussetzungen für das Projekt zusammenfassen und bewerten (1 – 10).

5.3.10 Dokumentation

Wichtige Projektereignisse müssen in jedem Fall schriftlich festgehalten werden. Bei der Erstellung von schriftlichen Unterlagen kann man unterscheiden:

a) Logbuch

Bei dieser Projektmitschrift werden einerseits auf der Sachebene Projektdaten festgehalten, zusätzlich werden aber auch auf der Beziehungsebene atmosphärische Entwicklungen des Projektes auch in Zusammenhang mit seinen Umwelten festgehalten.

b) Protokolle

Von jedem Treffen des Projektteams oder der Projektleitung mit dem/der AuftraggeberIn sind Protokolle anzufertigen. Aus dem Inhalt dieser Protokolle muss klar hervorgehen, was beschlossen wurde, was zu tun ist und wer was mit wem bis wann zu tun hat.

c) laufender Schriftverkehr

Damit sind Kurzmitteilungen/Aktennotizen gemeint, in denen das Projekt mit seiner Umwelt kommuniziert, um entweder Informationen zu geben oder Unterstützung anzufordern.

Mitteilungen an Entscheidungsträger dürfen eine Seite nicht überschreiten!

5.3.11 Projektabschluss

Eine zusätzlich häufig nicht genutzte Ressource liegt in den Lernerfahrungen, die während eines Projektes gewonnen werden. Projekte enden z.B. mit der Abgabe des Projektberichtes und man unterhält sich nicht über den Verlauf, die Erfahrungen, Enttäuschungen, Erfolge,…

Daher: «Ein Projekt «verendet» nicht irgendwie, sondern hat einen organisierten und offiziellen Projektabschluss!»

Dabei wird das Arbeitsergebnis von AuftraggeberIn/BenutzerIn abgenommen und die Projektleitung von der Auftraggeberseite her entlastet.

Es ist zu empfehlen, dass sich das Projektteam auch nach erfolgter Abschlusspräsentation noch einmal zusammensetzt, um den gesamten Projektverlauf Revue passieren zu lassen.

Es ist durchaus erlaubt, den gemeinsamen Erfolg entsprechend zu feiern, es soll aber auch die Gelegenheit genutzt werden, Schwierigkeiten, die sich im Rahmen des Projektablaufes ergeben haben, zu analysieren und für spätere Projekte entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

5.3.12 Nachtrag

Projekte können erfahrungsgemäss nicht funktionieren, wenn

- ✓ die Auftrags- bzw. Zieldefinition zu wenig präzise ist
- ✓ Betroffene zu wenig eingebunden / informiert werden
- ✓ der strukturelle Konflikte zwischen Projekt und Linie, der unvermeidbar ist, unbearbeitet bleibt
- ✓ zu wenig Pufferzeiten eingeplant werden
- ✓ das Projekt als Ganzen zu gross «angelegt» wird
- ✓ es nicht gelingt, das Gesamtprojekt in überschaubare Bausteine zu zerlegen
- ✓ der/die AuftraggeberIn nicht in regelmässigen Abständen über den Projektfortgang informiert wird
- ✓ vereinbarte Aufgaben nicht oder nur teilweise erfüllt werden
- ✓ vereinbarte Termine nicht präzise eingehalten werden

- ✓ zu wenig Zeit für Feedback / Reflexionsphasen genommen wird
- ✓ auf die emotionale Entwicklung des Projektteams zu wenig Wert gelegt wird
- ✓ auftretende Schwierigkeiten nicht sofort gemeldet und bearbeitet werden

Anhang

A-1 Toolverzeichnis der beiliegenden CD-ROM

1. Grundlagen

Tool 1: RMR: Richtlinien für die Betreuung von Bezügern, Kanton Waadt
Tool 2: Sozialhilfemodell Handlungsanweisungen
Tool 3: Vereinbarung über IIZ im Rahmen der Verzahnungsprogramme, Kanton St. Gallen
Tool 4: Absichtserklärung über die IIZ im Assessment-Team Bern
Tool 5: Ausschreibungsunterlagen «Verzahnungsprogramme», Kanton St. Gallen
Tool 6: Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen der IV-Stelle und den RAV des Kantons Waadt
Tool 7: Reglement über die Validierung der beruflichen Fähigkeiten von Ungelernten oder von Personen ohne anerkannte Qualifikation, Kanton Waadt
Tool 8: Anerkennung und Validierung von Fähigkeiten, Kanton Waadt
Tool 9: Abkommen über eine interinstitutionelle Zusammenarbeit, Kanton Waadt
Tool 10: Praktische Bedingungen der Zusammenarbeit, Kanton Waadt

2. Abklärung

Tool 11: Stellenbeschreibung IIZ-KoordinatorIn RAV, Kanton Thurgau
Tool 12: Stellenbeschreibung IIZ-BeraterIn IV, Kanton Thurgau
Tool 13: Pflichtenheft AssessorInnen des Assessments Bern
Tool 14: Zuweisungskriterien Assessment Stadt Bern
Tool 15: Abklärungsbericht Verzahnungsprogramm, Kanton St. Gallen
Tool 16: Abschlussbericht, CORREF, Kanton Waadt
Tool 17: Austrittsbericht Assessment Bern
Tool 18: Vereinbarung über eine gemischte Betreuung, Kanton Waadt
Tool 19: Verzahnungsprogramm Prozess Abklärung, Kanton St. Gallen
Tool 20: Periodische Überprüfung der Erfolgschancen eines Wechsels zum RAV, Kanton Waadt
Tool 21: Konzept Vertrauensarzt, Kanton Waadt
Tool 22: Pflichtenheft des arbeitsmarktbehördlichen Vertrauensarztes, Kanton Waadt

Tool 23: Zusammenarbeit RAV und LVT, Kanton Wallis
Tool 24: Zusammenarbeit RAV und SMZ, Kanton Wallis

3. Überweisung von KlientInnen und Datentransfer

Tool 25: Vereinbarung «Zusammenarbeit zwischen der Dienststelle Sozialzentren und der Berufsberatung der Stadt Zürich»
Tool 26: Richtlinien «Zusammenarbeit zwischen Berufsberatung und RAV», Stadt Zürich
Tool 27: Vereinbarung zu IIZ zwischen RAV und kantonalen Berufs- und Laufbahnberatungen, Kanton St. Gallen
Tool 28: Beratungsbericht Berufsberatung, Stadt Zürich
Tool 29: Anmeldeformular Berufs- und Laufbahnberatung für KlientInnen von Institutionen, Stadt Zürich
Tool 30: Mindestwiedereingliederungseinkommen (MWE) Informationsübermittlung RAV > Vollzugsbehörde, Kanton Waadt
Tool 31: Mindestwiedereingliederungseinkommen (MWE) Informationsübermittlung Vollzugsbehörde > RAV, Kanton Waadt
Tool 32: Verlaufskontrolle Assessment Bern
Tool 33: Informationsübermittlung IV_RAV, Kanton Waadt
Tool 34: Informationsübermittlung RAV_IV, Kanton Waadt
Tool 35: Formular «Ermächtigung zum Datenaustausch», Kanton St. Gallen
Tool 36: Vereinbarung zwischen KlientIn und Assessment-Team, Bern
Tool 37: Überweisungsformular RAV-LVT, Kanton Wallis
Tool 38: Anmeldeformular RAV-Berufsberatung, Kanton Wallis

4. Finanzierung

Tool 39: Fondsverordnung «Fonds de roulement», Bern
Tool 40: Reglement zur Fondsverordnung, Bern

5. Eingliederung

Tool 41: Zusammenarbeitsvereinbarung kantonales Amt für Arbeit und Sozialhilfe einer Gemeinde

Tool 42: Ablauf Überweisung in EG-AVIG Programme
Tool 43: Leistungsvereinbarung berufliche Eingliederungsmassnahme, Kanton Waadt
Tool 44: Pflichtenheft berufliche Eingliederungsmassnahme, Anhang 1 zur Leistungsvereinbarung (vgl. Tool 43), Kanton Waadt
Tool 45: Beschreibung Eingliederungsmassnahme, Anhang 2 zur Leistungsvereinbarung (vgl. Tool 43), Kanton Waadt
Tool 46: Betreuungsvertrag Massnahme – KlientIn über Informationstransfer an RAV, Kanton Waadt
Tool 47: Zielvereinbarung für das Verzahnungsprogramm, Kanton St. Gallen

6. Aktive Vermittlung

Tool 48: Stellenbeschreibung «AktiveR VermittlerIn», IV-Stelle Luzern
Tool 49: Regeln für erfolgreiches Verkaufen
Tool 50: Fragetypen für ein Chanceninterview
Tool 51: Auswertung eines Chanceninterviews
Tool 52: Checkliste für ein erfolgreiches Telefongespräch
Tool 53: Unternehmenskontaktbogen
Tool 54: Checkliste zur Diagnose von Betrieb, Stelle und Arbeitsplatz
Tool 55: Diagnose der Stelle
Tool 56: Diagnose des Arbeitsplatzes
Tool 57: Fragestellungen zur Ermittlung der weichen Faktoren
Tool 58: Interne Organisationsabläufe bei aktiver Vermittlung
Tool 59: Instrumente zur Vermittlungsarbeit mit Arbeitsuchenden
Tool 60: Instrumente zur Vermittlungsarbeit mit Arbeitgebenden

7. Case Management

Tool 61: Commitment Case Management, Kanton Aargau
Tool 62: Sitzungsprotokoll CM, Kanton Aargau
Tool 63: Stammblatt CM, Kanton Aargau
Tool 64: Teilnahmebestätigung CM, Kanton Aargau

8. Projektmanagement

Tool 65: Checkliste für die Einführung eines Projektmanagements
Tool 66: Formular Projektauftrag
Tool 67: Checkliste Projektauftrag
Tool 68: Formular «Aufgaben und Kompetenzen des/der ProjektleiterIn»
Tool 69: Beispiel eines Projektstrukturplans. Gezeigt anhand eines Projekts «Organisation eines Workshops zu Projektmanagement»
Tool 70: Checkliste zur Erstellung einer Projektumweltanalyse

A-2 GesprächspartnerInnen

W. Abderhalden, Amt für Arbeit, St. Gallen
W. Amelia, Sozialdepartement, Zürich
J. Birchmeier, PL Dialog, Thurgau
H. Dolder, KIGA Basel-Stadt
A. Dummermuth, IV-Stelle OW/NW, IVSK
W. Durrer, IV-Stelle, Luzern
H. Engler, AWA, Aargau
M. Graf, Berufsberatung, Zürich
M. Hohn, Fürsorgeamt, Stadt Bern
C. Knöpfel, Caritas Schweiz
R. Maegli, Sozialhilfe Basel-Stadt, SKOS
H. Michel, Fürsorgeamt, Stadt Bern
M. Odermatt, AHV+IV, Thurgau
A. Rotzetter, Projekt Stollenwerkstatt, Aargau
B. Schnyder, BSV
A. Schütz, Lernwerk, Turgi
C.-E. Wilhelm, Service de l'emploi, Lausanne

A-3 IIZ-KoordinatorInnen in den Kantonen

Auf den folgenden Seiten werden sämtliche IIZ-KoordinatorInnen aller Kantone mit Adresse, Telefonnummer und Email-Adresse aufgeführt. Stand Oktober 2003.

Kanton:	Verantwortliche/r:	Behördenstelle:	Adresse:	Telefon/Fax/ E-Mail/Internet:
AG	Herr Dr. Hermann Engler	Amt für Wirtschaft und Arbeit	Rain 53 5001 Aarau	Tel. 062 835 16 61 Fax 062 835 16 79 Hermann.Engler@ag.ch
AI	Herr Emil Manser	Regionales Arbeitsvermittlungs-zentrum (RAV)	Poststrasse 9 Postfach 62 9050 Appenzell	Tel. 071 788 18 42 Fax 071 788 18 40 emil.manser@akai.ch
AR	Herr Peter Näf	Regionales Arbeitsvermittlungs-zentrum (RAV)	Kasernenstrasse 2 9102 Herisau	Tel. 071 353 61 11 Fax 071 353 63 64 RAV-Herisau@rav.ar.ch
BE	Herr Anton Bolliger	beco - Berner Wirtschaft Stabsabteilung	Laupenstrasse 22 3011 Bern	Tel. 031 633 55 50 Fax 031 633 57 59 anton.bolliger@vol.be.ch
BS	Herr Hansjürg Dolder	Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Utengasse 36 4005 Basel	Tel. 061 267 87 50 Fax 061 267 87 57 hansjuerg.dolder@bs.ch
BL	Herr Rudolf Schaffner	Kantonales Sozialamt	Gestadeckplatz 8 4410 Liestal	Tel. 061 925 56 41 Fax 061 921 15 75 rudolf.schaffner@fkd.bl.ch
FR	Monsieur Marc Genilloud	Service public de l'emploi	Case postale 189 1705 Fribourg	Tel. 026 347 25 40 Fax 026 347 25 79 GenilloudM@fr.ch
GE	Monsieur Yves Perrin	Département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures	Case postale 3952 1211 Genève 3	Tel. 022 327 04 79 Fax 022 327 04 80 yves.perrin@etat.ge.ch
GL	Herr Kurt Reifler	Regionales Arbeitsvermittlungs-zentrum (RAV)	Rathausplatz 5 8750 Glarus	Tel. 055 646 68 54 Fax 055 646 68 95 kurt.reifler@gl.ch
GR	Herr Willy Roth	Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Grabenstrasse 9 7001 Chur	Tel. 081 257 30 61 Willy.Roth@kiga.gr.ch
JU	Monsieur Gérald Kaech	Service des arts et métiers et du travail	Rue du 24-Septembre 1 2800 Delémont	Tel. 032 420 52 32 Fax 032 420 52 31 gerald.kaech@jura.ch
LU	Herr Kurt Haberstich	Kantonales Arbeitsamt Arbeitslosenversicherung	Hallwilerweg 5 6002 Luzern	Tel. 041 228 69 93 Fax 041 228 69 35 kurt.haberstich@lu.ch
NE	Monsieur Daniel Monnin	Service de l'action sociale	Rue du Château 12 2000 Neuchâtel	Tel. 032 889 66 00 Fax 032 889 60 89 service.actionsociale@ne.ch
	Monsieur Laurent Kurth	Service de l'emploi	Rue du Parc 119 2300 La Chaux-de-Fonds	Tel. 032 919 68 12 Fax 032 919 60 81 service.emploi@ne.ch

Kanton:	Verantwortliche/r:	Behördenstelle:	Adresse:	Telefon/Fax/ E-Mail/Internet:
NW	Herr Armin Portmann	Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Dorfplatz 7a 6370 Stans	Tel. 041 618 76 52 Fax 041 618 76 58 armin.portmann@nw.ch
OW	Herr Markus Marti	Amt für Arbeit Obwalden	St. Antonistrasse 4 Postfach 1264 6061 Sarnen	Tel. 041 666 63 33 Fax 041 660 11 49 amtfuerarbeit@ow.ch
SG	Herr Johannes Rutz	Amt für Arbeit	Unterstrasse 22 9001 St. Gallen	Tel. 071 229 24 61 Fax 071 229 22 03 johannes.rutz@vd-afa.sg.ch
SH	Herr Walter Plieninger	Kantonales Arbeitsamt	Mühlentalstrasse 105 8201 Schaffhausen	Tel. 052 632 72 61 Fax 052 624 77 23 walter.plieninger@ktsh.ch
SO	Herr Stefan Ritler	IV-Stelle des Kantons Solothurn	Postfach 4501 Solothurn	Tel. 032 686 24 02 Fax 032 686 25 42 ritler.stefan@ivso.ch
SZ	Herr Hubert Helbling	Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Bahnhofstrasse 15 Postfach 1181 6431 Schwyz	Tel. 041 819 16 02 Fax 041 819 16 29 hubert.helbling@st.ch
TG	Herr Edgar Georg Sidamgrotzki	Amt für Wirtschaft und Arbeit	Verwaltungsgebäude Promenade 8510 Frauenfeld	Tel. 052 724 23 81 Fax 052 724 27 09 edgar.sidamgrotzki@kttg.ch edgar.sidamgrotzki@awa.tg.ch
TI	Signora Sabina Beffa	Divisione dell'azione sociale	Viale Officina 6 6500 Bellinzona	Tel. 091 814 70 32 Fax 091 814 70 29 sabina.beffa@ti.ch
UR	Herr Markus Indergand	Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Klausenstrasse 4 6460 Altdorf	Tel. 041 875 24 04 Fax 041 875 24 37 markus.indergand@ur.ch
VD	Madame Claude-Evelyne Wilhelm	Service cantonal de l'emploi Coordination des ORP	Rue Caroline 11 1014 Lausanne	Tel. 021 316 62 89 Fax 021 316 60 36 claude.wilhelm@sde.vd.ch
VS	Herr Philippe Frossard	Service de l'industrie, du commerce et du travail	Av. du Midi 7 1950 Sion	Tel. 027 606 73 44 Fax 027 606 73 39 philippe.frossard@admin.vs.ch
ZG	Herr Guido Andermatt	Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit, Abt. Logistik Arbeits-marktmassnahmen	Verwaltungsgebäude 1 Aabachstrasse 5 Postfach 857 6301 Zug	Tel. 041 728 55 24 Fax 041 728 55 29 guido.andermatt@vd.zg.ch
	Stv. Herr Andreas Weyermann			Tel. 041 728 55 27 andreas.weyermann@vd.zg.ch
ZH	Herr Hans Willi	Amt für Wirtschaft und Arbeit	Walchestrasse 19 Postfach 8090 Zürich	Tel. 043 259 26 66 Fax 043 259 51 04 hans.willi@vd.zh.ch

Literatur

alle an die Arbeit 2001 Kompendium zum Symposium «alle an die Arbeit», Interdepartementale Arbeitsgruppe «Komplementärarbeitsmarkt», 2001.

Bertelsmann 2003 Bertelsmann Stiftung, Bundesanstalt für Arbeit, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag, Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.): Handbuch Steuerung der Arbeitsmarktpolitik: Prinzipien, Methoden und Instrumente, Gütersloh 2003.

Birchmeier 2002 Birchmeier, J.: Wo steht das Pilotprojekt IIZ des Kantons Thurgau? CHSS 4/2002, S. 215-217.

Bollier 2001 Bollier, G.E.: Leitfaden schweizerische Sozialversicherung, Wädenswil 2001.

BSB 2002 Integration: Strukturen und Prozesse, Phase A, Untersuchungsschritt 1: Auswahl der Untersuchungsgebiete und Erhebungsinstrumente, im Auftrag des BSV, Basel 2002.

BSB 2003 Integration: Strukturen und Prozesse, Phase A, Entwurf Schlussbericht, im Auftrag des BSV, Basel 2003.

Dummermuth 2002 Dummermuth, A.: Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ): Chancen und Widerstände, CHSS 4/2002, S. 203-207.

Frossard 2002 Frossard, P.: Den Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern, CHSS 4/2002, S. 218-221.

Handbuch Mobilitätsprozesse 2001:	internes Handbuch Migrosgenossenschaftsbund, Zürich; unter Mitarbeit von K. Zehetner
IV 2002	IV-Stellen-Konferenz: Interinstitutionelle Zusammenarbeit und die Invalidenversicherung, Dokumentation zur Plenarkonferenz 2002.
KEK 2000/1	KEK-CDC Consultants: Integration der Stellensuchenden in der Schweiz: Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktbehörden und Berufsberatung, Band 1, Bern 2000.
KEK 2000/2	KEK-CDC Consultants: Integration der Stellensuchenden in der Schweiz: Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktbehörden, Berufsberatung, IV-Stelle und Sozialhilfe, Band 2, Bern 2000.
Knöpfel 2002	Knöpfel, C.: Interinstitutionelle Zusammenarbeit in der Sozialpolitik, CHSS 4/2002, S. 198-202.
Locher/Knöpfel 2000	Locher, A., Knöpfel, C.: Sozialhilfe – eine konzertierte Aktion? Luzern 2000.
Luginbühl 2002	Luginbühl, D.: Zusammenarbeit der Institutionen aus Sicht des Seco, CHSS 4/2002, S. 207-209.
Luisier 1999	Luisier, G.: Koordination zwischen Invalidenversicherung, Arbeitslosenversicherung und Sozialhilfe, CHSS 5/1999, S. 228-234.

Meier 2002 — Meier, P.:
Interinstitutionelle Zusammenarbeit im Kanton Basel-Stadt,
CHSS 4/2002, S. 212-214.

Neuffer 2002 — Neuffer, M.:
Case Management,
Weinheim/München 2002.

OECD 1999 — OECD:
Bekämpfung sozialer Ausgrenzung:
Sozialhilfe in Kanada und in der Schweiz, Band 3,
Paris 1999.

PLANVAL 2003 — PLANVAL:
Pilotprojekt Assessment Stadt - Kanton Bern IIZ,
Zwischenbericht,
Bern/Brig 2003

Ruder 2002 — Ruder, R.:
Richtlinien: In den Kantonen zunehmend verankert,
Zeitschrift für Sozialhilfe (ZeSo), Nr. 11, 2002.

SKOS 1999 — Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS):
Braucht die Schweiz eine neue Sozialhilfe?
Positionspapier, Bern 1999.

SKOS 2000 — Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS):
Richtlinien für die Ausgestaltung der Sozialhilfe,
3. Ausgabe, Bern 2000.

VDK/SODK 2001 — Konferenz Kantonaler Volkswirtschaftsdirektoren und -direktorinnen (VDK) und Konferenz Kantonaler Sozialdirektoren und -direktorinnen (SODK):
Empfehlungen der VDK und SODK zur Förderung der interinstitutionellen Zusammenarbeit (IIZ),
2001.

WAK 1999	Kommission für Wirtschaft und Abgaben: Massnahmen zur Verbesserung des Vollzugs des Arbeitslosenversicherungsgesetzes, Bericht der interdepartementalen Arbeitsgruppe «Komplementärarbeitsmarkt» zum Postulat 99.3003, 1999.
Wendt 1993	Wendt, W.R (Hrsg.): Unterstützung fallweise, Case Management in der Sozialarbeit, 2. Auflage, Freiburg 1993.
Widmer 1995	Widmer, D.: Die Sozialversicherung in der Schweiz, Zürich 1995.
Wyss/Knupfer 2003	Wyss, K. , Knupfer, C.: Existenzsicherung im Föderalismus, Herausgegeben von der SKOS, Bern 2003.
ZeSo 2003	Zeitschrift für Sozialhilfe, Offizielles Organ der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe, Heft Nr. 10, Bern, Oktober 2003