



Arbeitsmarktpolitisches Dreieck in Hessen

Kooperative Wirkungslogiken und ihre
Stärkung: ein Perspektivwechsel

Tagung Netzwerk SGB II
Forum: „Mehr Wirkung durch Kooperation“
23. Oktober 2025

Dr. Alexander Berzel

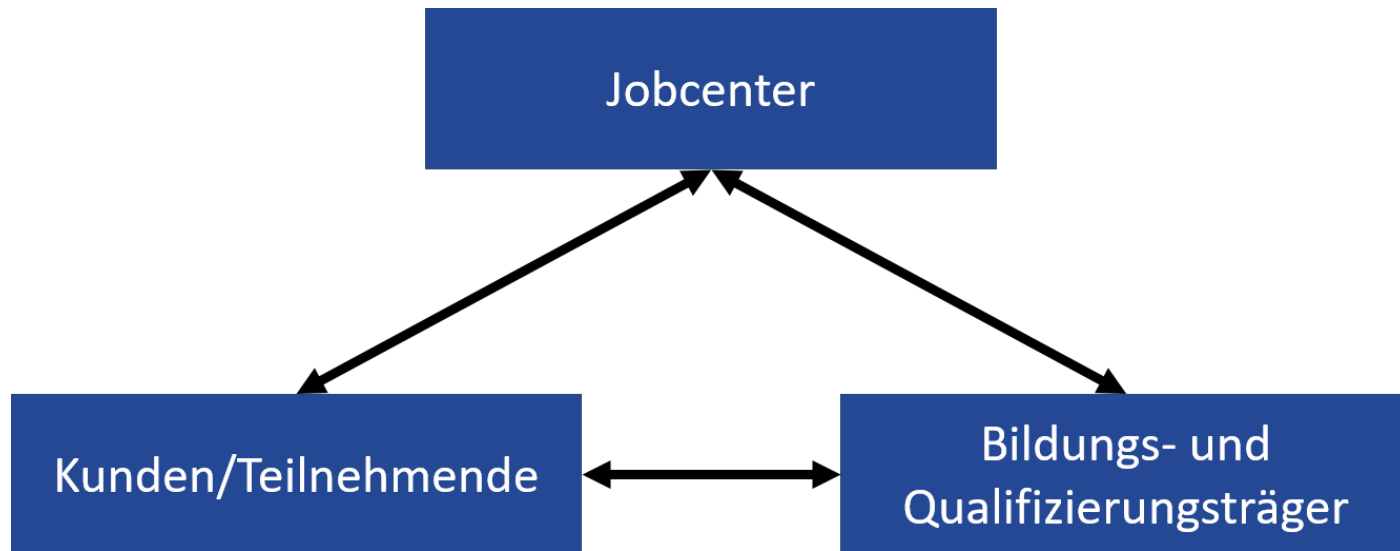


GRUNDLAGEN

Perspektivwechsel zum Einstieg

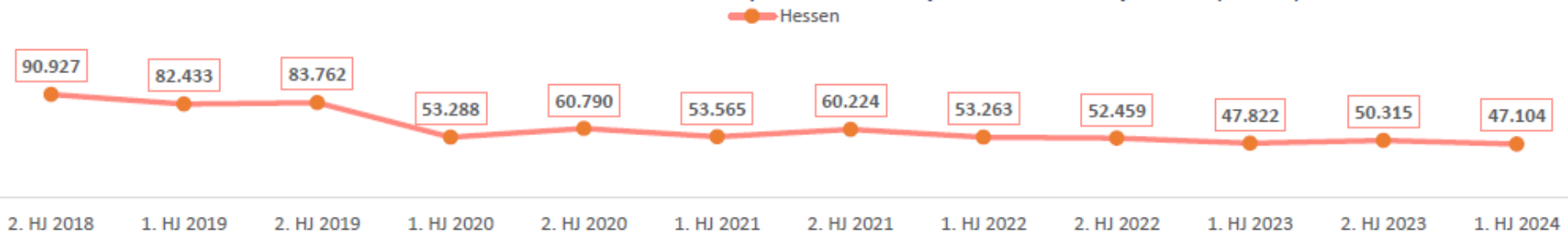
- **Perspektivwechsel:** Nicht das Jobcenter und das SGB II dienen als (singulärer) Rahmen, sondern das **Jobcenter** wird als **(zentraler) Teil einer rechtskreisoffenen regionalen Arbeitsförderung** betrachtet. **Bildungs- und Qualifizierungsträger** werden ebenso einbezogen wie **Steuerungsfragen** aus der Sicht der Arbeitsmarktförderung eines Landes.
- Genau in dieser Akteurserweiterung im Sinne von **strategischer Ko-Produktion** liegt ein **Schlüssel für die Wirkungssteigerung** in der Arbeitsförderung.

Das arbeitsmarktpolitische Dreieck



Ein beispielhaftes Schlaglicht: Teilnehmende in Maßnahmen

Teilnehmende eLb in Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik vom 2. Halbjahr 2018 bis 1. Halbjahr 2024 (absolut)



Quelle: HMSI (2025). Strukturdaten zu Gebietskörperschaften für Zielvereinbarungsgespräche

→ Gleichzeitigkeit: eLb **schwerer zu erreichen**, aber aufgrund multipler Vermittlungshemmnisse Entwicklung hin zu **gestiegenem Unterstützungsbedarf**



DIE HESSISCHE LANDESFÖRDERUNG



Hessische Arbeitsmarktförderung: regionalisiert, rechtskreisübergreifend, innovativ

Kompensation

Komplementarität

Innovation



Nachgeordnete, subsidiäre Handlungslogik → Abgrenzung vom Instrumenten-Mix des Bundes

→ „Hessische Arbeitsmarktförderung“ schließt mit Programmen Lücken im bestehenden Förder-Regelsystem, adressiert spezifische regionale Bedarfe und Herausforderungen des Arbeitsmarkts und erprobt in einem begrenzten Raum Projekte.

Hessische Arbeitsmarktförderung: das Portfolio





KOOPERATIVE WIRKUNGSLOGIKEN IN DER PRAXIS



AQB: Vor-Ort-Kooperation als Grundlage zur Nutzung der Budgets

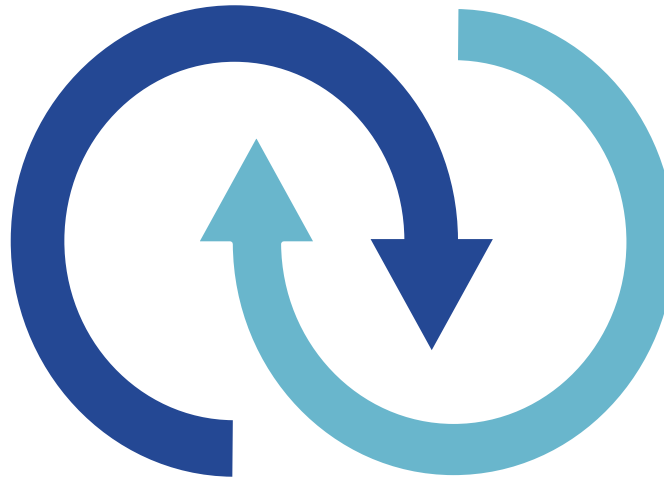
- **Förderlücken** des Bundes (*Kompensation*); Aufgreifen **zusätzlicher Bedarfe** durch regionenspezifische Konzeptionierung und Rechtskreisoffenheit der Maßnahmen (*Komplementarität*); **soziale Innovationen** in örtlich begrenzten Settings (*Innovation*).
- **Zielvereinbarungsgespräche** des Ministeriums mit den 27 Landkreisen und kreisfreien Städten → Beschluss von 27 Maßnahmenbündeln in Abstimmung mit **kommunalen Delegationen** (Vertretungen von Jobcenter, Jugendamt, Sozialamt, kommunale Arbeitsförderung und Sozialplanung, Wirtschaftsförderung, zum Teil auch politische Ebene)
→ **kooperative Arrangements** vor Ort werden angeregt und abverlangt

„Family Fit“: inhaltliche und strukturelle Ziele

Aufzeigen, dass eine ganzheitliche, familienbezogene Perspektive ...

Inhaltlich

... Menschen in schwierigen Situationen nicht nur individuell, sondern in ihren sozialen Bezügen und Lebensverhältnissen adressiert und damit nachhaltige Verbesserungen in den jeweiligen Bedarfsgemeinschaften erreicht



Strukturell

... als Grundlage für eine rechtskreisverbindende Zusammenarbeit im Sozialraum dienen kann (one-stop shop als Teil der regionalen Daseinsvorsorge).



„Family Fit“: heterogene Arrangements

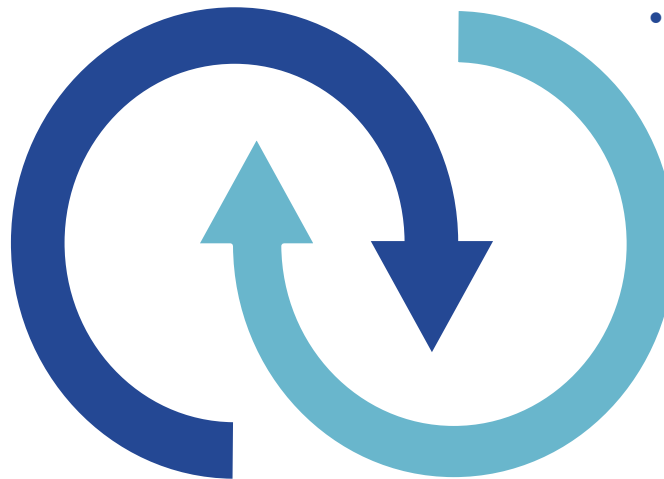
Heterogenität der Settings in Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Trägern.

- Formen der Zusammenarbeit **Vereinbarungssache** → keine Wahl zwischen „make or buy“, **keine klassische sequenzielle Aufgabenverteilung** zwischen Jobcenter (Einsteuerung) und Träger (Maßnahmendurchführung)
 - **Gemeinsames Team** (unter Einschluss des Leistungsbereichs), geteilte Führung
 - **Lead Jobcenter**: Kooperation des Jobcenters mit zwei Trägern
 - **Lead Bildungsträger**: Kooperation beim Zugang ins Projekt, gemeinsame Fallbesprechungen (jour fixes)

„Family Fit“: Erfolgsfaktoren

Inhaltlich

- Familienbezogene Beratungs- und Vermittlungsarbeit durch Jobcenter *und* Träger intensiviert
- Neue Angebote und Settings der Unterstützung → Aktivierung und Stabilisierung *mit* den eLb



Strukturell

- Intensivere und kooperativ mit dem Träger organisierte Fallbearbeitung durch das Jobcenter (Wirkung als Ko-Produzent)
 - Förderprozesse, die langfristig angelegt sind, in Förderketten denken und Phasen der (Weiter-)Begleitung berücksichtigen



Neue Arrangements ganzheitlicher Ko-Produktion und Sichtbarkeit von Erfolgen – die lessons learned

- **Denken in Förderketten** und **längeren Phasen der Begleitung** ist bei unserer Zielgruppe für eine nachhaltige Vermittlung notwendig.
- Förderprozesse für benachteiligte Zielgruppen sollten langfristig durch **auf Vertrauen bauende Netzwerke** flankiert werden. Von der Aktivierung und Stabilisierung bis nach der Aufnahme einer Beschäftigung sind **Brüche zu vermeiden**.
- Um diese Prozesse legitimatorisch abzusichern, ist eine **bessere Sichtbarkeit von Coachingerfolgen** anzustreben. Schritte der Stabilisierung und (Teil-)Qualifizierung müssen abbildbar sein. Im AQB arbeiten wir an einer deutlich kleinteiligeren Abbildung von Aktivierungs-, Stabilisierungs- und Qualifizierungsschritten über unser **eigenes Monitoring**.



LESSONS LEARNED OHNE ENDE?



„Make It Work“: Hintergrund

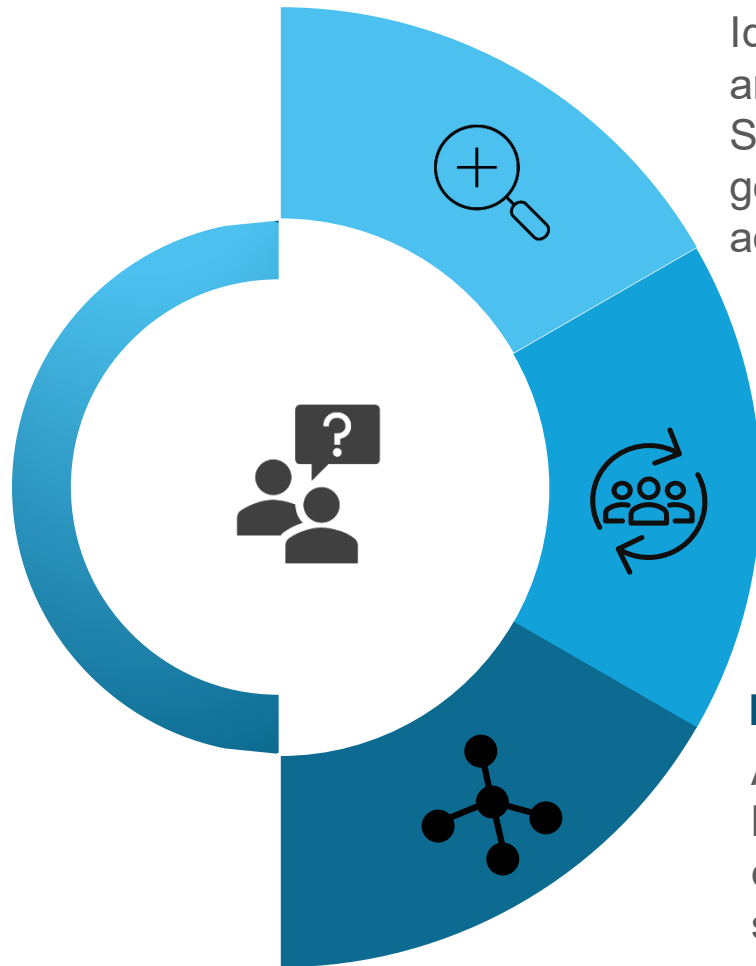
- Klassischer Befund: Kein Wissens-, sondern ein **Umsetzungsdefizit**;
- Ein Ziel: Bestandsaufnahme und Identifikation von **Hürden** und **Erfolgsstrategien** hin zu **wirksamer regionaler Kooperation der Akteure** im arbeitsmarktpolitischen Dreieck
- Transfer-Projekt zwischen Wissenschaft und Praxis
 - Konsortium, gebildet aus dem Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Goethe-Universität Frankfurt, der Hochschule Fulda, Fachbereich Sozialwesen, und der Gesellschaft für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, Frankfurt (GEWAK)
 - Dem **Erprobungscharakter** von Landes-Arbeitsmarktförderung verpflichtet
 - Mehr dazu im folgenden Beitrag



„Make It Work“: erste Implementierungen

- Die Bedeutung institutionenübergreifender Kooperationen, aufsuchender Ansätze und sozialräumlich orientierter Beratung und Unterstützung in **Fördergrundsätze zum AQB** integriert
- Eine Erkenntnis aus „Make It Work“: **Unzureichendes Maßnahmenwissen** bei den Beratungskräften als Hürde (u. a. Treiber von Demotivation, Abbrüchen, langwierigen Suchprozessen der TN)
 - **Ausbildungs- und Arbeitsmarktstrategien der Gebietskörperschaften** integrieren Wissensmanagement zu Projekt-Portfolios der Gebietskörperschaften
 - **Projektkonzepte im ESF+** erläutern geplante Bekanntmachung des neuen Angebots im lokalen Unterstützungssystem

Neuer Förderansatz „Jugend in Arbeit“



VON BEGINN AN

Identifikation unversorgter junger Menschen und anschließende (aufsuchende) Aktivierung und Stabilisierung (auch: sozialräumliche, psychische, gesundheitliche und weitere Hemmnisse adressieren)

KEINE ISOLIERTEN EINZELPROJEKTE

Bildungsketten schaffen, Übergänge gestalten bis hin zur Vermittlung in andere passende (Anschluss-)Projekte bzw. in Ausbildung sowie Begleitung

REGIONALER FIT

Auf Vor-Ort-Netzwerken aufsetzen und in bestehende Förder-Portfolios und Bildungsketten einordnen, an diese Erfahrungen anknüpfen und so einen nachweislichen Mehrwert im Vergleich zum Status quo schaffen; Förderlücken schließen



To be continued: Ko-Produktion als Innovationslabor

Zentrale Take-aways:

- **Jede Region ist individuell** und sollte individuelle **Vor-Ort-Settings** und **-Förderketten** entwickeln → regionalisierte Perspektive
- Voraussetzung: **Nähe** zu regionalen Entwicklungen und Akteuren, **iterativer Prozess** → innovative Perspektive
- Wirkungsorientierung bedeutet **vom Ziel ausgehend denken** und **Programmdesigns** entsprechend konzipieren → **Outcome-Perspektive**
- Ziel ist, eine qualitativ hochwertige, bruchfreie und möglichst lückenlose **Beratung, Begleitung und Vermittlung** für den wichtigsten Teil des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks: die **Kundinnen und Kunden** bzw. **Teilnehmenden** → Perspektive des arbeitsmarktpolitischen Dreiecks