

MAKE IT WORK

Qualitätsprozesse im Arbeitsmarktpolitischen Dreieck

Abschlussbericht – Befunde und
Handlungsempfehlungen

GEWAK • Hochschule Fulda • IWAK

MAKE IT WORK

Qualitätsprozesse im Arbeitsmarktpolitischen Dreieck

Abschlussbericht – Befunde und
Handlungsempfehlungen

GEWAK • Hochschule Fulda • IWAK

Autorinnen und Autoren

GEWAK:

Dr. Matthias Schulze Böing
(Gesamtkoordination)
Dr. Fabian Engler

Hochschule Fulda:

Prof. Dr. Silvia Kaps
Prof. Dr. Uli Sann
Prof. Dr. Frank Unger
Dagmar Wiesmann
Melanie Jäger
Anne Heinrich

IWAK:

Dr. Christa Larsen,
unter fachlicher Beratung von
Lisa Schäfer

Inhalt

	Das Wichtigste in Kürze	5
	Vorwort	6
1	Einführung	8
2	<u>Ergebnisse der drei Teilprojekte</u>	12
2.1.	Zusammenarbeit im arbeitsmarktpolitischen Dreieck: Einstellungen, Haltungen, Kommunikation – Befunde der GEWAK	13
	2.1.1. Methodische Vorgehensweise	13
	2.1.2. Selbstbilder und Rollenverständnisse im arbeitsmarktpolitischen Dreieck	14
	2.1.3. Praktische Zusammenarbeit im arbeitsmarktpolitischen Dreieck	18
	2.1.4. Vertiefung Interaktionshandeln	20
	2.1.5. Fazit: Problem- und Lösungsbestimmungen	24
2.2.	Spiegelung von Perspektiven der Beteiligten und gegenseitiges Verstehen – Befunde der Hochschule Fulda	26
	2.2.1. Methodische Vorgehensweise	26
	2.2.2. Zentrale Ergebnisse	28
	2.2.3. Handlungsempfehlungen	33
2.3.	Rekonstruktion von Abbruchprozessen durch die Beteiligten (Fallstudien) – Befunde des IWAK	36
	2.3.1. Methodische Vorgehensweise	36
	2.3.2. Zentrale Ergebnisse	37

3	<u>Handlungsempfehlungen</u>	46
3.1.	Geteilte Verantwortung und ergebnisorientierte Kommunikation	48
3.2.	Prozesse der Förderpraxis	52
	Phase 1 – Vorlaufende Beratung und Kooperationsplanung	53
	Phase 2 – Übergabe und Aufnahme beim Träger	55
	Phase 3 – Maßnahmedurchführung	56
	Phase 4 – Absolventenmanagement	57
3.3.	Organisation und regionale Vernetzung: Für eine relationale Arbeitsmarktpolitik	58
	Literatur	62
	Impressum	64

Das Wichtigste in Kürze

5

- 1 Die erfolgreiche Umsetzung einer aktiven Arbeitsmarktpolitik im SGB II beinhaltet die verlässliche Zusammenarbeit von Jobcentern, Maßnahme-trägern und Leistungsberechtigten, die sich trotz unterschiedlicher Rollen und Rechtsstellungen jeweils als Teil einer Verantwortungsgemeinschaft verstehen.
- 2 Eine offene, transparente und ergebnis-orientierte Kommunikationskultur bildet die Grundlage dieser Zusammen-arbeit. Sie erfordert wechselseitige Zieltransparenz, Verbindlichkeit in den Abstimmungsprozessen auf allen Ebenen (Koordination- und Kommuni-kation), geteilte Verantwortung für Ergebnisse und Wirkungen.
- 3 Kooperative Haltungen und auf Kollabo-ration ausgerichtete professionelle Selbstverständnisse entstehen nicht von selbst, sondern müssen durch eine aktive Führung entwickelt werden und durch passende zeitliche, personelle und organisatorische Rahmenbedingungen abgesichert sein.
- 4 Klare Rollenverständnisse und Zustän-digkeitsbestimmungen innerhalb und zwischen den Organisationen und auch zwischen Geförderten und Förderern erhöhen Transparenz und Wissensfluss, reduzieren Reibungsverluste und stärken die Handlungssicherheit aller Beteiligten.
- 5 Die Förderung sollte als durchgängige Prozesskette – von der vorlaufenden Beratung über Maßnahmeneintritt und -durchführung bis hin zum Absolven-tenmanagement gedacht werden. Ziel ist die Gestaltung eines bruchfreien Workflows mit definierten Aufgaben, bruchfreien Übergängen, strukturier-ten Kommunikationswegen und kontinuierlichen Lernschleifen.
- 6 Eine dauerhafte Qualitätsentwicklung in der Zusammenarbeit erfordert einen institutionalisierten Dialog und stabile Kommunikationsformate sowie eine inter- und intraorganisationale Koordi-nation der Kooperation aller Beteiligten.
- 7 Das Arbeitsmarktpolitische Dreieck steht in einem Rahmen lokaler und regionaler Netzwerke mit Partnerinnen und Partnern in den Unternehmen, den Institutionen der Wirtschaft, sozia-len Trägern, zivilgesellschaftlichen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen, die ein Ökosystem der regionalen Arbeitsmarktpolitik bilden. Dieses System braucht einen Rahmen von guter Governance und verläss-licher politischer Unterstützung.
- 8 Dem Land Hessen wird empfohlen, die Gestaltung des Maßnahmeprozesses im Rahmen seiner Verantwortlichkeit zu unterstützen und zu begleiten und hier Zusammenarbeit, Dialog und die Idee geteilter Verantwortungen im Förderprozess beispielsweise in För-derentscheidungen, Berichtsanforde-rungen und Planungsgesprächen mit einzubeziehen und so Qualität und Wirksamkeit der Arbeitsförderung nachhaltig zu stärken.

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser,

kluge Arbeitsmarktpolitik muss sich stets daran messen lassen, ob sie tatsächlich Wirkung entfaltet. Entscheidend ist dabei dreierlei: Zuerst: Kommen die Aktivitäten bei den Menschen an, die Unterstützung benötigen? Agieren Jobcenter und Bildungs- und Qualifizierungsträger – also die Akteure dieses Unterstützungssystems – entsprechend zielgerichtet und effizient? Und: Sind die Rahmenbedingungen so gestaltet, dass dieses arbeitsmarktpolitische Dreieck aus Jobcenter, Träger und Leistungsberechtigten bestmöglich zusammenwirken kann, Prozesse und Strukturen ineinandergreifen?

Eben diesen Fragen hat sich das Forschungs- und Transferprojekt »Make it Work. Qualitätsprozesse im arbeitsmarktpolitischen Dreieck«, gefördert mit ESF+ und Landesmitteln des Programms »Impulse der Arbeitsmarktpolitik« (IdeA), gewidmet. Eine solche Bestandsaufnahme mitsamt der Entwicklung von Ideen zur

weiteren Optimierung der Förderaktivitäten benötigt einen Zugang aus unterschiedlichen Perspektiven: Das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur der Goethe-Universität Frankfurt (IWAK), die Hochschule Fulda und die Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur e. V. (GEWAK) haben dafür ein Konsortium gebildet.

Ebenso wie für die Aktivitäten der hessischen Arbeitsmarktpolitik gilt für die hiermit als Broschüre vorgelegte Analyse selbst: Entscheidend sind die Ergebnisse. Und ich finde, diese können sich sehen lassen. Besonders hervorzuheben ist, dass die Untersuchung nicht bei der Analyse stehen bleibt. Sie entwickelt konkrete Handlungsempfehlungen – sowohl für die Weiterentwicklung der Landesförderung als auch für die arbeitsmarktpolitischen Arrangements vor Ort. Damit verbindet sie strategische Perspektive mit operativer Umsetzung.

Für die Hessische Arbeitsmarktförderung sind die Empfehlungen Bestätigung und Auftrag zugleich. Handlungsfelder wie ein besseres Informations- und Wissensmanagement vor Ort, eine passgenauere Abbildung der Wirkung von Förderung durch kleinteiligere Erfolgsmessung oder das Aufbrechen regionaler Silostrukturen und das Denken in regionalen Förder-Ökosystemen statt isolierten Einzelmaßnahmen passen zu den jüngsten Schwerpunktsetzungen. Das kann etwa im Ausbildungs- und Qualifizierungsbudget oder in der neuen Förderlinie »Jugend in Arbeit« beobachtet werden. Diesen Weg gilt es nun, weiter zu verfolgen.

Der Bericht zeigt eindrucklich, wie wichtig die aus Landes- und ESF+-Mitteln gespeisten Programme und Budgets des Hessischen Arbeitsmi-

nisteriums sind, gerade für die benachteiligten Zielgruppen, die besonderen Unterstützungsbedarf aufweisen. Hier sind die Bedarfe aufgrund von Förderlücken im Regelsystem laut den Befragten aus Jobcentern und von Trägern besonders groß. Dies zu berücksichtigen und dabei auf die herausgearbeiteten Aspekte mit innovativen und zugleich effizienten Programmdesigns zu reagieren, ist eine der Nachschärfungen, die wir aus dem Bericht mitnehmen. Beispielhaft seien hierfür etwa die Verbindung individueller Ressourcenstärkung mit der Bearbeitung systemischer Rahmenbedingungen oder ein stärkerer Blick auf die ganzheitliche Gestaltung des Maßnahmeprozesses genannt.

Für die Jobcenter liegt eine zentrale Schlussfolgerung des Berichts darin, ihre Rolle als Knotenpunkt im arbeitsmarktpolitischen Dreieck noch konsequenter auszugestalten: als verlässlicher Partner der Träger und zugleich als professioneller, zugewandter Ansprechpartner für die Leistungsberechtigten. Der Bericht zeigt, dass genau an diesen Schnittstellen über Wirkung entschieden wird: Bei der passgenauen Auswahl und Vorbereitung auf Maßnahmen, bei bruchfreien Übergaben an den Träger und bei einer begleitenden Kommunikation während der Maßnahmedurchführung bis hin zu einem systematischen Absolventenmanagement. Wo diese Prozesskette nicht durchgängig gedacht und gelebt wird, entsteht aus Sicht der Betroffenen schnell der Eindruck einer »schickenden« Behörde; zugleich werden Träger hingegen als unterstützender und beratungsstärker wahrgenommen.

Umgekehrt wird deutlich: Gute Zusammenarbeit entsteht nicht automatisch, sondern braucht Zieltransparenz, klare Zuständigkeiten,

persönliche Erreichbarkeit und eine Kommunikationskultur, die Probleme früh sichtbar macht und gemeinsam löst. Dazu gehört auch, das Wissen über Trägerstrukturen, Maßnahmendesign und Maßnahmenziele in den Jobcentern so zu stärken, dass Beratung nicht nur formal zuweist, sondern nachvollziehbar begründet, motiviert und Erwartungen klärt. Ebenso wichtig ist es, in Vergabe- und Steuerungslogiken dort nachzuschärfen, wo bislang oft nur minimale oder anlassbezogene Abstimmung vorgesehen ist, und stattdessen die gemeinsame Verantwortung für Ergebnisse und Wirkungen stärker zu verankern. Das Hessische Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales wird die Schlussfolgerungen des Berichts für die Umsetzung des SGB II in Hessen im Rahmen seiner Fachaufsicht thematisieren.

Das Ende eines Strukturprojekts wie »Make it Work« bedeutet immer: Das Lernen geht weiter, Erfolge müssen verstetigt werden und es ist dort nachzusteuern, wo Potenziale noch nicht ausgeschöpft sind.

Ich danke allen Mitwirkenden für ihr Engagement auf dem Weg zu einer modernen, wirkungsorientierten hessischen Arbeitsmarktpolitik. Allen weiteren Beteiligten aus Jobcentern, von Trägern und den befragten Leistungsberechtigten danke ich ebenfalls sehr für ihre Zeit und ihr geteiltes Wissen. Ihnen wünsche ich nun eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre.

Dr. Kai Seiler

Leiter der Abteilung Arbeit
im Hessischen Ministerium für Arbeit,
Integration, Jugend und Soziales

1

Einführung

Arbeitsverwaltungen, Jobcenter und private Arbeitsmarktdienstleister stehen wie alle öffentlichen Verwaltungen vor der Aufgabe, eine dreifache Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft zu bewältigen und aktiv zu gestalten – die ökologische Transformation, die digitale Transformation und das, was als soziale Transformation der Gesellschaft bezeichnet werden kann. Diese umfasst Migration, die Pluralisierung von Lebenslagen und Lebensstilen sowie nicht zuletzt den demographischen Wandel, der sich sowohl in der Wirtschaft als auch in den Verwaltungen selbst bereits deutlich bemerkbar macht. All dies erfordert schnelles und vorausschauendes Handeln, eine ständige Weiterentwicklung des Produktportfolios der Verwaltungen, die Anpassung von Dienstleistungsformaten und eine gegenüber den klassischen Bürokratiemodellen wesentlich stärker systemisch und vernetzte Denk- und Herangehensweise. Kooperation

zwischen verschiedenen Verwaltungen, vor allem aber auch eine enge Zusammenarbeit mit privaten Dienstleistern und zivilgesellschaftlichen Organisationen werden in einer von schnellem und oft turbulentem Wandel geprägten Umwelt wichtiger, um Kompetenzen zu bündeln, Prozesse zu beschleunigen und die Dienstleistungen wirtschaftlicher und wirksamer zu gestalten. Auch die Professionalität und die Haltung von Mitarbeitenden, Führungskräften und Entscheidern sind, wie die einschlägige Forschung immer wieder hervorgehoben hat, kritische Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Gestaltung wirksamer Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Ein »post-bürokratisches« Setting für die Produktion öffentlicher Dienstleistungen erfordert neben den natürlich weiter notwendigen Fähigkeiten der korrekten Rechtsanwendung und eines respektvollen Umgangs mit Bürgerinnen und Bürgern als Kundinnen und Kunden zusätzlich und in besonderem Maße Offenheit für die ständige Weiterentwicklung der Dienstleistungsprodukte und für Innovation. Hinzu kommt die Bereitschaft zu kooperativen Problemlösungen über Organisationsgrenzen hinweg – nicht nur punktuell und situativ, sondern in einer langfristigen, strategischen Perspektive.

Das Land Hessen hat seit langem eine besonders aktive Rolle im Bereich der Arbeitsmarktförderung – als Land mit der Verantwortung für die Arbeit der zugelassenen kommunalen Träger des SGB II (zkt), die in Hessen einen besonders hohen Anteil der Jobcenter stellen und mit einer Reihe von Programmen für Arbeitsmarktförderung, Ausbildung und Qualifizierung in den Regionen, die besonderen Akzent auf innovative Ansätze und ganzheitliche Förderung der Adressaten setzen.

Die Arbeitsmarktpolitik und die Förderpraxis im Bereich der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) stand in den letzten fünf bis sechs Jahren vor einer Reihe kurz aufeinander folgender Herausforderungen. Die Covid-19-Pandemie und ihre Begleiterscheinungen erforderten kurzfristige Umstellungen des Servicemodells der Jobcenter und die Erschließung neuer, digitaler Wege der Kommunikation mit Klientinnen und Klienten und Partnerinnen und Partnern, neue Maßnahmeformate und neue Kompetenzen auf Seiten der Beschäftigten der Jobcenter und der Träger von Fördermaßnahmen. Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine löste eine große Fluchtbewegung nach Deutschland und eine Welle von Zugängen Geflüchteter im SGB II aus, die die Beratungskapazitäten der Jobcenter stark anspannten. Die im Jahr 2023 in zwei Stufen in Kraft getretene Reform des SGB II mit der Einführung des Bürgergeldes durch die Ampel-Koalition aus SPD, Grünen und FDP hatte erhebliche Auswirkungen auf die Praxis der Umsetzung des Rechts in den Regionen. Insbesondere die deutliche Rücknahme der Regelungen zur Sanktionierung bei Verletzung von Mitwirkungspflichten der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (eLb) hat die Frage nach der Notwendigkeit von neuen Ansätzen in der Beratungspraxis mit stärkeren Akzenten auf die Stärkung ihrer Eigenmotivation dringlich gemacht.

Die seit Anfang 2025 ins Amt gekommene Bundesregierung aus CDU, SPD und CSU hat sich jedoch vorgenommen, das SGB II nach kurzer Zeit erneut zu reformieren, einen Teil der Neuerungen der Bürgergeld-Reform rückgängig zu machen und weitere Änderungen vorzunehmen – auch dies mit absehbar weitreichenden Auswirkungen auf die Praxis des SGB II.

Auf dem Arbeitsmarkt trübte sich die Situation nach den Einbrüchen im Zuge der Covid-19-Pandemie aufgrund der Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft ein. Die Zahl der offenen Stellen ging zurück, die Zahl der Arbeitslosen stieg nach einer langen Zeit des Rückgangs wieder erkennbar an.

In dieser Situation wurde die Arbeit der Jobcenter mit dem Zurückfahren der Budgets für Eingliederungsmaßnahmen im Bereich des SGB II auf Bundesebene zudem nicht gerade erleichtert.

Zugleich waren auch Probleme innerhalb des Fördersystems des SGB II zu erkennen. Die Leistungen bei der Integration von Leistungsberechtigten in Erwerbsarbeit gingen zeitweise deutlich zurück. Darüber hinaus jedoch war auch festzustellen, dass Förderangebote oft nicht ausgelastet waren und vorhandene (knappe) Budgets nicht ausgeschöpft wurden. Vor diesem Hintergrund war es nur folgerichtig, dass das Hessische Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales in dieser Situation besonderer Herausforderungen auch Überlegungen zur Entwicklung und weiteren Optimierung der Förderaktivitäten auf regionaler Ebene anstieß.

Für diese Aktivitäten hatte das Land mit dem Konzept des »Arbeitsmarktpolitischen Dreiecks« einen konzeptionellen Rahmen ins Auge gefasst, der den besonderen Anspruch einer partnerschaftlichen Strategie in der Arbeitsmarktpolitik zum Ausdruck bringt. Dieses Dreieck verbindet die Jobcenter, Arbeitsverwaltungen und Kommunen als öffentliche Verantwortungsträger und meist auch Auftraggebende von Maßnahmen mit den Trägern der

Durchführung dieser Maßnahmen und – nicht zuletzt – die Adressatinnen und Adressaten der Maßnahmen nicht nur als »Empfängerinnen und Empfänger« von Förderleistungen, sondern als aktive Ko-Produzentinnen und -Produzenten von deren Outcome. Ein gutes Zusammenwirken der Beteiligten in diesem Dreieck gilt als wichtige Voraussetzung für den Erfolg regionaler Arbeitsmarktpolitik im Rechtskreis des SGB II und darüber hinaus.

Im Rahmen des Programms »Impulse der Arbeitsmarktpolitik« (IdeA) hat das Land Hessen zu diesem Thema das Forschungs- und Transferprojekt »Make it Work. Qualitätsprozesse im Arbeitsmarktpolitischen Dreieck« initiiert, um eine Bestandsaufnahme zu machen und Ideen zur weiteren Optimierung der Zusammenarbeit zu entwickeln. Das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur der Goethe-Universität Frankfurt (IWAK), die Hochschule Fulda und die Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur e.V. (GEWAK) haben dafür ein Konsortium gebildet, das dieses Vorhaben in drei untereinander abgestimmten Teilprojekten mit einer gemeinsamen Forschungsfrage umgesetzt hat.

Ziel des Projektes war auf der einen Seite, die Dynamik und die Beziehungsqualität im arbeitsmarktpolitischen Dreieck besser zu verstehen, Problemschwerpunkte zu identifizieren und Ansatzpunkte für Problemlösungen zu finden. Auf der anderen Seite sollte das Projekt in der Zeit seiner Umsetzung den Dialog mit den Beteiligten eröffnen, Zwischenbefunde zur Diskussion stellen und gemeinsame Elemente einer Zukunftsstrategie für die regionale Arbeitsmarktförderung in Hessen entwickeln. Dies wurde in einem Mix verschiedener

Methoden der qualitativen Sozialforschung und verschiedener Dialogformate realisiert.

Im Fokus standen dabei

- die Rekonstruktion und Analyse der Haltung der verschiedenen Beteiligten in dieser Dreieckskonstellation auf den verschiedenen Organisationsebenen,
- die Prozesse der Vorbereitung und Durchführung von Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung,
- die Kommunikation zwischen den Akteurinnen und Akteuren des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks und die damit evtl. verbundenen Blockaden und Verständigungsprobleme.

Schließlich wurden aus den Befunden Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Praxis abgeleitet. Diese orientieren sich an den Prozessschritten bei der Durchführung von Fördermaßnahmen bei von den Jobcentern beauftragten Trägern sowie an den organisatorischen Ebenen, die diese Prozesse einrahmen. Die Empfehlungen beziehen sich sowohl auf die organisatorische Ebene – also auf Führung, Management und Governance – als auch auf die operative Ebene von Beratung und Förderung, insbesondere auf Haltungen, professionelle Skills und kommunikative Kompetenz.

Die Haltungen und Perspektiven der Akteurinnen und Akteure des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks waren während der Untersuchungsphase von etwa Mai 2024 bis Herbst 2025 geprägt von strukturellen und fachlichen Fragen, aber auch von aktuellen Entwicklungen im Bereich des SGB II, sei es die Bürgergeld-Reform, sei es die Verlagerung der Zuständigkeiten für

berufliche Weiterbildung in den Rechtskreis SGB III und die Agenturen für Arbeit, seien es auch die kritischen Diskussionen um die Budgets der Jobcenter oder die intensiven öffentlichen Diskussionen um die richtige Balance von Fördern und Fordern in einem System der aktivierenden und auf Erwerbsarbeit bezogenen Grundsicherung. Dabei gab es ein Spektrum von Einschätzungen und eine differenzierte, in Teilen aber auch durchaus kritische Bewertung der jüngeren Reformschritte im SGB II aus Sicht der Praxis. Deutlich wurde in den Erhebungen und den Diskussionen mit den Akteurinnen und Akteuren jedoch auch, dass es jenseits der jeweils aktuellen Reformdiskussionen und Implementationsprobleme im SGB II so etwas wie einen durchgängigen Bestand an strukturellen Herausforderungen gibt, der graduell, aber nicht im Kern von den Diskussionen und Wendungen in den Feldern der Sozialpolitik und der Rechtsfortbildung tangiert wird. Es geht dabei um die Frage, wie eine gute Praxis in dem strukturellen Spannungsfeld zwischen Massenverwaltung und Beratungsqualität, zwischen Aktivierung und ganzheitlicher Unterstützung, zwischen Fürsorge und Arbeitsförderung und den viel zitierten Polen des Förderns und Forderns zu entwickeln und dauerhaft zu verankern ist. Dabei geht es auch um die Resilienz eines Systems, das in einem sich schnell wandelnden ökonomischen und regulatorischen Umfeld eine zwar kontextsensible und situativ responsive, aber auch robuste fachliche Linie mit einer langfristigen Perspektive entwickeln und stabilisieren muss. Dabei sind nachhaltige Kooperationsbeziehungen in einem »Ökosystem« auf regionaler Ebene von zentraler Bedeutung. Man kann deshalb von dem Übergang in eine »relationale Arbeitsmarktpolitik« sprechen,

die sich jenseits des Silodenkens des klassischen Verwaltungsverständnisses organisiert und koproduktive Formen der Problembearbeitung ins Zentrum des fachlichen Selbstverständnisses holt.

Die Autorinnen und Autoren des vorliegenden Projektberichts danken allen Beteiligten, den Mitarbeitenden und Führungskräften der Jobcenter und Träger, den Expertinnen und Experten im Sounding-Board des Projekts und, nicht zuletzt, den an den Maßnahmen teilnehmenden Arbeitsuchenden, die an Interviews und Dialogforen teilgenommen haben, für ihre Mitwirkung, ihre kompetenten Kommentare sowie ihre Anregungen und Ideen. Dank gilt selbstverständlich auch dem HMSI und seinen Expertinnen und Experten für das mit der Förderung verbundene Vertrauen, aber auch für die überaus sachkundige Begleitung in der Projektlaufzeit.

2

Ergebnisse der drei Teilprojekte

2.1. Zusammenarbeit im arbeitsmarktpolitischen Dreieck: Einstellungen, Haltungen, Kommunikation – Befunde der GEWAK

2.1.1. Methodische Vorgehensweise

Um die Komplexität des Untersuchungsfeldes »Arbeitsmarktpolitisches Dreieck« im Rahmen der vorhandenen personellen und sachlichen Ressourcen möglichst gut zu erfassen wurde ein Methodenmix aus verschiedenen Interviewformaten sowie von Daten- und Dokumentenanalysen gewählt.

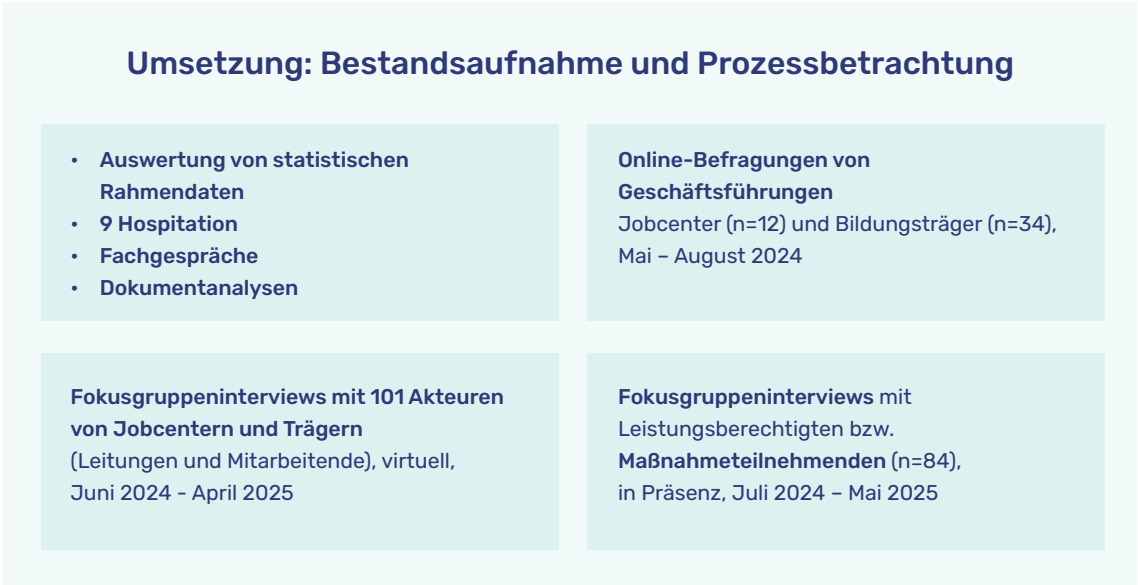
Die Auswertung statistischer Sekundärdaten zur aktiven Arbeitsmarktförderung im Rechtskreis des SGB II diente der Herausarbeitung der arbeitsmarktpolitischen Situation sowie aktueller Entwicklungen und Strukturen im Markt für Arbeitsmarktdienstleistungen (siehe Engler/Schulze-Böing 2024, S. 3-16). Zwei Online-Fragebögen, gerichtet an die Leitungen von einmal Jobcentern und zum anderen Trägern, dienten einem ersten Aufriss der zum Projektstart aktuellen Problemsituation aus Sicht der Akteure sowie der Erhebung von

Strukturdaten der Zusammenarbeit im Untersuchungsfeld (Engler/Schulze-Böing 2024, S. 23-28 u. 45-53). Die Ergebnisse der Onlinebefragungen wurden zur Vorbereitung der Gesprächsleitfäden für die geplanten Fokusgruppeninterviews verwendet.

Die leitfadengestützten Fokusgruppeninterviews in homogener Gruppenzusammensetzung (Leitungskräfte der Jobcenter und Träger, Mitarbeitende der mittleren Leitungsebene der Jobcenter, operative Fachkräfte der Jobcenter und Träger, erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLb)/Maßnahmenteilnehmende) dienten der Erfassung von Erfahrungen und Problem-sichten in den jeweiligen Perspektiven der Stakeholder des Arbeitsmarktpolitischen Dreiecks. Zentrale Ergebnisse der Interviews sind in den Abschnitten 2.1.2 bis 2.1.3 vorgestellt.

Dokumentenanalysen und ergänzende teilnehmende Beobachtungen erbrachten ausschnittsweise Einblicke in den Realprozess des Maßnahmegeschäfts und dienten damit auch in einer gewissen Form der Validierung der Befunde aus den Fokusgruppeninterviews (Abschnitt 2.1.4).

In der folgenden Übersicht sind die eingesetzten Untersuchungsinstrumente des Teilprojekts GEWAK noch einmal im Überblick sichtbar gemacht.



cherungsunternehmen gearbeitet hat, berichtet, dass man dort bei Einführung eines Produktes intensiv geschult worden sei, um die Vorteile des Produktes gut erklären und es damit verkaufen zu können. So etwas vermisse sie im Jobcenter schmerzlich. Es sei wichtig, gerade die Beratungskräfte als Mittler zwischen Arbeitsuchenden und Fördermaßnahme umfassend auf die Aufgabe vorzubereiten und sie dafür zu befähigen, denn: »Wenn man andere entflammen will, muss man erst einmal selbst brennen.« (JCOp22)

Leitungskräfte und operative Mitarbeitende der Träger

Die von Jobcentern beauftragten sozialen und Arbeitsmarktdienstleister (Träger) weisen eine gewisse Vielfalt auf in Bezug auf Rechtsform, Status (gewinnorientiert oder gemeinnützig), Organisationsgeschichte und die Einbettung der Organisationen in größere Zusammenhänge von Verbänden, Unternehmensverbünden oder gesellschaftlichen Gruppen. Entsprechend breit ist das Spektrum von organisationalen »Identitäten« und Verständnissen der Leitungskräfte und Mitarbeitenden von ihrem professionellen und sozialen Auftrag, der Verortung in den Governancebeziehungen der Arbeitsmarktpolitik und der Beziehung zum Jobcenter als Auftraggeber. Gemeinsam ist ihnen im Arbeitsfeld des SGB II jedoch der rechtliche Rahmen für Ihre Angebote nach dem zweiten Abschnitt des SGB III und §§ 16 ff. SGB II, die Bindung an die Verfahren nach der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) und nicht zuletzt an den jeweiligen Budgetrahmen für Eingliederungsleistungen bei den Jobcentern, der Schwankungen unterliegt, die erhebliche Planungsunsicherheiten auslösen können. Oft sind Träger

auf die Refinanzierung aus diesen Budgets in hohem Maße angewiesen und haben in dem von wenigen Nachfragern bestimmten Markt für Arbeitsmarktdienstleistung auch kaum Ausweichmöglichkeiten, wenn Aufträge durch Nicht-Berücksichtigung bei Vergabeverfahren oder reduzierte Eingliederungsbudgets wegfallen. Bei der Durchführung von Maßnahmen sind Träger auf gut funktionierende Zusammenarbeit mit Jobcentern angewiesen, von der Auswahl und Zuweisung von Teilnehmenden über die Begleitung während der Maßnahme bis hin zum Abschluss und ggf. der Nachbetreuung von Teilnehmenden. Zugleich handelt es sich bei Maßnahmen meist um eine sehr spezifische Dienstleistung, bei der die Besonderheiten der einzelnen Fälle eine große Rolle spielen und der Aufbau einer funktionierenden Arbeitsbeziehung zwischen Lehrkräften, Coaches oder Beratenden zu den Teilnehmenden eine wichtige Voraussetzung für den Maßnahmeerfolg ist.

Bei den Leitungskräften der Träger gibt es, soweit wir aus unserem Interviewmaterial erkennen können, drei Selbstbilder bzw. Verständnisse der eigenen Rolle im Arbeitsfeld²: »fachlich-politische Autonomie«, »kollaborative Fachlichkeit«³ sowie »loyaler Dienstleister«.

2 Es handelt sich um die generalisierte Fassung der in Schulze-Böing / Engler (2025, S. 162) ausführlich vorgestellten Begrifflichkeit.

3 »Kollaboration« hier im Sinne von Beinhocker (2025, S. 181): »Collaboration can then be thought of as a subset of cooperation that occurs when agents align behaviors in mutually beneficial ways, but where the structure of the game is not given and static; instead, the players themselves are inventing, co-creating, and evolving the structure of the game over time.«

Wahrnehmungen der Leistungsberechtigten

Die Teilnehmenden verschiedener Maßnahmen zeigen sich in den Interviews mehrheitlich reflektiert und positionieren sich aktiv und mit dem Wunsch nach beruflicher Qualifikation bzw. Eingliederung in den Arbeitsmarkt.

Die Kommunikation mit dem Jobcenter wird insgesamt eher mit Kontrolle und weniger mit Hilfe in Verbindung gebracht, was sich beispielhaft in der Bemerkung: »Immer Brief – alles Kontrolle« (TN21), eines Familienvaters, der an einem speziell für Menschen mit Einwanderungsgeschichte ausgerichtetem Berufstraining teilnimmt, ausdrückt. Das Jobcenter erscheint hier als passive Verwaltungseinrichtung und nicht als beratende oder gestaltende Instanz. Andere Teilnehmende heben positive Erfahrungen mit Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern der Jobcenter hervor und berichten von engagierten und gut informierten Beratungsfachkräften. Diese Erfahrungen entsprächen aber, wie die Teilnehmenden zumeist im gleichen Atemzug hinzufügen, nicht der Regel. Man habe mit der aktuellen Ansprechperson im Jobcenter eben »Glück gehabt« (TN11). Manche Teilnehmenden geben überdies Beispiele für erfolgreiche Eigeninitiativen in der Kommunikation mit dem Jobcenter. Die Übernahme von eigenen Vorschlägen durch das Jobcenter wird als Beispiel für erfolgreiche Kommunikation geschildert und die Beratungsfachkraft, die sich Argumenten zugänglich zeigt und sich überzeugen lässt, kann aus Sicht der Leistungsberechtigten als gute Beratungsfachkraft gelten.

Das Verhältnis zum jeweiligen Träger wird in den Interviews mit Maßnahmenteilnehmenden durchweg positiver beurteilt als das zum Jobcenter. Kritische Aussagen beziehen sich zum Teil auf die Maßnahmeninhalte, die als nicht passgenau (z.B. unterfordernd, keine Differenzierung nach Qualifikationsstand) beschrieben werden. Ebenso ist in manchen Interviews unzureichende oder ineffektive Sprachförderung ein Thema. In ländlichen Kontexten findet sich die Klage über schwierige Verkehrsanbindung oder über logistische Probleme bei der Bereitstellung von Online-Angeboten. Positiv wird die Unterstützung bei persönlichen Problemen und eine eher ganzheitliche Beratung, die Teilnehmende beim Träger erführen, erwähnt. Darüber hinaus wird der Struktur und Stabilität gebende Charakter der Maßnahme hervorgehoben und die Teilnehmenden erkennen auch unabhängig von der Bewertung der Maßnahmeninhalte positive Effekte, z. B hinsichtlich Wohlbefinden und Selbstwirksamkeitsempfinden, ihrer Maßnahmenteilnahme an. Die Teilnahme an der Maßnahme sei besser, »als nur zu Hause zu sitzen« (TN16). Man mache vor allem mit, um z.B. »nicht faul zu werden« (TN23) oder um »nicht allein zu sein« (TN78).

Die Träger werden – anders als das Jobcenter, das einen lediglich in die Maßnahme »schickt« – als ansprechbare und beratungsstarke Einrichtungen gesehen. Zusammengefasst lässt sich von einer differenzierten Wahrnehmung von Jobcenter und Träger als zwei unterschiedliche, sich innerhalb eines Hilfesystems aber im besten Fall ergänzende Institutionen sprechen.

2.1.3. Praktische Zusammenarbeit im arbeitsmarktpolitischen Dreieck

Wie nehmen die beteiligten Akteure die Interaktion im arbeitsmarktpolitischen Dreieck wahr? Was bedingt eine gute Zusammenarbeit und welche Problemstellungen sind für die Beteiligten relevant?

Perspektiven der Jobcenter und Träger

Unsere Übersichtstabellen zeigen die für eine Kooperation im arbeitsmarktpolitischen Dreieck förderlichen bzw. hemmenden Faktoren, und zwar einmal in den wechselseitigen Perspektiven von Jobcenter und Träger (Tabelle 1) und zum anderen im jeweiligen Bezug auf die Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden bzw. Teilnehmenden von Arbeitsfördermaßnahmen (Tabelle 2).

	förderliche Faktoren	vs.	hemmende Faktoren	Motto oder Schlagwort
Jobcenter-MA und Leitungen zur Kooperation mit Trägern	Persönlicher Kontakt		Hohe Mitarbeiterfluktuation beim Träger, unpersönliche Kommunikation	»Der persönliche Kontakt ist durch 20 Emails nicht zu ersetzen«
	Gemeinsame soziale / gemeinwohlorientierte Grundhaltung		Unlautere Wettbewerber im Maßnahmengeschäft	Keine »Quantität vor Qualität«
	Kenntnisse zu Maßnahmen und Maßnahmenangebot		Keine Vertriebsorientierung der MA, unzureichende Schulung der Beratungsfachkräfte zu den Maßnahmen	»Wer andere entflammen will, muss erst einmal selbst brennen.«
	Sozialraumorientierung		Pauschalisierte Problembestimmung am Schreibtisch	»Wir schauen dann vor Ort, was gibt es da.«
Träger-MA und Leitungen zur Kooperation mit Jobcentern	Sanktionsbereitschaft der JC-MA		Konfliktscheue der JC-Mitarbeitenden (MA)	»Wir brauchen konkrete Unterstützung«
	Kenntnisse der JC-MA zu Maßnahmen		Mangelnde Kenntnisse zu Maßnahmen, Mitarbeiterfluktuation bei JC-MA	Beratungsfachkräften »in die Maßnahmen holen«
	Intensivere Fallbetreuung, Bedarfserhebungen und Zielgruppenorientierung der JC		Mangelnde Kenntnisse der JC zu Teilnehmenden	»Ich glaube, viele JC kennen ihre Kunden nicht und kennen die Bedarfe nicht«
	Partnerschaftliche Kooperation, regelmäßiger strategischer Austausch, Zieltransparenz		Wettbewerb und Vermarktungszwang	»Lernen, mit den Trägern auf Augenhöhe zu arbeiten.«

Tabelle 1

Förderliche und hemmende Faktoren der Zusammenarbeit aus Sicht von Jobcentern (JC) und Trägern

Tabelle 2

Förderliche und hemmende Faktoren der Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden bzw. Teilnehmenden jeweils aus Sicht von Jobcentern (JC) und Trägern

	förderliche Faktoren	vs.	hemmende Faktoren	Motto oder Schlagwort
Jobcenter-MA und Leitungen zur Kooperation mit Kundinnen und Kunden	Gute Beratung und Kundenansprache		Formale und subjektive Kommunikationshindernisse, z.B. Dilemma der freien Trägerwahl bei AVGS (JCOp01)	In »der Sprache der Kunden sprechen«.
	Mitwirkungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden		Verweigerung	Als »Drohgebärde« ist die Möglichkeit zur Leistungsminderung wichtig.
	Aufsuchende Beratung		Nichterreichbarkeit der Kundinnen und Kunden	Besondere Problemlagen besser »kennen lernen«.
	Persönlicher Kontakt und Nahbarkeit der Beratungsfachkräfte		Kontaktbeschränkungen (während der Pandemie), Home-Office, Hotline statt Direktdurchwahl	»Gravierender Unterschied« zwischen Beratung auf Distanz und persönlichem Kontakt, wie zu Pandemiezeiten festgestellt.
Träger-MA und Leitungen zur Kooperation mit Teilnehmenden	Erweiterte Bemühungen der Teilnehmendenansprache (Marketing und Akquise, Hausbesuche, »Hinterhertelefonieren«)		Zurückgegangene Zusteuerung, mangelnde Verlässlichkeit der Teilnehmenden	»Wie können wir die Leute erreichen?«
	Passgenaue Zuweisungen durch Jobcenter		Ungezielte Zuweisung von Teilnehmenden durch Jobcenter	»Die Teilnehmenden gehen dann wieder nach Hause«, wenn sie von Fallmanagern nicht vorbereitet wurden, diese hätten sie oft vorher noch nie gesehen.

Interaktion im arbeitsmarktpolitischen Dreieck aus Sicht von Leistungsberechtigten

In den Gruppeninterviews mit Leistungsberechtigten äußern sich die Teilnehmenden zu ihren Erfahrungen mit dem Jobcenter, zum Kontakt, den sie mit Beratungsfachkräften des Jobcenters unterhalten sowie zur Rolle, welche sie dem Jobcenter beim Zustandekommen und bei der Durchführung der aktuell besuchten Maßnahme beimessen. Die Frage, warum man

in der Maßnahme sei, wird in vielen Fällen sehr lapidar und mit dem Verweis auf die Zuweisung durch das Jobcenter beantwortet: »Ich wurde einfach dahingeschickt« (TN14), kann in diesem Zusammenhang als typische Bemerkung gelten. Die Maßnahmenteilnahme ist hier als Folge einer behördlichen Weisung beschrieben und erscheint nicht als Resultat überzeugender Beratungstätigkeit. In diesem Sinne berichten Teilnehmende ebenso oft, dass sie vor ihrem Maßnahmenantritt nur unzureichend über Maßnahmeninhalte und Ziele

informiert gewesen seien und dass Beratungsfachkräfte des Jobcenters ihrer Ansicht nach selbst nur über unzureichendes Wissen über Maßnahmenangebote und Inhalte verfügten.

Die eigene Interaktion mit dem Jobcenter wird von den Maßnahmeteilnehmenden vielfach als distanziert oder standardisiert, die Beratung als formalisiert und kontaktarm und wenig bedürfnisorientiert erlebt. Dies wird interessanterweise selten kritisiert. Es scheint, dass die Teilnehmenden diese Art und Weise des Kontakts zum Jobcenter als eher naturgemäß und einer Behörde angemessen betrachten. Die Beziehung zum Träger wird hingegen oft als zugewandt, unterstützend und strukturgebend beschrieben und die Träger werden mit einer bedarfsorientierten, ganzheitlichen Beratung assoziiert. Kritik an den Maßnahmen betrifft eher Inhalte oder Lehrmethoden, nicht die Haltung der Fachkräfte. Gleichzeitig zeigen sich nur wenige unserer Interviewpartnerinnen und -partner unzufrieden mit der Ansprache durch das Jobcenter, z.B. was die niedrige Kontaktfrequenz während der Maßnahme anbelangt. Obwohl man explizit positive Erlebnisse mit Jobcenter-Mitarbeitenden als »Glücksfall« einordnet, wird dies insgesamt wenig beklagt, sondern stattdessen die Vorzüge des Trägers lobend hervorgehoben.

Eine weitergehende Kommunikation oder fachliche Zusammenarbeit zwischen Träger und Jobcenter wird von den Maßnahmeteilnehmenden in den allermeisten Fällen nicht wahrgenommen. Die Kommunikation zwischen Jobcenter und Träger erscheint aus Sicht der interviewten Maßnahmeteilnehmenden oft als unkoordiniert, reaktiv und lückenhaft. Das Jobcenter auf der einen und der

Träger auf der anderen Seite erscheinen in den Erzählungen der interviewten Maßnahmeteilnehmenden wie zwei voneinander getrennte Welten die höchstens punktuell und dann vermittelt durch die betreuten Leistungsberechtigten miteinander im Austausch stehen.

2.1.4. Vertiefung Interaktionshandeln

Die Gestaltung bruchfreier Übergabe- bzw. Aufnahmeprozesse sowie die Steuerung der fallbezogenen Kommunikation bei der Maßnahmedurchführung konnten als wichtige Schnittstellenproblematiken innerhalb der Förderkette identifiziert werden. Wie erfolgt aber der Übergang von Jobcenter-Kundinnen und -Kunden in eine Maßnahme in der Praxis? Und wie wird die interorganisationale Interaktion speziell bei Vergabemaßnahmen von Auftraggeberseite aus konzipiert, welche Kommunikationsverfahren werden hier zur Vorgabe gemacht? Zu diesen Fragen wurden im Anschluss an die aus den Befragungen gewonnen Befunde vertiefende Untersuchungen unternommen.

Übergabemodi im Take-In-Prozess

Um qualitative Daten zum Interaktionshandeln der Akteure zu erheben, wurden bei verschiedenen Maßnahmenträgern und Jobcentern Hospitationen durchgeführt und hier bei Gruppenveranstaltungen die Methode der teilnehmenden Beobachtung angewandt. Für die Hospitationen wurden hauptsächlich Gruppensitzungen mit einführendem Charakter in neu beginnende Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung ausgewählt – so genannte In-

formations- oder auch Vorstellungsveranstaltungen.⁴ Auf Grundlage der Beobachtungen bei solchen Initiationsveranstaltungen lassen sich zwei grundsätzliche Übergabe-Modi unterscheiden, nach denen die Veranstaltungen jeweils stattfinden.

- 1. Der lineare Übergang der Teilnehmenden von der Beratung im Jobcenter in die spezialisierte Begleitung durch den Träger im Rahmen der jeweiligen Fördermaßnahme. Die Teilnehmenden erhalten vom Jobcenter eine schriftliche Einladung zum Informationsgespräch und sind im besten Fall bereits zuvor in einem Beratungsgespräch über die Maßnahme informiert und von der Teilnahme überzeugt worden. Die letztgültige Überzeugungsleistung obliegt trotzdem dem Träger und ist Aufgabe der Infoveranstaltung. Entsprechend erfolgt die Inskription in die Maßnahme formell mit der Teilnahme an dieser Veranstaltung. Entscheidend dafür, ob ein vom Jobcenter »geschickter« (H1) Leistungsberechtigter eine Maßnahme auch antritt, ist aber in der Regel dessen Annahme der Einladung: Teilnehmende, die der Einladung zur Informationsveranstaltung Folge leisten, lassen sich, von Ausnahmen abgesehen, auch in die Maßnahme einschreiben. Entsprechendes Gewicht wird von den Trägern auf den Einladungsprozess gelegt, bei dem diese sich in unterschied-

lichem Ausmaß beteiligen.⁵ In diesen Fällen dient die Maßnahmeninformationsveranstaltung unseren Beobachtungen nach nur zum Teil der Bewerbung einer Maßnahme, sondern erhält im hohen Maße die Funktion eines Planungsinstruments für die spätere Durchführung der Maßnahme: Erst nach der vorgeschalteten Informationsveranstaltung lässt sich abschätzen, wer und welche Anzahl der vom Jobcenter gemeldeten Teilnehmenden tatsächlich für eine Maßnahme eingeplant werden muss.

- 2. Ein zweiter Übergabemodus beschreibt eine zwischen Träger und Jobcenter »hin und her« wechselnde Bewegung. Hierfür beispielhaft in unserer Untersuchung ist eine Maßnahmeninformationsveranstaltung, die unter Beisein des Jobcenters stattfand. Hier wurde während bzw. im Anschluss der Veranstaltung das Interesse für eine Teilnahme abgefragt, um dieses an die jeweilige Beratungsfachkraft weiterzuleiten. Ähnlich wurde bei einer besuchten Kurseinheit bzw. der hier durchgeführten Maßnahme verfahren. Hier habe es nach Auskunft des Trägers keine gesonderte Informationsveranstaltungen für Gruppen gegeben. Stattdessen kommen potenzielle Teilnehmende in Eigeninitiative über die angebotene Einzelberatung oder auf Empfehlung durch Beratungsfachkräfte des Jobcen-

4 Insgesamt konnten im Zeitraum von Oktober 2024 bis März 2025 neun Hospitationen bei verschiedenen Trägern und Jobcentern in Hessen durchgeführt und dabei sowohl Informationsveranstaltungen wie auch Kurseinheiten verschiedener Maßnahmen besucht werden.

5 Z.B. werden auch von Trägerseite schriftliche Einladungen verschickt (H1). Bei H2 erfolgt die Einladung schriftlich, telefonisch und per E-Mail und es wird bei Bedarf dreimal »nachgefasst«. Bei H3 erfolgt eine telefonische Neueinladung durch den Träger an diejenigen, die vom Jobcenter angekündigt, aber zu einem ersten Info-Termin nicht erschienen sind.

ters (das berichten die Teilnehmenden im Rahmen unserer Hospitation) in Kontakt mit dem Träger und treten dann mit einem Förderge-such an ihre Beratungsfachkräfte heran.

Interaktionsanforderungen in den Leistungsbeschreibungen von Vergabemaßnahmen

Die Beauftragung nach öffentlicher Ausschrei-bung ist neben der Projektzusammenarbeit (Zuwendung) und dem Ausstellen von Vermitt-lungs- und Bildungsgutscheinen ein bedeuten-der »Transaktionsmodus« zwischen Behörden der Arbeitsverwaltung in Deutschland und »Dritten«, also den Bildungs- und Qualifizie-rungsträgern und freien Anbietern von Ar-beitsmarktdienstleistungen (vgl. Knuth 2018, S. 348-350). Für den Bereich des SGB II werden hierbei von den Jobcentern arbeitsmarktpoliti-sche Fördermaßnahmen durch »wettbewerbli-che Vergabe« (ebd., S.353) und oft vermittelt über Regionale Einkaufszentren der Bundes-agentur für Arbeit (REZ) eingekauft und zu die-

sem Zweck öffentlich ausgeschrieben. Wichti-ger Bestandteil einer Ausschreibung stellt die Leistungsbeschreibung der ausgeschrieben Maßnahme dar. Hier finden sich die Anfor-derungen an die vom Träger anzubietende Dienstleistung.

Im Rahmen von »Make it Work« wurden Leis-tungsbeschreibungen aus aktuellen Ausschrei-bungen für arbeitsmarktpolitische Förder-maßnahmen in einer strukturierten Inhalts-analyse ausgewertet.⁶ Es wurde untersucht, in welchem Umfang Kommunikation und Inter-aktion zwischen Trägern und Jobcentern in der Maßnahmedurchführung vorgesehen sind. Dabei ließen sich drei Stufen der Zusam-menarbeit unterscheiden: (1) minimale Zu-sammenarbeit, (2) geringe Zusammenarbeit, (3) erweiterte Zusammenarbeit und (4) intensi-ve, persönliche Zusammenarbeit. Diese Stufen spiegeln den Grad der Abstimmung, den Infor-mationsaustausch sowie die Häufigkeit und Verbindlichkeit des Kontakts wider.

Zusammenarbeit	Leistungs-beschreibungen Kommunale Jobcenter (zkT) N=15		Leistungs-beschreibungen Gemeinsame Einrichtungen N=23		Leistungs-beschreibungen gesamt N=38	
	n	%	n	%	n	%
minimal	3	20	5	22	8	21
gering	4	27	13	57	17	45
erweitert	4	27	2	9	6	16
Intensiv, persönlich	3	20	2	9	5	13
Andere	1	6	1	3	2	5

Tabelle 3
—
Welche Zusammen-arbeitsmodelle werden von den Leistungsbe-schreibungen repräsentiert? Absolute und relative Häufigkeiten.

In vielen Fällen bleibt die Kommunikation auf ein geregeltes, teilnehmerbezogenes Berichts-wesen beschränkt, bei dem Träger dem Job-center vor allem Abschlussberichte und opera-tive Daten zur Verfügung stellen (minimale Zusammenarbeit, *siehe Tabelle 3*). Eine regel-mäßige oder persönliche Abstimmung ist hier nicht vorgesehen.

Etwa 45 Prozent der untersuchten Leistungs-beschreibungen sieht eine geringe operative Zusammenarbeit vor.⁷ Hier wird neben der Be-richterstattung auch ein anlassbezogener Aus-tausch bei Bedarf oder besonderen Entwick-lungen vorgesehen. Diese Form bleibt jedoch auf Ausnahmefälle begrenzt und sieht keine kontinuierliche Kooperation im Maßnahmen-verlauf vor.

Nur in wenigen Fällen ist eine erweiterte Zu-sammenarbeit in den Anforderungsprofilen der Maßnahme angelegt. Sie umfasst eine re-gelmäßige Abstimmung über den Maßnahme-verlauf, etwa durch die gemeinsame Erstellung und Fortschreibung von Förderplänen sowie durch Fall- oder Abschlussgespräche.

Das Modell für eine intensive persönliche Zu-sammenarbeit schließlich erkennen wir in Leistungsbeschreibungen, in denen ein fallbe-zogenen Austausch zwischen Träger- und Job-centerpersonal in Form von regelmäßigen, persönlichen Gesprächen (Übergabetreffen, Fall- oder Förderplanbesprechungen, Ab-schlussgespräche) vorgesehen ist und damit eine engere fachliche und organisatorische Verzahnung zwischen Trägern und Jobcentern angestrebt wird.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass der überwiegende Teil der Leistungsbeschreibun-gen lediglich eine minimale bis geringe Zu-sammenarbeit vorsieht. Vorgaben für eine sys-tematisch angelegte, regelmäßig gepflegte Ko-operationsstruktur sind die Ausnahme.

6 Die Ausschreibungen wurden im Zeitraum von April bis August 2025 über die eHAD-Vergabeplattform oder über die Vergabe-plattform des Bundes veröffentlicht. 38 Ausschreibungen von 18 überwiegend hessischer Jobcenter wurden ausgewertet (*siehe Tabelle 3*).

7 Zwei Leistungsbeschreibungen im Sample beziehen sich auf eintägige Event-Maßnahmen und werden hier als Sonderfälle außerhalb des Schemas gewertet.

2.1.5. Fazit: Problem- und Lösungsbestimmungen

Zu einem großen Teil wird die Qualität des Zusammenwirkens der Beteiligten im arbeitsmarktpolitischen Dreieck von den Rahmenbedingungen – Recht, Verfahrensnormen, übergeordnete Geschäftspolitiken, finanzielle Ressourcen usw. – bestimmt. Gleichzeitig sehen wir bedeutende Handlungsfelder, in denen die beteiligten Akteure im Verbund mit einer Rahmen- und Impulsgebenden Politik aktiv werden können. Diese Felder berühren einmal den Bereich der Entwicklung und Formierung professioneller Haltungen und Haltungsmuster im Beziehungsgeflecht des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks, zum anderen die konkrete Interaktion/Kommunikation der Beteiligten im Rahmen der Förderpraxis.

In den qualitativen Befragungen der Akteure zeigten sich unterschiedliche Perspektiven und Rollenverständnisse der Mitarbeitenden von Jobcentern und Trägern in der Förderpraxis. Im Wesentlichen ergänzen sich diese in produktiver Form. Allerdings wird ebenso erkennbar, dass es in den Kooperationsbeziehungen angelegte Spannungsverhältnisse gibt, etwa bei den Fragen, wie Arbeitsbelastungen verteilt werden, wie Auftragsverhältnisse zu wahrgenommenen Über- und Unterordnungen in der Fallarbeit führen und wie weit die Praxis als gleichberechtigte Arbeit an gemeinsamen Zielen wahrgenommen wird. Auch die Frage, wieweit Träger eigenständige Akteure oder Auftragnehmer sind und wahrgenommen werden, spielt hier hinein.

Diese Spannungsverhältnisse sind gewissermaßen in den objektiv und rechtlich vorgegebenen Rollen von Jobcentern und Trägern und ihrer Beziehung angelegt und lassen sich kaum auflösen. Wohl aber können eine reflektierte Praxis und eine offene Kommunikationskultur dafür sorgen, dass sie produktiv gestaltet werden und nicht in selbstbezogene und auf kurzfristige Vorteilsmaximierung ausgerichtete Verhaltensweisen umschlagen. Die Entwicklung und Pflege von geeigneten Kommunikationsformaten auf allen Ebenen der Zusammenarbeit, von der Planung über die Vergabe bis hin zur praktischen Fallarbeit kann hierfür Grundlagen schaffen.

Im Lichte der aufgeführten Problemschilderungen unserer Interviewpartnerinnen und -partner nimmt die Dreiecksbeziehung aus Jobcentern, Trägern und Leistungsberechtigten bzw. Maßnahmeteilnehmenden Gestalt an. Das arbeitsmarktpolitische Dreieck lässt sich auch als funktionaler Arbeitszusammenhang beschreiben und der Prozess der Arbeitsförderung als Prozesskette (siehe Abbildung 2). Für die Prozesskette lassen sich Anhand der von Träger- wie Jobcenterseite aus genannten hemmenden und förderlichen Faktoren der Zusammenarbeit folgende kritische Punkte und Optimierungsmöglichkeiten in den Bereichen der Jobcenter bzw. der die Maßnahme beauftragenden Stelle, bestimmen:

- 1

Maßnahmenplanung

 - Bereitstellung von Maßnahmewissen bei den Beratungsfachkräften (was mehr ist als Information zu einer bestimmten Maßnahme; es ist die umfassende Kenntnis der Maßnahmeziele, -inhalte, -umsetzungskonzepte und die Fähigkeit, die erwarteten Wirkungen im Sinne einer Vorteilsübersetzung zielgruppenadäquat zu kommunizieren)
 - Ausreichende und zugleich passgenaue Zusteuerungen
- 2

Übergabe / Aufnahme beim Träger

 - Vorbereitung und Vorabinformation der Teilnehmenden
 - Zieltransparenz
 - Präziser und flexibler Einsatz von Förderinstrumenten (z.B. durch sozialraumorientierte Lösungen)
- 3

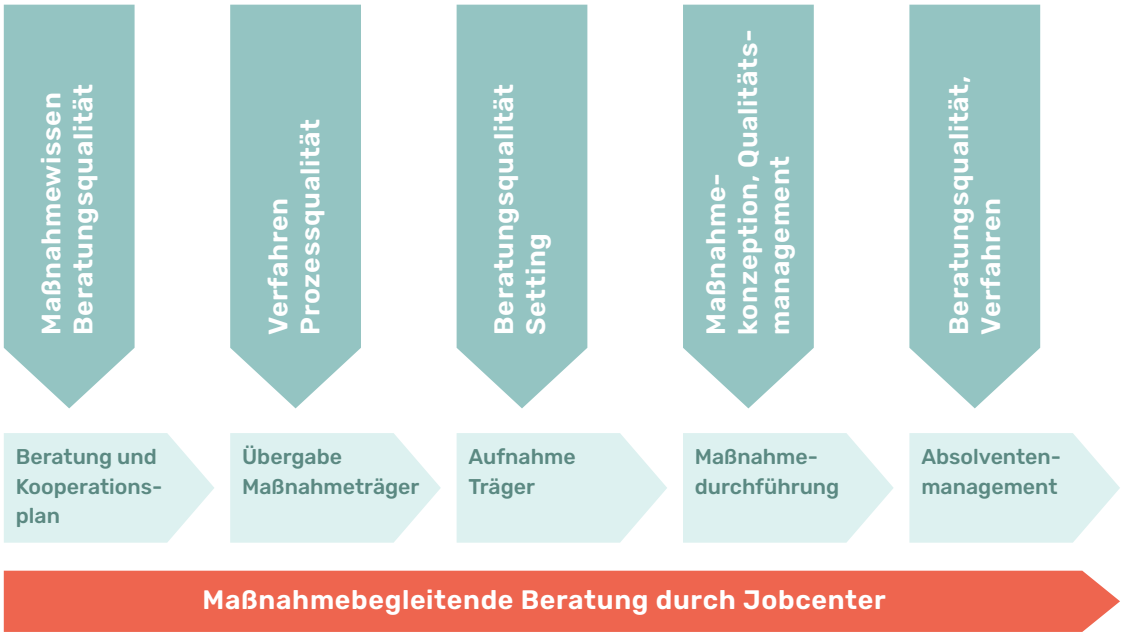
Maßnahmedurchführung

 - Begleitung während der Maßnahme durch Beratungskräfte der beauftragenden Stelle
 - Wechselseitige Erreichbarkeit und strukturierte Kommunikation von Fachkräften
- 4

Absolventenmanagement

 - Ermöglichung eines bruchfreien Übergangs, bei dem Ergebnisse und Erfahrungen unter Berücksichtigung der Perspektive der Teilnehmenden vom Träger in die Jobcenter »zurückfließen« und sowohl für die weitere Betreuung der betroffenen Fälle als auch zur Ausgestaltung und Verbesserung der generellen Förderpraxis und Zusammenarbeit Wirkungen entfalten können

Abbildung 2
—
Prozesskette der Förderung, eigene Darstellung



2.2. Spiegelung von Perspektiven der Beteiligten und gegenseitiges Verstehen – Befunde der Hochschule Fulda

2.2.1. Methodische Vorgehensweise

In Stufe zwei wurden vier »regionale Arbeitsmarktdialoge« durchgeführt, in denen Vertreterinnen und Vertreter von Jobcentern, Trägerorganisationen und Bürgergeldbeziehende als zentrale Akteurinnen und Akteure des sogenannten »arbeitsmarktpolitischen Dreiecks« (Berzel/Mittermüller 2024) in einem moderierten Austausch zusammengebracht wurden. Das methodische Vorgehen orientierte sich an einem kombinierten Ansatz aus Teilen des Konzeptes des 360-Grad-Feedbacks, Fokusgruppenmethodik und Co-Creation-Elementen (Bloor et al. 2001; Breitenfelder et al. 2004; Keller 2011; Przyborski/Riegler 2020; Knaut et al. 2023). Ziel war es, Rollenansichten systematisch zu spiegeln, Perspektivübernahmen zu ermöglichen und praxisnahe Impulse für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit sowie für wirksame arbeitsmarktpolitische Interventionen abzuleiten (Bloor et al. 2001; Breitenfelder et al. 2004; Keller 2011; Przyborski/Riegler 2020; Knaut et al. 2023). Diese methodische Verknüpfung ermöglichte es den Teilnehmenden, eigene Positionen wie auch fremde Sichtweisen zu reflektieren und ein vertieftes Verständnis für die unterschiedlichen Rollen und Interessen innerhalb des Arbeitsumfeldes zu entwickeln. Zudem förderten die Co-Creation-Elemente die partizipative Erarbeitung

realisierbarer Handlungsempfehlungen. Der Fokusgruppenansatz erlaubte darüber hinaus, Gruppendynamiken und interaktive Erkenntnisprozesse sichtbar zu machen und damit sowohl individuelle als auch kollektive Einsichten systematisch auszuwerten. Auf diese Weise werden nicht nur theoretische Einsichten vertieft, sondern auch konkrete Ansätze für die Optimierung der Zusammenarbeit und die Entwicklung effektiver arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen abgeleitet.

Die bewusste heterogene Zusammensetzung der Dialoggruppen – bestehend aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Jobcenter-Bereiche, verschiedenen Trägerebenen sowie von Langzeitarbeitslosigkeit betroffenen Menschen – gewährleistete einen offenen und unabhängigen Diskurs, der als Forschungs- wie zugleich als Lösungsansatz genutzt wird (Keller 2011; Bührmann/Schneider 2012; Kühn/Koschel 2018; Przyborski/Riegler 2020; 2021). Unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungswelten konnten auf diese Weise systematisch zusammengeführt und sowohl organisationale als auch individuelle Sichtweisen transparent gemacht werden. Grundlage bildeten die Kontakthypothese (Allport 1954), die von einem vorurteilsreduzierenden Potenzial gleichberechtigter Interaktion ausgeht, sowie ein ausgeprägter Lebensweltbezug, der die konkrete Alltagsperspektive aller Beteiligten einbezog. Ziel war es, Denk- und Kommunikationsbarrieren sichtbar zu machen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen im Kontext arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zu identifizieren und Potenziale für eine nachhaltig kooperative Zusammenarbeit zu erschließen (Schöpf et al. 2025; Fischer et al. 2018; Unterhofer 2022). Die Schaffung einer vertrauens-

vollen Atmosphäre war hierfür zentral, um auch kritische Themen adressieren, versteckte Spannungsfelder erkennen und kollektive Problemlösungsstrategien entwickeln zu können.

Methodisch kamen neben klassischen Moderationsverfahren Elemente der Motivierenden Gesprächsführung, der Selbstbestimmungstheorie sowie mediative Elemente zum Einsatz (Unger et al. 2024a; 2024b; Unger/Sann 2023). Durch die Integration der Prinzipien der Selbstbestimmungstheorie wurde insbesondere Autonomie- und Kompetenzerleben und soziale Eingebundenheit gestärkt, was zu einer nachhaltigeren Partizipation und höheren Qualität der Beitragsleistungen führte (s.a. Unger/Sann 2023). Die Motivierende Gesprächsführung unterstützte die konstruktive Exploration ambivalenter Positionen ohne Druck oder Bewertung, während mediative Elemente halfen, divergierende Sichtweisen zu moderieren und eine lösungsorientierte Diskussionskultur zu sichern.

Insgesamt nahmen 100 Personen an den vier Arbeitsmarktdialogen teil (43 Jobcenter-Mitarbeitende, 22 Träger-Mitarbeitende, 35 Bürgergeldbeziehende). Die Umsetzung erfolgte in zwei Gesprächsrunden durch geschulte Moderatorinnen und Moderatoren. In der ersten Runde diskutierten homogene Gruppen entlang der Leitfragen »Was läuft gut?«, »Was läuft schlecht?« und »Was sind unsere drei wichtigsten Themen?«. Ein spezielles Gesprächsraster mit Moderationskarten dokumentierte systematisch, wer welches Thema einbrachte und an wen es adressiert war; zugleich wurde es um weitere relevante Akteure wie Politik, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Medien und Öffentlichkeit erweitert. Die strukturierte

Dokumentation ermöglichte eine transparente Nachvollziehbarkeit von Argumentationslinien sowie eine quantitative Auswertung von Themenhäufigkeit und Adressatenbezügen.

In der zweiten Runde arbeiteten heterogene Gruppen auf Basis der zuvor erhobenen Ergebnisse an gemeinsamen Vorteilsübersetzungen und Lösungsansätzen. Die Zusammensetzung förderte Perspektivwechsel, nutzte Synergieeffekte unterschiedlicher Wissens- und Erfahrungshintergründe und erleichterte die konstruktive Bearbeitung divergierender Sichtweisen. So konnten realistische, tragfähige und von den Beteiligten als wirksam eingeschätzte Lösungen entwickelt werden.

Für die Ableitung von Handlungsempfehlungen waren zwei Analyseperspektiven zentral: eine Sichtweise, die sich auf die Bedürfnisse, Lebenslagen, Perspektiven, Ressourcen sowie Problemlagen und entsprechender Lösungs-ideen der Adressatinnen und Adressaten konzentrierte, zum anderen eine Perspektive, die Machtverhältnisse, Wissensordnungen und ihre Wirkungen auf Subjekte und soziale Praktiken sichtbar machte sowie auf dieser Basis eine bessere Kooperation und Wirkung im Kontext des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks förderte (Bührmann/Schneider 2012; Keller 2011; Unger et al. 2024b). Die Kombination beider Perspektiven erhöhte die Validität der Ergebnisse und stellte sicher, dass die Handlungsempfehlungen theoriegeleitet, empirisch fundiert und praktisch anschlussfähig waren.

2.2.2. Zentrale Ergebnisse

In allen Arbeitsmarktdialogen zeigen die Akteurinnen und Akteure ein starkes Interesse an dieser Form des Austauschs und der Zusammenarbeit. Honoriert wird, dass die Kommunikation in einem wertschätzenden Miteinander anstatt über den jeweils anderen stattfindet. In der ersten Runde zeigen alle drei homogenen Gruppen eine Tendenz zur externalen Zuschreibung von Problemen – das heißt, Schwierigkeiten und Gründe für das Ausbleiben von Integrationsfortschritten werden häufig bei den jeweils anderen Akteuren gesehen. Dabei bleibt es jedoch nicht auf das arbeitsmarktpolitische Dreieck beschränkt; auch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger werden kritisch gesehen. Alle Gruppen äußern außerdem das Gefühl, dass ihre eigenen – teils sogar über das Erwartbare hinausgehenden – Bemühungen nicht genügend anerkannt werden. Ab der zweiten Dialogrunde wird deutlich häufiger ein »echtes Bemühen« um Perspektivwechsel und Verständnis für die jeweils anderen Akteure erkennbar. Die Aussagen zeugen zunehmend von einer wechselseitigen Anerkennung der Rollen und Sichtweisen. Hier wird deutlich, dass dieses Verhalten durch eine entsprechende wertschätzend-motivierende und zugleich dialog- und partizipationsstärkende Moderation bzw. Gesprächsführung ermöglicht werden kann.

Eine umfassende Betrachtung der Schnittstellenproblematiken macht deutlich, dass eine Reduktion auf drei Gruppen des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks nicht ausreichend ist. Es müssen mindestens die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie die regionale / überregionale

Politik (und in Teilen auch Medien/Gesellschaft) mitgedacht werden. Auf Arbeitgeberseite wird immer wieder Fachkräftemangel thematisiert (Berbée/Stuhler 2023), gleichzeitig ist die Bereitschaft für längere Praktika oder andere Formen der schrittweisen Wiederaufnahme von Arbeit leistungsbeziehender Menschen eher gering oder gar nicht vorhanden.

Trotz vieler kritischer Einschätzungen werden mehrfach positive Beispiele für eine gute Zusammenarbeit zwischen den Akteuren genannt. Hierfür sind entsprechende Rahmenbedingungen notwendig, die ein solches Vorgehen in einem psychologisch sicheren Umfeld ermöglichen (z. B. gegenseitiges Vertrauen der Beteiligten wie auch Vertrauen in / Rückenstärkung von Führung – auf Jobcenter- wie auf Trägerseite, umfassende Gesprächsführungs-/Beratungskompetenzen mit guter Selbstreflexion, individuelle Lösungen). Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit Erkenntnissen des Projekts »rehapro« (Sann et al. 2024). Sie verdeutlichen, dass eine nachhaltige Arbeitsmarktförderung stärker durch Kooperation, Partizipation und Ressourcenorientierung geprägt sein sollte, in der kleinste Fortschritte – auch wenn sie auf den ersten Blick wenig mit dem Ziel der Integration zu tun haben – eine viel größere Bedeutung im Zielsystem erhalten sollten. Das bisherige System der oft kurzfristig angelegten, eher integrationsorientierten Maßnahmen kann den Herausforderungen des Arbeitsmarkts der Zukunft nur bedingt gerecht werden (Schöpf et al. 2021).

Insgesamt lassen die Arbeitsmarktdialoge erkennen: Es liegt an den Menschen! Umsetzung und Erfolg gehen maßgeblich von den beteiligten Personen aus. Es braucht sowohl auf Trä-

ger- als auch auf Jobcenterseite Personen, die die individuell-notwendigen Aspekte begleiten und umsetzen *können, wollen, sollen/dürfen*. Dafür sind entsprechende organisatorische Bedingungen (u. a. klare Rahmenbedingungen, Prozesse und Verantwortlichkeiten), Kompetenzen (u. a. Gesprächsführung und Beratung) sowie gute Beziehungen (z. B. zum Klienten, zum Kooperationspartner, aber auch mit der Führung) grundlegend.

Detaillierte Ergebnisse im Austausch der einzelnen Akteure

In der ersten Gesprächsrunde der Arbeitsmarktdialoge wurde die Schnittstelle zwischen Bürgergeldbeziehenden, Jobcentern und Trägern jeweils in den Kategorien »Was läuft gut?« und »Was läuft schlecht?« in homogenen Gruppen erfragt und diskutiert. Die Themenfelder umfassen dabei strukturelle und inhaltliche Aussagen, die innerhalb der einzelnen Gruppen mit unterschiedlichen Schwerpunkten ausgeprägt sind. So lagen die Schwerpunkte bei den Bürgergeldbeziehenden in den Kategorien Beziehungsqualität, Kommunikation (Kommunikationsmöglichkeiten, wie z. B. persönliche und schriftliche Kommunikation), Maßnahmeninhalte (konkreten Tätigkeiten, Lerninhalte und Ziele) und der Organisationsstruktur der Jobcenter (enthält Punkte wie Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten, Transparenz). Die Jobcenter-Mitarbeitenden fokussierten die Kategorien Erreichbarkeit, Kommunikation, Maßnahmeninhalte, Maßnahmenorganisation (Planung, Umsetzung, Überwachung und Bewertung von Maßnahmen), Organisationsstruktur sowie Rahmenbedingungen (Vorgaben, die Einfluss auf die Situation haben, welche i. d. R. nicht veränderbar sind).

Für die Träger-Mitarbeitenden waren Austauschformate (standardisierte Formate zum Austausch von Informationen zwischen den Beteiligten), Kooperation (zweckgerichtete Zusammenarbeit), Maßnahmenorganisation, Organisationsstruktur sowie motivationale, emotionale und psychosoziale Faktoren (Beweggründe, Einflüsse wie z.B. soziale Gegebenheiten, Sprache, Kultur, die die Entscheidungen und Handlungen der Maßnahmenteilnehmenden beeinflussen) die wichtigsten Themen.

Zusammenfassung aus Sicht der Bürgergeldbeziehenden

Betrachtet man die Äußerungen der Bürgergeldbeziehenden gegenüber den Jobcentern und den Trägern und deren jeweiligen Mitarbeitenden, so wird deutlich, dass sich eine persönliche und individuelle Betreuung deutlich positiv auf das Erleben der Bürgergeldbeziehenden auswirkt. So wird die Beziehung zu Jobcenter-Mitarbeitenden geschätzt, wenn diese am Leistungsbeziehenden interessiert sind und eine offene Gesprächsatmosphäre besteht. Auf der anderen Seite kritisieren die Bürgergeldbeziehenden oberflächliche und wenig hilfreiche Kontakte mit dem Jobcenter, wenn sie eine Behandlung erleben, die an Standardprozessen orientiert ist und keinen Raum für individuelle Bedürfnisse und flexible Anpassungen lässt. Die mangelnde Transparenz in den Zuständigkeiten und dem Arbeitsauftrag der einzelnen Jobcenter-Mitarbeitenden wird ebenfalls negativ erlebt. Lange Bearbeitungszeiten und unklare Abläufe führen zu Unsicherheiten bei den Leistungsbeziehenden, die bei ihnen das Gefühl der Bittstellerei hinterlässt. Hier wird die Ambivalenz zwischen persönlichem und schriftlichem Kontakt deutlich.

Neben den beschriebenen positiven und negativen Faktoren, die Bürgergeldbeziehende im Arbeitsmarktpolitischen Dreieck sehen, wurden in der Diskussion weitere Themenbereiche genannt, die übergeordnete Bereiche betreffen. Hier wird deutlich, dass die Institutionen einen prägenden Einfluss auf den Erfolg von Maßnahmen haben und nicht nur die eigentliche Maßnahme ausschlaggebend für die Bewertung ist. Daneben werden kontinuierliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sowie Informationstransparenz als Schlüsselfaktoren benannt.

Zusammenfassung aus Sicht der Jobcenter

Die Mitarbeitenden der kommunalen Jobcenter schätzen einen guten Kontakt mit Leistungsbeziehenden und Trägern als wirkungsvoll ein. Verschiedene Angebotsformate, die den Bedürfnissen der Bürgergeldbeziehenden Rechnung tragen, tragen dazu bei, möglichst viele Bürgergeldbeziehende zu erreichen und gegebenenfalls notwendige Hintergrundinformationen zu erhalten. Positiv bewerten die Mitarbeitenden außerdem die Entscheidungsfreiheit und die Autonomie, die sie in der Beratung mit den Bürgergeldbeziehenden erleben.

Kritisch sehen die Mitarbeitenden der Jobcenter die Termintreue der Bürgergeldbeziehenden und die fehlende Handhabe, wenn diese nicht mitwirken. Auch die Erreichbarkeit bzw. Zusammenarbeit mit Leistungssachbearbeitenden und angrenzenden Leistungsgebieten wird bemängelt. In Bezug auf die Inhalte der Maßnahmen wünschen sich die Mitarbeitenden der Jobcenter ausreichende und anspruchsvollere Elemente, die auch Angebote

im Bereich der Gesundheit miteinschließen. Für eine qualitativ hochwertige Beratung benötige es einen geringeren Fallschlüssel und weniger administrative Aufgaben. Abschließend kritisieren die Mitarbeitenden der Jobcenter eine fehlende strategische Ausrichtung der Jobcenter sowie definierte realistische Teilziele in der Zusammenarbeit mit den Bürgergeldbeziehenden.

Zusammenfassung aus Sicht der Träger

Die Mitarbeitenden der Träger bewerten den Austausch mit den Mitarbeitenden der Jobcenter positiv. Gut etablierte Dialogformate wie z.B. den Marktplatz der Möglichkeiten, bei denen sich die Träger mit allen Beteiligten vernetzen können, werden als Best Practice Beispiel angeführt. Die Zusammenarbeit mit den Jobcenter-Mitarbeitenden schätzen sie aufgrund des zielgerichteten und lösungsorientierten Miteinanders. Bezüglich der Inhalte der Maßnahmen empfehlen die Mitarbeitenden der Träger inhaltlich fokussiertere Angebote, die eine individuelle Betreuung der Bürgergeldbeziehenden in den Mittelpunkt stellen. Auch wenn die Organisation zwischen Trägern und Jobcentern eingespielt ist und auf festgelegten Prozessen basiert, sehen sie doch ein erhebliches Risiko in der Planungssicherheit, verbunden mit einem hohen administrativen Aufwand im Rahmen der Ausschreibung. In Bezug auf die motivationalen, emotionalen und psychosozialen Faktoren erleben die Träger-Mitarbeitenden immer wieder motivierte und dankbare Bürgergeldbeziehende, die jedoch mit multiplen Hemmnissen und Ängsten behaftet sind.

Wichtige Themen aus der ersten Gesprächsrunde

Durch ein Bewertungssystem wurden am Ende der ersten Runden die Themen für den Austausch in der zweiten Runde herausgearbeitet.

Die wichtigsten Themen der Bürgergeldbeziehenden: Interesse der JC-Mitarbeitenden, Maßnahmenangebot passt nicht zu meiner Situation, Aufrechterhaltung erfolgreicher Initiativen / Vereine, Transparenz / Erreichbarkeit JC und Träger, Hierarchie (schriftliche Kommunikation), Kommunikation Leistungsabteilung, Problem der fehlenden Kinderbetreuung, aktive Maßnahmen-Nachfragen der Kundinnen und Kunden unterstützen, unproduktive Zwangsmaßnahmen beenden.

Die wichtigsten Themen der Jobcenter-Mitarbeitenden: Gesundheitshemmnisse erhalten zu wenig Beachtung, Ängste der Bürgergeldbeziehenden, Unterstützung bei der Bewältigung von Belastungen (JC- und Trägermitarbeitende), Mitwirkungshindernisse bei Kundinnen und Kunden erkennen und abbauen, Qualitative Arbeit im JC würdig- und messbar machen, fehlende Sprachkurse für motivierte Kundinnen und Kunden, Fehlendes Budget für gute Maßnahmen, Qualität/ Wirkung in der Beratung – Autonomie des Beratenden.

Die wichtigsten Themen der Träger-Mitarbeitenden: Planungssicherheit, Erfolge messbar machen, keine Maßnahmen für alleinerziehende Frauen, dialogbasierte Kommunikation zw. Träger und Jobcenter, Abbau von Hemmnissen (richtige Themen angehen + aushalten), Maßnahmenmanagement (von Planung → Um-

setzung), Übergänge nach Maßnahmen, mehr Individualität statt Gruppe (Maßnahmen).

Hervorgehoben sind diejenigen Themen, die in den zweiten Runden für eine nähere Betrachtung ausgewählt und im Hinblick auf Vorteilsübersetzungen und mögliche Lösungsansätze bearbeitet wurden.

Bei einigen Themen überschneiden sich die Perspektiven von Jobcentern, Bürgergeldbeziehenden und Trägern deutlich. Dies sind die Themen Kommunikation und Transparenz, individuelle Passung, Inhalte und Organisation von Maßnahmen, Erfolgskriterien und der Umgang mit persönlichen Herausforderungen.

Vorteilsübersetzungen und Lösungsansätze

Über die Fragestellung »Wie wäre es, wenn es richtig gut wäre?«, also das Nachdenken über den Idealfall, wurde in der zweiten Runde in heterogenen Dialoggruppen Vorteilsübersetzungen und Lösungsansätze diskutiert. Die erarbeiteten Vorteilsübersetzungen und Lösungsansätze werden im Folgenden anhand übergeordneter Kategorien detailliert betrachtet.

Kommunikation

Um dem Ideal einer klaren, wertschätzenden Kommunikation näherzukommen, sollten Prozesse visuell dargestellt werden. Diese Art der Struktur bietet Orientierung im Alltag und erleichtert die schnelle Klärung von Fragen. Ein weiteres Element sind technische Hilfen. Chatbots, Homepages und digitale Systeme sollen Standardfragen beantworten, sodass Mitarbeitende mehr Zeit für persönliche Ge-

spräche haben. Ein weiterer Lösungsansatz ist, mit Erklärvideos Informationen über Abläufe oder Maßnahmenangebote und -inhalte zur Verfügung zu stellen und z.B. mithilfe klarer Handbücher/ Anleitungen Missverständnisse zu vermeiden.

Auch die Transparenz über Angebote ist ausbaufähig. Jobcenter sollten über Maßnahmenangebote der Träger allgemein und auch über zusätzliche Angebote Bescheid wissen. Weiterhin wird vorgeschlagen, Feedback systematisch für alle Beteiligten zu ermöglichen.

Maßnahmen

Träger regen an, Maßnahmen modular zu gestalten. Damit könnten bestehende Angebote flexibler genutzt werden, ohne sofort völlig neue Programme entwickeln zu müssen.

Die Forderung nach Nachhaltigkeit übersetzt sich in den Ansatz, Nachbetreuung verbindlicher zu verankern. Solche Anschlusslösungen können in bestehende Programme integriert werden.

Eine Arbeitsgruppe plädiert dafür, verpflichtende Maßnahmen durch individualisierte Angebote zu ersetzen. Diese Ansätze zeigen, dass die Weiterentwicklung vor allem in der veränderten Umsetzung bestehender Maßnahmen liegt.

Darüber hinaus sollen konkrete Formate gestärkt werden, die bereits positive Effekte zeigen. Dazu gehören Einzelcoachings. Ebenso stehen innovative Angebote im Fokus. Ein weiterer pragmatischer Ansatz ist die Verbesserung der Transparenz über bestehende Maßnahmen z.B. in Form von Kurzvideos mit Einblick in

Umgang mit persönlichen Herausforderungen

Ein Vorschlag von Jobcenterseite setzt auf spezialisierte Beratung zum Beispiel durch Gesundheitscoaches. Der Umgang mit individuellen Hemmnissen soll stärker ins Zentrum rücken. Damit verbunden sind Vorschläge wie Wohnraumberatung als Pflichtangebot oder die systematische Berücksichtigung von Kinderbetreuung.

Ein weiterer Ansatz besteht darin, die Beziehungsarbeit durch Zeitressourcen sowie die Motivation zu stärken, die beide Seiten in die Gespräche einbringen.

Auf Seiten der Mitarbeitenden liegt der Lösungsansatz in einer deutlichen Reduktion von Bürokratie und einer besseren Ressourcenausstattung z.B. durch die Nutzung einer gemeinsamen Plattform der Jobcenter und der Maßnahmenträger. Auch die Fallzahlen müssen realistisch sein, damit Beratung in guter Qualität gelingt.

Lösungen für den Umgang mit persönlichen Herausforderungen betreffen nicht nur die Kundinnen und Kunden, sondern ebenso die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte. Entlastung, Spezialisierung und Strukturen, die Zeit für Beziehungsarbeit lassen, sind zentrale Bausteine.

2.2.3. Handlungsempfehlungen

Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden nachfolgend einige Empfehlungen abgeleitet. Dabei soll betont werden, dass es sich an vielen Stellen um bereits bekannte bzw. in ähnlicher Form praktizierte Ansätze handelt.

Maßnahmeninhalte und der Vorstellung der Trainerinnen und Trainer. So können Entscheidungen für Maßnahmen fundierter getroffen werden – ein Schritt in Richtung eines passgenauen und motivierenden Systems.

Als Lösung im Hinblick auf Maßnahmenzuweisungen schlagen Beteiligte vor, die Praxis der Zuweisung zu verändern: Nicht die formale Zugehörigkeit zu einer Zielgruppe soll ausschlaggebend sein, sondern die Frage, welches Ziel mit einer Maßnahme verfolgt wird und ob dies zur individuellen Situation passt.

Erfolgsindikatoren und Erfolgsmessung

Diskutiert wird die Frage, wie man Entwicklungen besser sichtbar machen kann. Ein Lösungsansatz lautet daher, Zwischenziele systematisch einzubauen.

Einige Träger sprechen sich dafür aus, qualitative Interviews als Rückmeldungen zu nutzen. Dies würde helfen, nicht nur das Endergebnis, sondern auch Zwischenschritte im Blick zu behalten. Solche Schritte lassen sich in die Erfolgsmessung einbinden, auch wenn sie aktuell oft nicht sichtbar werden.

Konkret wird vorgeschlagen, zusätzliche Dimensionen einzuführen wie z.B. Qualifizierung. Damit wird ein Weg aufgezeigt, wie sich die derzeitige Erfolgsmessung anhand der Vermittlungszahlen durch weitere Erfolgskriterien differenzieren lässt.

Auch an dieser Stelle wird deutlich, dass es weniger um Erkenntnisse, sondern mehr um das Ermöglichen des nachhaltigen Umsetzens geht:

Die nachfolgenden Empfehlungen, die in den gemeinsamen Handlungsempfehlungen umfassend behandelt werden, sind hier bewusst stark gekürzt und mit einem klaren Verweis versehen.

Gemeinsame Kommunikationskultur etablieren

Eine vertrauensvolle, transparente und dialogorientierte Kommunikation zwischen Jobcentern, Trägern und Bürgergeldbeziehenden ist zentrale Voraussetzung für gelingende Zusammenarbeit (vgl. Abschnitt 3.1, »Geteilte Verantwortung und ergebnisorientierte Kommunikation«).

Transparenz und Erreichbarkeit verbessern

Klare Informationen zu Zuständigkeiten, Abläufen und Ansprechpartner/-innen erhöhen Orientierung, Verlässlichkeit und Vertrauen aller Beteiligten (vgl. Abschnitt 3.1, »Transparenz schaffen durch klare Zuständigkeiten«).

Passgenauigkeit und Individualität von Maßnahmen erhöhen

Maßnahmen sollen stärker an individuellen Lebenslagen, Kompetenzen und Bedarfen ausgerichtet werden z.B. durch einen individuellen Maßnahmen-Integrationsplan (IMIP) (vgl. Abschnitt 3.2, »Prozesse der Förderpraxis«).

Inhalte und Organisation von Maßnahmen weiterentwickeln

Maßnahmeninhalte, -formate und -organisation sollten flexibel, modular und lernorientiert gestaltet werden (vgl. Abschnitt 3.2, »Prozesse der Förderpraxis«).

Übergänge nach Maßnahmen systematisch gestalten

Der Übergang aus einer Maßnahme benötigt klare Anschlussstrategien und abgestimmte Verantwortlichkeiten (vgl. Abschnitt 3.2, »Prozesse der Förderpraxis«).

Erfolgskriterien erweitern und qualitative Fortschritte sichtbar machen

Erfolg sollte nicht ausschließlich über Vermittlungszahlen definiert werden, sondern auch qualitative Entwicklungsschritte berücksichtigen (vgl. Abschnitt 3.2, »Prozesse der Förderpraxis«).

Umgang mit persönlichen Herausforderungen stärken

Die Arbeitsmarktdialoge zeigen deutlich, dass persönliche Herausforderungen wie gesundheitliche Einschränkungen, psychische Belastungen, fehlende Kinderbetreuung oder instabile Wohnsituationen maßgeblichen Einfluss auf Maßnahmeverläufe und Integrationserfolge haben. Diese Hemmnisse werden bislang häufig punktuell, jedoch nicht systematisch bearbeitet. Empfohlen wird eine stärkere institutionelle Verankerung entsprechender Unterstützungsangebote, etwa durch spezialisierte Beratungsfunktionen (z. B. Gesundheitscoaches),

eine verbindliche Berücksichtigung von Kinderbetreuung sowie klar geregelte Schnittstellen zu externen Hilfesystemen.

Einführung eines Case-Managements

als strukturiertes, bedarfsorientiertes Verfahren zur Unterstützung von Menschen mit vielschichtigen bzw. komplexen Problemlagen, die eine intensivere und koordinierte Begleitung erfordern (vgl. Abschnitt 3.1, Kasten: »Case-Management als potenzielles Umsetzungsinstrument«).

Netzwerk von Ärzten und Psychologen,

das bei gesundheitlichen Themen der Bürgergeldbeziehenden unterstützt und im Bedarfsfall Akuthilfe leistet (z. B. psychologische Beratung oder Therapieanbindung). Abhängig von den finanziellen Ressourcen des Jobcenters kann dieses Angebot als Fachstelle im Jobcenter umgesetzt werden, die sowohl Bürgergeldbeziehenden als auch Mitarbeitenden des Jobcenters zur Verfügung steht und eine hohe Flexibilität gewährleistet. Ergänzend oder alternativ kann ein System von Verweisungen an externe niedergelassene Ärztinnen/Ärzte und Psychologinnen/Psychologen mit besonderen Kooperationsregelungen etabliert werden.

Aus den bereits genannten Empfehlungen und Ansätzen lassen sich Handlungsempfehlungen weiterentwickeln, die speziell die strukturelle bzw. Führungsebenen ansprechen wie zum Beispiel regionale Foren oder multilaterale regionale Entwicklungswerkstätten (vgl. Abschnitt 3.3, Kasten: »Vorschläge für Austauschformate«). Flankierend kann der gesamte Prozess durch eine wissenschaftliche Begleitung und

Wirkungsevaluation begleitet werden. In Form partizipativer Forschung unter Einbeziehung aller relevanten Akteursgruppen werden qualitative und quantitative Daten erhoben – auf individueller, organisationaler und systemischer Ebene, insbesondere im regionalen Kontext. Die Ergebnisse dieser Evaluationen fließen fortlaufend in die Weiterentwicklung der Konzepte ein und stellen sicher, dass Maßnahmen evidenzbasiert und bedarfsgerecht angepasst werden können. Nach entsprechenden Modellerprobungen kann dies in das Evaluationssystem der Jobcenter übergehen.

Fazit

Die Veränderung menschlichen Verhaltens – etwa hinsichtlich Arbeitsaufnahme, Motivation oder Lebensführung – ist weit komplexer, als viele Maßnahmen oder Programme annehmen. Ob Menschen Veränderungen anstoßen und umsetzen, hängt von einem Zusammenspiel psychologischer, sozialer und struktureller Faktoren ab. Einfache Rezeptlösungen oder lineare Förderlogiken greifen daher zu kurz. Erfolgreiche Integrationsprozesse verbinden individuelle Ressourcenstärkung mit der Bearbeitung systemischer Rahmenbedingungen – etwa durch Netzwerkarbeit, milieusensible Ansätze und die Reduktion struktureller Hürden am Arbeitsmarkt. Isolierte Maßnahmen bleiben sonst wirkungslos.

Dazu braucht es einen Paradigmenwechsel: weg von steuerungsorientierten Verfahren hin zu dialogischer Kooperation und gemeinsam verantworteten, prozesshaften Integrationsstrategien – auch mit stärkerer politischer Unterstützung. Nachhaltige Integration gelingt insbesondere dort, wo Vertrauen, Kohärenz und Selbstwirksamkeit auf individueller wie institutioneller Ebene gefördert werden.

2.3. Rekonstruktion von Abbruchprozessen durch die Beteiligten (Fallstudien) – Befunde des IWAK

2.3.1. Methodische Vorgehensweise

Die Fallstudien des IWAK zielten darauf ab, die Mechanismen und Gründe für Maßnahmenabbrüche im arbeitsmarktpolitischen Dreieck, also im Zusammenspiel von Jobcentern, Trägern und Teilnehmenden, rekonstruktiv nachzuvollziehen. Im Zentrum steht die Frage, an welchen Stellen im Verlauf von Zuweisung, Durchführung und Nachsorge Brüche entstehen und welche kommunikativen und strukturellen Bedingungen dabei eine Rolle spielen.

Die empirische Basis bilden insgesamt acht umfassende qualitative an Leitfäden orientierte Interviews, aus denen sich die Rekonstruktion von drei Fallverläufen an drei unterschiedlichen Standorten ergibt. Dabei beziehen sich zwei Fälle auf Maßnahmen nach § 45 SGB III und ein Fall auf eine Landesmaßnahme. An jedem der drei ausgewählten Standorte wurden die Perspektiven der beteiligten Akteure: eine Beratungsfachkraft des Jobcenters, eine pädagogische Fachkraft des Trägers und jeweils eine teilnehmende Person mit Abbrucherfahrung einbezogen. Die Ergebnisse der drei Fälle wurden verglichen, um Entscheidungspunkte, Informationswege und Bruchstellen aus der verschiedenen Akteursperspektiven zu erfassen. Die Erhebungen fanden im Zeitraum von Mai bis Juli 2025 statt.

Die Auswertung erfolgte inhaltsanalytisch und war qualitativ-explorativer Natur: Ziel war nicht die statistische Generalisierbarkeit, sondern das vertiefte Verstehen von Interaktionsprozessen und die Identifikation wiederkehrender Muster in Passung, Kommunikation und Rollenverständnissen. Zur Einordnung und Überprüfung der Befunde wurden die Zwischenergebnisse anschließend in zwei Validierungsrunden mit Leitungen von Jobcentern und Bildungsträgern überprüft (insgesamt sieben Jobcenter- und neun Trägerleitungen). Diese Validierungsrunden dienten der Plausibilisierung, Ergänzung und Schärfung der Handlungsempfehlungen.

2.3.2. Zentrale Ergebnisse

Die Zusammenarbeit zwischen Jobcenter, Trägern und Teilnehmenden bildet das zentrale Steuerungselement im arbeitsmarktpolitischen Dreieck. Sie beeinflusst maßgeblich, ob Zuweisungen passgenau erfolgen, Maßnahmen erfolgreich durchgeführt werden und Abbrüche vermieden werden können. Die Ergebnisse der Fallanalysen verdeutlichen, dass der Erfolg nicht primär von der Motivation einzelner Akteure abhängt, sondern von klar definierten Strukturen, abgestimmten Rollen und Haltungen sowie von systematischer Kommunikation. Kommunikation fungiert dabei als zentrale Steuerungsressource, die erst in Kombination mit zu den Bedarfen der Teilnehmenden passenden Maßnahmen ihre volle Wirkung entfaltet.

Die Trägerschaft und die Förderlogik haben dabei einen direkten Einfluss auf die Zusammenarbeit. Kreiseigene Träger, die organisatorisch eng an das Jobcenter angebunden sind,

profitieren von etablierten Kommunikationswegen, schnellen Rückmeldungen und hoher Planbarkeit. Kreisexterne Träger verfügen zwar häufig über mehr Flexibilität in der inhaltlichen Gestaltung, stehen aber vor größeren Herausforderungen an den Schnittstellen, etwa bei der Bedarfsabklärung oder der Rückmeldung über Maßnahmenverläufe.

Standardisierte Maßnahmen nach § 45 SGB III schränken die Flexibilität zusätzlich ein, während Landesmaßnahmen häufig eine individuellere Anpassung ermöglichen. Gerade bei jungen Menschen mit multiplen Problemlagen wird deutlich, dass formelle Passung nicht automatisch tatsächliche Bedarfe abdeckt. Flexibilität, modulare Angebote und die Möglichkeit, psychosoziale Bedarfe zunächst separat zu adressieren, haben sich daher als besonders wirksam erwiesen.

Die Zusammenarbeit lässt sich in drei zentrale Phasen unterteilen: die Abstimmung und Passung vor Beginn einer Maßnahme (Phase 1), die Begleitung und Kommunikation während der Maßnahme (Phase 2) und die Nachsorge nach Abbrüchen (Phase 3). Phase 1 umfasst gemäß der Prozesskette der aktiven Arbeitsmarktförderung die Beratung der Teilnehmenden, die Erstellung des Kooperationsplans, die Übergabe an den Träger sowie die Aufnahme der Teilnehmenden beim Träger. Phase 2 entspricht der eigentlichen Maßnahmedurchführung, während Phase 3 das Absolventenmanagement einschließt. Jede Phase ist mit spezifischen Herausforderungen und Handlungsempfehlungen verbunden, die im Folgenden zusammengefasst werden. Dabei wird zwischen den beiden zentralen Perspektiven unterschieden: Zum einen werden die Ein-

schätzungen und Erfahrungen der operativen Akteurinnen und Akteure aus den Interviews dargestellt, zum anderen die Sichtweisen der Leitungen von Jobcentern und Trägern aus den Validierungsrunden.

Phase 1

Abstimmung und Passung vor Beginn der Maßnahme

Passung zwischen Maßnahmen und individuellen Bedarfen

Bereits vor Beginn einer Maßnahme zeigt sich, wie gut die Inhalte zu den individuellen Bedarfen der Teilnehmenden passen. Aus Sicht der operativen Akteure lässt sich erkennen, dass standardisierte Vorgaben zu Dauer, Inhalten und Abläufen – insbesondere bei Maßnahmen nach § 45 SGB III – eine flexible Anpassung an komplexe Problemlagen erschweren. Insbesondere bei jungen Menschen mit multiplen Belastungen kann eine formal passende Maßnahme von der tatsächlichen Lebenssituation abweichen. Um diese Lücken kurzfristig zu überbrücken, könnten Jobcenter und Träger eine »Stabilisierungs-Option« vereinbaren, beispielsweise durch modulare Einstiegsbausteine, die zunächst Stabilisierung vorsehen und erst im Anschluss in Berufs- oder Arbeitsmarktorientierung übergehen. Zudem sollten frühe Abstimmungen zwischen Jobcenter und Träger erfolgen, um zu prüfen, ob eine Zuweisung sinnvoll ist oder zunächst andere Unterstützungsangebote notwendig sind, etwa die Einbindung externer psychosozialer Dienste wie Therapie oder Sozialberatung.

Aus Sicht der Leitungen zeigen die Validierungsrunden deutliche Unterschiede in der Auffassung über Flexibilität und Modularität: Die Trägerleitungen lehnen zu starke Modularisierung ab, da sie die Planbarkeit der Angebote gefährdet und finanzielle Risiken birgt. Jobcenterleitungen hingegen betonen die Notwendigkeit flexibler Maßnahmen, um auf die heterogenen und sich schnell ändernden Bedarfe der Teilnehmenden reagieren zu können. Vorschaltmodule vor Arbeitsmarktmaßnahmen können aus ihrer Sicht notwendig sein, um Wartezeiten zu vermeiden und Teilnehmende passgenau zu unterstützen. Die meisten Jobcenter haben bereits modulare Ansätze umgesetzt, dabei traten jedoch Situationen auf, in denen einzelne Module nicht mehr belegt wurden, was wirtschaftlich problematisch war. Aus Sicht der Jobcenter ist daher ein ausgewogener Mix aus flexiblen und längerfristigen Angeboten erforderlich.

Die Leitungen betonen außerdem die Bedeutung gesundheits- und psychosozialer Themen sowie die Vermittlung von Sprachkenntnissen, die sowohl individuelle Unterstützung erfordern als auch die Verfügbarkeit entsprechender Kurse sichern müssen. Interne Workshops in den Jobcentern könnten genutzt werden, um Lücken im bestehenden Portfolio zu identifizieren und niedrigschwellige neue Formate zu entwickeln. Zudem findet in den meisten Jobcentern jährlich eine interne Reflexion der Erfahrungen der Beratungskräfte statt, um Veränderungen in den Bedarfen zu erkennen und den Umfang der Maßnahmen für das nächste Jahr zu planen. Da sich Bedarfe jedoch zwischenzeitlich ändern, werden Maßnahmen häufig nicht vollständig besetzt, was teilweise zu suboptimalen Passungen führt. Die Leitun-

gen der Jobcenter bemühen sich dennoch, ein strukturiertes Angebot bereitzustellen, das den individuellen Bedarfen möglichst gerecht wird, etwa durch Coaching, kleine Gruppen und Settings zur Förderung von Tagesstruktur und sozialer Interaktion.

Die Trägerleitungen heben darüber hinaus hervor, dass zusätzliche Informationsveranstaltungen für Kundinnen und Kunden sowie Vorgespräche vor Maßnahmenbeginn hilfreich sind, um Passung und Kommunikation zu verbessern. Dabei sollten Jobcenter und Träger idealerweise im Tandem auftreten.

Unzureichende Kenntnis über Maßnahmeninhalte

Die operative Ebene berichtet in den Interviews, dass Beratungskräfte häufig nicht über ein vollständiges Bild der Inhalte, Abläufe und Ziele von Maßnahmen verfügen, was die Empfehlung erschwert und Missverständnisse begünstigt. Aus Sicht der operativen Akteure wäre es hilfreich, wenn Träger ihre Angebote in kurzen Präsenzvorstellungen beim Jobcenter erläutern und ergänzend Hospitationen ermöglichen. Dies erleichtert die Einschätzung der Passung und stärkt die fachliche Grundlage für Empfehlungen. Leitungen von Jobcentern und Trägern erkennen den Nutzen solcher Formate grundsätzlich an, weisen jedoch auf den organisatorischen Aufwand hin, insbesondere für kleinere Träger. Trägerbeauftragte im Jobcenter können hierbei unterstützend wirken, indem sie Wissen bündeln, Informationen weitergeben und den Austausch zwischen Jobcenter und Träger systematisieren. Ergänzend können kurze, verbindlich eingeplante Abstimmungszeiten zwischen Teamleitungen

und Trägern, sowie jährliche Fachkonferenzen oder Jahresabschlussgespräche, die Passung bestehender Maßnahmen überprüfen und neue Bedarfe systematisch zurückmelden.

Begrenzte zeitliche Ressourcen

Hohe Fallzahlen in den Jobcentern erschweren aus Sicht der operativen Mitarbeitenden zudem die individuelle Begleitung und direkte Kommunikation. Standardisierte Vorab-Checklisten können helfen, Fälle sinnvoll zu priorisieren und Abbruchrisiken frühzeitig zu erkennen, da Teilnehmende häufig Anzeichen wie Fehlzeiten, Rückzug oder Verhaltensänderungen zeigen. Leitungen der Jobcenter betonen, dass die Verantwortung primär bei den Mitarbeitenden liegt, die den Austausch aktiv gestalten und ihr Zeitmanagement entsprechend anpassen sollten. Zeitliche Ressourcen werden nicht als primäre Barriere gesehen, entscheidend ist vielmehr die verlässliche Durchführung regelmäßiger Abstimmungen.

Fehlende verbindliche Kommunikationsstrukturen

Häufig erfolgen Absprachen anlassbezogen und personenabhängig, und klare Regeln über Zeitpunkt, Inhalte und Verantwortlichkeiten fehlen. Operative Akteure empfehlen, vorbereitende Gespräche zwischen Jobcenter, Träger und Teilnehmenden zu führen, um Erwartungen zu klären, Unterstützungsbedarfe sichtbar zu machen und Motivation aufzubauen. Ergänzend könnten Kommunikationsregeln bereits in Förder- oder Leistungsverzeichnissen verankert werden, um zu definieren, wer zu welchem Zeitpunkt mit wem in Kontakt

tritt, welche Informationen verbindlich weitergegeben werden und welche Rückmeldefristen einzuhalten sind. Leitungen betonen, dass vertrauensvolle Beziehungen zwischen Fachkräften wichtiger sind als formale Vorgaben. Die Qualitätssicherung erfolgt über bestehende Instrumente wie Befragungen, Interviews, Rückmeldungen von Beratungskräften oder das Beschwerdemanagement. Träger hingegen wünschen verbindliche Kommunikationsregelungen, gegebenenfalls mit Budgetunterstützung. Ein pragmatischer Kompromiss besteht darin, einen formalen Rahmen zu schaffen, der signalisiert, dass Austausch gewünscht ist, während die Umsetzung freiwillig erfolgt und keine zusätzlichen administrativen Belastungen erzeugt.

Phase 2
Begleitung und Kommunikation während der Maßnahme

Fehlende kontinuierliche Kommunikation zwischen Träger- und Jobcenter-Mitarbeitenden

Die operativen Akteure berichten, dass regelmäßige, kurze Abstimmungen zwischen Jobcenter und Träger sowie transparente Rückmeldungen an die Teilnehmenden den Verlauf einer Maßnahme stabilisieren können. Kommunikation sollte als fester Bestandteil der Maßnahmenkonzeption verankert werden. Zwischenberichte, Feedbackschleifen und klare Eskalationspfade geben allen Beteiligten Orientierung. Dreiergespräche, die Jobcenter, Träger und Teilnehmende zusammenbringen, schaffen Transparenz über Erwartungen und Fortschritte und vermitteln den Teilnehmen-

den, dass beide Institutionen an einem Strang ziehen. Ein offener Umgang mit psychosozialen Belastungen ist ebenfalls entscheidend. Fachkräfte sollten es zulassen, Themen wie Überforderung, Panikattacken oder familiäre Konflikte frühzeitig zu besprechen und gegebenenfalls externe Hilfen zu vermitteln, damit sich Teilnehmende ernst genommen fühlen und die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs sinkt. Persönliche Kontakte zwischen Fachkräften erleichtern zudem spontanen Austausch, klären Missverständnisse und ermöglichen situative Anpassungen der Maßnahmen.

Leitungen der Jobcenter und Träger erkennen die Bedeutung kontinuierlicher Kommunikation und enger Abstimmung grundsätzlich an, sehen jedoch zusätzliche Herausforderungen. Häufig bestehen psychische Erkrankungen oder soziale Problemlagen wie Wohnungslosigkeit, die zunächst bearbeitet werden müssen, um Teilnehmende für die Inhalte der Maßnahme offen zu halten. Die Leitungen betonen, dass Landesprojekte oder ESF-Förderungen die Bearbeitung solcher Themen unterstützen können, die regulär nicht abgedeckt sind, und somit die erfolgreiche Durchführung der Maßnahmen ermöglichen.

Uneinheitliche Rollenverteilung und unklare Zuständigkeiten

Ein weiterer Risikofaktor während der Maßnahmenumsetzung ist die uneinheitliche Rollenverteilung und unklare Zuständigkeiten in der Wahrnehmung von Beratungskräften in den Jobcentern und den pädagogischen Mitarbeitenden bei den Trägern. Aus Sicht der operativen Akteure sollten Träger bei ersten Problemen oder auffälligen Entwicklungen die

zuständige Fallmanagerin oder den Fallmanager der Teilnehmenden informieren. Dafür kann ein formaler Rahmen geschaffen werden, der signalisiert, dass Austausch erwünscht, aber freiwillig ist und keine zusätzlichen administrativen Belastungen erzeugt. Durch gezielte Anreize lässt sich die Kommunikation systematisch unterstützen und die Abstimmung zwischen Trägern und Jobcentern verbessern.

Aus Sicht der Leitungen wird zudem eine Informationspflicht der Träger bei drohenden Maßnahmenabbrüchen empfohlen. Jobcenter- und Trägerleitungen sind sich einig, dass diese Pflicht in den Anforderungen an die Träger, wie diese in Ausschreibungen verankert sind, aufgenommen werden sollten. Damit könnten kritische Entwicklungen frühzeitig gemeldet werden, ohne die operative Praxis der Fachkräfte beim Träger und beim Jobcenter einzuschränken.

Hohe Fallzahl und begrenzte zeitliche Ressourcen

Aus den Interviews mit den operativen Akteuren lässt sich ableiten, dass standardisierte Vorab-Checklisten, Kurzprotokolle und digitale Vorlagen die Kommunikation auch bei hohen Fallzahlen effizient gestalten können. Feste und kurze Zeitfenster für Abstimmungen zwischen Teamleitungen und Trägern könnten verbindlich in der Personaleinsatzplanung berücksichtigt werden, sodass alle relevanten Informationen gesichert und die Zusammenarbeit strukturiert erfolgt, ohne den Arbeitsaufwand unverhältnismäßig zu erhöhen.

Risiko von Abbrüchen oder »No-Show«-Verhalten der Teilnehmenden

Während der laufenden Maßnahmen zeigt sich, ob Teilnehmende stabil eingebunden sind oder ob das Risiko besteht, dass sie gar nicht erst erscheinen (»No-Show«) oder vorzeitig abbrechen. Aus den Interviews mit den operativen Akteuren lässt sich ableiten, dass regelmäßige Abstimmungen zwischen Jobcenter und Träger sowie transparente Rückmeldungen an die Teilnehmenden helfen, Probleme frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen anzupassen. Dreiergespräche sollten bereits bei ersten Warnsignalen durchgeführt werden, um gemeinsam mit den Teilnehmenden nach Lösungen zu suchen. Feste Zeitfenster für Nachbesprechungen von Abbrüchen, die aktive Nutzung von Abschlussberichten und deren gemeinsame Reflexion mit den Teilnehmenden tragen zusätzlich dazu bei, Anschlussentscheidungen vorzubereiten und aus den Fällen systematisch zu lernen.

Aus Sicht der Leitungen ergibt sich ein nuancierteres Bild: Die Jobcenterleitungen halten Dreiergespräche mit Beteiligung der Beratungsfachkräfte aus den Jobcentern in der Praxis nur für schwer umsetzbar. Die Routinen und dichten Tagesabläufe machen flexible Termine schwierig, und die pädagogischen Kompetenzen der Fachkräfte reichen nicht aus, um die Teilnehmenden in diesem Rahmen zu unterstützen. Wichtig ist jedoch, dass der Kontakt zur Beratungsfachkraft während der Maßnahme erhalten bleibt, sodass die kontinuierliche Begleitung durch den Träger eng mit dem Jobcenter abgestimmt werden kann.

Phase 3

Nachsorge, Rückmeldungen und Lernprozesse nach Abbruch

Zeitverzögerte Rückmeldungen und unklare Informationswege

Kommt es zu einem Abbruch einer Maßnahme, stellt die Nachkommunikation eine zentrale Schaltstelle dar, um Anschlussentscheidungen vorzubereiten und aus den Fällen systematisch zu lernen. Aus Sicht der operativen Akteure könnten hierfür feste Zeitfenster für Nachbesprechungen von Abbrüchen eingerichtet werden, zum Beispiel monatlich pro Maßnahme oder Fallgruppe. Abschlussberichte sollten aktiv genutzt und, soweit möglich, gemeinsam mit den Teilnehmenden reflektiert werden. Auf diese Weise lassen sich Informationen zeitnah austauschen, Anschlussentscheidungen vorbereiten und Abbrüche nicht nur als statistisches Ereignis betrachten, sondern als Lernmoment, aus dem heraus zukünftige Fehlpassungen vermieden werden können.

Fehlende proaktive Informationsweitergabe durch den Träger

Ein weiteres Problem ist die fehlende proaktive Informationsweitergabe durch die Träger. Sie stehen während der Maßnahme näher am Teilnehmenden und erkennen frühzeitig drohende Abbrüche oder Probleme. Ohne klare Regelungen, dass Träger bei ersten Auffälligkeiten das Jobcenter unmittelbar informieren, bleiben Chancen für rechtzeitige Interventionen ungenutzt. Aus der Perspektive der operativen Akteure sollte die Informationsweiter-

gabe auch bei bereits eingetretenen Abbrüchen unmittelbar umgesetzt werden. Der Träger informiert in diesem Fall umgehend die zuständige Fallmanagerin oder den zuständigen Fallmanager der Teilnehmenden. So kann das Jobcenter schnell reagieren, stabilisierende Maßnahmen einleiten oder erneute Beratung anbieten, um die Teilnehmenden weiterhin passgenau zu unterstützen.

Unklare Rollen, fehlende Rhythmen und mangelnde Lernstruktur

Formale Strukturen bilden die Grundlage für systematisches Lernen und umfassen feste Nachbesprechungszeitfenster, verbindliche Kommunikationswege sowie klar definierte Zuständigkeiten innerhalb des Jobcenters und beim Träger. Innerhalb dieses Rahmens können verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden, um Abbrüche gezielt aufzuarbeiten und Lernprozesse zu fördern. Dazu gehören Gespräche zwischen Jobcenter, Träger und Teilnehmenden, die der Klärung von Hintergründen, der Auflösung von Missverständnissen und der Besprechung von Anschlusswegen dienen. Ergänzend können standardisierte Erhebungen durchgeführt werden, um Abbruchgründe vergleichbar zu machen und wiederkehrende Muster zu identifizieren. Offene Reflexionstreffen im Jobcenter, beispielsweise monatlich für Mitarbeitende, die Personen derselben Maßnahme betreuen, ermöglichen es, Erfahrungen zu bündeln und strukturell nutzbar zu machen. Den Teilnehmenden sollte dabei vermittelt werden, dass Nachbesprechungen konstruktiv erfolgen und nicht sanktionierend wirken.

Leitungen der Jobcenter und Träger erkennen die Bedeutung dieser Nachsorge- und Lernprozesse ebenfalls an. Fallkonferenzen am Ende einer Maßnahme oder nach einem Abbruch, bei denen alle drei Akteure des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks beteiligt sind, gelten als besonders sinnvoll. Sie schaffen eine solide Vertrauensbasis für die weitere Zusammenarbeit und helfen, Erfahrungen systematisch zu reflektieren. Gleichzeitig wird angemerkt, dass es im Einzelfall schwierig sein kann, Teilnehmende für eine Teilnahme an solchen Konferenzen zu gewinnen. Daher sollten Fallkonferenzen gezielt implementiert und gegebenenfalls in Ausschreibungen angeregt oder eingefordert werden. Leitungen der Jobcenter betonen, dass Berichte zu Maßnahmenabbrüchen zumeist fristgerecht vorliegen, sodass Reflexionen auf einer fundierten Informationsbasis stattfinden können. Diese systematische Aufarbeitung von Abbrüchen ermöglicht es, Ursachen für Fehlpassungen zu identifizieren, Maßnahmen gezielt zu verändern und institutionelle Lernprozesse zu verankern.

Weitere Ergebnisse aus den Validierungsrunden mit den Leitungen der Jobcenter und Bildungsträger

In den Validierungsrunden mit den Leitungen der Jobcenter und der Bildungsträger wurde neben der Rückmeldung zu den bestehenden Handlungsempfehlungen betont, dass bei der Einführung neuer Regelungen vorab sorgfältig geprüft werden sollte, ob deren Umsetzung in der Praxis tatsächlich realistisch und handhabbar ist.

Die Leitungen der Jobcenter machten deutlich, dass die Bedarfe der Zielgruppe zunehmend heterogen und komplex sind, was die Maßnahmen häufig kostenintensiv macht. Sie sprechen sich daher für größere Budgets sowie mehr Handlungsspielräume bei der Auswahl und Etablierung von Maßnahmen aus. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Sprachkursen und gesundheitsbezogenen Angeboten.

Darüber hinaus wünschen sich die Jobcenterleitungen stärkere Unterstützung und Rückendeckung – insbesondere in Zeiten, in denen die Zielgruppe und die Arbeit der Jobcenter gesellschaftlich eher negativ wahrgenommen werden. Dies könne dazu beitragen, das Vertrauen in ihre Arbeit und in die Qualität der erbrachten Leistungen zu stärken.

Rahmenbedingungen für gelingende Zusammenarbeit und Kommunikation

Erfolgreiche Zusammenarbeit im arbeitsmarktpolitischen Dreieck hängt nicht allein vom Engagement einzelner Fachkräfte ab. Sie erfordert verlässliche Rahmenbedingungen, die Kommunikation als Steuerungsinstrument verankern, die Passung von Maßnahmen sichern und die systematische Nutzung von Informationen zur kontinuierlichen Verbesserung ermöglichen. Nur so können Angebote wirksam begleitet, Fehlpassungen frühzeitig erkannt und Lernprozesse institutionell gesichert werden – als Grundlage dafür, dass Führung, Organisation und operative Praxis tatsächlich greifen.

Governance und Führungskultur

Eine zentrale Rolle kommt dabei der Governance und Führungskultur zu. Führungskräfte in Jobcentern und bei Trägern tragen die Verantwortung, Kommunikation, Abstimmung und Reflexion als selbstverständlichen Bestandteil professioneller Arbeit zu etablieren – nicht als Zusatzaufgabe. Sie schaffen die organisatorischen und zeitlichen Voraussetzungen für regelmäßige Fallbesprechungen, Dreiergespräche und transparente Rückmeldungen. Eine wirksame Führungskultur zeichnet sich dadurch aus, dass sie Verbindlichkeit schafft, Lernprozesse unterstützt und Kommunikation aktiv als Steuerungsressource begreift. Wo Leitungen klare, auf abgestimmten Haltungen basierende Standards einfordern, sichtbar fördern und entsprechende Anreize setzen, wird Qualität nicht dem Zufall überlassen, sondern institutionell verankert.

Kommunikation in Förderlogiken und Ausschreibungen verankern

Auch auf der Ebene der Förderlogiken und Ausschreibungen sollte Kommunikation verbindlich unterstützt werden. Klare Vorgaben, etwa zu Rückmeldeschleifen, Eskalationswegen und regelmäßigen Fallbesprechungen, können Abstimmung und Transparenz fördern, ohne den operativen Spielraum einzuschränken.

Qualifikation und Unterstützung der Fachkräfte

Die Anforderungen an Fachkräfte steigen insbesondere bei komplexen psychosozialen Problemlagen. Neben fachlichem Wissen sind kommunikative und psychosoziale Kompetenzen zentral. Fortbildungen, Supervision, kollegiale Fallberatung und Netzwerke mit psychosozialen Diensten stabilisieren die Kompetenzen der Fachkräfte und verbessern die Begleitung der Teilnehmenden. Eine abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Jobcentern, Trägern und weiteren Akteuren ist dabei Voraussetzung.

Systematische Nutzung von Informationen und Lernprozessen

Schließlich ist die systematische Nutzung von Informationen entscheidend für eine lernende Organisation. Daten aus Maßnahmen in Umsetzung und insbesondere zu Abbrüchen sollten kontinuierlich analysiert und zwischen Trägern und Jobcentern ausgetauscht werden. Standardisierte Rückmeldeformate, Reflexionsrunden und Dreiergespräche schaffen Transparenz, ermöglichen Mustererkennung und fördern gezielte Anpassungen. Kommunikation wird so zum zentralen Element einer vorausschauenden Governance, die institutionelles Lernen ermöglicht und die Wirksamkeit von Maßnahmen langfristig sichert.

Zwischenfazit

Die Empfehlungen in diesem Bericht zielen darauf ab, vorhandene Ressourcen besser zu nutzen und Doppelarbeit zu vermeiden. Jeder Abbruch verursacht nicht nur Brüche für die Teilnehmenden, sondern auch zusätzlichen (Verwaltungs-)aufwand von Beratung über Zuweisung bis zum Maßnahmenbeginn. Verbindliche Kommunikationsstandards können diese Reibungsverluste reduzieren und mehr Verbindlichkeit schaffen.

Unter sich wandelnden Rahmenbedingungen ist es wichtig, Maßnahmen nicht nur nach kurzfristigem Aufwand, sondern auch nach ihrer Wirkung für die Teilnehmenden zu bewerten. Klare Kommunikationsroutinen, eine verbindliche und an geteilten Haltungen orientierte Führungskultur und ein abgestimmtes Zusammenspiel von Förderlogik und Praxis tragen dazu bei, Teilnehmende stabiler zu begleiten und Abbrüche zu reduzieren.

Die Analyse zeigt, dass trotz bestehender landespolitischer Rahmenbedingungen gezielte Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse sowie die systematische Nutzung von Erfahrungswissen weiterhin entscheidend sind, um Passung und Wirksamkeit von Maßnahmen zu verbessern. Dabei ist es besonders wichtig, die Mitarbeitenden in Jobcentern und bei Trägern im direkten Kontakt mit den Teilnehmenden zu unterstützen, systematisch und qualitätsbezogen zu kommunizieren.

Die Validierungsrunden verdeutlichen zudem, dass Vorstellungen zu Handlungsempfehlungen zwischen Leitungen der Jobcenter, Trägern und operativen Akteuren teilweise deutlich auseinandergehen. Vor diesem Hintergrund ist es empfehlenswert, dass die Landespolitik zunächst einen Diskurs mit den Jobcenterleitungen initiiert, um sie als Koproduzenten bei der Verbesserung der Kommunikationsprozesse einzubeziehen.

3

Handlungsempfehlungen

Unsere Handlungsempfehlungen berühren drei Ebenen bzw. Gestaltungsfelder:

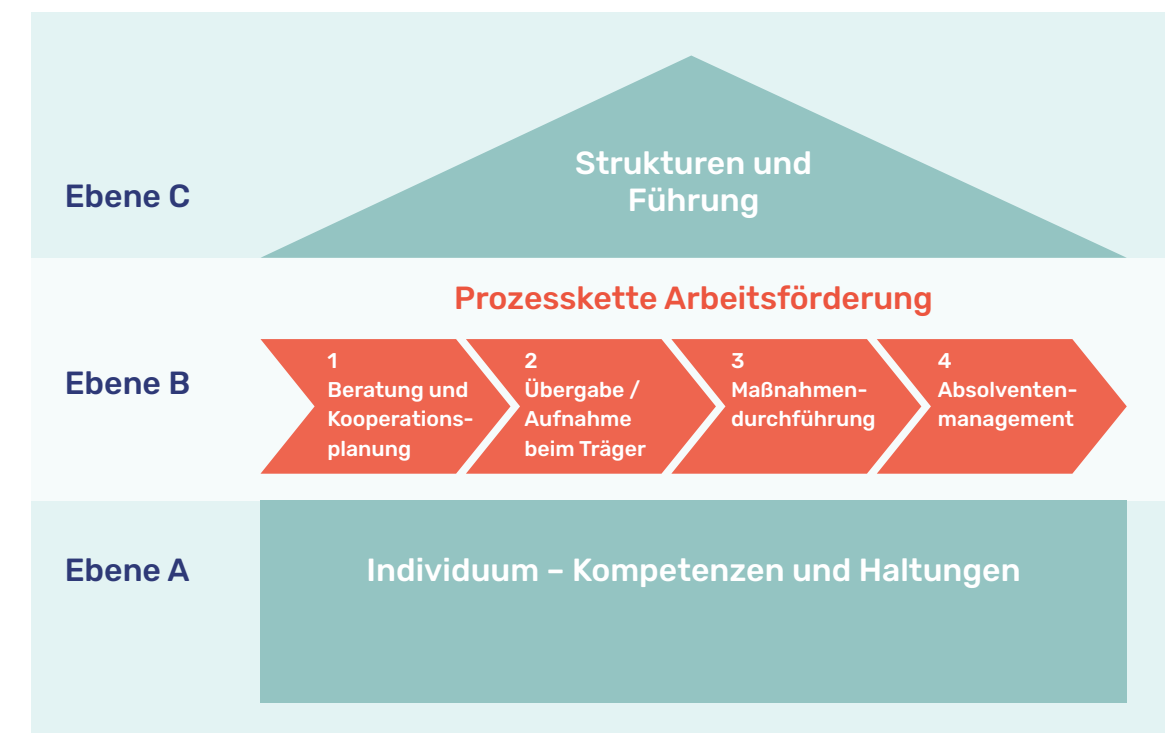
- A Individuelle Haltungen und professionelle Selbstverständnisse**
- B Prozessabläufe der Arbeitsförderung**
- C Strukturen und Governance**

Grundlegend für die Interaktion im arbeitsmarktpolitischen Dreieck sind zunächst die Handlungen und Haltungen der beteiligten Personen – die Fach- und Leitungskräfte der Träger und Jobcenter sowie die Förderadressatinnen und -adressaten im SGB II. Die Basis unserer Empfehlungen (Ebene A) bildet entsprechend die Entwicklung von individuellen Kompetenzen und Ressourcen, die auf allen

Ebenen der Zusammenarbeit zur Gestaltung einer guten Kommunikationskultur eingebracht und wirksam gemacht werden müssen. Weitere Empfehlungen (Ebene B) richten sich auf die Prozessabläufe der aktiven Arbeitsförderung. Hier sprechen wir konkrete Optimierungsmöglichkeiten an und formulieren Praxishilfen, wie das Zusammenspiel der verschiedenen Beteiligten bei der operativen Umsetzung aktiver Arbeitsmarktpolitik an jedem Schritt der Förderkette verbessert werden könnte. Schließlich (Ebene C) betreffen unsere Handlungsempfehlungen die strukturellen Rahmenbedingungen der Kooperation im arbeitsmarktpolitischen Dreieck. Auch hier machen wir konkrete Vorschläge, wie der Austausch zwischen den Akteursgruppen in den Regionen organisiert und die Entwicklung von kollaborativen Arbeitsmodellen zwischen Jobcentern und Trägern gedacht werden kann.

Abbildung 3

Drei Gestaltungsfelder (Individuen, Prozesse, Strukturen), eigene Darstellung



3.1. Geteilte Verantwortung und ergebnisorientierte Kommunikation

Die Akteurinnen und Akteure des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks haben unterschiedliche Rollen, einen jeweiligen unterschiedlichen rechtlichen Status, verschiedene Perspektiven auf die gemeinsame Aufgabe, in mancher Hinsicht möglicherweise auch unterschiedliche Interessen. Gleichwohl kann die gemeinsame Aufgabe nur erfüllt werden, wenn alle Seiten gut und vertrauensvoll zusammenarbeiten und sich als Teil einer Verantwortungsgemeinschaft begreifen. Dazu gehören Transparenz in Bezug auf Ziele, Prozesse und Ressourcen, aber auch Rechenschaftspflichtigkeit (Accountability) in Bezug auf Ergebnisse und Wirkungen der jeweiligen Leistungen und die Bereitschaft zu einer offenen und ergebnisorientierten Kommunikation.

Erfahrungsaustausch stärken – Kommunikationskultur vertiefen

Die Entwicklung und Pflege von geeigneten Kommunikationsformaten auf allen Ebenen der Zusammenarbeit, von der Planung über die Vergabe bis hin zur praktischen Fallarbeit, beispielsweise die gemeinsame Fortbildung von Fachkräften aus Jobcentern und Trägerorganisationen – insbesondere zu rechtlichen und prozessualen Fragestellungen – kann die Handlungssicherheit im Alltag stärken und Grundlagen schaffen für eine reflektierte Praxis und eine offene Kommunikationskultur.

Dabei soll es um eine vertrauensvolle, transparente und dialogorientierte Zusammenarbeit zwischen Jobcentern, Trägern und Leistungsberechtigten und darüber hinaus weiteren Akteuren der Arbeitsmarktintegration gehen. Die Verankerung partizipativer Gesprächsstrukturen in den Qualitätsmanagementsystemen der Organisationen oder in Maßnahmenausschreibungen kann die Umsetzung erleichtern.

Haltungen entwickeln, Strukturen und Prozesse gestalten – Kooperation stärken

Die Entwicklung einer guten Kultur der Kooperation auf allen Ebenen ist eine wichtige Führungsaufgabe in den beteiligten Organisationen. Gute Kooperation setzt letzten Endes auch entsprechende Haltungen bei den Mitarbeitenden der verschiedenen Organisationen voraus. Diese Haltungen zu entwickeln und zu sichern ist ebenfalls eine Kernaufgabe von Führung, ebenso wie die begleitende Beobachtung der Prozesse im arbeitsmarktpolitischen Dreieck und die Nachhaltung von Prozessstandards und Wirkungen. Zudem ist es eine Führungsaufgabe, Strukturen und Prozesse im jeweils gegebenen finanziellen Rahmen so zu gestalten bzw. zu verändern, dass Mitarbeitende in den eigenen Organisationen, ausreichend Freiräume haben, was auch Zeitressourcen einschließt, um Kooperation systematisch und bedarfsgerecht zu praktizieren. Gegebenenfalls können neue Kompetenzbedarfe auf allen Handlungsebenen entstehen, um notwendige (grundlegende) Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung anzustoßen und umzusetzen.

Wichtig erscheint auch, eine gewisse Konsistenz im Auftritt der jeweiligen Organisation im

Verhältnis zu Kundinnen und Kunden sowie zu den Kooperationspartnern sicherzustellen im Sinne des Abgleichs vom Verständnis der Zusammenarbeit und des praktischen Handelns zwischen Führungsebene und operativer Ebene sowie zwischen den beteiligten professionell handelnden Personen. Man sollte sich also um eine gemeinsame Sprache in Bezug auf »Knackpunkte«, etwa Entscheidungen zu Geldleistungen oder Leistungsminderungen, in der praktischen Beratungsarbeit bemühen.

Transparenz schaffen durch klare Zuständigkeiten

Die Klärung von Zuständigkeiten und Rollenverteilungen sowohl innerhalb der Organisationen als auch organisationsübergreifend schafft wechselseitige Transparenz und kann zu Strukturierung von Kommunikationsprozessen und einem gestärkten wechselseitigen Verständnis in der Interaktion beitragen. Visualisierungen oder digitale Formate sowie eine zielgruppen-adäquate Sprache in der schriftlichen Kommunikation (Briefe, Einladungen, Mitteilungen) können hier unterstützend eingesetzt werden, um z. B. Informationen über Zuständigkeiten sowie Maßnahmenangebote, Inhalte und Zielsetzungen an die entsprechenden Akteure des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks zielgerichtet weiterzugeben.

Die Bestellung von Träger- oder Maßnahmebeauftragten in Jobcentern ist besonders geeignet, Wissen zu bündeln und eine zentrale Schaltstelle für die Kommunikation zwischen Jobcenter und Träger zu schaffen. Zugleich wird damit die Verantwortung für eine gute Kommunikation an einer Stelle verortet. Dabei ist wichtig, dass die Aufgaben- und Verantwort-

tungsprofile dieser Funktionen durchdacht und organisationsintern wie -extern gut kommuniziert werden. In der Praxis sind solche Funktionen oft Zusatzaufgaben zu der Hauptaufgabe als Beratungsfachkraft, Teamleitung o. ä. Gerade dann ist es besonders wichtig vorab zu klären, welche Aufgaben mit der Funktion verbunden sind und ob diese zuverlässig im Rahmen der verfügbaren Zeitressourcen erledigt werden können. Zugleich ist zu klären,

wie diese Funktion in die Kommunikationsströme zwischen Jobcenter und Träger einzu binden ist, als zentrale Relaisstation mit Koordinationsfunktion oder als im Hintergrund bereitstehende Stelle mit Interventionsfunktion bei Abstimmungsproblemen. Wenn in den Jobcentern eine Betreuung und Beratung über die reine Vermittlung hinaus angestrebt wird, kann die Einführung eines *Case-Managements* sinnvoll sein (siehe Kasten).

»CASE-MANAGEMENT als potenzielles Umsetzungsinstrument«

Case-Management (CM) ist ein strukturiertes, bedarfsorientiertes Verfahren zur Unterstützung von Menschen mit vielschichtigen bzw. komplexen Problemlagen, die eine intensivere und koordinierte Begleitung erfordern. CM richtet sich auf die Bearbeitung der Fallsituation und zielt auf eine Verbesserung der Lebenslage sowie – im Jobcenter – auf eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration.

Grundprinzipien

CM folgt einer klaren Prozesslogik, die sicherstellt, dass Unterstützungsbedarfe systematisch erkannt und zielgerichtet bearbeitet werden. Zu Beginn wird geprüft, ob ein Fall aufgrund seiner Komplexität tatsächlich CM-relevant ist. Im anschließenden Assessment werden Problemlagen, Ressourcen und Stärken ganzheitlich erfasst (im SGB II spiegelt dies die Potenzialanalyse). Gemeinsam mit den Leistungsberechtigten werden darauf basierend realistische Ziele formuliert und in einem Hilfeplan festgehalten (im SGB II steht hier-für der Kooperationsplan zur Verfügung). Dies strukturiert den Fall und stärkt die Mitwirkung der Klientinnen und Klienten.

Die Koordination (»Linking«) verbindet die Ziele mit geeigneten Unterstützungsangeboten, etwa Sucht- oder Schuldnerberatung, Jugendhilfe oder arbeitsmarktbezogenen Maßnahmen (z. B. Dreiergespräche). Die Aufgabe besteht darin, diese Angebote sinnvoll aufeinander abzustimmen und Doppelstrukturen zu vermeiden. Ein kontinuierliches Monitoring stellt sicher, dass vereinbarte Schritte umgesetzt werden und weiterhin stimmig sind. Bei veränderten Lebenslagen erfolgt ein Re-Assessment. Am Ende steht eine Evaluation, in der überprüft wird, ob Ziele erreicht wurden oder der Prozess in anderer Form fortgeführt werden sollte.

CM ist angezeigt, wenn

- multiple Problemlagen und komplexe Unterstützungsbedarfe bestehen,
- verschiedene Hilfesysteme koordiniert werden müssen oder
- ein intensiver, längerfristiger Begleitprozess erforderlich ist.

CM ist nicht angezeigt, wenn

- die regelhafte Betreuung ausreicht,
- spezialisierte Angebote eindeutig zuzuordnen sind oder keine Bereitschaft zu einem kooperativen Prozess besteht.

Mehr-Ebenen-Ansatz

Auf der Einzelfallebene steht eine ressourcen- und lösungsorientierte Beratung im Vordergrund, die Klientinnen und Klienten unterstützt, aber ihnen nicht alle Aufgaben abnimmt, um erlernte Hilflosigkeit zu vermeiden und Selbststeuerung zu fördern. Die Organisationsebene erfordert klare Rollen, definierte Abläufe und strukturierende Werkzeuge (z. B. Kooperationsplan). Auf der Netzwerkebene ist ein abgestimmtes Vorgehen mit internen und externen Partnern notwendig, um Unterstützungsangebote effektiv zu bündeln.

Die fachliche und organisatorische Verantwortung für den gesamten Unterstützungsprozess liegt bei der Fallmanagerin bzw. dem Fallmanager – auch dann, wenn externe Netzwerkpartner beteiligt sind (Accountability). Dies umfasst die Pflicht, Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen, Alternativen abzuwägen und das Vorgehen transparent zu dokumentieren. Ein zentraler Bestandteil ist die sorgfältige Prüfung, ob ein Fall im CM verbleibt oder ob eine Weitergabe fachlich gerechtfertigt ist.

»Accountability« (Rechenschaftspflichtigkeit) bedeutet in diesem Zusammenhang, zwischen eigener Prozessverantwortung und der gezielten Einbindung externer Unterstützungsangebote einen Ausgleich zu finden.

CM erfordert eine klare Abgrenzung zwischen Regieführung (Bedarfsermittlung, Zielklärung, Koordination) und Leistungserbringung bzw. Einbindung externer Angebote. Diese Rollendifferenzierung bildet die Grundlage für ein wirksames und verantwortungsvolles Case-Management.

3.2.
Prozesse
der Förderpraxis

Ein wesentliches Handlungsfeld bei der Optimierung der Förderpraxis liegt in der sorgfältigen Gestaltung des »Workflow« bzw. der Prozesskette der Förderung, von der vorlaufenden Beratung der Leistungsberechtigten im Jobcenter (und ggf. beim Maßnahmenträger) über den Übergang in eine Maßnahme, die Durchführung bzw. Begleitung während der Maßnahme bis hin zum Absolventenmanagement. Auch hier geht es darum, Rollen klar zu definieren, Kommunikation zu strukturieren und kontinuierliche Lernprozesse in der Maßnahmepraxis zu verankern. Die Verantwortung für den aktiven Austausch liegt bei den einzelnen Mitarbeitenden von Trägern und Jobcentern. Den Leitungen obliegt die Aufgabe unterstützende Rahmenbedingungen zu gestalten und den Kompetenzaufbau zu ermöglichen.

Langfristig zielt dieser Ansatz auf die Entwicklung eines *integrierten Qualitätsmanagements* für die Beauftragung, Durchführung und Begleitung von Maßnahmen, das sowohl die fachliche als auch die organisatorische Dimension der Förderpraxis systematisch miteinander verbindet. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Transparenz von Daten sowie die Nutzung evidenzbasierter Entscheidungsgrundlagen, um die Passgenauigkeit und Wirksamkeit der Förderangebote zu erhöhen. Gleichzeitig ist eine konsequente Wirkungsorientierung erforderlich, die sich an nachhaltigen Integrationsergebnissen orientiert und neben der Arbeitsmarktintegration auch »Zwischenziele« wie beispielsweise die

Kompetenzentwicklungen der Teilnehmenden mit einbezieht. Zur Unterstützung dieses Ansatzes können Tools des Wissensmanagements eingesetzt werden, die eine systematische Sammlung, Aufbereitung und Nutzung von Erfahrungswissen ermöglichen und den Informationsfluss zwischen Jobcenter, Maßnahmenträger und Teilnehmenden verbessert.

Das Land Hessen könnte dies dadurch unterstützen, dass die Vorlage eines ausgearbeiteten Konzepts nicht nur für die Maßnahme selbst (Coaching, Qualifizierung, Orientierung usw.), sondern auch für die Prozessschritte, die der Maßnahme vorausgehen, die Maßnahme begleiten und die Maßnahme abschließen zur Voraussetzung der Förderung im Rahmen der verschiedenen Programme gemacht wird.

Die Jobcenter könnten bereits bei der Maßnahmenkonzeption geeignete Maßgaben für eine strukturierte Kommunikation im arbeitsmarktpolitischen Dreieck (mit den Kooperationspartnern) aufstellen und beispielsweise im Rahmen der Leistungsbeschreibungen zum Gegenstand von Ausschreibungen machen.

Für die einzelnen Phasen der Prozesskette lassen sich gesonderte Handlungsempfehlungen formulieren.

Phase 1
Vorlaufende Beratung und
Kooperationsplanung

Transparenz und Praxisnähe
erhöhen, Maßnahmewissen im
Jobcenter stärken

Um eine möglichst passgenaue Zuweisung zu gewährleisten und die Beratungsqualität im Sinne einer gelingenden Vorteilsübersetzung zu verbessern, ist der Aufbau eines gemeinsamen und möglichst praxisnahen Wissensstandes zwischen Jobcenter und Trägern zu den Aktivierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zentral. Träger sollten ihre Angebote daher regelmäßig und in leicht zugänglichen Formaten vorstellen, z. B. in kurzen Präsenzterminen oder über Videos. Beratungsfachkräfte der Jobcenter sollten kontinuierlich zu den Zielgruppen, Maßnahmezielen und Maßnahmeninhalten geschult werden. Darüber hinaus können Hospitationen von Jobcenter-Mitarbeitenden beim Träger dazu beitragen, dass Beratungskräfte die tatsächliche Ausgestaltung, Zielsetzung und Anforderungen der arbeitsmarktpolitischen Instrumente besser einschätzen können.

Kooperative Fallplanung und
Maßnahmen-Integration

Bereits vor Beginn einer Maßnahme sollten Beratungsfachkräfte der Jobcenter und Mitarbeitende des Trägers in einen direkten Austausch treten – bei Bedarf und Möglichkeit unter Beteiligung der potenziellen Teilnehmenden. Solche Vorgespräche dienen dazu, Erwartungen und Unterstützungsbedarfe transparent zu klären. Sie tragen dazu bei »No-Show«-Risiken zu redu-

»Individueller Maßnahmen-Integrationsplan« (IMIP)
als potenzielles Umsetzungsinstrument

Der IMIP ist ein gemeinsam entwickeltes Arbeitsdokument von Jobcenter, Teilnehmenden und Trägern. Er ist nicht rechtsverbindlich, wirkt aber als sichtbare Selbstverpflichtung aller Beteiligten. Entscheidend ist nicht der Name, sondern der inhaltliche Mehrwert gegenüber dem bestehenden Kooperationsplan.

Der IMIP wird in einem Co-Design-Prozess gemeinsam erstellt, bearbeitet und fortgeschrieben. Dieser Prozess ist bewusst ergebnisoffen angelegt und lebt von gemeinsamen Suchbewegungen, vom Zulassen von Fehlern, vom Scheitern einzelner Ansätze und vom Lernen im Prozess. Dafür ist ausreichend Zeit einzuplanen, um Qualität, Passung und klare Verantwortlichkeiten sicherzustellen.

Was regelt der IMIP konkret?

- Gemeinsame Zieldefinition (realistisch, überprüfbar, priorisiert)
- Klare Rollen und Verantwortlichkeiten von Jobcenter, Träger und Teilnehmenden
- Erwartungsmanagement auf allen Seiten
- Modularer Aufbau, der flexible Anpassungen ermöglicht
- Regelmäßige, verbindlich vereinbarte Überprüfungstermine zur Fortschrittskontrolle und Zielanpassung

Der Plan wird kontinuierlich fortgeschrieben, gemeinsam reflektiert und bei Bedarf angepasst – sowohl durch die Jobcenter- als auch durch die Trägerseite. Er ist damit ein lebendes Arbeitsinstrument und kein statisches Dokument.

Der bestehende Kooperationsplan der Jobcenter, der im Falle einer aktiven Arbeitsförderung (Maßnahmenzuweisung, Förderung berufliche Weiterbildung, AVGS...) unter Einbezug von Träger und gegebenenfalls anderer soziale Dienstleister weiterzuentwickeln wäre, kann als Basis für den IMIP dienen, wird jedoch inhaltlich deutlich erweitert.

Der Einsatz einer gemeinsamen digitalen und datenschutzkonformen Plattform zum Austausch von Informationen, Fortschritten und Erfolgen ist ausdrücklich zu empfehlen, damit Jobcenter und Träger parallel an einem Dokument arbeiten können.

Ziel des »individuellen Maßnahmen-Integrationsplans«

Der IMIP stärkt die Selbstwirksamkeit und Zuversicht der Teilnehmenden, sorgt für Transparenz, Verbindlichkeit und gemeinsame Verantwortung – und wird damit zu einem zentralen Umsetzungsinstrument in der individuellen Integrationsarbeit.

zieren. Als gemeinsames Planungsinstrument kann ein »individueller Maßnahmen-Integrationsplan« dienen (*siehe Kasten*). Die Nutzung digitaler Plattformen kann auch im weiteren Verlauf der Förderpraxis eine gemeinsame Informationsbasis bereitstellen und den Austausch zu den Erfolgen der individuellen Zielplanung zwischen den Beteiligten erleichtern.

Flexibilität bei der
Maßnahmengestaltung

Um individuellen Bedarfen gerecht werden zu können, ist eine ausreichende Flexibilität in der Maßnahmengestaltung wichtig. Für psychosozial belastete Teilnehmende sollte beispielsweise die Möglichkeit für Stabilisierungs- und Vorschaltmodule bestehen. Auch nach Maßnahmenantritt sollten im Bedarfsfall Ausstiegs- und Umstiegsoptionen bestehen, die keinen Nachteil für die Kooperationspartner darstellen.

Darüber hinaus haben sich offene, niedrigschwellige Angebote bewährt, z.B. »Jobcafés« oder quartiers- und sozialraumbezogene Angebote für schwer zu erreichende oder besonders belastete Zielgruppen. Die Einbindung externer psychosozialer Dienste sollte bei Bedarf frühzeitig erfolgen. Auch individuelle Coaching-Formate, digitale oder hybride Module und aufsuchende Arbeit können Instrumente für eine Individualisierung der Förderpraxis darstellen.

Natürlich sind sowohl Vorschaltmodule als auch offene Angebote mit Kosten verbunden. Wenn diese zu einer passgenaueren Besetzung von Maßnahmen und zu einer Vermeidung von Maßnahmeabbrüchen beitragen, können sie jedoch auch zu einem effizienteren Einsatz der Eingliederungsmittel beitragen.

Phase 2
Übergabe und Aufnahme
beim Träger

Übergänge bruchfrei gestalten

Ziel sollten nahtlose Übergabeprozesses zwischen Jobcenter und Träger unter Einbindung aller Akteure, orientiert an der Maßnahmenart und deren Umfang sein. Mögliche Ansätze hierfür sind persönliche Dreiergespräche zwischen Jobcenter, Träger und Teilnehmenden (»warme Übergaben«), Co-Creation-Gespräche (zwischen Jobcenter und Trägern, Jobcenter und Teilnehmenden), Übergabebögen etc. Auch die Leistungsberechtigten profitieren von mehr Transparenz: Einführungs- und Orientierungstage ermöglichen ihnen, Maßnahmen bereits vor dem eigentlichen Start kennenzulernen. Dies schafft ein realistisches Bild der Inhalte und Arbeitsweisen und stärkt dadurch Motivation und Zielklarheit.

Phase 3

Maßnahmedurchführung

Abläufe abstimmen und Kommunikation effizient gestalten

Auch für die Phase der Maßnahmedurchführung ist eine gezielte Zusammenarbeit im arbeitsmarktpolitischen Dreieck anzustreben und fallbezogene Kommunikation sollte als fester Bestandteil der Maßnahmenkonzeption verankert werden. Verschiedene Modelle sind hier denkbar – von der relativ losen Anbindung von Ansprechpartnern, die im Bedarfsfall vom Träger kontaktiert werden, bis hin zu engen (virtuellen) Teamstrukturen zwischen Jobcenter- und Trägermitarbeitenden. Verschiedene Lösungen können je nach Maßnahmenart und regionalen Voraussetzungen zweckdienlich sein. Voraussetzung ist, das verbindliche Verfahren zur Kommunikation existieren und effizient genutzt werden können.

Dreiergespräche gezielt einsetzen

Dreiergespräche (Jobcenter – Träger – Teilnehmende) sollen nach Bedarf und Möglichkeit und unter Berücksichtigung der vorhandenen Zeit- und Personalressourcen gezielt eingesetzt werden. Solche Gespräche erscheinen insbesondere dann sinnvoll, wenn erste Auffälligkeiten oder Warnsignale für einen Maßnahmenabbruch sichtbar werden. Sie erhöhen die Transparenz zu Erwartungen und Fortschritten und stärken das Vertrauen der Teilnehmenden in den Unterstützungsprozess.

Verantwortlichkeiten strukturieren

Ein systematischer, dialogorientierter Informationsfluss trägt zum frühzeitigen Erkennen und Reduzieren von Abbruchrisiken und »No-Show«-Situationen bei. Regelmäßige Rückmeldungen zwischen Jobcenter und Trägern sowie an die Teilnehmenden schaffen Transparenz, fördern Verbindlichkeit und stärken die gemeinsame Verantwortung für den Erfolg des Maßnahmenverlaufs. Informationspflichten können beispielsweise in Ausschreibungen und Leistungsverzeichnissen verankert werden, um kritische Entwicklungen frühzeitig zu melden.

Netzwerke bilden und kollaborative Praktiken fördern

Persönliche Kontakte und gewachsene Netzwerke zwischen Fachkräften erleichtern spontane Absprachen, Klärung von Missverständnissen und situative Anpassungen von Maßnahmen. Hospitationen oder gemeinsame Teamtage zwischen Jobcenter und Träger können Vertrauen und Informationsfluss stärken.

Phase 4

Absolventenmanagement

Evaluation auf Fallebene und gezielte Nachbesprechungen

Kontinuierliche Reflexion von Erfolgen und Misserfolgen einer Maßnahme auf fundierter Informationsbasis stellt eine wichtige Voraussetzung für effektive Lernprozesse dar. Zum Abschluss einer Maßnahme bzw. nach deren Abbruch sollte eine systematische Evaluation gemeinsam mit den Teilnehmenden erfolgen, bei Bedarf unter Einbeziehung von Fachkräften des Trägers (Fallkonferenzen). Abschlussberichte sind für die strukturierte Kommunikation zwischen den Beteiligten aktiv zu nutzen und – sofern möglich – gemeinsam mit den Teilnehmenden zu reflektieren, um Fortschritte, Hindernisse und die Wirkung einzelner Unterstützungsbausteine fundiert zu bewerten. Feste Zeitfenster für solche Nachbesprechungen unterstützen Verbindlichkeit und sorgen für zeitnahe Rückmeldungen, die die Planung nachfolgender Schritte erleichtern.

Kooperationsplan fortschreiben und Wissensrückfluss sicherstellen

Die Ergebnisse der Evaluation sollten unmittelbar in den Kooperationsplan einfließen und dort fortgeschrieben werden. Ein geeignetes, zielgerichtetes Nachbetreuungssystem ist einerseits für Zwischenschritte im Integrationsprozess sensibel und ermöglicht zum anderen einen bruchlosen Wissensrückfluss vom Träger zum Jobcenter – ohne den Dokumentationsaufwand unnötig zu erhöhen. Als Basis könnten

für Jobcenter beispielsweise die bereits für die Potentialanalyse erfassten Informationen dienen. Träger können die qualitativen Erfolge standardisiert in die Berichtslegung mit aufnehmen und Teilnehmende sollten die Möglichkeit qualitativer Rückmeldungen erhalten. Damit wird auch eine »Shared Outcome Responsibility«, also eine Kultur geteilter Verantwortung für Integrationserfolge, verankert.

Qualitätsentwicklung systematisieren

Über die individuelle Fallarbeit hinaus sollte das Absolventenmanagement den systematischen Erfahrungsrückfluss sichern. Standardisierte Erhebungen ermöglichen vergleichbare Auswertungen zu Erfolgsfaktoren, Bedarfen und Herausforderungen. Offene Reflexionstreffen für Mitarbeitende, die dieselbe Maßnahme betreuen, schaffen Raum für Austausch und ermöglichen, positive wie kritische Erfahrungen zu bündeln und in strategische oder operative Anpassungen zu überführen. Das bewährte Verfahren des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) könnte dafür Anregungen geben.

Strukturierte Nachbereitung zur Regel machen

Es ist wichtig, Nachbereitungshandlungen im Jobcenter nachzuhalten, etwa durch Checklisten, Monitoring durch Führungskräfte o. ä., da sonst die Gefahr besteht, dass diese wichtigen Aufgaben im Alltagsbetrieb untergehen oder verzögert erledigt werden.

3.3. Organisation und regionale Vernetzung: Für eine relationale Arbeitsmarktpolitik

Ein fortlaufender Qualitätsdiskurs zwischen Jobcentern und Trägern bietet die Möglichkeit, gemeinsame Standards in der Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen zu entwickeln und zugleich organisatorische Mängel frühzeitig zu identifizieren und zu beheben. Um diesen Austausch zu verstetigen, sollten Arbeitsmarktdialoge, Trägerkonferenzen und gemeinsame Werteklausuren etabliert werden, die den regelmäßigen Austausch über Zielsetzungen, Qualitätsverständnisse und praktische Umsetzungserfahrungen fördern.

Wie auch in den Forschungen und Empfehlungen des Europäischen Netzwerks der öffentlichen Arbeitsmarktdienstleister (ENPES) immer wieder deutlich gemacht wird, sind Partnerschaften zwischen Arbeitsverwaltungen, privaten Dienstleistern und zivilgesellschaftlichen Drittsektor-Organisationen eine wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit von Arbeitsmarktpolitik bei der Bewältigung der Herausforderungen der »triple transformation« von Wirtschaft und Gesellschaft (ökologische, digitale und soziale Transformation) und der Verwirklichung eines inklusiven Arbeitsmarktes, der die Talentressourcen der Gesellschaft hebt und keinen zurücklässt. Wie darin aber ebenso hervorgehoben wird, setzt eine Strategie der Partnerschaften auch den Aufbau von Haltungen und Fähigkeiten zur

Vorschläge für Austauschformate

Ein möglicher struktureller Innovationsimpuls kann von **regionalen Foren** ausgehen. Diese Foren sind Zusammenschlüsse aus Jobcentern, Trägern, Unternehmen sowie – je nach Region – politischen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Sie bündeln psychosoziale und arbeitsmarktbezogene Unterstützungsangebote und schaffen einen gemeinsamen Rahmen, um Übergangsmodelle in Beschäftigung und gemeinwohlorientierte Arbeitsgelegenheiten weiterzuentwickeln. Im Mittelpunkt steht dabei eine stärkere Sozialraumorientierung.

Die regionalen Foren dienen zugleich als gemeinsamer Reflexionsraum: Gemeinsam wird betrachtet, was bisher gut funktioniert hat, wo Herausforderungen lagen und welche Erfahrungen für die Zukunft nutzbar sind. So können regionale Lernprozesse gefördert und Ansätze entwickelt werden, die dauerhaft in der Praxis verankert werden sollen. Begleitend können (ehrenamtliche) sozialräumliche Strukturen arbeitslose Menschen in Phasen geringer Anbindung an Jobcenter oder Träger unterstützen und dazu beitragen, dass Absprachen, Termine und Handlungsschritte zuverlässiger umgesetzt werden.

Zusätzlich zu den regionalen Foren können **multilaterale regionale Entwicklungswerkstätten** eingerichtet werden. Während die Foren den strategischen Rahmen bilden, richten sich die Entwicklungswerkstätten auf konkrete Einzelthemen, die für die regionale Integrationsarbeit besonders relevant sind. Sie bringen Vertreterinnen und Vertreter von Jobcentern, Trägern, Arbeitssuchenden und Arbeitgebern in moderierten Kleingruppen zusammen, um sich gezielt über spezifische Fragestellungen auszutauschen – etwa zu Übergangsmodellen, Zielgruppenbedarfen, Schnittstellenmanagement oder sozial-räumlichen Zugängen.

In den Entwicklungswerkstätten kommen partizipative Methoden wie Motivierende Gesprächsführung, systemisches Konsentieren, Design Thinking oder Zukunftswerkstätten zum Einsatz. Dadurch werden Bedarfe, Erfahrungen und Hürden transparent gemacht und praxisnahe Lösungsansätze entwickelt, die unmittelbar in den Förderalltag einfließen können. Gleichzeitig fördern die Werkstätten die kommunikative Zusammenarbeit im regionalen Umfeld und stärken das gegenseitige Verständnis zwischen allen beteiligten Akteuren.

produktiven Kooperation in allen beteiligten Organisationen, insbesondere aber bei den Arbeitsverwaltungen voraus. Darüber hinaus ist eine gute Organisation von vorgelagerten Prozessen und Schnittstellenprozessen eine entscheidende Gelingensbedingung für das Arbeiten in Partnerschaften. Dies ist eine zentrale Aufgabe des Managements der Organisationen, aber darüber hinaus auch der gesamten Governancestruktur, in die die Arbeitsmarktdienstleistungen eingebettet sind. Im Kontext der zugelassenen kommunalen Träger sind das vor allem die politische Führung der Kommune, aber indirekt auch die überregionalen Verbandsstrukturen und die Aufsichtsfunktionen des Landes. Im Bereich der Kommunen ist es zum Beispiel auch von der politischen Führung abhängig, ob sich eine gute Kooperationskultur zwischen den verschiedenen relevanten Handlungsfeldern der Kommune wie Wirtschaftsförderung, Sozial- und Jugendverwaltung, Ordnungsverwaltung, Wohnungsgesellschaften, Stadtentwicklung usw. einerseits und der externen Akteurskulisse wie Unternehmen, Kammern, sozialen Trägern und zivilgesellschaftlichen Organisationen herausbildet.

Insgesamt gilt es, Qualitätsdialoge in der Fläche zu fördern und zu institutionalisieren, um aus Einzelfällen systematisch zu lernen, den Wissenstransfer zwischen Akteuren zu stärken und eine gemeinsame Qualitätskultur in der Arbeitsförderung zu etablieren.

Dem HMSI wird empfohlen, die Gestaltung des Maßnahmeprozesses und seine regionale Umsetzung im Rahmen seiner Verantwortlichkeiten zu unterstützen und zu begleiten.

Im Rahmen der Zielnachhaltedialoge zwischen den zKT und dem HMSI und den dazu gehörenden Berichtsformaten sollte dieser Bereich der regionalen Umsetzungspraxis eine hervorgehobene Bedeutung bekommen. Dadurch kann das HMSI einen aktuellen Einblick in die Praxis der regionalen Akteure nehmen. Zugleich kann es daraus Hinweise auf einen evtl. strukturellen Unterstützungs- oder Klärungsbedarf auf überregionaler Ebene entnehmen.

Bei den Planungsgesprächen zu den regionalen Arbeitsmarktprogrammen sollte die Kooperation im arbeitsmarktpolitischen Dreieck und die jeweiligen schon erfolgenden oder geplanten Aktivitäten zur Optimierung der Kooperation als Pflichtpunkte in Planungsdokumenten und in den entsprechenden Planungsgesprächen aufgenommen werden.

Im Bereich der Umsetzung der Arbeitsmarktförderung des Landes mit eigenen Programmen sollte die Gestaltung des Maßnahmeprozesses als wichtiges Kriterium für Förderentscheidung aufgenommen werden. Das Land sollte Vorgaben zu substantiierten Ausführungen dazu in den Förderanträgen und den Umsetzungsberichten machen.

Allport, Gordon Willard (1954): The nature of prejudice, Reading: Addison-Wesley.

Berbée, Paul; Stuhler, Jan (2023): Die Arbeitsmarktintegration von Migranten in Deutschland: Erfahrungen aus über 50 Jahren als Einwanderungsland, Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Policy Brief No. 07/2023.

Beinhocker, Eric D. (2025): »Fair Social Contracts and the Foundations of Large-Scale Collaboration«, in: Paul F. M. J. Verschure (Hg.), The Nature and Dynamics of Collaboration. Cambridge & London: The MIT Press, S. 177-196.

Berzel, Alexander; Mittermüller, Christian (2024): »Arbeitsmarktpolitisches Dreieck in Hessen: Neue Gestaltungsoptionen der Arbeitsmarktförderung durch kooperative Arrangements zwischen Jobcentern, Trägern und Teilnehmenden«, in: Matthias Rübner; Matthias Schulze-Böing (Hg.), Gut beraten im Jobcenter? Beratungsqualität als Herausforderung für Führung und Praxis, Baden-Baden: Nomos, S. 255-270.

Bloor, Michael; Frankland, Jane; Thomas, Michelle; Robson, Kate (2001): Focus groups in social research: Sage.

Böhnisch, Lothar; Lösch, Hans (1973): »Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination«, in: Hans Uwe Otto; Siegfried Schneider (Hg.), Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit Band 2, Neuwied u. Berlin: Luchterhand, S. 21-40.

Breitenfelder, Ute; Hofinger, Christoph; Kaupa, Lukas; Picker, Rainer (2004): »Fokusgruppen im politischen Forschungs- und Beratungsprozess«, Forum Qualitative Sozialforschung 5 (2), Art. 25, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0402254>. Bührmann, Andrea D.; Schneider, Werner (2012): Vom Diskurs zum Dispositiv. Eine Einführung in die Dispositivanalyse, Bielefeld: Transcript.

Engler, Fabian; Schulze-Böing, Matthias (2024): Auf dem Weg zu einer relationalen Arbeitsmarktpolitik. Erkenntnisse zur Wirksamkeit der Praxis der Jobcenter und ihrer Kooperationspartner in Hessen (Report Nr. 1), Frankfurt am Main: Projektverbund »Make it Work«. (online: https://www.researchgate.net/publication/386869365_Auf_dem_Weg_zu_einer_relationalen_Arbeitsmarktpolitik_-_Erkenntnisse_zur_Wirksamkeit_der_Praxis_der_Jobcenter_und_ihrer_Kooperationspartner_in_Hessen)

Fischer, Lorenz; Jander, Julia; Krueger, Frank (2018): Sozialpsychologie für Bachelor: Springer VS.

Keller, Reiner (2011): Diskursforschung: Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen (4. Auflage), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Knaut, Michael; Arcaro, Martina; Börner, Stefanie; Sohr, Julia (2023): »Jenseits der Kundenrolle: Co-Creation in der Weiterbildungsangebotsentwicklung. Zwei Fallstudien über mutige Mitgestaltende«, Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB) 2/2023, S. 66-79.

Knuth, Matthias (2018): »Vermarktlichung von Arbeitsmarktdienstleistungen als Legitimationsbeschaffung«, in: Rolf Dobischat; Arne Elias; Anna Rosendahl (Hg.), Das Personal in der Weiterbildung im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität, Wiesbaden: Springer, S. 345-376.

Kühn, Thomas; Koschel, Kay-Volker (2018): Gruppendiskussion – Ein Praxis-Handbuch: Springer VS.

Przyborski, Aglaja; Riegler, Stefanie (2020): »Gruppendiskussion und Fokusgruppe«, in: P. Mey; K. Mruck (Hg.), Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie: Springer VS.

Przyborski, Aglaja; Riegler, Stefanie (2021): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch (5. Aufl.), München: De Gruyter Oldenbourg.

Sann, Uli; Unger, Frank; Wiesmann, Dagmar (2024): »Wertschätzung als Aktivierungspotential: Ausgewählte Erkenntnisse des rehapro-Projektes ‚Auszeit-Aktiv-Arbeit A³‘«, Psychosoziale und Medizinische Rehabilitation 37 (1), S. 14-21.

Schöpf, Johannes; Hildner, Markus; Lieb, Martin (2025): »Lebensweltbezug und Hilfe zur Selbsthilfe bei Langzeitarbeitslosigkeit: Ein Beitrag zu nachhaltiger Reintegration in Beschäftigung?«, in: Thomas Heese; Bernd Schütz; Florian Obergrießer (Hg.), Die Nachhaltigkeitsziele der UN im Spiegel der Wissenschaft (SDG Forschung, Konzepte, Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit): Springer VS.

Schulze-Böing, Matthias; Engler, Fabian (2025): »Auf dem Weg zur relationalen Arbeitsmarktpolitik. Kooperation und Konflikt im arbeitsmarktpolitischen Dreieck«, Nachrichten des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (NDV), 4/2025, S. 158-165.

Unger, Frank; Sann, Uli (2023): »Promoting self-determination and motivation as leadership skills: A didactics to strengthen autonomy support and the importance of role models in social work management education«, in A. Arnold (Hg.), Handbook of applied teaching and learning in social work management education: Springer, S. 309-337).

Unger, Frank; Sann, Uli; Kaps, Silvia; Martin, Carolin; Wiesmann, Dagmar; Igelmann, Susanne (2024a): »Motivierende Gesprächsführung in Jobcentern: Eine Einführung in Grundhaltung und Methoden«, in: M. Rübner; M. Schulze-Böing (Hg.), Gut beraten im Jobcenter? Beratungsqualität als Herausforderung für Führung und Praxis, Baden-Baden: Nomos, S. 151-165.

Unger, Frank; Sann, Uli; Wiesmann, Dagmar; Martin, Carolin (2024b): »Wirkungsorientierte Evaluation innovativer Arbeitsmarktansätze«, in: T. Schmidtke; T. Kolbinger; M. Molzbichler (Hg.), Sozial – innovativ – nachhaltig. Herausforderungen und Perspektiven für die Sozialwirtschaft: Springer VS, S. 305-322.

Unterhofer, Ulrich (2022): Peer effects in labor market training, 10.48550/arXiv.2211.12366.

Autorinnen und Autoren:**GEWAK**

Dr. Matthias Schulze Böing
(Gesamtkoordination)
Dr. Fabian Engler

Hochschule Fulda

Prof. Dr. Silvia Kaps
Prof. Dr. Uli Sann
Prof. Dr. Frank Unger
Dagmar Wiesmann
Melanie Jäger
Anne Heinrich

IWAK

Dr. Christa Larsen,
unter fachlicher Beratung von
Lisa Schäfer

© GEWAK 2026

GEWAK, Gesellschaft für Wirtschaft,
Arbeit und Kultur e. V.
Dr. Matthias Schulze-Böing
c/o Goethe-Universität Frankfurt / IWAK
Eschersheimer Landstraße 121
60322 Frankfurt am Main

ISBN

978-3-00-086374-5

Gestaltung

Katrin Schacke, Offenbach am Main

Gefördert von der Europäischen Union
und aus Mitteln des Landes Hessen.



Kofinanziert von der
Europäischen Union

HESSEN



Hessisches Ministerium für
Arbeit, Integration, Jugend
und Soziales

GEWAK

Hochschule Fulda
University of Applied Sciences



IWAK
Institut für Wirtschaft,
Arbeit und Kultur

GOETHE
UNIVERSITÄT
FRANKFURT AM MAIN



ISBN 978-3-00-086374-5