



MAKE IT WORK – QUALITÄTSPROZESSE IM ARBEITSMARKTPOLITISCHEN DREIECK

Wirkungen im Fokus, 23./24. Oktober 2025

Dr. Fabian Engler, Dagmar Wiesmann

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

Make it Work: Ziele

- Kritische Bestandsaufnahme zu Qualitätsprozessen im Arbeitsmarktpolitischen Dreieck
- Identifikation zentraler Dysfunktionalitäten und Gelingensfaktoren
- Sondierung von Lösungsperspektiven und Entwicklung von Handlungsempfehlungen

Make it Work: Umsetzung

- Befragung von Arbeitsmarktakteuren (Fokusgruppeninterviews, Fragebogen), Hospitation bei Maßnahmen und Beobachtung von Gruppeninformationen, Auswertung von Leistungsbeschreibungen:
 - *Einstellungen und Haltungen der Beteiligten, Kommunikationsbrüche und strukturelle Barrieren*

Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (GEWAK) e.V.

- Initiierung und Auswertung regionaler Arbeitsmarktdialoge:
 - *Spiegelung von Perspektiven der Beteiligten und gegenseitiges Verstehen*

Hochschule Fulda

- Spezialisierte Fallstudien:
 - *Rekonstruktion von Abbruchprozessen durch die Beteiligten*

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität

Make it Work: Besonderheit

- *Drei Perspektiven einnehmen*
→ *Erhebungen*
- *Drei Positionen miteinander ins Gespräch bringen*
→ *Dialogforen*



Das arbeitsmarktpolitische Dreieck

- 3 dyadische Beziehungen...

- Jobcenter ↔ Kunden/innen → öffentliche Dienstleistung
- Träger ↔ Jobcenter → Kooperation/Auftragsverhältnis
- Teilnehmende ↔ Träger → soziale und Bildungsdienstleistungen

- ...werden zu einer Triade:

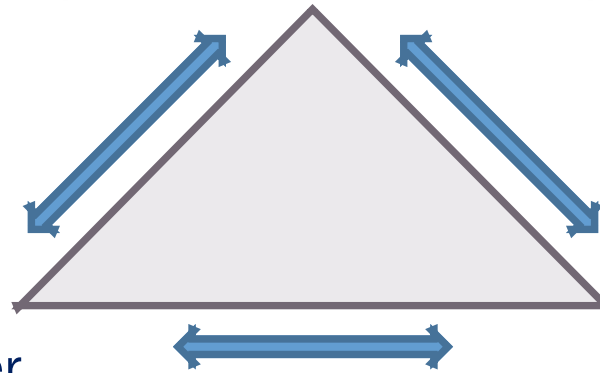


- Es fehlen (unter anderen):
- Arbeitgeber
- Regionale und überregionale Politik
- weitere beteiligte Behörden
- Schulen, Medien,...

Das arbeitsmarktpolitische Dreieck

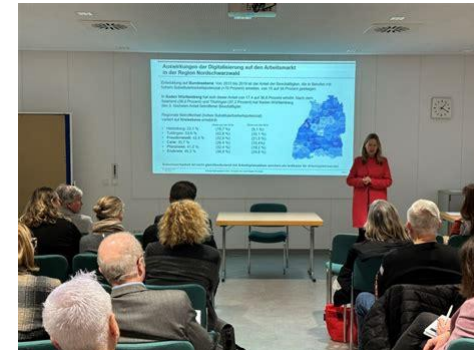


Kunden/innen bzw. Teilnehmer/innen



Jobcenter

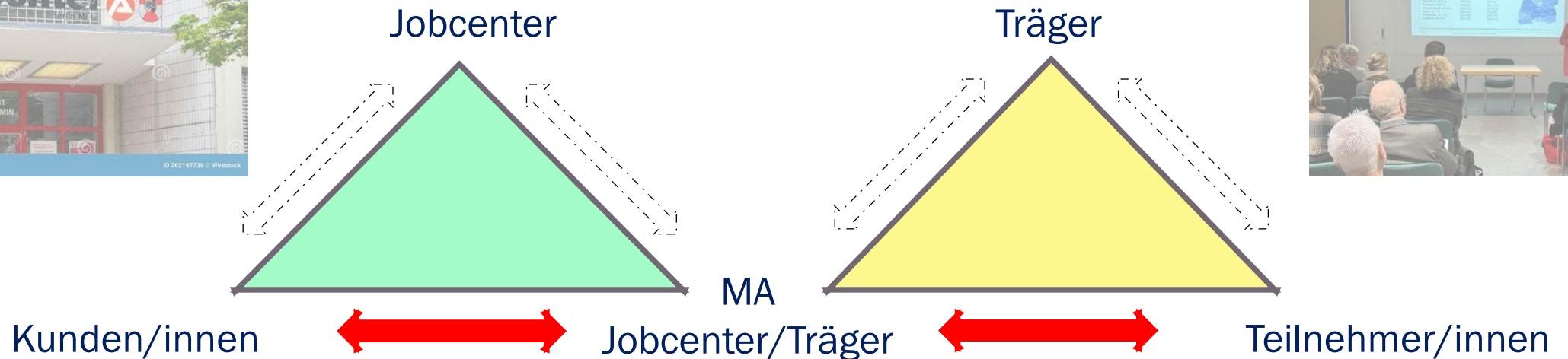
Träger





Erweitert um „Dienstleistungsdreiecke“

(nach Dunkel/Wehrich, Interaktive Arbeit, Springer: 2003)

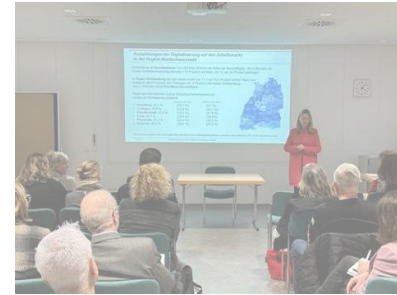
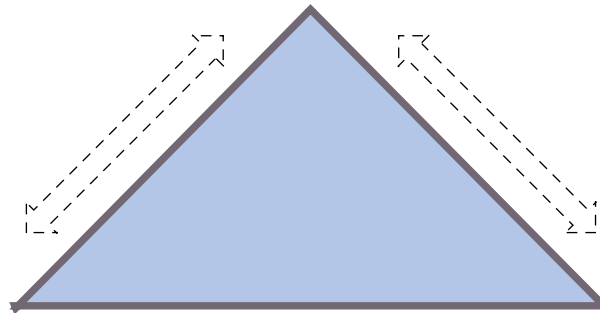


- Dreiecks-Basis: Interaktive Dienstleistungsbeziehungen zw. Fachkraft und Kunde
- Dreiecks-Spitze: Unternehmen-Beschäftigten-Verhältnis und Unternehmen-Kunde-Verhältnis
- Differenzierung von Leitungs- und operativen Ebenen





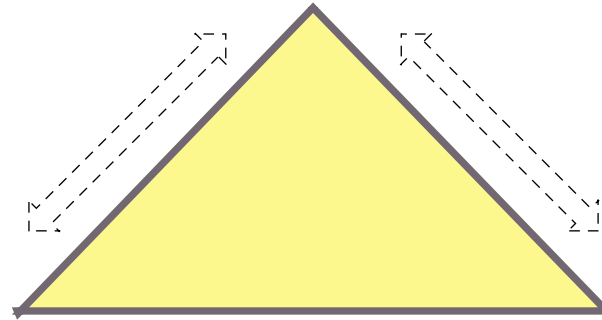
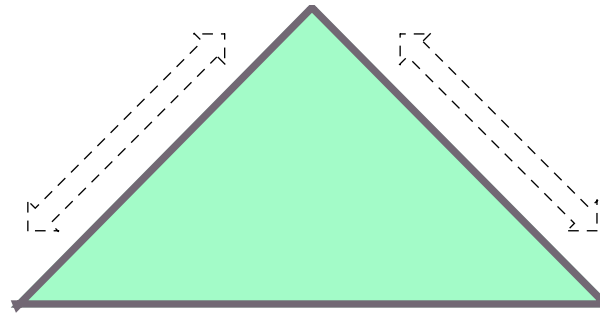
Sozialpolitik



Jobcenter



Träger



MA

Kunden/innen



Jobcenter/Träger



Teilnehmer/innen

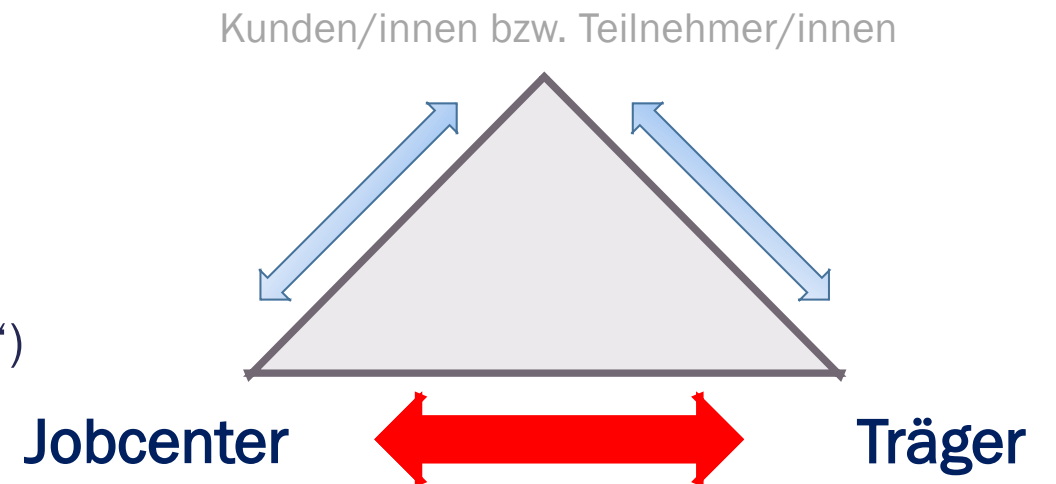


Warum Kooperation?

Zusammenarbeit zwischen Organisationen

„Benefits of Partnership“

1. Reaktionsfähigkeit und Flexibilität
2. Teilen von Wissen und Ressourcen
3. Effizienzsteigerung
4. Zusammenführen von Leistungen („one-stop“)
5. Kapazitätsaufbau
6. Legitimität und lokale Verankerung





Warum Kooperation?

Der Beratungs- und Bildungskontext

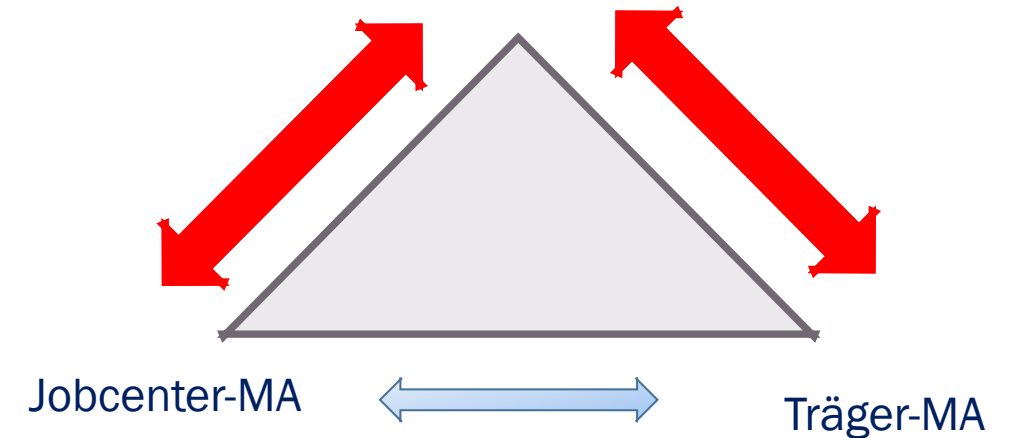
Kontakthypothese

Die Kontakthypothese wurde von Gordon Allport (1954) entwickelt. Häufiger und positiver Kontakt zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Gruppen kann Vorurteile reduzieren. Dieser Effekt ist jedoch von bestimmten Bedingungen abhängig (Fischer et al. 2018, S. 158ff.):

- Kooperation
- Gleicher Status
- Interaktion
- Unterstützung durch „Autoritäten“



Kunden/innen bzw. Teilnehmer/innen



Identifikation kritischer Prozesse

Fokus:

- Aktivierung bzw. Arbeitsförderung, d. h. Einsatz von Förderinstrumenten, Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen in Kooperation zwischen Jobcenter und Trägern

Gesucht:

- Optimierungsmöglichkeiten für die Prozesskette der aktiven Arbeitsförderung

Prozesskette Arbeitsförderung

Anlässe für Kommunikation und Interaktion:

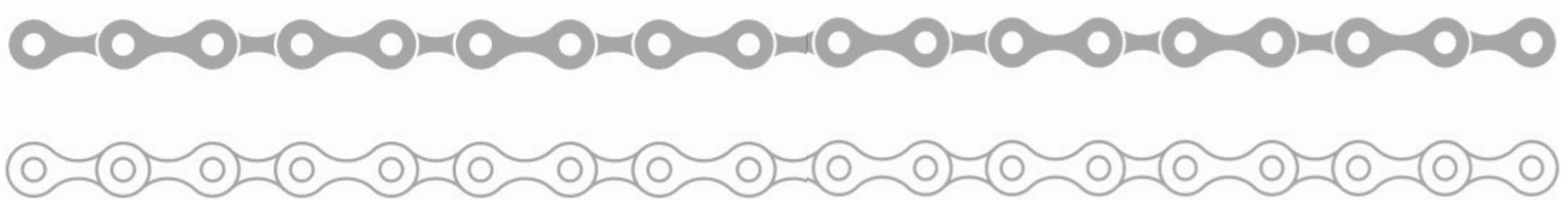
1. Beratung und
Kooperationsplanung

3. Maßnahmendurchführung



2. Übergabe/Aufnahme
beim Träger

4. Absolventen-
management



Beratung und Kooperationsplanung



Kritische Punkte:

- Informationsdefizite
- Unpersönliche Kommunikation
- mangelnde Verlässlichkeit der Teilnehmenden (Träger)

➤ **Beratungsqualität,
Wissensmanagement**

*„Der Schwarze Peter wird
an uns weitergegeben.“
(TL18)*

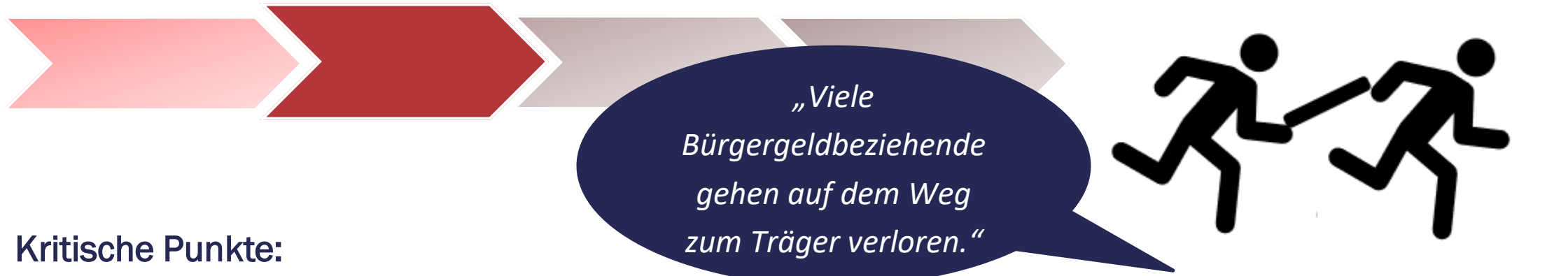
*„Da kommt Druck rüber
mit diesen Briefen. Ja. Die
fühlen sich so schlimm
an.“ (00:15:47)*

*„Wer andere entflammen will,
muss erst einmal selbst
brennen.“ (JCOp22)*



Foto: Kiefer 2016

Übergabe/Aufnahme beim Träger



Kritische Punkte:

- Unzureichende Vorabinformation der Teilnehmenden
- Zieltransparenz
- Eingeschränkter Informationsfluss

➤ **Verfahren, Prozessqualität, Beratungsqualität, Setting**

*„Ich wurde
hingeschickt.“*

*„Die vom Integrationskurs
wussten gar nicht, dass der
Jobcoach die
Anwesenheitsliste
braucht.“ (00:31:30)*

Maßnahmendurchführung



Kritische Punkte:

- Maßnahmenbegleitung durch Jobcenter
- Neigung zum „Entsorgen“ von Problemfällen („Parking“)
- Unpassende oder „Zwangsmaßnahmen“

*„Sie bräuchten eigentlich was ganz anderes, als dass ich mit denen jetzt Bewerbungen schreibe ... psychosoziale Beratung fehlt ... ganz dringend.“
[01:12:21]*

*„Sitzen hier nur auf der Reservebank.“
(TN79)*

➤ **Maßnahmenkonzeption,
Qualitätsmanagement**

„Chance, dass du mit deinem Leben etwas anfängst und nicht auf der Straße vergammelst““

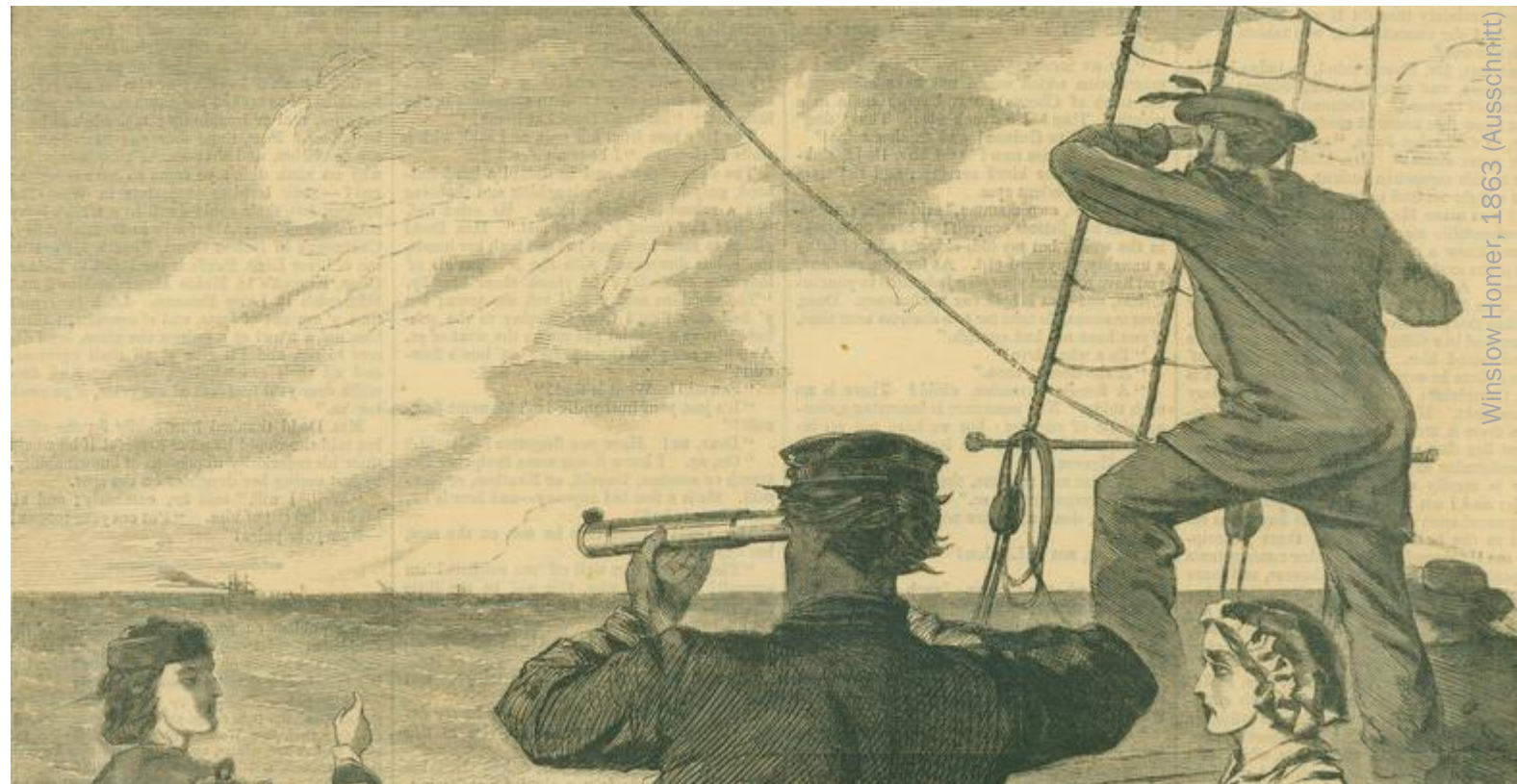


Absolventenmanagement



Kritische Punkte:

- Kontinuität, Maßnahme als Förderepisode
- Erfahrungsrückfluss in Jobcenter
- Erfolgsevaluation
- **Beratungsqualität und Verfahren**



Lösungsvorschläge I

1. Beratung und Kooperationsplanung

Ziel:

Frühzeitige, transparente und individuelle Zusammenarbeit zwischen Jobcenter, Träger und Bürgergeldbeziehenden

Lösungsansätze/ Vorteilsübersetzungen:

- Visuelle Erstorientierung (Mit welcher Frage gehe ich wohin?)
- Gemeinsame Erstberatung (ideal Dreiergespräch)
- Kontinuität der Ansprechpartner:innen

2. Übergabe / Aufnahme beim Träger

Ziel:

Nahtlose Übergabe mit klarer Zieltransparenz und gemeinsamer Verantwortung

Lösungsansätze/ Vorteilsübersetzungen:

- „Warme Übergabe“ (persönliche Dreiergespräche)
- Übergabebogen light (Kerninfos)
- Kurze digitale Kick-off-Runde (JC-Träger)
- Einführungs- bzw. Orientierungstag

Lösungsvorschläge II

3. Maßnahmendurchführung

Ziel:

Passgenaue, modulare Maßnahmen mit klarer Rückkopplung, abgestimmte Abläufe

Lösungsansätze/ Vorteilsübersetzungen:

- Modulare Maßnahmenstruktur (bedarfsorientiert)
- Regelmäßige Zwischenfeedbacks
- Ggf. aufsuchende Arbeit / Case-Management

4. Absolventenmanagement

Ziel:

Nachhaltige Wirkung und erweiterte Erfolgsmessung

Lösungsansätze/ Vorteilsübersetzungen:

- Nachbetreuungssystem
- Qualitativer Rückmeldebogen
- „Erfolgstagebuch“
- Anerkennung kleiner Erfolge
- Peer-Mentoring (ehemalige Teilnehmende)

Fragen zur Diskussion

1. Welche der vorgestellten Lösungsansätze aus der Präsentation gibt es schon bei Ihnen?
2. Gibt es darüber hinaus weitere Ideen für Lösungsansätze von Ihrer Seite?



Fragen zur Diskussion II



3. Welche der vorgeschlagenen Lösungsansätze halten Sie auf operativer Ebene für gut umsetzbar? (Punkte vergeben)
4. Wie könnte ein erster konkreter Schritt aussehen für ausgewählte Lösungsansätze?
5. Welche Schwierigkeiten und Herausforderungen sehen Sie? (bei nicht-ausgewählten Lösungsansätzen)

Mehr zu „Make it Work“:

- 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.
- 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“. Frankfurt am Main: *Projektverbund „Make it Work“, Report Nr. 1.* (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)

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

- Dr. Fabian Engler, engler@em.uni-frankfurt.de
- Dagmar Wiesmann, dagmar.wiesmann@sw.hs-fulda.de

Gefördert von der Europäischen Union und aus Mitteln des Landes Hessen



Kofinanziert von der
Europäischen Union



Hessisches Ministerium für
Arbeit, Integration, Jugend
und Soziales