

Der Landkreis

Zeitschrift für kommunale Selbstverwaltung 95. Jahrgang Januar/Februar 2025

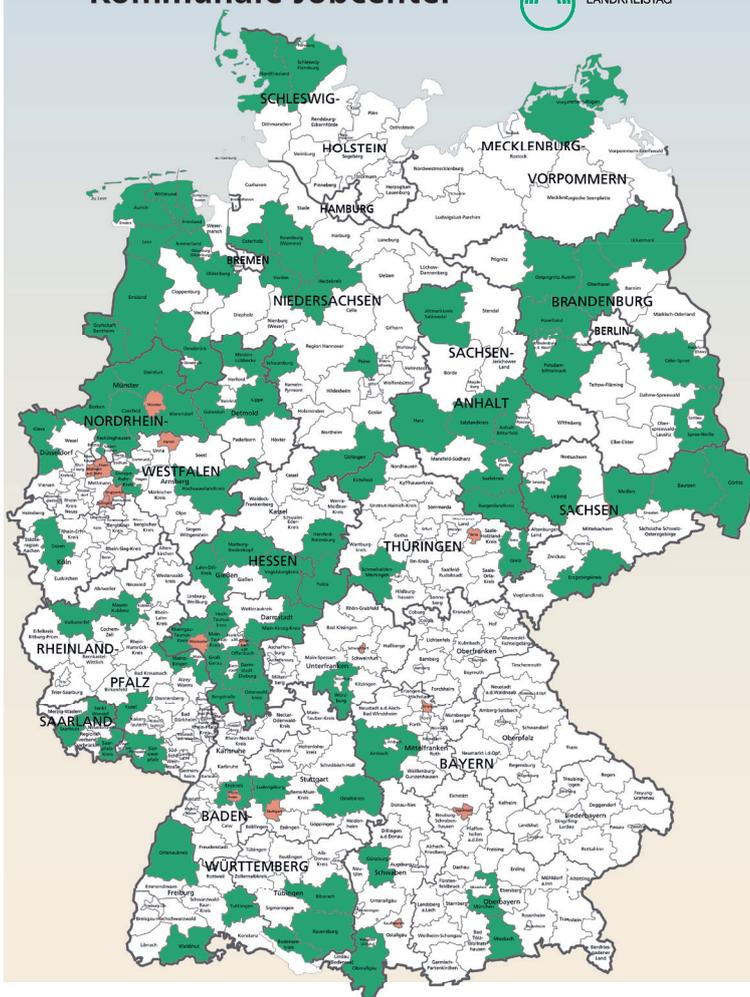
20 Jahre kommunale Jobcenter

Bundesgesetzblatt Jahrgang 2004 Teil I Nr. 50, ausgegeben zu Bonn am 27. September 2004

Verordnung
zur Zulassung von kommunalen Trägern
als Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende
(Kommunalträger-Zulassungsverordnung – KomtrZV)

Vom 24. September 2004

Kommunale Jobcenter



20 Jahre kommunale Jobcenter

I. Einleitung

Die Leistungen der Grundsicherung für Arbeitsuchende – Geldleistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts sowie Maßnahmen der Arbeitsförderung – werden durch die Jobcenter erbracht. Hinter diesen verbirgt sich eine besondere Struktur: Drei Viertel der Jobcenter sind als gemeinsame Einrichtungen organisiert, in denen die Zuständigkeit zwischen Bundesagentur für Arbeit (BA) und Landkreis/kreisfreier Stadt aufgeteilt ist. Jedes vierte Jobcenter dagegen ist ein kommunales Jobcenter, in dem der Landkreis bzw. die kreisfreie Stadt allein verantwortlich ist, das SGB II also in kommunaler Eigenverantwortung ausführt – und das jetzt schon seit 20 Jahren, allen Widrigkeiten zum Trotz und mit großem Erfolg.

Die kommunalen Jobcenter

- sind für ein Gebiet mit mehr als 22 Mio. Einwohnern verantwortlich,
- sorgen für 1,5 Mio. Menschen, die Unterstützung auf ihrem Weg in Arbeit und Ausbildung benötigen,
- ermöglichen gesellschaftliche Teilhabe durch Beschäftigung und bieten Möglichkeiten zur Qualifizierung,
- verbinden die Leistungen des Jobcenters mit weiteren kommunalen Verantwortlichkeiten und Stellen wie dem Jugendamt, den Schulen, der Ausländerbehörde, der Wirtschaftsförderung und der kommunalen Standortpolitik etc.,
- sichern über die monatlichen Geldleistungen die Existenz dieser Menschen und tragen damit zum sozialen Frieden vor Ort bei,
- haben besonders engagierte und kompetente Mitarbeiter und
- integrieren pro Jahr mehr als 250.000 Menschen in nachhaltige Jobs.

Da die Landkreise und Städte sich selbst entscheiden konnten und für ihre Zulassung ein umfangreiches Konzept für die Umsetzung vor Ort vorgelegt haben, ist die Identifikation mit dem Jobcenter sowie das Engagement aller Beteiligten ausgesprochen groß. Die kommunalen Jobcenter sind mit besonderer Leidenschaft und hoher Kompetenz am Werk. Eine lokal gestaltbare Arbeitsmarktpolitik ist wesentlicher Bestandteil der kommunalen Sozialpolitik.

II. Die Entstehung 2003

Um zu verstehen, warum es zwei unterschiedliche Organisationsformen der Jobcenter gibt, muss man die Entstehungsgeschichte des SGB II kennen.¹

Von Dr. Irene Vorholz, Berlin

Das SGB II führte 2005 die Arbeitslosenhilfe nach dem SGB III und die Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem Bundessozialhilfegesetz (BSHG) zu einer neuen Leistung zusammen. Das Nebeneinander der beiden Leistungen war seit den 1990er Jahren kritisiert worden. Für einen ähnlichen Personenkreis und eine ähnliche Leistung waren zwei unterschiedliche Behörden zuständig: die damalige Bundesanstalt für Arbeit für die Arbeitslosenhilfe und die Landkreise bzw. kreisfreien Städte als örtliche Träger der Sozialhilfe für die Hilfe zum Lebensunterhalt. Beide Leistungen waren steuerfinanziert, sahen eine Geldleistung vor sowie bestimmte Maßnahmen zur Eingliederung in Arbeit.

Zu Beginn der 2000er Jahre verdichteten sich die Überlegungen von einer stärkeren Zusammenarbeit der beiden Systeme hin zu einer Zusammenführung.² In einem interdisziplinären Arbeitskreis des Deutschen Landkreistages sowie im damaligen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und auf weiteren Ebenen wurden hierzu Überlegungen angestellt. Anfang 2002 setzte die Bundesregierung die Kommission „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ unter Vorsitz des VW-Vorstandes *Peter Hartz* ein, bald Hartz-Kommission genannt. Unmittelbarer Anlass war der Vermittlungsskandal bei der BA: Die Arbeitsämter hatten systematisch die Vermittlungsstatistik gefälscht, um bessere Ergebnisse darzustellen. Die Hartz-Kommission schlug eine Zusammenführung der beiden Leistungen in einer neuen Grundsicherung für Arbeitsuchende in Trägerschaft einer „neuen BA“ vor.

Der Deutsche Landkreistag dagegen sprach sich auf der Grundlage seiner zuvor entwickelten Gesamtkonzeption für ein neues einheitliches System zur Erwerbsintegration in Trägerschaft der Landkreise (und kreisfreien Städte) bei verfassungsrechtlich abgesichertem Kostenausgleich aus. Ziel war eine Vernetzung mit kommunalen Handlungsfeldern wie Wirtschaftsförderung, Jugendhilfe und Sozialpolitik. In der von der Bundesregierung eingesetzten Kommission zur Reform der Kommunal Finanzen, die eine Arbeitsgruppe Arbeitslosenhilfe/Sozialhilfe eingerichtet hatte, bildeten sich die drei Grundmodelle heraus: die Trägerschaft des Bundes („Hartz“-Modell), die Trägerschaft der Landkreise und kreisfreien Städte (Modell des Deutschen Landkreistages) und die Harmonisierung der beiden Transfersysteme.

Während in der öffentlichen Wahrnehmung die Höhe der neuen Leistung kritisch diskutiert wurde, blieb zwischen den staatlichen Ebenen die zuständige Behörde umstritten: Der Regierungsentwurf zum SGB II sah eine alleinige Zuständigkeit der BA vor, was von den Ländern schon aus fiskalischen Gründen 16:0 abgelehnt wurde. Denn da die erwerbsfähigen Sozialhilfeempfänger in das SGB II und somit in die Finanzverantwortung des Bundes überführt werden sollten, hätte dies zur Folge gehabt, dass die Länder die bislang für die Sozialhilfe für Erwerbsfähige aufgebrauchten Mittel durch die Abgabe von Umsatzsteuerpunkten an den Bund hätten weiterleiten sollen. Da die Länder zudem in der Sache einer kommunalen Verantwortung zuneigten anstelle der BA, beschloss der Bundesrat das federführend von Hessen eingebrachte Existenzgrundlagengesetz, das eine Zuständigkeit der Landkreise und kreisfreien Städte vorsah.

In einem Vermittlungsverfahren einigten sich Bund und Länder Ende 2003 auf das neue SGB II.³ Um hinsichtlich der Finanzfolgen eine Neuverteilung von Umsatzsteuerpunkten zwischen Bund und Ländern zu vermeiden, hielt der Gesetzgeber an dem Nebeneinander von BA und Kommunen im Regelfall fest: Die Landkreise und kreisfreien Städte sind zuständig für die kommunalen Eingliederungsleistungen – das sind die Betreuung minderjähriger oder behinderter Kinder und die häusliche Pflege von Angehörigen, die Schuldnerberatung, die psychosoziale Betreuung und die Suchtberatung –, die Bedarfe für Unterkunft und Heizung, die Erstausstattungen für die Wohnung einschl. Haushaltsgeräten, für Bekleidung und bei Schwangerschaft und Geburt sowie die Bedarfe für Bildung und Teilhabe (Letztere wurden später eingeführt). Für die übrigen Leistungen ist die BA zuständig: Dies sind insbesondere die Regelbedarfe zur Sicherung des Lebensunterhalts, die Mehrbedarfe und Leistungen zur Eingliederung in Arbeit. Da es Ziel des SGB II war, Leistungen aus einer Hand zu gewähren, verfiel der Gesetzgeber zur Gewährleistung einer ein-

¹ S. auch *Vorholz*, Das Bürgergeld – Grundsicherung für Arbeitsuchende, 2024, S. 9 ff., *dies.*, Kommunale Jobcenter, in: *Brettschneider/Grohs/Jehles*, Handbuch kommunale Sozialpolitik, SpringerLink, 2024.

² Eine anschauliche Aufbereitung der Entstehungsgeschichte enthält *Henneke*, Die Saga um Hartz IV: zur Reform der sozialen Sicherungssysteme und ihrer Umsetzung, ZSE 2004, 548, 553 ff.

³ Das Vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt – bald „Hartz IV“ genannt, nachdem zuvor bereits drei andere Gesetze zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission ergangen waren („Hartz I“ bis „Hartz III“) – trat in seinen organisatorischen Regelungen zum 1.1.2004 in Kraft, das neue Leistungsrecht zum 1.1.2005.

heitlichen Wahrnehmung der Aufgaben auf den in der Umsetzung schwierigen Ausweg einer „Arbeitsgemeinschaft“ zwischen BA und Landkreis/kreisfreier Stadt. Daneben wurde den Landkreisen und kreisfreien Städten ein Antragsrecht („Option“) mit Zustimmung der zuständigen obersten Landesbehörde eingeräumt, anstelle der BA die komplette Aufgabenträgerschaft zu übernehmen.

In einem weiteren Gesetzgebungsverfahren zum Kommunalen Optionsgesetz wurden die näheren Regelungen für die Optionskommunen bestimmt. Im Ergebnis wurde die Zahl auf 69 kommunale Träger beschränkt.⁴ Entgegen Entschlüssen des Deutschen Bundestages und des Bundesrates, dass die Optionskommunen nicht im Vergleich zur BA benachteiligt werden dürfen, sah der Gesetzentwurf der Regierungskoalition von SPD und Bündnis 90/Die Grünen vor, die optierenden Stellen der Landkreise und kreisfreien Städte zu Organen der BA zu machen. Diese Organleihe war für die Kommunen indiskutabel und wurde im weiteren Gesetzgebungsverfahren vom Bund zurückgezogen. Erst nach einem weiteren Vermittlungsverfahren wurde im Sommer 2004 eine vernünftige Ausgestaltung der kommunalen Trägerschaft für die Option in der Experimentierklausel in § 6a SGB II a. F. verankert.

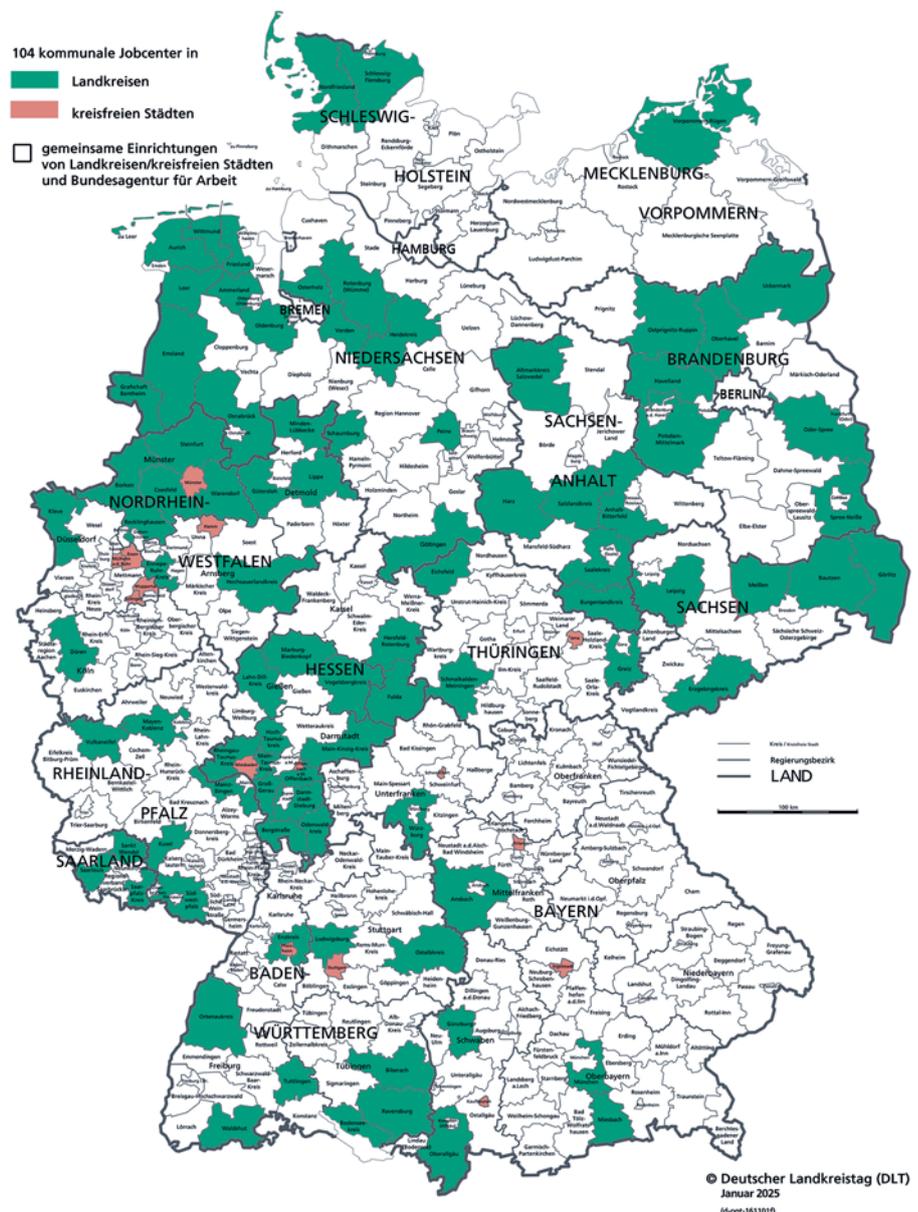
Die Zulassung der 69 Optionskommunen (63 Landkreise, sechs kreisfreie Städte) erfolgte im September 2004 mit Wirkung zum 1.1.2005 – eine extrem kurze Zeit, um eine so große und umfangreiche Aufgabe zu übernehmen. Hinzu kam, dass die BA die Optionskommunen nicht als Partner, sondern als Konkurrenten verstand. Die Akten und Daten der von der BA zu den Kommunen übergehenden Leistungsberechtigten wurden gezielt nicht elektronisch zur Verfügung gestellt, sondern in Kartons voller Papier. Den Optionskommunen gelang durch ihr großes Engagement gleichwohl ein reibungsloser Start der neuen Leistung.

III. Die Jobcenter-Reform 2011

Im Jahr 2007 erklärte das Bundesverfassungsgericht die Mischverwaltung in den Arbeitsgemeinschaften für mit der Verfassung nicht vereinbar.⁵ Es entschied, dass die Arbeitsgemeinschaften dem Grundsatz eigenverantwortlicher Aufgabewahrnehmung widersprachen, der den zuständigen Verwaltungsträger verpflichtet, seine Aufgaben grundsätzlich durch eigene Verwaltungseinrichtungen, also mit eigenem Personal, eigenen Sachmitteln und eigener Organisation wahrzunehmen.

In der Folge flammten die Diskussionen zu den unterschiedlichen Trägerschaftsmodellen erneut auf. Da das Gericht eine dreijährige Übergangszeit bestimmt hatte,

104 von 400 Betreuung und Vermittlung von Langzeitarbeitslosen durch kommunale Jobcenter in den 294 Landkreisen und 106 kreisfreien Städten



gelang es erst im Frühjahr 2010, zu einer Verständigung zu kommen. Dabei beschloss der Gesetzgeber eine Grundgesetzänderung, die die Mischverwaltung in den Arbeitsgemeinschaften, nun „gemeinsame Einrichtungen“ genannt, erlaubte, Art. 91e Abs. 1 GG. Das löste zwar nicht die praktischen Probleme in der Zusammenarbeit, behob aber die verfassungsrechtliche Hürde.

Zugleich wurden die kommunalen Jobcenter als gleichberechtigte Organisationsform in Art. 91e Abs. 2 GG aufgenommen und einfachgesetzlich sowohl entfristet als auch zahlenmäßig ausgeweitet. Das Optionskontingent wurde auf 25 % der kommunalen Träger erweitert – das waren 110 der damals 439 Landkreise und kreisfreien Städte –, sodass zu den bestehenden 69 Optionskommunen⁶ weitere 41 kommunale Jobcenter zugelassen wurden.

Nach fünf Jahren gemeinsamer Aufgabewahrnehmung mit der BA war das Interesse der Landkreise und Städte, das SGB II eigenverantwortlich umsetzen zu können, stark gewachsen. Das Optionsinteresse überstieg das beschränkte Kontingent

⁴ Eine sachliche Herleitung für die Zahl 69 besteht nicht; es handelt sich vielmehr um die Stimmzahl der Länder im Bundesrat, die dementsprechend viele Optionsplätze besetzen konnten.

⁵ Urteil vom 20.12.2007, Az. – 2 BvR 2433/04 u. a. –, BVerfGE 119, 331, NJW 2008 S. 1212.

⁶ Im Zuge der 2008/2009 erfolgten Kreisgebietsreformen in Sachsen und Sachsen-Anhalt wurden jeweils zwei Optionskreise zu einem neuen Landkreis zusammengelegt. Fünf Landkreise in Sachsen-Anhalt und vier in Sachsen, in denen sich im neuen Landkreis sowohl ein kommunales Jobcenter als auch eine gemeinsame Einrichtung befanden, erweiterten bis auf einen Landkreis die Option vollständig auf das neue Kreisgebiet. Rein zahlenmäßig verringerte sich die Zahl der Optionskommunen damit von 69 auf 67; flächenmäßig aber waren die kommunalen Jobcenter nun für ein noch größeres Gebiet verantwortlich.

bei Weitem. 78 Landkreise und kreisfreie Städte stellten bei ihrem Land einen Antrag auf Zulassung. Die Länder brachten die Anträge nach zuvor erstellten Bewertungskriterien in eine Reihenfolge, woraufhin das BMAS die Zulassung aussprach. Die 41 neuen Optionskommunen (32 Landkreise, neun kreisfreie Städte) wurden im April 2011 zugelassen und übernahmen die Verantwortung zum 1.1.2012. Auch hier gelang der Übergang und Neustart reibungslos.

Nach der in Mecklenburg-Vorpommern im Jahr 2011 parallel erfolgten Kreisgebietsreform entschieden sich zwei der dortigen Landkreise für die gemeinsame Einrichtung, der dritte erweiterte das kommunale Jobcenter wiederum vollständig auf das neue Kreisgebiet. Ende 2016 schließlich fusionierten in Niedersachsen zwei Landkreise, die beide ein kommunales Jobcenter hatten, auf freiwilligem Wege zu einem Landkreis.

Die vorstehende Landkarte zeigt die 104 Landkreise und kreisfreien Städte, die seitdem unverändert das SGB II in eigener Regie ausführen. Unter www.kommunale-jobcenter.de, dem gemeinsamen Internetauftritt der kommunalen Jobcenter, der vom Deutschen Landkreistag betrieben wird, finden sich weitere Informationen.

IV. Kommunale Stärken

Die Besonderheit und die Stärke der kommunalen Jobcenter liegen in ihrer kommunalen Verankerung. Dies bedeutet örtliche Verantwortung, dezentrale Steuerung und Leistungserbringung aus einer Hand. Zugleich liegt das Alleinstellungsmerkmal in der sozialpolitischen Perspektive, die einen individuellen Blick auf die Arbeitsmarktintegration jedes einzelnen Leistungsberechtigten erlaubt und im Zusammenspiel mit anderen kommunalen Aufgaben wie der Kinder- und Jugendhilfe, der Bildungspolitik, dem Ausländerrecht oder der Wirtschaftsförderung ganzheitliche und nachhaltige Lösungen im Interesse der Menschen hervorbringt. Die bürgernahe kommunale Philosophie besteht darin, kurze Wege, rasche Entscheidungsprozesse und passgenaue Hilfeleistungen im Interesse der Bürger zu organisieren. Jedes kommunale Jobcenter trifft im Sinne der von Kommune zu Kommune unterschiedlichen Erfordernisse seine eigenen strategischen Entscheidungen und setzt eigene Schwerpunkte einer erfolgreichen und nachhaltigen regionalen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik.

Im Strategischen Leitbild der kommunalen Jobcenter 2030⁷ kommt die Zielvorstellung zum Ausdruck, dass eine erfolgreiche Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in den kommenden Jahren noch stärker kommunal geprägt sein sollte. Die kommunalen Jobcenter

- sind Teil ihres Landkreises/ihrer kreisfreien Stadt und bieten ein Gesamtpaket an Leistungen und Lösungen aus einer Hand,
- verfügen über eine starke demokratische Verankerung. Die Bürger wählen direkt die Kreistage, Stadträte, Landräte und Oberbürgermeister,
- sind eine starke Säule der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik vor Ort,
- haben den Anspruch, dass jeder Arbeitssuchende mit ihrer Unterstützung im Leben einen Schritt weiterkommt – zu einem Schulabschluss, einer Ausbildung, einer Qualifizierung und schließlich zu einem Job auf dem ersten Arbeitsmarkt. Dieser Aufgabe widmen sich die kommunalen Jobcenter mit viel Hinwendung und Empathie,
- sind nah an der örtlichen Wirtschaft und deren starke Partner,
- unterstützen vor allem dabei, eigenverantwortlich zu leben – mit der damit verbundenen gesellschaftlichen Wertschätzung und sozialen Teilhabe,
- betrachten die Menschen als Mittelpunkt ihrer Arbeit, kennen ihre Lebensgeschichten und setzen auf die Potenziale und Stärken jedes Einzelnen,
- nehmen die Verantwortung ernst, Sozialpolitik aktiv vor Ort zu gestalten, und bringen sich in den örtlichen Netzwerken aktiv und engagiert ein,
- betrachten die Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als zusätzliches Instrument zur weiteren Verbesserung ihrer Dienstleistungen.

Gebunden sind die kommunalen Jobcenter ebenso wie die gemeinsamen Einrichtungen durch die gesetzlichen Vorgaben des SGB II sowie durch die finanzielle Ausstattung durch den Bund.

V. Finanzierung

Die Finanzverfassung des Grundgesetzes sieht vor, dass im Regelfall jede Ebene ihre Ausgaben selbst trägt, Art. 104a GG. Der Bund kann sich lediglich bei Geldleistungen beteiligen. Bei den kommunalen Jobcentern zeigt sich auch hier eine Besonderheit: Die Ausgaben der optimierten Aufgaben werden wie bei der BA in vollem Umfang vom Bund getragen, § 6b Abs. 2 SGB II. Die Verteilung der Bundesmittel erfolgt sowohl für die Eingliederungsleistungen als auch für die Verwaltungskosten nach denselben Maßstäben wie für die gemeinsamen Einrichtungen.

Unbeschadet dessen sind die Optionskommunen Leistungsträger für das gesamte SGB II. Sie finanzieren die kommunalen SGB II-Aufgaben wie die Kosten für Unterkunft und Heizung und die kommunalen Eingliederungsleistungen aus kom-

munalen Mitteln, wie es auch die Landkreise und kreisfreien Städte in gemeinsamen Einrichtungen tun. Desgleichen trägt die Kommune im kommunalen Jobcenter genauso wie in der gemeinsamen Einrichtung 15,2 % der Verwaltungskosten des Jobcenters (§ 46 Abs. 3 SGB II).

Über den Umfang der vom Bund zu tragenden Kosten, die Prüfrechte des Bundes und etwaige Erstattungsansprüche gab und gibt es seit Beginn Auseinandersetzungen zwischen Bund und Optionskommunen. In den Anfangsjahren des SGB II ging es oftmals um materiellrechtliche Fragen. Eine Prüfgruppe im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) überprüft nachträglich die Abrechnung der von den Optionskommunen verausgabten Bundesmittel. Soweit nach Einschätzung des BMAS Ausgaben nicht der Rechtsauffassung des BMAS entsprechen, erhebt das BMAS Rückzahlungsforderungen gegen die Optionskommunen. Da die verausgabten Mittel gegenüber den Leistungsberechtigten oder den Maßnahmeträgern nicht zurückgefordert werden können, treffen die Forderungen des Bundes den Kreishaushalt. Gleiches gilt für bereits verausgabte und vom Bund nachträglich in Zweifel gezogene Verwaltungskosten, die z. B. getätigte Personalausgaben betreffen. Mit den Rückforderungen beschneidet der Bund in weiten Teilen die große Kreativität der kommunalen Aufgabenerledigung, die mit den kommunalen Jobcentern gerade befördert werden sollte. Deswegen gibt es immer wieder gerichtliche Auseinandersetzungen.

VI. Organisationsform

Das SGB II gibt sowohl für die gemeinsamen Einrichtungen als auch für die zugelassenen kommunalen Träger die einheitliche Bezeichnung „Jobcenter“ vor, § 6d SGB II. Für die Optionskommunen hat sich die Bezeichnung „kommunale Jobcenter“ etabliert.

Während das SGB II für die gemeinsamen Einrichtungen einen eigenen Abschnitt enthält, um eine einheitliche Entscheidung der beiden so unterschiedlichen Träger BA und Kommune zu erreichen, und die §§ 44a bis 44k SGB II detailliert die Rechte und Pflichten und das Verfahren normieren, entfällt dies bei den kommunalen Jobcentern, weil sie die verschiedenen Einzelleistungen des SGB II aus einer Hand gewähren. § 6a Abs. 5 SGB II verpflichtet sie lediglich, eine „besondere Einrichtung“ für die Erfüllung der Aufgaben nach dem SGB II zu errichten. Das bedeutet, dass das Jobcenter eine organisatorisch eigenständige und von den sonstigen Aufgabenbereichen des Landkreises/der Stadt abgrenzbare Einrichtung sein muss.

⁷ Siehe <https://kommunale-jobcenter.de/strategisches-leitbild-2030/>.

Wie genau das erfolgt, fällt in die kommunale Organisationshoheit. Die Landkreise und Städte haben für das Jobcenter ganz überwiegend ein eigenes Amt oder einen Fachbereich (vereinzelt einen Regiebetrieb) innerhalb der Kreis- oder Stadtverwaltung eingerichtet; einige haben eine eigenständige Rechtsform wie z.B. die Anstalt öffentlichen Rechts oder den Eigenbetrieb gewählt, je nachdem welche kommunalrechtlichen Möglichkeiten das jeweilige Landesrecht bietet. Für die leistungsberechtigten Bürger sowie für die Arbeitgeber, Betriebe und Unternehmen hat dies keine Auswirkungen; sie erhalten in jedem Fall eine fundierte, passgenaue Leistung.

VII. Besondere Handlungsmöglichkeiten

1. Örtliche Aufstellung

Dadurch, dass die SGB II-Aufgaben von den kommunalen Jobcentern ohne die BA wahrgenommen werden, ist eine auf die örtlichen Verhältnisse zugeschnittene Ausgestaltung von Arbeitsmarktmaßnahmen, der organisatorischen Strukturen sowie die Ausrichtung auf spezifische Zielgruppen möglich. Diese Aufstellung unterliegt den Entscheidungen und der Kontrolle durch den von der Bürgerschaft direkt gewählten Kreistag bzw. Stadtrat und den Landrat bzw. den Oberbürgermeister. Die Aufsicht obliegt dem Land. Eine Kontrolle erfolgt des Weiteren über das Rechnungsprüfungsamt.

Im Vergleich zu den gemeinsamen Einrichtungen zeigt sich nicht nur eine demokratische Verankerung, sondern auch eine deutlich höhere örtliche Gestaltungsmöglichkeit. Die auf Vereinheitlichung angelegten fachlichen Weisungen der BA gelten nur für die gemeinsamen Einrichtungen, nicht für die kommunalen Jobcenter. Diese können mit einem umfassenden Gesamtkonzept, das Grundsicherung für Arbeitsuchende, Wirtschaftsförderung, Erwachsenenbildung, Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, Schule im Rahmen der kreislichen Verantwortlichkeiten, Kinder- und Jugendhilfe sowie Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderung verknüpft, nachhaltigere und umfassendere Effekte erzielen als mit punktuellen Maßnahmen. Allerdings stoßen die Handlungsmöglichkeiten an Grenzen, wenn die finanzielle Ausstattung der Jobcenter durch den Bund so unzureichend ist, wie sie es die letzten Jahre war und unverändert ist.

2. Maßnahmeträger

Die kommunalen Jobcenter können – anders als die gemeinsamen Einrichtungen – selbst Maßnahmeträger sein. Hier haben die Landkreise und Städte vielfach Erfahrung aus der Zeit vor dem SGB II, als sie im



Tag der Optionskommunen 2011, v.l.: Hans-Günter Henneke, Ursula von der Leyen (damalige Bundesministerin für Arbeit und Soziales), Annegret Kramp-Karrenbauer (damalige saarländische Ministerin für Arbeit, Familie, Soziales, Prävention und Sport) und Irene Vorholz. Foto: DLT

Zuge der Hilfe zur Arbeit kommunale Beschäftigungsgesellschaften geschaffen hatten.

3. Benchlearning

Als gegenseitigen Lern- und stetigen Verbesserungsprozess führen die kommunalen Jobcenter ein gemeinsames Benchlearning durch. Kernstück des mit Unterstützung eines externen Dienstleisters selbstorganisierten Projektes ist die praktische Arbeit in zehn etwa gleichgroßen Vergleichsringen, denen die kommunalen Jobcenter nach Kriterien wie SGB II-Quote, Größe, Bundesland u. ä. zugeordnet sind. Das Benchlearning wird von einer Geschäftsstelle koordiniert und gesteuert, die durch den Deutschen Landkreistag geführt wird. Auf den Bericht des Sprechers der Projektleitung Benchlearning, *Thomas Schmidt*, Landkreis St. Wendel, in diesem Heft wird verwiesen.

4. Tag der kommunalen Jobcenter

Als Spitzenverbände der kommunalen Jobcenter veranstalten der Deutsche Landkreistag und der Deutsche Städtetag jährlich den Tag der kommunalen Jobcenter in Berlin. Entweder mehr als politische Veranstaltung oder mehr als Fachtagung geplant, werden aktuelle Fragen diskutiert und Zukunftswerkstätten zu fachlichen Themen durchgeführt. Die zweitägigen bundesweiten Veranstaltungen erfreuen sich großer Beliebtheit und bieten ein weiteres Format, sich über die eigenen Gren-

zen hinweg auszutauschen und voneinander zu lernen.

VIII. Fazit

„Stark. Sozial. Vor Ort“ – das ist mehr als die Marke, unter der die 104 kommunalen Jobcenter firmieren. Es ist ihr Anspruch, ihre Richtschnur und ihr Kompass. Sie sind für die Menschen da, unterstützen sie, um wieder eigenverantwortlich zu leben. Sie kennen die Lebensgeschichten und setzen auf die Potenziale und Stärken jedes Einzelnen. Durch ihre örtliche Verankerung und ihre demokratische Legitimation sind die kommunalen Jobcenter nah an den Menschen, ihren Lebensentwürfen und Herausforderungen. In ihnen zeigt sich kommunale Initiative von ihrer besten Seite – unter der Voraussetzung, dass das gesetzgeberische Handwerkszeug sowie die finanzielle Ausstattung die gute Arbeit nicht behindern, sondern befördern.

Die folgenden Statements von maßgeblichen Akteuren der ersten Stunde werfen einen Blick zurück auf die anspruchsvolle Entstehung des SGB II und der kommunalen Jobcenter. Die vielen Praxisbeiträge in diesem Heft machen das erfolgreiche und engagierte Vorgehen der kommunalen Jobcenter anschaulich. □

Dr. Irene Vorholz, Stellvertreterin des Hauptgeschäftsführers und Beigeordnete beim Deutschen Landkreistag, Berlin

Wer schultert die Aufgabe? Zuständigkeitswechsel im Laufe der Zeit

Vorangestellt: Herzliche Glückwünsche zum Geburtstag. Die Teenager-Zeit ist damit vorbei. Mit gewachsener Erfahrung können die Jobcenter die Aufgaben der Unterstützung all derjenigen Menschen leisten, die erwerbsfähig sind und deren Einkommen nicht ausreicht, um den Bedarf zu decken. Ganz gleich, ob sie in Arbeit, in beruflicher Ausbildung, alleinerziehend oder arbeitsuchend sind.

Lange Zeit waren Arbeitsnachweis und -vermittlung kommunale Aufgaben. Nach den tiefgreifenden Erschütterungen des Ersten Weltkrieges und bei zugleich überregional zusammenwachsenden Arbeitsmärkten aufgrund wachsender Mobilität wurde die Arbeitsvermittlung zur Reichsangelegenheit. 1927 wurde die Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung errichtet. Sie war zuständig für öffentliche Arbeitsvermittlung und Berufsberatung sowie für Arbeitslosenversicherung. Gegründet wurde sie als eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. 1938 wurde sie in das Reichsarbeitsministerium eingegliedert. 1945 kam jegliche Aktivität zum Erliegen. Unter dem Namen „Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung“ wurde die Tätigkeit im Jahre 1952 wieder aufgenommen.

Es folgten in Westdeutschland Zeiten der Vollbeschäftigung und der Gastarbeiteranwerbung. Eine kurze Rezession 1967/68 hinterließ – auch dank einer entschlossenen Gegensteuerung durch den Staat – nur geringe Spuren auf dem Arbeitsmarkt. Doch in den 80er Jahren kumulierten die aufeinanderfolgenden Krisen der 70er Jahre in einer zunehmenden Langzeitarbeitslosigkeit. Insbesondere die Großstädte sahen sich mit einer wachsenden Zahl von Sozialhilfeempfängern konfrontiert, die, obgleich erwerbsfähig, keine Arbeit aufnahmen und die kommunalen Haushalte zunehmend belasteten. Immer mehr Kommunen reagierten darauf und errichteten Stellen zur Förderung der arbeitslosen Sozialhilfeempfänger. Häufig wurden befristete sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze unter dem Leitsatz „Arbeit statt Sozialhilfe“ eingerichtet. Nach 12 Monaten endeten sie, die Teilnehmer hatten einen Anspruch auf Arbeitslosengeld erworben, auf den ein unbefristeter Anspruch auf Arbeitslosenhilfe folgte. Sie waren in die Zuständigkeit der Bundesanstalt für Arbeit gewechselt.

In Ostdeutschland gab es faktisch keine Arbeitslosigkeit. Das Recht auf Arbeit war seit 1949 in der Verfassung verankert. Die

Von Dr. Rolf Schmachtenberg, Berlin



Dr. Rolf Schmachtenberg.

Foto: Privat

Hauptaufgabe der Arbeitsverwaltung war die Arbeitskraftlenkung im Rahmen der staatlichen Wirtschaftspläne. Zuletzt gab es 227 Ämter für Arbeit und Löhne bei den Räten der Kreise und Städte, die den 15 Ämtern für Arbeit und Löhne bei den Räten der Bezirke nachgeordnet waren, die wiederum dem Staatssekretär für Arbeit und Löhne unterstanden. Mit der Vereinigung und dem Wechsel von der Plan- zur Marktwirtschaft als Teil der gesamtdeutschen Wirtschaft kam es 1990/91 zu Massenarbeitslosigkeit. Vielfältige Maßnahmen der Wirtschafts- und Arbeitsförderung konnten nicht verhindern, dass sie bis Mitte der 90er Jahre in Langzeitarbeitslosigkeit überging. Damit wuchsen die unmittelbaren Belastungen für den Bundeshaushalt, aus dem die Arbeitslosenhilfe finanziert wurde. Zeitgleich kam die Forderung auf, die Arbeitslosenhilfe als eine der Arbeitslosenversicherung fremde Leistung abzuschaffen. Dies hätte zu enormen Belastungen der kommunalen Ebene geführt.

Die rot-grüne Bundesregierung griff das Thema auf und setzte einen Prozess auf, der im Kern zwei Handlungsoptionen prüfte. Eine bessere Zusammenarbeit der Kommunen und der Arbeitsverwaltung in der Unterstützung von Arbeitslosen oder die Zusammenführung der Sozialhilfe (für Erwerbsfähige) und der Arbeitslosenhilfe in einer neuen Leistung. Im Ergebnis der fünfjährigen Vorbereitungszeit und der Empfehlungen von zwei Kommissionen fiel die Entscheidung zugunsten der Zusammenführung auf Bundesebene aus, und das entsprechende Gesetzgebungsverfahren wurde im Sommer 2003 gestartet.

Mit dem Vorschlag waren Verschiebungen von Kompetenzen und Anteilen am Um-

satzsteueraufkommen verbunden. Dies war im Bundesrat nicht mehrheitsfähig. Im föderalen Kompromiss – mit einer Serie von Gesetzen und einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes – wurden die Verwaltungsstrukturen geschaffen, die das SGB II heute umsetzen. In dem sowohl juristisch als auch administrativ anspruchsvollen Konstrukt der gemeinsamen Einrichtungen wurden die Verwaltungskapazitäten der Bundes- und Kommunalebene zusammengeführt. Eigenständig setzen die Kommunen die Leistungen in den Optionskommunen um, die mittlerweile ganz überwiegend vom Bund finanziert werden.

Seit 2005 konnten Fortschritte erzielt werden; die Zahl der Menschen, die auf Leistungen nach dem SGB II angewiesen sind, nahm ab. Durch das erhebliche Migrationsgeschehen 2015/16 und die Flucht vieler Ukrainer vor dem russischen Angriffskrieg kamen jedoch viele Hunderttausend Menschen neu dazu. Dies verdeckt die Erfolge.

Die heutige Verwaltungsaufstellung des SGB II steht langfristig vor großen Herausforderungen. Die Digitalisierung wird vorangetrieben; sie hat eine vereinheitlichende Kraft. Die immer größere Not, Fachkräfte für die Verwaltung, vor allem aber für personenbezogene Dienstleistungen zu gewinnen, macht es erforderlich, wo immer möglich Doppelstrukturen abzubauen und Prozesse zu verschlanken. □

Dr. Rolf Schmachtenberg, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin

Deutscher Preis für Denkmalschutz 2025

Das Deutsche Nationalkomitee für Denkmalschutz (DNK) hat den Deutschen Preis für Denkmalschutz 2025 ausgeschrieben. Der Deutsche Landkreistag gehört als Mitglied des DNK zu den Institutionen, die Vorschläge für eine Auszeichnung einreichen können. Entsprechende Vorschläge aus den Landkreisen müssten die Hauptgeschäftsstelle bis zum 20.3.2025 erreicht haben (nadine.schartz@landkreistag.de). Dafür erforderlich ist die Zusammenstellung aller für die Einreichung notwendigen Angaben und Unterlagen, die unter www.deutscher-preis-denkmalschutz.de abgerufen werden können.

20 Jahre Jobcenter

Der Start war hektischer als gedacht. Am Silvestervormittag stellte sich heraus: Rund eine Million Kontonummern der potenziellen Leistungsempfänger waren falsch. Was war passiert?

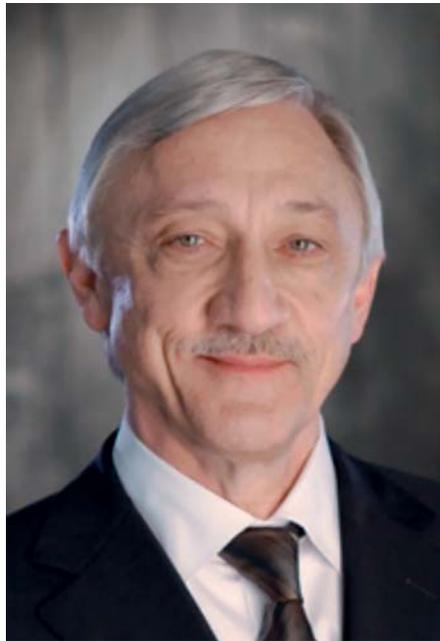
Kürzere Kontonummern mussten auf IBAN-Format umgestellt werden, von links waren sie mit Nullen aufzufüllen. Ein externer Programmierer ließ aber (versehentlich) die Nullen von rechts zulaufen und programmierte damit ein Desaster.

Alle Banken reagierten trotz ultimo kooperativ und professionell. Besonders hilfreich in Erinnerung geblieben ist mir der später in Ungnade gefallene Aufsichtsratsvorsitzende der Postbank, *Klaus Zumwinkel*. Wirtschafts- und Arbeitsminister *Wolfgang Clement* urlaubte mit der Familie auf Mallorca. Ich durfte ihn im Stundentakt über die Entwicklung informieren. Er stand besonders unter Druck, denn Kanzler *Gerhard Schröder* hatte in einem Stern-Interview zwischen den Jahren verkündet, dass *Clement* ihm persönlich versichert habe, jeder Antragsteller bekomme zu Jahresbeginn sein Geld.

Mit Hilfe der Banken, gut gefüllten Geldautomaten in den Jobcentern und einer Öffentlichkeit, die unter Tsunamischock stand, kamen wir glimpflich davon. Die Grundsicherung startete und im Februar 2005 meldete die Bundesagentur ein historisches Datum: 5,2 Mio. Arbeitslose in Deutschland.

Der völlig überhastete Start war sowieso nur möglich, weil Hunderte von Vivento Mitarbeitern, der Personalserviceagentur der Telekom, in der zweiten Jahreshälfte 2004 Anträge in das neue IT-System der Grundsicherung eingeben konnten, BA und Kommunen hatten dafür keine zusätzlichen Ressourcen. Die IT kam ebenfalls von einer Telekom-Tochter, T-Systems kämpfte um seine Existenz und hatte als

Von Heinrich Alt, Nürnberg



Heinrich Alt.

einzigem Anbieter den Mut, in so kurzer Zeit eine Leistungssoftware für die Jobcenter zu basteln, die ohne ausreichende Tests an den Start ging.

Zwischen Bund, Ländern und Kommunen gab es bei der Gesetzgebung eine Reihe von Streitpunkten, die schließlich im Vermittlungsausschuss landeten. Einer der großen Bigpoints der Reform war die Zuständigkeitsregelung.

Wer sollte Träger der Jobcenter sein? Die Bundesagentur für Arbeit, die Kommunen oder irgendwie beide? Bund und Länder hatten sehr unterschiedliche Vorstellungen, Bayern und Hessen brachten gar eigene Gesetzentwürfe ein.

Unter dem Vorsitz von *Henning Scherf*, Bürgermeister der Freien Hansestadt Bremen, wurde nachts ein (fauler) Kompromiss erzielt. Der Normalfall sollten Arbeitsgemeinschaften von BA und Kommune sein, die unter teilweise erheblichen Geburtswehen in 2004 aus der Taufe gehoben wurden. Zugelassen wurden gleichzeitig 69 sog. Optionskommunen, die gründeten Jobcenter ohne Beteiligung der BA.

Ende 2007 kam das Bundesverfassungsgericht zu dem Ergebnis, dass es sich bei den Arbeitsgemeinschaften um eine nach der Verfassung unzulässige Mischverwaltung handele. Der Gesetzgeber heilte dies durch Artikel 91 e GG und schuf damit die Voraussetzung für die gemeinsamen Einrichtungen. Die Zahl der Optionskommunen stieg auf 104.

Kommunale Jobcenter haben ihre Leistungsfähigkeit im Wettbewerb mit den gemeinsamen Einrichtungen unter Beweis gestellt. Sie arbeiten mit höheren Freiheitsgraden, klaren Strukturen und einem eigenen, stabilen Personalkörper.

Gemeinsame Einrichtungen sind der größte Entleihbetrieb Deutschlands mit hoher Personalfuktuation. Für Personalangelegenheiten sind in der Regel drei Personalräte zuständig, und jeder weiß, die Karrieren werden im Mutterhaus gemacht. Den beiden Trägern ist im Zweifelsfall das Hemd näher als der Rock.

Was könnte eine denkbare Lösung sein?

Alle Jobcenter werden kommunalisiert und die BA fungiert als bundesweiter Dienstleister u.a. für IT, Statistik und Controlling. □

Heinrich Alt, Mitglied im Vorstand der Bundesagentur für Arbeit a. D., Nürnberg

Erfolgsmodell Jobcenter

Die kommunalen Jobcenter sind ein schwer erkämpftes Erfolgsmodell. Manches Problem kommt uns auch heute wieder bekannt vor. Vor 20 Jahren wuchs das deutsche Bruttoinlandsprodukt um gerade einmal ein Prozent. Der Economist kürte Deutschland zum „kranken Mann Europas“. Die strukturelle Arbeitslosigkeit wuchs seit den 1970er Jahren treppenförmig an. Die Zahl der Langzeitarbeitslosen, darunter insbesondere der Geringqualifizierten, wuchs dramatisch. Die Hessische

Von Roland Koch, Frankfurt/M.

Landesregierung unter meiner Führung hatte dazu bereits 2002 dem Bundesrat einen ersten Gesetzentwurf vorgelegt, das sog. OFFENSIV-Gesetz (Optimal Fördern und Fordern – Engagierter Service In Vermittlungsagenturen). Parallel entwickelte Bundeskanzler Schröder mit der Hartz-Kommission ähnliche Vorstellungen, so dass eine überparteiliche Mehrheit möglich

wurde. Alle Vorschläge zielten auf grundlegende Veränderungen bei der Arbeitslosen- und Sozialhilfe, also auf den Reformbereich, der die spätere Grundsicherung für Arbeitsuchende beinhaltet.

Mit dem hessischen OFFENSIV-Gesetz sollten die Betreuung und Vermittlung von Arbeitslosen- und Sozialhilfeempfängern in Jobcentern zusammengeführt und aus einer Hand gewährleistet werden. Die Länder sollten in einen Ideenwettbewerb um die besten Lösungen eintreten, damit die not-

wendige Reform von Arbeitslosen- und Sozialhilfe beginnen konnte. Leitmotiv war dabei der Grundsatz, der auch im Verlauf der späteren bundesgesetzlichen Regelungen in aller Munde war: „Fördern und Fordern“. Ein aus meiner Sicht besonders wichtiges Ziel sollte die Abkehr von der zentralistisch ausgerichteten und zu bürokratischen Betreuung und Vermittlung von Langzeitarbeitslosen durch die Bundesanstalt für Arbeit sein. Die Nähe zu den Menschen, vor allem zu denen mit zahlreichen Vermittlungshemmnissen, als unabwiesbare Voraussetzung für wirksame Hilfen und nachhaltige Integration konnten aus unserer Sicht nur dezentrale Strukturen vor Ort und damit die Kommunen als Träger der neuen Leistung sicherstellen. In dieser Hinsicht hatten wir im Deutschen Landkreistag einen sehr starken Verbündeten. Die Bundesregierung wollte dagegen die Aufgaben bei der umbenannten Bundesagentur für Arbeit zentralisieren.

Zur Erhöhung der Beschäftigungschancen von Geringqualifizierten – immerhin fast 40 % aller damals registrierten Arbeitslosen – war erforderlich, dass die Rahmenbedingungen für einen Ausbau des in Deutschland vergleichsweise unterentwickelten Niedriglohnssektors nachhaltig verbessert wurden. Dazu diente neben der Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe auf dem Niveau der bisherigen Sozialhilfe, verschärften Zumutbarkeitskriterien und einer engmaschigeren Betreuung der Hilfeempfänger auch ein attraktives Kombilohnmodell aus eigenem Erwerbseinkommen und staatlicher Lohnergänzung. Ziel war es, einen gleitenden



Roland Koch.

Übergang in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu ermöglichen.

Hessen setzte im Gesetzgebungsverfahren durch, dass es im Wege einer Experimentierklausel 69 Kommunen in Deutschland erlaubt wurde, für die eigenständige Betreuung der Langzeitarbeitslosen zu optieren und damit das Gemeinschaftsmodell mit der Bundesagentur für Arbeit zu vermeiden. Mit diesem Optionsmodell wurden die Weichen für einen Wettbewerb zwischen eher zentralen und eher dezentralen Betreuungsformen gestellt. Schließlich entstanden 110 sog. Optionskommunen, die dauerhaft als Träger zugelassen wurden.

20 Jahre nach Inkrafttreten der Grundversicherung für Arbeitsuchende zeigt sich im Arbeitsmarkt viel Licht, aber auch noch Schatten. Die sozialversicherungspflichtige

Beschäftigung in Deutschland ist so hoch wie nie. Gleichzeitig ist es gelungen, durch die Ausweitung des Niedriglohnssektors in Deutschland Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, die vor der Reform geringe Chancen hatten. Mit innovativen Ansätzen in der Betreuung und Vermittlung von Langzeitarbeitslosen konnten beträchtliche Erfolge erzielt werden. So sind beispielsweise die Werkakademien nach niederländischem Vorbild, die in den hessischen Optionskommunen frühzeitig praktiziert worden sind, mittlerweile fester Bestandteil.

Aber die von Anfang komplizierte Frage der Finanzierung macht in der aktuellen Zeit wieder viele Bestrebungen zunichte. Auch engagierte Optionskommunen kommen mit den veränderten Bundesmitteln nicht aus und müssen innovative Förderansätze einstellen, um den Standardbetrieb finanzieren zu können. Der Niedriglohnssektor wird politisch attackiert und durch unrealistische Mindestlöhne unterminiert. Viele Menschen haben gerade bei den Optionskommunen durch sehr effektive Arbeit vor Ort wieder eine selbstständige wirtschaftliche Perspektive gefunden. Trotz aller aktuellen Probleme bleibt das Vertrauen in die dezentralen kommunalen Strukturen richtig. Mehr davon, mit größerer Freiheit und mit mehr Mitteln für innovative Beschäftigungsförderung sollen die Wünsche zum 20. Geburtstag sein! □

Roland Koch, Ministerpräsident
des Landes Hessen a. D., Frankfurt/M.

20 Jahre kommunale Jobcenter – Der Beginn im Eichsfeld

Die Rückbesinnung auf die beginnende institutionelle Zusammenarbeit zwischen der bundesstaatlichen Agentur für Arbeit und dem kommunalen Sozialamt erscheint auch im Nachgang noch als eine tiefgreifende Zäsur im damaligen Selbstverständnis. Man bedenke, dass die früheren DDR-Gemeinden gerade erst die neue kommunale Selbstverwaltung als einen wesentlichen Gewinn des Beitritts geschehens zur Bundesrepublik Deutschland zu schätzen gelernt hatten. Die über 15 Jahre hinweg beschworene Formel war nicht nur gelernt, sondern auch geglaubt worden.

Zuvorderst verstanden wir „Kommunale“ uns als „Gemeinde“, dem quasi natürlich vorgegebenen Miteinander aller ihrer Mitglieder und dies ganz ungeachtet der politischen und gesellschaftlichen Verschiedenheiten. Wir dienten deren Vorankom-

Von Dr. Werner Henning,
Landkreis Eichsfeld

men, wussten uns aber hauptsächlich der Sicherung der existenziellen Mindestgrundlagen unserer Bürger verpflichtet. Den Staat empfanden wir für uns als äußeren Rahmengerber mit quasi historisch zugewachsenen speziellen Teilaufgaben im gemeindlichen Umfeld. Die Arbeitsvermittlung gehörte mit dazu, in welcher nunmehr erhebliche Abstriche für die Langzeitarbeitslosen gemacht werden sollten. Aus kommunaler Sicht bedeutete dieses weithin reine „Kenntnisnahme“, wozu auch die Absicht gehörte, nunmehr eine Zusammenführung mit den nachherigen Bereichen der kommunalen Sozialhilfe schaffen zu wollen. Als Grenzüberschreitung emp-

fanden wir aber, dass der Rückzug des Bundes scheinbar völlig selbstverständlich zulasten der kommunalen Ebene gedacht war. Schließlich sollte diese, ohne eigene Veranlassung, nunmehr ihren weithin auch selbst gestaltbaren Aufgabenbereich in eine vom Staat dominierte Behörde einbringen, in welcher sie zuvorderst den Abbuchungsauftrag für die eigene Kasse zu unterschreiben hatte. Hinzu kamen Fragen der Behördenverschlingung mit einhergehenden Arbeitsplatzfragen.

Richtig in Fahrt kam die staatlich dominierte Diskussion zum Sommer des Jahres 2004. Ich erinnere mich an so manche Beratungen auf der Ebene der Bundesagentur für Arbeit oder auch des Arbeitsministeriums. Argumentiert wurde streng hierarchisch aus einem bundesstaatlichen Behördenaufbau. Uns versuchte man zu

besänftigen. Verständnis dafür, dass wir uns dichter bei unseren Gemeindemitgliedern aufgestellt sahen und uns viel kompetenter fühlten, in existenziellen Notlagen individuelle Lösungen zu finden, hatte man nicht. Zunehmend war auch zu spüren, dass das kommunale soziale Engagement als renitent verstanden wurde, welchem man mit den gegebenen Instrumentarien der Macht entgegentreten wollte.

Fest eingegraben in meiner Erinnerung hat sich eine große Veranstaltung im Festsaal des Berliner Hotels Intercontinental vom 2. Juli 2004, zu welcher die BA eingeladen hatte. Ob man dort mehr oder weniger glaubte, unter sich zu sein, und ich mich, aus welchen Gründen auch immer, dorthin nur verlaufen hatte – ich weiß es bis heute



Dr. Werner Henning.

nicht. Jedenfalls empfand ich den Vortrag vonseiten des BA-Vorstandes als eine forsche Bedrohung der kommunalen Zweifler. Wer sich getrauen würde, die zu diesem Zeitpunkt schon angebotene „Option“ zu ziehen, dem werde man es schon zeigen, so klang es dort. Im Rausgehen aus dem Saal wurde ich von Vertretern meiner Regionaldirektion angesprochen, ob ich denn nun die „Option“ noch ziehen würde. Meine Antwort darauf war, vielleicht aus Trotz oder auch aus Stolz: Natürlich, um meine bedürftigen Menschen kümmere ich mich selbst. Dabei blieb es. Bereut habe ich diese Entscheidung nie. □

Dr. Werner Henning, Landrat a.D.,
Landkreis Eichsfeld

Die Neuorganisation der Grundsicherung – Optionskommune Ja oder Nein?

Die Frage der Zuständigkeit bei der Grundsicherung war von Beginn an umstritten. Es galt bei Arbeitslosigkeit bis Ende 2004 ein dreigliedriges System der sozialen Sicherung. Durch das Zusammenlegen von Arbeitslosen- und Sozialhilfe wollte man eine „Betreuung aus einer Hand“ schaffen und Bürokratie abbauen. Am Ende einer langwierigen Diskussion einigte man sich auf einen denkwürdigen Kompromiss: Die Grundsicherung wird in der Regel von Arbeitsgemeinschaften (ARGEN) umgesetzt, die aus Arbeitsagentur und Kommune bestehen. 69 Kreise und kreisfreie Städte konnten auf Antrag sog. Optionskommunen werden. Dazu war zunächst eine Experimentierphase von sechs Jahren vorgesehen. Das Optionsmodell trat damit in den Wettbewerb zur Aufgabenwahrnehmung durch die Agenturen für Arbeit.

Zum 1.1.2005 übernahmen 69 Landkreise und kreisfreie Städte die kommunale Trägerschaft des SGB II. Von der Möglichkeit, die Zulassung während der Experimentierphase 2005–2010 zurückzugeben, machte keine Optionskommune Gebrauch. Bereits während der Erprobungsphase wurde das Optionsmodell von verschiedenen Stellen unterschiedlich beurteilt. Optionskommunen und der Deutsche Landkreistag unterstützten den Modellversuch. Sie hoben die Flexibilität der Kommunen, auf Besonderheiten des örtlichen Arbeitsmarktes schnell reagieren zu können, sowie den engeren Kontakt zu den örtlichen Arbeitgebern hervor. Auch die durchweg guten Ortskenntnisse wurden als Vorteil gesehen. Die Bundesagentur für Arbeit dagegen kritisierte das Modell.

Monika Bachmann, Saarlouis



Monika Bachmann.

Unser Vorhaben im Landkreis Saarlouis, als Optionskommune die Trägerschaft der Aufgaben nach dem SGB II zu übernehmen, fand zunächst keine Mehrheit in den Entscheidungsgremien sowohl im Kreis als auch beim Land. Daher wurde das SGB II als ARGE wahrgenommen. Die gemeinsame Trägerschaft führte zu deutlichen Reibungsverlusten bei der Organisation der täglichen Arbeit. Das Personal innerhalb dieser Organisationseinheit kam von zwei Arbeitgebern mit unterschiedlicher Besoldung/Vergütung bei gleicher Arbeit. Die Personalvertretungen zweier Arbeitgeber waren involviert. Die Zielsetzung der gemeinsamen Arbeit musste mit einer

Bundesorganisationsstruktur, der Bundesagentur für Arbeit, und mit einer kommunal geführten Körperschaft abgestimmt werden. Nicht selten kam es dabei zu unterschiedlichen Priorisierungswünschen. Die einen kamen aus Nürnberg, aus der Zentrale der BA, und die anderen kamen aus der Mitte des Kreistages. Da die Leitung bei der Arbeitsagentur angesiedelt war, fanden kommunalspezifische Strukturen und Organisationsformen wenig Berücksichtigung, was wiederholt zu Spannungen unter den Handelnden führte.

Als im Jahr 2011 im Zuge der Jobcenter-Reform erneut die Chance eröffnet wurde, sich als Optionskommune zu bewerben, sprachen sich die Gremien des Landkreises Saarlouis dafür aus – wie auch die Kreistage aller anderen saarländischen Landkreise. Der Landkreis Saarlouis hat sodann zum 1.1.2012 die alleinige Zuständigkeit für das SGB II übernommen und das Jobcenter unter kommunaler Trägerschaft eingerichtet. Rund 250 Mitarbeiter kümmern sich an den drei Standorten Saarlouis, Dillingen und Lebach um die Kernaufgaben, zu denen die nachhaltige Integration möglichst vieler Arbeitsuchender in den ersten Arbeitsmarkt sowie die zügige Sicherung des Lebensunterhaltes für die Leistungsberechtigten gehört. Wichtigstes Ziel ist es, die Lebenssituation von erwerbsfähigen arbeitslosen Menschen im Landkreis Saarlouis zu verbessern. □

Monika Bachmann, Landrätin a.D.,
Ministerin a. D., Saarlouis

Interview mit DLT-Ehrenmitglied *Hans Jörg Duppré*

Herr Duppré, Sie waren von 2002 bis 2014 Präsident des Deutschen Landkreistages und haben die Entstehung des SGB II und das Organisationsmodell der Optionskommunen maßgeblich mitgeprägt. Wie war das damals, als die Diskussion losging?

Ausgangsgedanke war für mich immer die kommunale Fürsorge und das kommunale Entstehen füreinander als Ursprung der kommunalen Selbstverwaltung. Als es nicht mehr nur darum ging, die Zusammenarbeit zwischen Arbeitsämtern und Sozialämtern zu verbessern, sondern die Arbeitslosenhilfe und die Sozialhilfe zu einer neuen Leistung zusammenzuführen, war mir ausgehend von diesem Grundgedanken klar, dass es eigentlich um kommunale Verantwortung gehen muss. Daraus hat sich dann die kommunale Zuständigkeit entwickelt. Es geht um die Kenntnis der betroffenen Menschen, die sehr unterschiedliche Lebenswege und Kompetenzen haben, sowie um die örtlichen Verhältnisse und die Belange der örtlichen Wirtschaft. In meinem Heimatlandkreis Südwestpfalz waren und sind die Umstände völlig anders als in einer Großstadt.

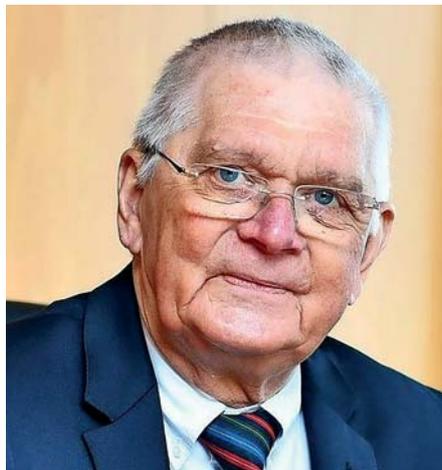
Dazu kam, dass ich, wie die meisten Landräte, Erfahrungen im Verwaltungsausschuss unseres örtlichen Arbeitsamtes hatte. Da erlebten wir das Gegenteil: eine extrem hochgetriebene Zentralisierung, einen Wust an Verwaltungsaufwand. Damit konnten wir Kommunen nicht gut umgehen. Und daran hat sich alles Weitere ausgerichtet.

Wie gelang es, dass sich die politische Diskussion auf das DLT-Modell, also die alleinige kommunale Zuständigkeit für die neue Leistung, konzentrierte?

Der DLT hatte sein Konzept in einem Arbeitskreis mit besonders innovativen Landräten und Oberkreisdirektoren, unter punktueller Beteiligung Externer, entwickelt und auch einen Finanzierungsvorschlag ausgearbeitet. Denn Voraussetzung für uns war nicht nur, dass wir die kommunalen Kompetenzen einbringen, sondern dass das nur mit einer abgesicherten Finanzierung möglich ist. Zunächst stand der DLT allein da, dann wuchs die Zahl der Verbündeten. Denn es wurde immer deutlicher, was alles daran hängt, nämlich nicht nur das Arbeitsamt und das Sozialamt, sondern auch das Jugendamt und die Wirtschaftsförderung und weitere kommunale Handlungsfelder. Die kommunalen Mitarbeiter waren es gewohnt zu kommunizieren, ganz anders als die eher abgeschotteten Arbeitsämter.

Leider hatten wir mit dem städtischen Bereich keinen Konsens. Der Städtetag hatte sich schnell auf eine Bundeszuständigkeit festgelegt. Verstanden habe ich das nie,

das war für mich keine kommunale Position. Im gemeindlichen Bereich wurde behauptet, dass die Landkreise eine Refinanzierung über die Kreisumlage anstreben. Auch das war falsch, die Eingliederungs- und Verwaltungskosten werden schließlich auch bei den Optionskommunen vollständig vom Bund getragen.



Hans Jörg Duppré.

Im Laufe der Zeit hat sich das Eintreten für die kommunale Verantwortung durchgesetzt, und zwar parteiübergreifend. Das ist mir wichtig zu betonen. Beim Landkreistag spielt die Parteizugehörigkeit der Mitglieder praktisch keine Rolle. Beim SGB II haben wir immer einstimmig beschlossen, und zwar nicht aus Solidarität, sondern aus Überzeugung.

2004 stand fest: 69 Optionskommunen können an den Start gehen.

Die Verteilung der 69 Plätze stellte uns vor weitere Diskussionen, da auch einige Städte ihr Interesse bekundet hatten. Dort war die ablehnende Linie dann doch nicht so geschlossen, wie bei den Landkreisen die Zustimmung war. Die 69 gingen mit großem Elan und unter großem Zeitdruck ans Werk. Mein eigener Landkreis gehörte auch dazu. Ich hatte einen einstimmigen Kreistagsbeschluss. Aber die Beobachtung und das Schlechtreden von außen waren enorm. Von den „Gegnern“ wurde geunkelt, dass wir die Option nach ein bis zwei Jahren zurückgeben würden, weil wir es nicht hinbekämen. Das Gegenteil ist eingetreten: Kein Einziger hat die Option zurückgegeben, sondern die Nachfrage ist noch deutlich gestiegen, wie wir bei der zweiten Welle der Zulassung der Optionskommunen 2011 gesehen haben: Da ist das Interesse nochmals gestiegen.

Was bleibt Ihnen für den DLT als Verband besonders in Erinnerung?

Für den DLT war es damals eine heftige Auseinandersetzung, die auch Narben hinterlassen hat, da sie von den „Nicht-Freun-

den“ der kommunalen Verantwortung nicht immer sachlich geführt wurde. Das gilt insbesondere für den damaligen neuen Vorstandsvorsitzenden der BA. Aber ich war überzeugt von der Richtigkeit, und dies hat sich im Weiteren ja bestätigt.

Der DLT hat insgesamt an Profil gewonnen. Ich habe zu keiner Zeit bereut, weder als Präsident des Deutschen Landkreistages noch als Landrat des Landkreises Südwestpfalz, mich für die kommunalen Jobcenter eingesetzt zu haben – obwohl klar war, wenn es schief geht, dann geht das mit uns nach Hause. Noch nach 20 Jahren sehen wir, dass es erfolgreich gelungen ist. Für die Landkreise war es darüber hinaus eine Stärkung. Sie haben deutliche Handlungsmöglichkeiten gewonnen und ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt – so wie sie es auch der Bewältigung der Flüchtlingskrisen sowie während der Pandemie gezeigt haben.

Die Diskussionen zum SGB II haben zugleich immer wieder grundsätzliche Einstellungsfragen aufgeworfen. Für mich waren und sind klare Verantwortung, klare Zuständigkeit und klare Finanzaufweisung Grundsätze unseres Staates. Dazu gehören auch der Föderalismus, das Subsidiaritätsprinzip, die kommunale Selbstverwaltung. Die Mischverwaltung im SGB II dagegen ist ein Beispiel, wie man gegen wesentliche Grundelemente der staatlichen Ordnung verstoßen kann.

Wie ist es heute? Die Arbeitsmarktsituation ist eine andere als 2005, erfordert dies eine andere Bewertung der kommunalen Jobcenter?

Das sehe ich nicht. Auch wenn wir zweifellos eine andere Situation haben, ändert dies nichts an der verantwortlichen Stelle. Das kommunale Engagement hängt nicht an Massenarbeitslosigkeit wie 2005 oder am Fachkräftemangel wie heute. Es geht vielmehr um die Grundüberzeugung der Verantwortung vor Ort. Die kommunalen Jobcenter sind flexibel. Es ist für Kommunen normal, sich auf geänderte Situationen einzustellen.

Eines möchte ich aber noch hervorheben, nicht zuletzt, weil der Großteil der Landkreise ja in den gemeinsamen Einrichtungen tätig ist. Die Mischverwaltung ist nicht gut, aber die gemeinsamen Einrichtungen haben aus ihrer Situation das Beste herausgeholt. Die BA ist im SGB II heute so dezentral aufgestellt, wie sie es zuvor nie war. Aber sie ist halt eine zentral gesteuerte Bundesbehörde und die gemeinsamen Einrichtungen bleiben deshalb im Zusammenspiel mit den Kommunen eine „verrückte“ Konstruktion. □

Von der Idee zur Erfolgsstory – Ein Rückblick auf die Entstehung der kommunalen Jobcenter

Die Arbeitslosigkeit war hoch, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schlecht und die ständig wachsenden Sozialausgaben belasteten die öffentlichen Kassen. Tiefgreifende Reformen waren notwendig, um den wirtschaftlich kranken Mann in Europa wieder wettbewerbsfähig zu machen. Vor diesem Hintergrund gab es in den Gremien des DLT nicht nur eine ungeteilte Zustimmung zu der Notwendigkeit von Reformen am Arbeitsmarkt, sondern auch die große Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung bei der Erarbeitung von praxistauglichen Lösungen. Hierbei konnten die Landkreise auf ihre Erfahrungen zurückgreifen, die sie bei der Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit gesammelt hatten: Unter der Überschrift „Arbeit statt Sozialhilfe“ hatten viele Landkreise Projekte entwickelt, mit denen Sozialhilfebezieher wieder in den ersten Arbeitsmarkt integriert wurden.

Unterschiedliche politische Konzepte

So unterschiedlich die Ursachen von Langzeitarbeitslosigkeit waren, so unterschiedlich waren auch die Konzepte zu ihrer Bekämpfung. Dabei zeigten sich ganz deutlich die Vorteile regionaler Ansätze gegenüber den zentralistischen Strukturen der Arbeitsämter. Beweisen ließen sich diese Vorteile durch die Vermittlungen von Sozialleistungsempfängern in den ersten Arbeitsmarkt. Aufgrund dieser Expertise der Landkreise gab es im Präsidium des DLT nie einen Zweifel daran, dass die zusammengeführte Arbeitslosen- und Sozialhilfe in die Zuständigkeit der Landkreise und kreisfreien Städte gehört.

Ganz anders sahen das allerdings das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, die Arbeitsämter, aber auch einzelne Bundesländer sowie viele Oberbürgermeister. Diese Gemengelage machte die Verhandlungen langwierig und kompliziert. Einigkeit bestand zunächst nur darin, dass die Zusammenlegung große Reserven erschließen würde. Aber wer würde die Verantwortung für die neue Aufgabe übernehmen und wie sollten die Kosten geteilt werden? Welche verfassungsrechtlichen und welche einfachgesetzlichen Regelungen mussten berücksichtigt bzw. verändert werden? Auch hier gingen die Expertenmeinungen zum Teil weit auseinander. Es galt zunächst eine Einigung in der kommunalen Familie herbeizuführen, dann die Bundesländer zu überzeugen, um danach

Von Karl-Heinz Schröter,
Landkreis Oberhavel

erfolgreich mit dem Bund verhandeln zu können.

Allein die Diskussionen in der SGK waren nicht einfach für die Landräte, die sich einer Übermacht von Bürgermeistern, Oberbürgermeistern und insbesondere der Geschäftsstelle der SGK gegenüber sahen. Ganz offensichtlich sah Letztere ihre Rolle als Vermittlerin der Auffassung des Bundesministeriums gegenüber den Kommunen. Dank der umfangreichen Befassung in den Gremien des DLT und der konzeptionellen Vorarbeiten der DLT-Hauptgeschäftsstelle gelang es, Sympathien für die alleinige kommunale Wahrnehmung der Aufgaben nach dem SGB II zu wecken. Besonders wichtig war dabei die Haltung der Bürgermeister der kreisangehörigen Städte und Gemeinden. Die Unterstützung der Argumente des DLT durch die Bürgermeister veränderte das Stimmungsbild innerhalb der kommunalen Familie.

Den Ritterschlag erhielten die Argumente der Landkreise für die kommunale Lösung in einer Elefantenrunde zwischen Vertretern von Bund, Ländern und kommunalen Spitzenverbänden. Nachdem der DLT den Reigen der kommunalen Stellungnahmen eröffnete, erklärte der Präsident des Städte- und Gemeindebundes, dass er den Ausführungen des DLT vollinhaltlich zustimme. Am Rande sei erwähnt, dass mir am Ende einer Besprechung im Vorstand der SGK der damalige Geschäftsführer dringend empfahl, vor den Sitzungen des DLT-Präsidiums Vorbesprechungen mit den SPD-Landräten durchzuführen. Er wäre gerne bereit, diese anhand der Tagesordnung inhaltlich vorzubereiten und auch zu moderieren. Diesen Vorschlag habe ich aber nicht aufgegriffen, da der Landkreistag immer überparteilich agierte und dies auch so bleiben sollte.

Nach langen und zähen Verhandlungen im Vermittlungsausschuss wurde der bis heute gültige Kompromiss gefunden, wobei zu einigen Verfahrensfragen erst die Gerichte letzte Sicherheit herstellten. Nunmehr lagen vor allem vor den optionswilligen Kreisen große Herausforderungen.

Der Antrag auf Zulassung

Nachdem Bundestag und Bundesrat das SGB II im Dezember 2003 beschlossen hatten, warteten alle gespannt auf die Durchführungsbestimmungen und die Auswahl der möglichen Optionskommunen.

Das Kommunale Optionsgesetz, das die konkreten Vorgaben enthielt, wurde erst im August 2004 im Bundesgesetzblatt verkündet.

Da die Verteilung der Optionskommunen entsprechend der Stimmenzahl im Bundesrat erfolgen sollte, ergab sich für Brandenburg zunächst eine Wettbewerbssituation. Denn es gab eine Anmeldung mehr als vorhandene Optionsmöglichkeiten. Also galt es, möglichst schnell eine Konzeption zur Umsetzung zu erarbeiten und durch den Kreistag beschließen zu lassen.

Der geradezu unerträgliche Zeitdruck des gesetzlich vorgegebenen Antrags- und Auswahlverfahrens führte im Landkreis Oberhavel zu einer kuriosen Situation. Der zuständige Fachbereich legte Sonder-schichten ein und schaffte es tatsächlich zum Feierabend eines Freitags, das Konzept zur Umsetzung des SGB II zu finalisieren. In der Nacht wurde der Druck von 80 Exemplaren realisiert und am Samstag erfolgte der Versand. Da sich zwei große Kreistagsfraktionen zu dieser Zeit in unseren Partnerkreisen in Ostpolen aufhielten, fuhr ich ihnen mit der nötigen Anzahl des gedruckten Konzepts hinterher. Die Rückfahrt in einem modernen Reisebus war die ideale Gelegenheit, in aller Ausführlichkeit Chancen und Risiken der Option darzustellen. Es erfolgte eine lebhaft Diskussion. Nach ca. sechs Stunden, aber noch deutlich vor Frankfurt/Oder waren alle Argumente ausgetauscht, alle Zweifel ausgeräumt und eine einstimmige Zustimmung erreicht. War es die erschöpfende Diskussion oder waren es die kurzen Nächte bei unseren polnischen Freunden? Jedenfalls verstummten nach der Abstimmung alle Gespräche im Bus. Mit großer Mehrheit stimmte dann auch der Kreistag Oberhavel für eine Beantragung der Option.

Wettkampf mit der Zeit: Die Vorbereitung zum 1.1.2005

Nachdem am 24.9.2004 das Bundesministerium die Verordnung zur Zulassung der 69 Optionskommunen veröffentlicht hatte, begann ein Wettkampf mit der Zeit. In nur drei Monaten mussten neue Arbeitsplätze mit entsprechender Ausstattung organisiert werden, neue Stellen beschrieben und ausgeschrieben sowie Personal eingestellt werden. Für das Personalamt und den Personalrat bedeutete das Überstunden, auch in der Adventszeit, sowie Arbeit an allen Samstagen im Advent.

Die Übernahme der Akten von der Arbeitsagentur, in die das Arbeitsamt zwischen-

zeitlich umbenannt worden war, war in der Umsetzung die größte Herausforderung. Am 1.12. begann der Aktentransport von der Arbeitsagentur ins Landratsamt. Das Wort „Transport“ ist dabei wörtlich gemeint, denn mittels LKW wurden die Papierakten innerhalb von Oranienburg befördert. Da die Bundesagentur für Arbeit keine elektronische Schnittstelle einrichten wollte oder durfte, mussten knapp 20.000 Vorgänge händisch in unser System übernommen werden. Um die pünktliche Überweisung aller Zahlungen sicherstellen zu können, musste diese Arbeit noch im Dezember abgeschlossen werden. Das bedeutete für die Kollegen des noch jungen Fachbereiches, in zwei Schichten zu arbeiten. Ich bin noch heute allen, die diese Herkulesaufgabe im Dezember 2004 gemeistert haben, unglücklich dankbar.

Jede Akte hat ein Gesicht

Nachdem alle Leistungsansprüche pünktlich gezahlt wurden, begann die systematische Aufarbeitung aller Akten und die strukturierte Arbeit im Fachbereich. Der oberste Grundsatz lautete: Jede Akte hat ein Gesicht, das heißt, jeder hat einen Anspruch auf eine gute fachliche, aber auch menschliche Betreuung. Das führte dazu, dass sich vielfach Menschen bei ihren Fallmanagern für die gute fachliche, aber auch menschliche Unterstützung bedankten. Allein durch diesen veränderten Umgang mit den Leistungsempfängern wurden nicht selten neue Initiativen dieser geweckt, um Vermittlungshemmnisse zu beseitigen.

Nicht immer einfach: Gesteuerter öffentlicher Druck

Aber auch das Nutzen von Erfahrungen der Mitarbeiter aus den ehemaligen Arbeitsämtern machte sich im wahrsten Sinne des Wortes bezahlt. Ein ehemaliger Mitarbeiter eines Berliner Arbeitsamtes, der in das Kreisjobcenter gewechselt war, empfahl dringend, die bisherige Praxis der Arbeitsämter, nämlich die undifferenzierte Ausgabe von Vermittlungsgutscheinen, zu verändern. Nach intensiver Befassung zu diesem Thema entschlossen wir uns, die Vergabe von Vermittlungsgutscheinen an Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen zu beenden. Die öffentliche Reaktion erfolgte prompt. Die freien Träger hatten sich offensichtlich an das leicht verdiente Geld gewöhnt und schürten nun eine Medienkampagne gegen die Kreisverwaltung. Dabei wurden sehr emotionale, aber oftmals unzutreffende Argumente benutzt. Schon damals drängte sich der Eindruck auf, dass es ein Interesse einiger Akteure gab, die Optionskommunen scheitern zu lassen.

Gerade als der öffentliche Druck fast überhandnahm, kam uns ein Bericht des Bundesrechnungshofes zu Hilfe. Die Rechnungsprüfer kritisierten die inflationäre Ausgabe von Vermittlungsgutscheinen, die zu sehr hohen Kosten ohne wirkliche Vermittlungen in den ersten Arbeitsmarkt führten. Diese Episode soll nur beispielhaft den schweren Start beschreiben.

Fazit

Die Geschlossenheit der Landkreise über Parteigrenzen hinweg und die Beharrlichkeit, gepaart mit ausgezeichneter Begleitung durch die Geschäftsstellen der Landkreistage, insbesondere der des DLT, sorgten am Ende dafür, dass aus der Idee einer kommunalen Verantwortung für die Leistungen nach dem SGB II eine Erfolgsstory wurde. Dazu trugen auch die Koordination des Erfahrungsaustauschs der Geschäftsstellen des DLT und der Landesverbände bei.

Eine nicht unwesentliche Nebenwirkung der Option will ich nicht unerwähnt lassen. Die bis zu diesem Zeitpunkt als Monopolist agierende Bundesagentur sah sich plötzlich in einem Systemwettbewerb. Das führte dazu, dass sie sich selbst reformieren und ihre Arbeitsweise anpassen und verbessern musste. In den gemeinsamen Einrichtungen von BA und Landkreisen bzw. kreisfreien Städten wurde durch den kommunalen Einfluss mehr Regionalität und weniger Zentralismus möglich. Dadurch wurde ein schlafender Riese aus dem Dornröschenschlaf geweckt. □

Karl-Heinz Schröter, Landrat a. D. und Minister a. D. sowie DLT-Ehrenmitglied, Landkreis Oberhavel

Das Leuchtturmprojekt: „Ich lebe und arbeite in ...“

Das Regionalprojekt „Ich lebe und arbeite in ...“ ist das erfolgreiche Leuchtturmprojekt der Kreisagentur für Beschäftigung des Landkreises Darmstadt-Dieburg, welches alle Akteure des Arbeitsmarktes vor Ort vernetzt. Dieses Erfolgsprojekt wurde 2008 aus der Idee heraus geboren, arbeitssuchende Hilfeempfänger in ihrem Wohnort zu unterstützen und in ihrer Stadt oder Gemeinde in ortsansässigen Unternehmen in Beschäftigung zu bringen. Durch eine gute und enge Kooperation und einen regen Informationsaustausch mit Vertretern der Stadt oder Gemeinde (Bürgermeister, Wirtschaftsförderung), dem Gewerbeverein, den Unternehmen vor Ort, aber auch mit sozialen Trägern und der Kreisagentur für Beschäftigung werden bestehende Netzwerke aktiviert und neue Netzwerke ins Leben gerufen, was wiederum den Zugang zu Arbeitsstellen aus dem verdeckten Arbeitsmarkt ermöglicht. Denn eine Arbeitsstelle vor Ort oder wohn-

ortnah erhöht die Lebensqualität, weil lange Anfahrtswege entfallen.

Die Jobcoaches der Kreisagentur Darmstadt-Dieburg arbeiten mit den arbeitssuchenden Hilfeempfängern vor Ort für acht Monate, meistens im Rathaus, in Gruppenworkshops und in Einzelcoachings, um an ihren Zielen zu arbeiten. Sie helfen in den Stärken-Workshops den Menschen, wieder in ihre Stärke zu finden und dabei „Stolpersteine“, die die Aufnahme von Arbeit verhindern, aus dem Weg zu räumen. Ein Bewerbungsmanagement sowie Unternehmertag und auch Firmenführungen runden das angebotene Portfolio ab.

Der Erfolg des Regionalprojektes gibt uns Recht: Seit 2008 wurden 72 Projekte im Landkreis durchgeführt. Dabei waren wir in jeder Stadt bzw. Gemeinde zwei- bis sechsmal. Es haben rund 1.850 Menschen zwischen 18 und 65 Jahren mit

völlig unterschiedlichen beruflichen und kulturellen Hintergründen teilgenommen. Davon konnten 600 Menschen nachhaltig und langfristig in Arbeit vermittelt und 450 aktiviert werden, d.h. sie nahmen eine Weiterbildung, ein Firmenpraktikum oder sogar Studium auf. Weitere 240 fanden eine Arbeitsstelle noch vor dem ersten Einzelcoaching. Eine aktive Öffentlichkeitsarbeit mit derzeit rund 177 Presseartikeln begleitet das Regionalprojekt, so dass eine breite Öffentlichkeit über das Engagement und die Erfolge informiert wird. Die wertschätzende und vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Akteure eröffnet zudem viele Möglichkeiten und Chancen, die in der Zusammenarbeit spürbar sind und zum Tragen kommen.

Seit 2020 sind die Projekte AZAV-zertifiziert. Sie haben die Kultur, die Haltung und das Wertegerüst des Kommunalen Jobcenters Darmstadt-Dieburg nachhaltig beeinflusst. □

Das Benchlearning der kommunalen Jobcenter

Ein Musterbeispiel für bundesweite interkommunale Kooperation

Bereits seit dem Jahr 2005 arbeiten die kommunalen Jobcenter im Projekt „Benchlearning der Optionskommunen“ (BLOK)¹ zusammen, um sich miteinander zu vergleichen, Strategien gemeinsam zu erarbeiten und voneinander zu lernen. Diese Art der systematischen, fachlichen Kooperation kommunaler Aufgabenträger – Landkreise wie kreisfreie Städte – ist bundesweit einzigartig in der kommunalen Landschaft und hat sich über die Jahre zu einem echten Qualitätsmotor in der Umsetzung des SGB II entwickelt.

Ziel ist es dabei, die Effizienz und Effektivität der Dienstleistungen, die den Bürgern angeboten werden, zu optimieren. Durch den offenen Austausch von Daten, Wissen und Erfahrungen können die kommunalen Jobcenter ihre eigenen Strategien weiterentwickeln, um arbeitssuchende Menschen besser zu unterstützen und ihre Integration in den Arbeitsmarkt zu fördern. Dabei trägt das Benchlearning dazu bei, innovative Ansätze der Arbeitsmarktförderung sowie kommunalen Sozialpolitik und der Verwaltungsorganisation zu entwickeln.

Ein Rückblick auf die Anfänge

Am Beginn der Entwicklung stand 2005 das Benchmarkingprojekt der Bertelsmann Stiftung. Nachdem sich die Stiftung bis dahin in unterschiedlichen Projekten bereits mit Fragen der Steuerung und Organisation der Arbeitsmarktpolitik sowie der Förderung beschäftigungsorientierter Sozialpolitik in Kommunen beschäftigt hatte und darüber hinaus methodisch bereits seit Jahren mit Hilfe von steuerungsrelevanten Kennzahlenvergleichen die Leistungsfähigkeit von Kommunen in ihren unterschiedlichen Handlungsfeldern betrachtet hatte, lag es nahe, die organisatorische Umsetzung des neu eingeführten SGB II ebenfalls zu begleiten.

Daher haben der Deutsche Landkreistag und der Deutsche Städtetag die Initiative der Bertelsmann Stiftung zum Aufbau eines Benchmarks gerne angenommen und die damals noch 69 kommunalen Jobcenter für eine Mitarbeit gewonnen. Inhalte und Zielstellung des Projektes waren seinerzeit noch stark geprägt von der politischen Auseinandersetzung um die „bessere“ SGB II-Aufgabenträgerschaft, also die politisch konträr diskutierte Frage, ob Arbeitsgemeinschaften der Bundesagentur für Arbeit mit den Landkreisen und kreisfreien Städten oder eine kommunale Eigenver-

Von Thomas Schmidt, Landkreis St. Wendel

antwortung als Optionskommune der richtige Weg sind, um die damals besonders stark ausgeprägte Massen- und Langzeitarbeitslosigkeit am besten zu bekämpfen.

Zu diesem Zeitpunkt steckte die amtliche SGB II-Statistik, auf deren Basis Vergleiche überhaupt nur möglich waren, noch in den Kinderschuhen. Anfangs gelang es gerade einmal, die regionalen Fallzahlenentwicklungen und die Arbeitslosigkeit valide und halbwegs vergleichbar abzubilden. Kennzahlen für die Messung von Aktivierungen, Integrationen oder gar Integrationsfortschritten gab es jedoch noch nicht, was den Systemvergleich der Organisationsformen wie auch den Vergleich einzelner Jobcenter untereinander deutlich erschwerte.

Im Zuge dessen wurde von der Bertelsmann Stiftung gemeinsam mit kommunalen Praktikern bereits im Herbst 2004 ein erstes Kennzahlenset erarbeitet, welches Anfang 2005 den an der Umsetzung des SGB II beteiligten Organisationen vorgestellt wurde. In der Folge entwickelte Rambøll Management im Auftrag der Stiftung eine eigene Auswertungsdatenbank, die Dateneingaben auf der Basis der örtlichen IT-Fachverfahren und erste Vergleiche ermöglichte. Mit dieser Pionierarbeit wurde seinerzeit die Grundlage für spätere Kennzahlenvergleiche im SGB II gelegt, wie sie heute durch die Regelung in § 48a SGB II allgemeingültiger Standard sind.

Ende 2005 fanden dann die ersten Vergleichsring-sitzungen statt. Die Zusammensetzung der sieben Vergleichsringe erfolgte nach den Kreistypen des Bundesamtes für Bau- und Raumplanung (BBR) in Verbindung mit der SGB II-Quote.

Die besonderen Herausforderungen lagen zunächst in der Datenverfügbarkeit bei lokal unterschiedlichen IT-Fachverfahren, der Herstellung der Vergleichbarkeit der Kennzahlen und deren Einordnung in arbeitsmarktlich unterschiedlich geprägte Rahmenbedingungen.

Das Projekt hat den kommunalen Jobcentern schon sehr früh die Möglichkeit eröffnet, sich auf Basis eines einheitlichen Kennzahlenkatalogs inhaltlich auszutauschen, Unterschiede der Organisationen und ihrer strategischen Zielrichtung zu diskutieren und Anregungen für die Weiterentwicklung der eigenen Organisation mitzunehmen. Dabei gelang es auch, erste Wirkungszusammenhänge auf aggregierter Ebene zu identifizieren. Besonders intensiv

diskutiert wurden bspw. die Zusammenhänge zwischen Sanktions- und Aktivierungsquote sowie zwischen Sanktions- und Eingliederungsquote. Auch die Auswirkungen der Personalausstattung des Jobcenters auf die Aktivierung und Integration wurden beleuchtet. Die Vergleichsringteilnehmer erhielten dadurch wichtige Impulse für die strategischen Entscheidungen, die sie in ihren Häusern zu treffen hatten.

Nachdem die Bertelsmann Stiftung das Benchmarking erfolgreich implementiert hatte, ging die Projektträgerschaft 2007 planmäßig auf die zugelassenen kommunalen Träger und den Deutschen Landkreistag sowie den Deutschen Städtetag über.

Die Übergangsphase ab 2007

Die kommunalen Spitzenverbände beauftragten im Namen der kommunalen Jobcenter als weiteren unterstützenden Dienstleister neben Rambøll Management das Beratungsunternehmen *con_sens* mit dem Arbeitsmarktexperten Dr. *Helmut Hartmann* an seiner Spitze. Neben der Fortführung der inhaltlichen Vergleichsringarbeit stand zunächst die Überarbeitung des Kennzahlensets im Fokus, um die Zielgenauigkeit der Vergleichsdaten zu verbessern.

Im Verlauf des Projektes wurden viele fachliche Themen bearbeitet, bspw. wurden Wirkungszusammenhänge verschiedener Kennzahlen in sog. Radar-Charts analysiert und ein Personalkennzahlenset erarbeitet, das erstmals auch qualitative Aspekte des Personalkörpers betrachtete und die Grundlage für vertiefte Performanceuntersuchungen darstellte. In jährlichen Fachtagungen wurden die Einzelergebnisse der Vergleichsringe präsentiert.

Auf der organisatorischen Ebene ist 2009 erstmals eine kommissarische Projektleitung eingesetzt worden, die über die Zielverfolgung, Umsetzung und Steuerung des Projekts wachte, und daneben das Gremium der Vergleichsringssprecherrunde etabliert worden, damit die Projektleitung dadurch ein strukturiertes Feedback der Teilnehmer aus den Sitzungen erhält.

Vom Benchmarking zum Benchlearning

Aus Anlass der Entfristung des Optionsmodells und der zahlenmäßigen Erweiterung von 69 auf 104 kommunale Jobcenter hat die Vollversammlung der „neuen“ und

¹ Später: „Benchlearning der kommunalen Jobcenter“.

„alten“ Optionskommunen am 24.10.2011 den Grundsatzbeschluss zur Fortführung des Projektes mit folgenden Veränderungen gefasst:

- Ausweitung der Zahl der künftigen Vergleichsringe von 7 auf 10 und deren Neuzuschnitt,
- Neubildung der Projektleitung unter Beteiligung der neuen kommunalen Jobcenter,
- Stärkung des vergleichsringübergreifenden Austauschs mit zusätzlichen Formaten,
- Bearbeitung übergreifender Themen, bspw. in Form eines Jahresthemas,
- Umbenennung vom „Benchmarking“ zum „Benchlearning“.

Worin liegt hierbei der Unterschied? *Benchmarking* ist eher auf den Vergleich von Leistungskennzahlen ausgerichtet, während *Benchlearning* den Austausch von Wissen und Erfahrungen in den Vordergrund stellt, um kontinuierliches Lernen und Verbesserung zu fördern. Mit ein Grund für diese inhaltliche Neuausrichtung war der Umstand, dass der Gesetzgeber durch die §§ 48a und 48b SGB II ab diesem Zeitpunkt einheitliche Kennzahlen und Zielvereinbarungen als neues Steuerungsinstrument des SGB II eingeführt hatte.

Mit dieser neuen Schwerpunktsetzung wurde der Auftrag für eine externe Beratung neu ausgeschrieben und an ein auf den öffentlichen Sektor spezialisiertes Beratungsunternehmen vergeben.

Die kommunalen Jobcenter führen seitdem das Benchlearning als gegenseitigen Lern- und stetigen Verbesserungsprozess durch. Kernstück ist die praktische Arbeit in zehn Vergleichsringen, denen die teilnehmenden Jobcenter nach Kriterien wie SGB II-Quote, Größe und Region zugeordnet sind. Bei Neuzuschnitt wurde Wert darauf gelegt, dass in jedem Vergleichsring Jobcenter aus mindestens drei Bundesländern vertreten sind, um dadurch den überregionalen Austausch zu befördern. Jeder Vergleichsring trifft sich dreimal im Jahr zu einem zweitägigen Workshop. Darüber hinaus findet ein vergleichsringübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch statt. Die Vergleichsringarbeit ist nach wie vor das zentrale Instrument für Innovationen in den kommunalen Jobcentern mit dem Ziel, konkrete Unterstützungsinstrumente für die strategische und operative Arbeit zu entwickeln.

Seit 2013 wird jeweils ein zentrales Jahresthema ausgewählt, vom Dienstleister konzeptionell aufbereitet und innerhalb der Vergleichsring Sitzungen bearbeitet. Das Jahresthema 2025 „Sozialverwaltung der Zukunft – kommunale Chancen nutzen“ setzt sich bspw. mit der Frage auseinander, wie durch organisatorische Maßnahmen und rechtskreisübergreifende Zusam-

menarbeit kommunale Stärken bestmöglich genutzt und dem von allen Seiten bestehenden Kostendruck proaktiv begegnet werden kann. Außerdem soll erarbeitet werden, wie persönliche Beratung auch bei knappen Ressourcen gut geleistet werden kann.

Tag der kommunalen Jobcenter

Zum Ende eines Projektjahres werden traditionell im Herbst beim Tag der kommunalen Jobcenter die erarbeiteten Ergebnisse vorgestellt und den kommunalen Jobcentern und der Fachöffentlichkeit präsentiert. Die Fachtage starten in der Regel mit einem ersten öffentlichen Teil mit externem Input aus Politik, Wissenschaft, Forschung, Sozialverbänden oder anderen gesellschaftlich relevanten Akteuren. Prominente Arbeitsmarktpolitiker wie *Ursula von der Leyen*, *Annegret Kramp-Karrenbauer*, *Karl Josef Laumann*, *Hubertus Heil* und *Frank Bsirske* konnten bereits als Key-Speaker und Diskussionspartner gewonnen werden, wie auch renommierte Wissenschaftler aus Arbeitsmarktforschung und Rechtswissenschaften.

Der zweite Veranstaltungstag steht für den Kern des Benchlearning, nämlich den Austausch über die Vergleichsringe hinweg in mehreren Fachforen. Die jährliche Vernetzung hat sich über die Jahre zu einem nicht mehr wegzudenkenden fixen Termin im Kalender der kommunalen Jobcenter entwickelt, bei dem auch dem persönlichen Austausch ausreichend Raum gegeben wird.

Ergänzend werden die Ideen des Benchlearning durch sog. Transferworkshops in die kommunalen Jobcenter getragen. Im Rahmen eines Beratertages werden in den einzelnen Jobcentern wesentliche Ergebnisse des Benchlearning vorgestellt, wie auch Aspekte des Jahresthemas jobcenterspezifisch bearbeitet und weiterentwickelt.

Projektsteuerung

Ein Projekt dieser Größenordnung bedarf zur erfolgreichen Umsetzung einer verlässlichen Steuerungsstruktur. Der Deutsche Landkreistag und der Deutsche Städtetag werden gegenüber dem beauftragten Dienstleister durch die „Geschäftsstelle Benchlearning der kommunalen Jobcenter“ beim Deutschen Landkreistag vertreten.

Die Steuerung wird in erster Linie durch die Projektleitung wahrgenommen, einem Gremium, in dem die kommunalen Jobcenter repräsentativ im Verhältnis 1:6 vertreten sind. Die Projektleitung ist verantwortlicher Ansprechpartner für den Dienstleister auf Seiten der Auftraggeber. Sie vertritt die Gesamtheit der Auftraggeber gegenüber dem Dienstleister und berichtet an den DLT-Arbeitskreis kommunale Jobcenter. Dadurch wird gewährleistet, dass

aus der Vielzahl der Auftraggeber ein gebündelter Wille gegenüber dem Dienstleister artikuliert werden kann.

Die Projektleitung tagt in der Regel dreimal im Jahr und nimmt dabei die Tätigkeitsberichte des Dienstleisters und die Berichte der Vergleichsringrunden ab, sie beschließt über etwaige Vertragsänderungen sowie auf Vorschlag der Teilnehmer über das Jahresthema und befindet schließlich auch über den Personaleinsatz des Dienstleisters in den Vergleichsringrunden. Die Einbindung der Positionen und Wünsche der Teilnehmer an den Vergleichsring Sitzungen werden über die Sprecher der Vergleichsringe aufgenommen und von diesen in die Projektleitung transportiert.

Fazit

Das Benchlearningprojekt hat sich über 20 Jahre hinweg als *das* verbindende Element der Vielfalt der kommunalen Jobcenter fest etabliert und wichtige Impulse für eine vernetzte kommunale Arbeitsmarktpolitik gesetzt.

Das kontinuierliche Voneinander-Lernen in einer von Offenheit und gegenseitigem Vertrauen geprägten Atmosphäre sowie die daraus resultierenden Verbesserungsprozesse in den kommunalen Jobcentern ermöglichen

- Effizienzsteigerungen: Durch den Vergleich von Prozessen können ineffiziente Praktiken identifiziert und verbessert werden.
- Qualitätsverbesserungen: Kommunale Jobcenter können von erfolgreichen Ansätzen anderer lernen und diese adaptieren, im Gegenzug aber auch gemachte Fehler anderer vermeiden.
- Innovationsförderung: Der Austausch von Ideen kann zu neuen, kreativen Lösungen führen.
- Netzwerkbildung: Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Jobcentern und anderen Institutionen.

Herzstück des Projekts über die vielen Jahre sind zweifelsohne die Kollegen, die ihre Zeit in die aktive Teilnahme an den Vergleichsring Sitzungen, Fachtagen und weiteren Formaten des Benchlearning² investieren und damit nicht nur für ihr jeweiliges Haus, sondern auch für die Gesamtheit der kommunalen Jobcenter einen wichtigen Beitrag zu deren Fortentwicklung leisten. □

Thomas Schmidt, Sprecher der Projektleitung Benchlearning der kommunalen Jobcenter, Dezernent beim Landkreis St. Wendel

² Weitere Informationen zum Benchlearning: <https://kommunale-jobcenter.de/benchlearning/>.

Zu groß für kleine Lösungen – Wie kommunale Jobcenter mit Kooperation die digitale Zukunft meistern

Neue Ansätze für eine moderne Verwaltung

Die Jobcenter stehen deutschlandweit vor stetig wachsenden Herausforderungen. Die Corona-Pandemie, die Ukraine-Krise und gesetzliche Reformen wie das Bürgergeld haben verdeutlicht, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit entscheidend für leistungsfähige Organisationen und damit für einen resilienten Sozialstaat sind. Gleichzeitig erschweren jedoch knappe finanzielle Mittel, ein zunehmender Fachkräftemangel und der demografische Wandel die Bewältigung der ohnehin anspruchsvollen Aufgaben.

Diese vielschichtige Problemlage macht deutlich, dass es effizientere Prozesse, schlanke Strukturen und innovative Lösungsansätze braucht. Parallel dazu steigen die Erwartungen der Bürger an digitale Verwaltungsangebote. Nutzungsfreundlichkeit, ständige Verfügbarkeit und eine positive User Experience stehen dabei im Mittelpunkt. Die Herausforderung besteht darin, digitale Services so zu gestalten, dass sie persönliche Beratung nicht ersetzen, sondern ergänzen – insbesondere, um vulnerable Gruppen zu erreichen. Hier wird deutlich, dass Digitalisierung nicht nur eine technische, sondern auch eine soziale Dimension hat, die von Beginn an mitgedacht werden muss. Es zeigt sich, dass die Digitalisierung einzelner Prozesse zwar ein wichtiger Schritt ist, aber nur als Teil eines umfassenden Veränderungsprozesses betrachtet werden kann.

Besonders in den Bereichen Organisation, Digitalisierung und IT fehlen jedoch häufig die Kapazitäten, um neben dem Tagesgeschäft nachhaltige Innovationen zu entwickeln oder kurzfristige Effizienzgewinne zu realisieren. Zumal auch die steigenden Anforderungen an Datenschutz und Cybersicherheit personelle und finanzielle Ressourcen binden. Dies führt nicht zuletzt zu Engpässen bei der Implementierung und dem Betrieb digitaler Lösungen – insbesondere dann, wenn diese in operativ herausfordernden Zeiten dringend benötigt werden. Ein weiteres Problem liegt in den häufig fragmentierten IT-Strukturen. Diese erschweren die Integration neuer Technologien und führen bei einer übergreifenden Betrachtung zu ineffizienten Doppelstrukturen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Datenschutz und Cybersicherheit, was zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen bindet.

Von Maximilian Großmann, Wetzlar

Insbesondere während der Umsetzung neuer gesetzlicher Vorgaben geraten Organisationen häufig unter erheblichen Zeit- und Ergebnisdruck. Die begrenzten Kapazitäten wirken sich dabei nicht nur auf die Planungs- und Umsetzungsphasen aus, sondern bergen auch Risiken für die nachhaltige Weiterentwicklung und Verstetigung digitaler Lösungen. Während die Einführung neuer Tools oft priorisiert wird und dafür kurzfristig Ressourcen bereitgestellt werden, fehlt es im laufenden Betrieb häufig an Kapazitäten für Transfer, Kontinuität und Optimierung. Dies erschwert es, Effizienzgewinne langfristig zu sichern und Prozessverbesserungen nachhaltig zu verankern. Neben technischen und organisatorischen Anforderungen dürfen auch kulturelle Aspekte nicht vernachlässigt werden. Nur wenn Mitarbeiter frühzeitig eingebunden und Veränderungen transparent gestaltet werden, lässt sich Akzeptanz für die digitale Transformation schaffen und erhalten.

Diese Herausforderungen verdeutlichen, dass es insbesondere für die kommunalen Jobcenter entscheidend ist, neue Wege zu gehen. Insbesondere innovative, interkommunale Lösungen bieten eine vielversprechende Möglichkeit, um langfristig handlungsfähig und effizient zu bleiben.

Kooperation als Schlüssel – Zusammen mehr erreichen

In den vergangenen Jahren haben die Kommunalen Jobcenter in Hessen eindrucksvoll bewiesen, dass interkommunale Zusammenarbeit ein wirkungsvolles Instrument ist, um gemeinsame Herausforderungen zu meistern. Das durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration geförderte Innovation-Lab hat gezeigt, wie durch organisations- und hierarchieübergreifende Kooperation innovative Lösungen entstehen können. In enger Zusammenarbeit mit dem Hessischen Landkreistag und dem Hessischen Städte- tag haben die Jobcenter den Mehrwert gebündelter Ressourcen demonstriert und ihre gemeinschaftliche Innovationskraft sichtbar gemacht. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Kooperation weit mehr ist als reine Arbeitsteilung – sie eröffnet neue Perspektiven und schafft Raum für kreative Lösungen.

In interdisziplinären Laboratorien entwickelten Mitarbeiter praxisnahe Antworten auf zentrale Herausforderungen. So entstanden digitale Erklärvideos, ein regelbasierter Chatbot (KIM) und Strategien für den gezielten Einsatz von Social Media. Diese Ideen wurden nicht nur konzeptionell durchdacht, sondern auch prototypisch umgesetzt und getestet. Gleichzeitig erprobten die Teilnehmer agile Methoden wie Design Thinking, führten Persona-Analysen zur nutzerzentrierten Entwicklung durch und experimentierten mit Gamification, um die Kommunikation mit Bürgern zu optimieren.

Die Projekte verdeutlichten, dass Innovation über technologische Neuerungen hinausgeht – sie erfordert auch neue Kommunikations- und Interaktionsformen. Der Erfolg beruhte maßgeblich auf der Bereitschaft der Mitarbeiter, neben ihren täglichen Aufgaben aktiv an den Projekten mitzuwirken. Dieses Engagement war häufig mit einer Doppelbelastung verbunden – der Sicherstellung des laufenden Betriebs einerseits und der Mitarbeit an zukunftsweisenden Projekten andererseits.

Trotz dieser Herausforderungen zeigte die Praxis, dass Kooperation die ideale Grundlage für innovative Lösungen bildet. Sie ermöglicht es, Wissen und Ressourcen gezielt zu bündeln und so Synergien zu schaffen. Besonders hervorzuheben ist, dass durch diese Zusammenarbeit marktreife digitale Produkte entwickelt wurden, die allen beteiligten Organisationen zur Verfügung stehen. Dabei profitierten nicht nur die Pilotkommunen von den neuen Entwicklungen. Auch andere Jobcenter konnten die Ergebnisse übernehmen, adaptieren und auf ihre eigenen Bedarfe skalieren. Dies unterstreicht das Potenzial von Kooperationen, auch über den unmittelbaren Projektkontext hinaus nachhaltige Wirkung zu entfalten.

Die positiven Erfahrungen aus dem Innovation-Lab unterstreichen, dass interkommunale Zusammenarbeit nicht nur kurzfristige Erfolge ermöglicht, sondern auch langfristige Effekte für Effizienz und Innovationskraft freisetzt. Sie bilden die Grundlage für nachhaltige Veränderungen und zeigen, dass Digitalisierung durch Kooperation schneller, gezielter und ressourcenschonender umgesetzt werden kann.

Von der Idee zur Institution – Die K4K eG als Plattform für digitale Innovation

Die positiven Erfahrungen aus dem Innovation-Lab bildeten für die kommunalen Jobcenter in Hessen den Ausgangspunkt, ihre Kooperation zu verstetigen, die gewonnenen Erkenntnisse zu sichern und neue digitale Lösungen gemeinschaftlich zu entwickeln. Dabei griffen sie auf eine bereits bestehende Plattform zurück – die K4K eG, eine interkommunale Genossenschaft, die seit 2016 erfolgreich Kommunen und kommunale Einrichtungen in ihrer digitalen Transformation unterstützt. Die Jobcenter entschieden sich, die K4K als professionellen Partner zu nutzen, um ihre Zusammenarbeit zu strukturieren und Synergien zu schaffen. Gleichzeitig gewannen sie wertvolle Erkenntnisse über die spezifischen Herausforderungen interkommunaler Kooperation – insbesondere in den Bereichen Ressourcensteuerung, Nachhaltigkeit und Skalierbarkeit.

Der Peer-to-Peer-Ansatz des Innovation-Labs setzte auf die aktive Beteiligung der Mitarbeiter, die sich interdisziplinär und interkommunal in die Laboratorien einbrachten. Dies ermöglichte praxisnahe und innovative Lösungen, stellte aber auch hohe Anforderungen an die Organisation. Die Mitarbeiter übernahmen neben ihrem fachlichen Input zusätzliche Aufgaben – von der Projektsteuerung bis hin zur Terminplanung. Über längere Zeiträume führte diese Doppelbelastung zu Herausforderungen bei der Ressourcenallokation, Motivation und Zielerreichung. Die gewonnenen Erfahrungen zeigten, dass langfristige Lösungen klare Strukturen, eine zentrale Koordination und professionelles Ressourcenmanagement erfordern. Um diese Anforderungen zu erfüllen, intensivierten die kommunalen Jobcenter ihre Zusammenarbeit über die K4K eG und nutzen die Genossenschaft seither als Plattform für gemeinschaftliche Projekte.

Ein herausragendes Beispiel für die digitale Kooperation ist die Entwicklung eines KI-gestützten Chat- und Voicebots. Das Projekt folgt einem klar strukturierten Ansatz, bei dem die zentrale Steuerung – einschließlich Projektmanagement, Koordination und Administration – gebündelt über die K4K organisiert wird. Das zeitliche Investment der beteiligten Jobcenter konzentriert sich dabei auf den fachlichen Input im interdisziplinären Entwicklungsteam. Interne Ressourcen werden gezielt eingesetzt, während die K4K den organisatorischen Rahmen bietet.

Nach einer erfolgreichen Pilotphase wird der Bot als digitale Assistenzlösung in den hessischen kommunalen Jobcentern eingeführt. Er beantwortet häufig wiederkehrende Anfragen in Echtzeit, entlastet die

Mitarbeiter und verbessert die Erreichbarkeit für die Bürger rund um die Uhr. Damit schafft das Projekt nicht nur kurzfristige Effizienzgewinne, sondern legt auch die Grundlage für eine nachhaltige digitale Transformation. Das Gemeinschaftsprodukt wird nach der Einführungsphase in Hessen über eine cloudbasierte No-Code-Plattform bundesweit verfügbar gemacht. Mit seiner modularen Basisversion, einem gemeinsamen Bot-Hub und einem moderierten Wissenstransfer (Community of Practice) wird es einen spürbaren Mehrwert für die gesamte KJC-Gemeinschaft in Deutschland entfalten.

Die K4K eG fungiert dabei nicht nur als Plattform für die Entwicklung innovativer Lösungen, sondern auch als Multiplikator, der erfolgreiche Produkte skaliert und Wissen im kommunalen Ökosystem teilt. Dank ihrer zentralen Struktur bietet die K4K eG die Möglichkeit, Synergien zu nutzen und gleichzeitig individuelle Anforderungen zu berücksichtigen. Der genossenschaftliche und mitgliedergeführte Ansatz garantiert, dass die Interessen der kommunalen Mitglieder im Mittelpunkt stehen. In diesem Sinne unterstützt die K4K ihre Mitglieder dabei, strategische Ziele mit minimalem administrativem Aufwand zu erreichen.

Durch ihren bundesweiten Ansatz sorgt die K4K dafür, dass Erkenntnisse und Produkte auch auf weitere Kommunen und Organisationen übertragen werden können. Dies gewährleistet einen kontinuierlichen Wissenstransfer, der digitale Innovationen beschleunigt und Effizienzgewinne nachhaltig sichert. Die Zusammenarbeit der kommunalen Jobcenter über die K4K zeigt eindrucksvoll, dass interkommunale Kooperation nicht nur aktuelle Herausforderungen löst, sondern auch die Grundlage für eine zukunftssichere Verwaltung legt – effizient, kooperativ und innovativ.

Digitale Zukunft gestalten – Transformation durch Zusammenarbeit

Die holistische Philosophie der interkommunalen Genossenschaft K4K eG orientiert sich am Zukunftsbild des IT-Planungsrats und an den Zielen der föderalen Digitalstrategie. Effizienz, Krisenfestigkeit und Transparenz stehen dabei im Mittelpunkt. Als Muster einer schlanken Verwaltung treibt die K4K die digitale Transformation mit Tempo und Weitblick voran. Durch interkommunale Zusammenarbeit nutzt sie Skaleneffekte und beschleunigt Innovationen. Projekte wie die Entwicklung modularer KI-Lösungen für Chat- und Voicebots zeigen, wie nutzendenzentrierte, digitale Verwaltungsangebote Schritt für Schritt Realität werden und zugleich den strategischen Leitlinien der föderalen Digitalstrategie entsprechen.

Darüber hinaus setzt die K4K auf ein offenes Ökosystem, in dem Partner aus Verwaltung, Wissenschaft und Technologie gemeinsam an Lösungen arbeiten. Dieses Netzwerk fördert einen kontinuierlichen Wissenstransfer und stellt sicher, dass Innovationen praxisnah entwickelt und zügig umgesetzt werden. Die enge Zusammenarbeit mit kommunalen Spitzenverbänden wie dem Deutschen Landkreistag stärkt zusätzlich die Verankerung in der kommunalen Struktur und schafft Vertrauen in die gemeinsamen Lösungen.

Die digitale Transformation erfordert innovative Ansätze, die Ressourcen bündeln und Wissen gezielt teilen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass interkommunale Zusammenarbeit nicht nur Synergien schafft, sondern auch die Innovationskraft einzelner Kommunen durch gemeinsames Lernen und gemeinschaftliche Entwicklung deutlich verstärkt. Diese Kooperationen ermöglichen es, digitale Projekte zu beschleunigen, Effizienzgewinne zu realisieren und nachhaltige Veränderungen durch Standardisierung und Zentralisierung zu schaffen. Die K4K eG steht exemplarisch für gelebte Kooperation und beweist, dass gemeinschaftliches Handeln digitale Projekte zukunftssicher macht.

Die Ansätze der Genossenschaft lassen sich auf viele weitere Themenfelder übertragen – von Verwaltungsprozessen über Servicedienste bis hin zu strategischen Infrastrukturprojekten. Der Erfolg solcher Initiativen hängt maßgeblich von starken Netzwerken und partnerschaftlichem Handeln ab – genau das zeichnet die interkommunale Zusammenarbeit aus und ebnet den Weg für eine moderne, leistungsfähige Verwaltung.

Die K4K eG plant, in interkommunalen Projekten weitere digitale Services zu entwickeln und bestehende Lösungen kontinuierlich zu optimieren. Ziel ist es, ein flexibles und skalierbares Angebot zu schaffen, das auf die Bedürfnisse von Kommunen zugeschnitten ist und gleichzeitig eine hohe Anpassungsfähigkeit für künftige Herausforderungen bietet. Damit leistet die K4K eG nicht nur einen entscheidenden Beitrag zur digitalen Transformation, sondern zeigt, dass durch Zusammenarbeit Zukunft aktiv gestaltet werden kann – von Kommunen, für Kommunen. □

Maximilian Großmann, Vorstand, K4K Kompetenz für kommunale Innovation und Digitalisierung eG, Wetzlar

Vom Aktentisch zur Automatisierung – Die Digitalisierung im Jobcenter Ostalbkreis

Die elektronische Akte – der erste Schritt zum papierlosen Büro

Zum 1.1.2012 wurde der Ostalbkreis als Optionskommune zugelassen und nimmt seither die Leistungen der Grundsicherung für Arbeitsuchende nach dem SGB II in eigener Zuständigkeit im Jobcenter Ostalbkreis wahr. Von Beginn an haben wir dem Thema Digitalisierung einen hohen Stellenwert zugeschrieben. Am größten der vier Standorte des Jobcenters, in Schwäbisch Gmünd, stand im Jahr 2014 der Umzug in ein neues Bürogebäude an und wegen fehlender Lagermöglichkeiten war schnell klar, dass die Einführung der E-Akte zu diesem Zeitpunkt abgeschlossen sein musste. In einer Arbeitsgruppe mit Start im Oktober 2012 konnten die Rahmenbedingungen für eine unkomplizierte Einführung erarbeitet und im Jahr 2013 in verschiedenen Testphasen erprobt werden. Im Oktober 2013 wurde die E-Akte vollständig implementiert, sodass seit mittlerweile mehr als zehn Jahren jedes kundenbezogene Dokument und Poststück in der E-Akte gespeichert wird. Der Mehrwert der E-Akte wurde von Beginn an gesehen – Berge an Akten auf den Schreibtischen wurden durch aufgeräumte Arbeitsplätze ersetzt.

Heute ist die E-Akte aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Vor allem während der COVID-19-Pandemie war die jahrelange Erfahrung und Nutzung ein Segen. Mit Beginn der Corona-Regeln und Kontaktbeschränkungen im Frühjahr 2020 konnten die Beschäftigten des Jobcenters ohne größere Probleme ins Homeoffice versetzt werden und dort weiterhin effizient arbeiten. So konnten die Herausforderungen während der Pandemie durch die Fle-

Von Benjamin Schön, Ostalbkreis

xibilität beim Arbeitsplatz bestmöglich überwunden werden.

Die frühe Einführung der E-Akte war jedoch nur der Beginn vielfältiger Digitalisierungs- und Softwareentwicklungen, welche bis heute vorangebracht werden.

Um die Effizienz der Arbeitsabläufe zu steigern und das Potenzial der E-Akte auszuschöpfen, wurden die Arbeitsplätze zunächst mit Multifunktionsgeräten (Drucker und Scanner in einem), später mit Hochleistungsscannern pro Arbeitsplatz und büroübergreifenden Druckern ausgestattet. So konnten in Kundengesprächen die abgegebenen Dokumente direkt digitalisiert werden.

Briefe eintüten war gestern – der elektronische Postausgang

Neben dem digitalen Eingang und Speichern von Dokumenten haben wir von Beginn an auch die Relevanz eines digitalen Postausgangs thematisiert. Um die Arbeitseffizienz weiter zu verbessern und den Mitarbeitern einen analogen Arbeitsschritt abzunehmen, konnte mit dem Start als Optionskommune 2012 ein digitaler Zentraldruck angeboten werden. Die damals als LVIN vertriebene Software kann Word- und PDF-Dokumente über einen digitalen Druckvorgang an ein Rechen- und Druckzentrum in Deutschland übermitteln. Den weiteren Postversand übernimmt die Deutsche Post. Der digitale Postausgang erleichtert die tägliche Arbeit bis heute; so werden bis auf wenige Ausnahmen alle Bescheide und Schreiben digital an die Deutsche Post übergeben. Seit

2021 ist das Nachfolgeprodukt Connex-Cube im Einsatz, welches weitere Verbesserungen im Anfügen von Dokumenten und Flyern sowie den Druck von Serienbriefen mit sich brachte.

Das Onlinezugangsgesetz (OZG) und der Schritt zu digitalen Anträgen

Der Beschluss des Deutschen Bundestags im Jahr 2017, dass bis zum 31.12.2022 Verwaltungsleistungen elektronisch anzubieten sind, hat auch dem Jobcenter Ostalbkreis die Aufgabe zur Erstellung eines Plans zur Umsetzung mitgegeben. In der Arbeitsgemeinschaft Kommunale Jobcenter des Landkreistags Baden-Württemberg wurde von den Führungskräften der kommunalen Jobcenter früh erörtert, ob und wie eine gemeinsame Umsetzung von digitalen Anträgen und einer digitalen Plattform aussehen kann. Diese Idee führte zu einem sog. INDILAKO (Initiative Digitale Landkreiskonvois) des Landkreistags unter dessen struktureller Führung. Das Jobcenter Ostalbkreis stellte zwei Mitarbeiter für die fachliche Führung zur Verfügung. Das Projekt „Online Kundenportal für kommunale Jobcenter“ betrachtete verschiedene Perspektiven zur Umsetzung des OZG sowie darüber hinausgehende Serviceoptionen. Aufgrund vielfacher Entwicklungen im Bereich von Online-Anträgen und digitalen Service-Angeboten wurde der INDILAKO ohne erarbeitetes Produkt 2022 auf Eis gelegt. Aus den Ideen und Vorarbeiten konnten jedoch viele Entwicklungen angestoßen und durchgeführt werden.

So wurde durch die Mitarbeit im INDILAKO sowie dem bundesländerübergreifend verteilten Vorgehen zur Ausarbeitung von Antragsstrecken im SGB II der Grundstein für



Schreibtisch im Jobcenter vor der elektronischen Akte.



Mitarbeiterin des Jobcenters nach Einführung der elektronischen Akte.

Fotos: Jobcenter Ostalbkreis

mittlerweile eingeführte Online-Anträge gelegt. Zunächst haben wir im April 2021 den in Hessen von der ekom21 gestalteten digitalen Hauptantrag für das damalige Arbeitslosengeld II – jetzt Bürgergeld – eingeführt und den Neukunden des Jobcenters zur Verfügung gestellt. Erweitert wurde das Angebot zeitnah um den Weiterbewilligungsantrag und die Veränderungsmittelteilung der ekom21 in Rahmen des Einer-für-Alle-Prinzips (EfA). Zum Dezember 2024 werden zudem noch die Anträge für einmalige Leistungen und Darlehen der ekom21 genutzt – weitere Angebote der Sozialplattform sollen in der kommenden Zeit eingeführt werden.

Zudem wurden in Eigenleistung digitale Anträge für Bildung und Teilhabe sowie zur Einreichung von Krankmeldungen und Beantragung einer Nicht-Erreichbarkeit erstellt, welche das aktuelle Angebot von digitalen Anträgen abrunden.

Dann kam Corona – Videokonferenzen und Online-Terminvereinbarung

Als im März 2020 die Arbeitswelt durch die COVID-19-Pandemie durchgeschüttelt wurde, mussten auch im Jobcenter Ostalbkreis die Arbeitsprozesse angepasst und überdacht werden. Das langjährige Arbeiten mit der elektronischen Akte stellte sich hierbei als großer Glücksgriff heraus. Der Übergang für viele Mitarbeiter in das Homeoffice konnte ohne große Turbulenzen ermöglicht werden. Die Ausrüstung mit Hardware (Laptop oder Tower-PC sowie Monitore) konnte innerhalb kürzester Zeit umgesetzt werden. Die Beratungshotlines wurden zunächst von den Beschäftigten betreut, welche im Büro anwesend waren. Diese Hürde wurde im Laufe der Pandemie jedoch auch angepasst, sodass heute Hotlines aus dem Homeoffice betreut werden können.

Der nächste große Punkt war die Frage, wie der bestmögliche Kundenkontakt mit minimalem persönlichen Kontakt ermöglicht werden kann. Hierfür wurde im Jobcenter auf das Angebot der Open Source-Software Big Blue Button gesetzt, welche für alle Mitarbeiter eingerichtet wurde. Als simple, aber umfangreiche Browserlösung können bis heute Beratungsgespräche mit Kunden via Videokonferenz durchgeführt werden. Zudem finden weiterhin viele Teambesprechungen über diesen Weg statt.

Mit Ende der Pandemie und Rückkehr zum (neuen) normalen Arbeitsalltag haben wir den Prozess für Kunden, die einen Neuantrag stellen möchten, angeschaut. Die Idee einer Online-Terminvereinbarung war bereits mit dem INDILAKO in den Köpfen, ab 2023 wurde diese intensiviert. Zunächst verständigten wir uns darauf, die Terminvereinbarung für Neuanträge zu testen, um den Service für die Kunden zu verbessern

und die zeitliche „Ungewissheit“ für die Mitarbeiter zu minimieren. In einer Arbeitsgruppe wurden Rahmenbedingungen erarbeitet und das bereits im Landratsamt Ostalbkreis vorhandene Terminsystem auf die Besonderheiten des Jobcenters angepasst. In einer Testphase ab September 2023 wurden verschiedene Zeiträume für Kunden freigegeben, welche von diesen online oder über die Mitarbeiter der Empfangszone im Jobcenter gebucht werden können. Nach einer erfolgreichen Testphase haben wir zum Januar 2024 die Online-Terminvereinbarung für alle Neuanträge an den Standorten Aalen und Schwäbisch Gmünd ausgerollt. An diesen Standorten sind Neuanträge nur noch nach gebuchten Terminen verfügbar.

„Mein Jobcenter Ostalbkreis“ – die Jobcenter-App

Im Zuge der Entwicklung der digitalen Anträge entstand im Jahr 2021 der Wunsch nach einem kompakten Informationsportal rund um das heutige Bürgergeld. Im ersten Schritt sollte dies für den Bereich „Bildung und Teilhabe“ umgesetzt werden, damit Familien und Träger im Ostalbkreis eine einfache digitale Anlaufstelle für die Leistungen von Bildung und Teilhabe haben. Die App sollte keine Hürde für Familien darstellen und breit verfügbar sein.

Die Entscheidung fiel auf eine Progressive Web App – das bedeutet, eine hybride Webseite, welche klassische Merkmale von Smartphone-Apps besitzt, jedoch über einen Browser aufrufbar ist. So kann die Bildung und Teilhabe-App mobil sowie über einen Laptop oder Desktop-PC genutzt werden. Das Angebot stellt eine Ergänzung zu den Beratungsangeboten des Jobcenters dar und gibt den Familien die Möglichkeit, Leistungen direkt per Smartphone zu beantragen.

Im Jahr 2024 wurde die Bildung und Teilhabe-App als Basis genommen, um eine komplette Jobcenter-App zu entwickeln. Diese umfasst alle Bereiche des Jobcenters, also Leistung, Markt und Integration sowie Bildung und Teilhabe. Von Mai 2024 bis November 2024 haben wir gemeinsam mit einem Softwareunternehmen aus dem Ostalbkreis die „Mein Jobcenter Ostalbkreis“-App entwickelt, welche mittlerweile in der Version 1.0 für iOS und Android verfügbar ist. In dieser Version haben die Kunden die Möglichkeit, in einem offenen Bereich die digitalen Angebote des Jobcenters zu nutzen sowie in einem dezidierten Kundenbereich nach Registrierung, Nachrichten inklusive Anhänge an das Jobcenter zu senden. Dies soll in Zukunft den E-Mail-Verkehr ablösen.

Nachrichten, die über die App versandt werden, kommen im XML-Format beim Jobcenter an und können gemeinsam mit den Anhängen, welche als PDF abge-

speichert werden, in die Fachsoftware und E-Akte importiert werden. Dies führt zu verschiedenen Möglichkeiten der Automatisierung. Zukünftig soll die App eine Anbindung an das Nutzerkonto Bund erhalten und die Möglichkeit der BundID ausnutzen.

Gemeinsam an einem Strang ziehen

Die Digitalisierung bringt neben den vielen positiven Entwicklungen auch Herausforderungen mit sich. Allen voran: Wie geht man gemeinsam mit den Kollegen im Gleichschritt voran? Wie können Gedanken und Probleme frühzeitig aufgenommen werden?

Im Jobcenter Ostalbkreis wird versucht, über eine offene und transparente Kommunikation allen Mitarbeitern eine Möglichkeit zum Mitwirken zu geben. Seit 2021 gibt es in regelmäßigen Abständen einen Newsletter, in welchem über Neuigkeiten und Umsetzungen informiert wird. Zudem wird Kollegen angeboten, in Arbeitsgruppen zu den verschiedenen Projekten mitzuarbeiten.

Im Frühjahr 2024 wurde außerdem ein Workshop „Digitalisierung“ für alle interessierten Beschäftigten angeboten, in dem gemeinsam Trends der Digitalisierung und Chancen für das Jobcenter herausgearbeitet wurden. Weiter werden zur Einführung von neuen Projekten und Lösungen digitale Sprechstunden angeboten, bei dem eine offene Fragenkultur herrscht. Diese Art von Kommunikation soll in Zukunft weiter ausgebaut werden

Automatisch in die Zukunft?

Die Digitalisierung hat in den vergangenen zwölf Jahren die Arbeit des Jobcenters Ostalbkreis geprägt und fit für die Zukunft gemacht. Auf der einen Seite sind Themen wie Künstliche Intelligenz (KI) und Robotic Process Automation (RPA) wichtiger denn je. Hier müssen die Chancen und Gefahren abgewogen und nach kurz- und langfristigen Lösungen geschaut werden. Im Bereich der RPA haben wir im Jahr 2024 erste Projekte gestartet, um die Sachbearbeitung zu unterstützen und zu entlasten. Es ist das Ziel, wiederkehrende Aufgaben zu automatisieren und zukunftsfähig zu machen.

Auf der anderen Seite können freigewordene Kapazitäten in die Beratung und Unterstützung der Kunden gesteckt werden. Denn die bestmögliche Arbeit mit den Menschen und Unterstützungsqualität ist das Dienstleistungsziel des Jobcenters Ostalbkreis – die Digitalisierung hilft dabei seit nun mehr als einem Jahrzehnt. □

Benjamin Schön, Systembetreuer,
Jobcenter Ostalbkreis

20 Jahre SGB II

Das erfolgreiche hessische Optionsmodell

Unbeschadet der bundesgesetzlichen Vorgabe, dass nur ein Viertel der Jobcenter in rein kommunaler Verantwortung stehen darf, sind in Hessen zwei Drittel der Jobcenter rein kommunal: Mit 16 Kommunalen Jobcentern (KJC) und sieben gemeinsamen Einrichtungen (gE) ist Hessen Optionsland Nr. 1. Es leistet einen wichtigen Beitrag zum 20-jährigen Bestehen des Optionsmodells SGB II und schreitet in vielerlei Hinsicht mit innovativen Ideen, sei es mit dem Studium zur Sozialen Sicherung & Sozialverwaltungswirtschaft (BASS) oder im Bereich der Digitalisierung, voran.

Von Tim Ruder, Felix Würfel und
Laura Brenner, Wiesbaden

bis in die Bundesspitzen hinein zum weiteren Bestehen des Optionsmodells. Ein zentraler Aspekt der arbeitsmarktpolitischen Instrumente beinhaltet die Bedürfnisorientierung am Menschen vor Ort: „Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen!“ Für das gemeinsame Gelingen der inhaltlichen und fachlichen Arbeit der (Kommunalen) Jobcenter war es damals schon wichtig, sich regelmäßig mit den gemeinsamen Einrichtungen auszutauschen. In dieser Zeit

schen Optionsmodell leistet auch die **Geschäftsstelle des Hessischen Landkreistages** (HLT). Hierfür wurden zwei Stellen geschaffen, die den interkommunalen Erfahrungsaustausch zwischen den Optionskommunen organisieren und begleiten. Im Laufe der Zeit hat sich das Format der Arbeitsgemeinschaften, bspw. der AG Eingliederung, der AG Leistungsrecht bis hin zu der AG Finanzen und diverser Unterarbeitsgruppen rund um die AG der KJC, aufgebaut. Seit 2011 tauschen sich die Dezernenten sowie die KJC-Leitungen in einem Gemeinsamen Ausschuss zu aktuellen Themen vor Ort aus. Die HLT-Geschäftsstelle erarbeitet gemeinsam mit den KJC **praktische Arbeitshilfen** zu Themen wie „Kosten der Unterkunft“ oder „Datenschutz“, die nicht nur den Mitarbeitern der KJC eine Unterstützung in der täglichen Arbeit bieten.

Seit der Verstetigung im Jahr 2011 unterstützt auch die **Kooperation zwischen dem Land Hessen, den KJC und den hessischen kommunalen Spitzenverbänden** weiterhin das Optionsmodell. Gemeinsame Veranstaltungen und verschiedene Arbeitsgemeinschaften ermöglichen es, sich auf Augenhöhe zu aktuellen Themen auszutauschen. Auf einem zuletzt gemeinsam ausgerichteten Ausbildungs- und Qualifizierungsbudget-Fachtag am 12.9.2024 „Gelebte Fachpraxis“ – Projektideen im Ausbildungs- und Qualifizierungsbudget im Haus der kommunalen Spitzenverbände in Wiesbaden hatten die Mitarbeiter der (kommunalen) Jobcenter die Möglichkeit sich zu verschiedenen Projekten auszutauschen.

Auch im Bereich der **Digitalisierung** verfolgen die hessischen KJC gemeinsam das Ziel, diesen Bereich weiter voranzutreiben. Dafür initiierten sie gemeinsam

mit dem Hessischen Ministerium für Arbeit, Integration, Jugend und Soziales das Innovationslabor „Innolab“. Das Besondere an dem Projekt: Die Ideen kommen direkt von den KJC-Mitarbeitern der 16 Optionskommunen. In kleinen Gruppen, sog. Labs, sollten diese sich neue Ansätze überlegen, die ihren Alltag und den der Leistungsberechtigten erleichtern würden. Themen reichten von Chatbots, Clouddiensten, Umsetzung eines Online-Antrages unab-

Die gesetzliche Grundlage bildete das Vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt für das Optionsmodell. Vor diesem Hintergrund haben sich im Jahr 2004 13 hessische Landkreise und kreisfreie Städte entschieden, die alleinige Trägerschaft der Grundsicherung für Arbeitsuchende zu beantragen. In der Experimentierphase von 2005 bis 2010 sollte die Möglichkeit der Erprobung alternativer Modelle zur Eingliederung von Arbeitsuchenden gegeben werden. Nach Abschluss einer gesetzlich vorgeschriebenen Evaluation sollte eine Entscheidung über die Fortführung des Optionsmodells gefällt werden.

Roman Gebhardt, Amtsleiter des KJC des Landkreises Darmstadt-Dieburg, erinnert sich: „Es war eine spannende und herausfordernde Zeit. Wir mussten mit nur 40 Mitarbeitern ein neues Rechtsgebiet sowie den Bereich des Fallmanagements völlig neu aufbauen. Ganze LKW-Ladungen mit Akten wurden von der Bundesagentur für Arbeit an uns geliefert, und dies alles unter dem Druck, sich beweisen zu müssen, damit es zu einer Verstetigung des Optionsmodells kommt.“

In dieser Zeit setzen die Mitarbeiter der KJC viele Meilensteine, die ihre heutige Arbeitsweise im hessischen Optionsland Nr. 1 prägen. Schon damals war allen die **Vernetzung** untereinander, aber auch über die Ländergrenze hinweg mit den kommunalen Jobcentern in Bayern und Thüringen, sehr wichtig. Im Jahr 2008 positionierte man sich mit der Gelnhäuser Erklärung



AQB-Projekt Robotik des KJC und Bildungsträger aQa aus dem Main-Kinzig-Kreis.
Foto: Wolfgang Brendel/HLT

wurde auch der Grundstein für eine regionale Zusammenarbeit der Institutionen und Kunden gelegt. Bspw. wurden auch Bürgermeister in die Umsetzungen vor Ort mit einbezogen und mit der Form der aufsuchenden Arbeit aktiv den Menschen Beratung und Hilfe angeboten.

Seit dem 1.1.2011 besitzen die hessischen Optionskommunen unbefristet die alleinige Trägerschaft der Leistungen nach dem SGB II. Einen wichtigen Beitrag zum hessi-

hängig einzelner Fachverfahren bis hin zu Erklärvideos. Mit diesen konnten Informationen im Rahmen der Flüchtlingskrise von 2015 flexibel und in verschiedenen Sprachen verbreitet werden. Im Vordergrund der gemeinsamen Arbeit stand die Idee des agilen Arbeitens – hier wurde vor allem der Design-Thinking-Ansatz eingesetzt, der Lösungsansätze und Ergebnisse offenlässt.

Der duale Studiengang BASS

Auch das Erfolgsmodell des dualen Studiengangs BASS – Soziale Sicherung & Sozialverwaltungswirtschaft (B. A.), der zwischen der Hochschule Fulda und den hessischen KJC konzipiert wurde, setzt einen weiteren Meilenstein in der erfolgreichen Arbeit des Optionslandes Nr. 1. Erstmals startete er zum Wintersemester 2011/2012. Zuvor gab es für das Berufsbild „Fallmanager und Fallmanagerin im SGB II“ keinerlei adäquaten Aus- oder Fortbildungsangebote. Der Studiengang wurde daher speziell auf dessen Erfordernisse zugeschnitten und steht grundsätzlich allen SGB II-Trägern – unabhängig ob als Ausbildungsträger im Rahmen einer gE oder als zugelassener kommunaler Träger (zKT) – offen. Mit der Intention, die Praxisarbeit vor Ort auch in den theoretischen Teil des Studiums einfließen zu lassen, werden die Lehraufträge für BASS von Seiten der Hochschule Fulda auch mit Lehrbeauftragten aus den (Kommunalen) Jobcentern besetzt. Der Studiengang trägt daher seinen Teil dazu bei, dass die SGB II-Träger eine bestmögliche Betreuung, fachlich umfassende Beratung und passgenaue Vermittlung vor Ort bieten können.

Fachlich werden die Belange der Sozialverwaltung in Bezug auf die Kenntnisse und Anwendung von einschlägigen gesetzlichen Grundlagen sowie die klientenorientierten Bedürfnisse der unterschiedlichen Personenkreise und deren Lebenslagen verbunden. Auch bieten in der Praxisphase vorgesehene externe Ausbildungsabschnitte in anderen Fachbereichen des Ausbildungsträgers (zum Beispiel Asyl und Gesundheitsämter) einen Gesamtüberblick über das SGB II hinaus. Die aktuellen **Studienschwerpunkte** sind

- Soziale und kommunale Verwaltung, historische und theoretische Zugänge,
- Arbeit – Arbeitsmarkt – Arbeitsmarktprozesse,
- Grundlagen von Psychologie und Gesprächsführung,
- Sozialverwaltungs- und Verfahrensrecht,
- Diversität und soziale Exklusion,
- Gesundheitsförderung im Kontext von Arbeit und Arbeitslosigkeit und

- Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft und öffentlichen Verwaltung.

Der Studiengang basiert auf dem Prinzip des „**Blended Learning**“. Darunter versteht man eine Kombination von Präsenzzeiten an der Hochschule und Online-Lernphasen während der Ausbildungszeit. Präsenzzeit an der Hochschule ist regelhaft an einem Wochenende (Freitag und Samstag) im Monat. Darüber hinaus arbeiten die Studenten im (kommunalen) Jobcenter.

Ferner können während des Studiums auch die Zusatzqualifikationen AktivA Stressbewältigung, psychologische Ersthelfer/in (MHFA Ersthelfer) sowie der AdA-Schein (IHK) erworben werden. Darüber hinaus sind die Inhalte des Studiengangs in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) konzipiert worden und aufgrund der speziellen Ausrichtung des Studiengangs auf das beschäftigungsorientierte Fallmanagement teilweise auf die grundständigen Inhalte der Ausbildung zum/zur „Case ManagerIn“ (DGCC) bei zertifizierten Instituten anrechenbar.

Eine besonders empfehlenswerte Veranstaltung für die Fachebene ist die jährlich im Herbst stattfindende „**BASS-Forschungsmesse**“ in Fulda. Hier stellen die Studenten ihre Projekt- und Forschungsergebnisse der Öffentlichkeit vor.

Organisatorisches zum Studiengang „kurz und bündig“

Zugang

Eine jährliche Abfrage und Verteilung der dualen Studienplätze läuft über die Geschäftsstelle des Hessischen Landkreistages. Natürlich kann dieses Angebot auch berufsbegleitend genutzt werden, hier läuft das Bewerbungsverfahren jedoch regulär über die Hochschule Fulda.

Finanzierung

Der Studiengang finanziert sich über die duale Variante. Die Ausbildungsträger leisten pro dual Studierendem im Studiengang BASS einen Studienbeitrag. Der Studienbeitrag richtet sich nach der Auslastung des Studiengangs. Es erfolgt dabei eine gleichmäßige Umlage auf alle im jeweiligen Abrechnungszeitraum „aktiven“ dual Studierenden der Ausbildungsträger. Die Refinanzierung des Studiengangs kann über die Verwaltungskosten der (kommunalen) Jobcenter erfolgen. Speziell in Hessen besteht zudem das Angebot, BASS auch anteilig über das Ausbildungs- und Qualifizierungsbudget des Landes Hessen fördern zu lassen.

Begleitung

Der Studiengang wird durch einen Studiengangbeirat begleitet. Mitglieder sind die Hochschule Fulda, Ausbildungsträger,

das Land Hessen und der Hessische Landkreistag. Ferner veranstaltet die Hochschule Fulda regelmäßige Treffen mit den zuständigen Praxisbetreuungen der Ausbildungsträger.

Erfolgsmodell

Seit dem Jahr 2011 haben insgesamt 184 Menschen das duale Studium begonnen, davon haben es 173 erfolgreich absolviert. Im Ergebnis steht damit eine Erfolgsquote von 94 % = Erfolgsmodell!

Leitfaden

Um den Studiengang bei den Ausbildungsträgern zu implementieren, beantwortet ein Leitfaden grundsätzliche Fragen im Zusammenhang mit dessen Durchführung vor Ort. Der Leitfaden wird unter Beteiligung der Fachebene stetig aktualisiert. Ferner hilft ein auf das Studium zugeschnittener Rahmenlehrplan, damit die Studenten passend zu den Modulen in der Praxis eingesetzt werden können.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass der duale Studiengang BASS in seiner Konzeption einmalig in Deutschland ist. Er bietet Berufseinsteigern und SGB II-Trägern eine hochqualifizierte Ausbildungsmöglichkeit, um den multiplen Ansprüchen an das Fallmanagement im SGB II gerecht zu werden. Für Rückfragen oder Interesse am Studiengang steht Referatsleiter *Felix Würfel* vom Hessischen Landkreistag (0611 /17 06 69, wuerfel@hlt.de) gerne zur Verfügung.

Weiterführende Informationen zum Studiengang BASS: <https://www.hs-fulda.de/studiengang/soziale-sicherung-sozialverwaltungswirtschaft-ba> und zur BASS-Forschungsmesse: <https://www.hs-fulda.de/sozialwesen/bass-forschungsmesse>.

Auch in **Zukunft** entwickeln die hessischen KJC ihre Konzepte, Strukturen und Methoden ständig weiter, um auch in einer sich wandelnden, digitalen Arbeitswelt die Menschen mit flexiblen und passgenauen Leistungen und Angeboten zu unterstützen. Dafür muss eine erfolgreiche Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik weiterhin stark kommunal geprägt sein. Eine wichtige Grundlage ist einerseits eine auskömmliche finanzielle Mittelausstattung und andererseits darf bei aller gesellschaftlicher Diskussion zum Thema SGB II die wertschätzende Haltung gegenüber den zu unterstützenden Menschen nicht verloren gehen.

Die kommunalen Jobcenter stehen bereit. Wie immer **#Stark.Sozial.VorOrt.**

Tim Ruder, Direktor, Felix Würfel, Referatsleiter Soziales, und Laura Brenner, Referentin, Hessischer Landkreistag, Wiesbaden

20 Jahre Kommunales Job-Center Odenwaldkreis

Erfolgreiche Partnerschaft mit der InA gGmbH – Integration in Arbeit, die sich bewährt

Der Odenwaldkreis nimmt seit 1.1.2005 als zugelassener kommunaler Träger die Aufgaben im Rahmen des SGB II wahr. Sehr zeitnah entstand bereits in den Anfangszeiten unseres Kommunalen Job-Centers (KJC) die Idee, bestimmte Aufgaben in enger Kooperation mit einer dem Kreis nahen Tochtergesellschaft wahrzunehmen. So wurde zum 28.11.2006 die InA gGmbH – als Tochter der damals noch kreiseigenen Beschäftigungsgesellschaft BAW Odenwald GmbH – aus der Taufe gehoben. In den ersten Jahren wurde zunächst die damals noch bestehende Möglichkeit einer geförderten Arbeitnehmerüberlassung für Kunden des KJC aktiv genutzt. Dieses Instrument fiel dann 2011 der damaligen Instrumentenreform im SGB II zum Opfer, sodass sich die InA gGmbH grundlegend neu aufstellen musste.

Seit 1.1.2012 ist die InA gGmbH eine 100%-ige Tochter des Odenwaldkreises und arbeitet seitdem sehr eng und konstruktiv mit dem KJC zusammen. Der besondere Charme dieser Kooperation beruht neben den Möglichkeiten der Inhouse-Vergabe auch darauf, dass die Geschäftsführung des KJC auch mit in der Geschäftsführung der InA gGmbH vertreten ist, sodass regelhaft die Wahrung der Interessen beider Organisationen im Blick behalten und gewahrt werden können. Im Rahmen einer Inhouse-Vergabe konnten seither viele innovative Ideen und Projekte gemeinsam entwickelt und sehr erfolgreich umgesetzt werden, insbesondere seitdem die InA gGmbH ab Oktober 2014

Von Sandra Schnellbacher und
Siegfried Eberle, Odenwaldkreis

die AZAV-Trägerzulassung (AZAV = Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung) zur Durchführung von Eingliederungsmaßnahmen erhalten hat.

Bereits seit Januar 2019 ist die Vermittlung digitaler Kompetenzen für die Kunden des KJC und Maßnahmenteilnehmer der InA gGmbH verbindlicher Bestandteil aller Projekte der InA gGmbH. Seit Sommer 2021 bietet die InA gGmbH – gefördert aus dem Ausbildungs- und Qualifizierungsbudget (AQB) des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration (HMSI) – eigene digitale Produkte für die Teilnehmer an, um diese regelmäßig bei der Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen zu unterstützen, damit sie final im Rahmen ihrer Arbeitsmarktintegration den Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechend gewachsen sind. Diese digitalen Produkte werden seitdem kontinuierlich weiterentwickelt und verbindlich auch in den Regelbetrieb des Unternehmens übernommen. Ein Highlight dieser Produkte ist hier u.a. der „Seniorenwegweiser Odenwaldkreis“, der neben dem üblichen Printmedium bereits seit Sommer 2023 ergänzend als App in den beiden Stores erhältlich ist (www.Seniorenwegweiser-Odenwaldkreis.app). In die weitere Entwicklung und Pflege der App sind hier regelhaft die Maßnahmenteilnehmer des KJC zielgruppenorientiert eng eingebunden, sodass auf diesem Weg neben den Maßnahmenzielen auch die originären Interessenslagen der Odenwälder Bevölkerung einfließen können.

Im Laufe der Jahre hat sich für das KJC herauskristallisiert, dass viele Kunden aufgrund diverser Problemlagen (u.a. Mobilität, Kinderbetreuung, Pflege, Sprachprobleme etc.) in steigendem Umfang aufsuchende Arbeit, Beratung und Unterstützung benötigen. Da dies im Regelbetrieb des KJC mit den vorhandenen Ressourcen nicht zu bewältigen war, griff man auch an der Stelle zielführend auf die Unterstützung der InA gGmbH zurück. Mit der Maßnahme „Perspektive“ wurde erstmals ab September 2021 ein entsprechendes Angebot von Seiten der InA gGmbH an den Start gebracht. Erstmals wurden zu diesem Zweck zwei VW-Busse zu mobilen Beratungsbüros umgebaut, um insbesondere Langzeitleistungsempfänger in ihrem Sozialraum zu erreichen, beraten und unterstützen zu können. Die mobilen Beratungsbüros wurden – analog üblicher Beratungsbüros in den Organisationseinheiten – komplett digital ausgestattet, um den Mitarbeitern der InA gGmbH autarkes Arbeiten in der Region zu ermöglichen. Mittlerweile werden diese mobilen Beratungsbüros über alle Maßnahmen hinweg zum Einsatz gebracht, um die Teilnehmer niedrigschwellig auch in ihrem Sozialraum zu erreichen und zu fördern.

Um den digitalen Anforderungen an die Kompetenzentwicklung der gemeinsamen Kunden auch mit entsprechender Hardware gerecht werden zu können, bedurfte es zunehmend auch weiterer finanzieller Unterstützung, die das KJC aus den regulär zur Verfügung stehenden Finanzmitteln nicht über die Maßnahmenpauschalen abdecken konnte. Daher erfolgte von Seiten der InA gGmbH im Jahr 2022 eine Antragstellung über React-EU, einem Förderprogramm der EU. Nach erfolgreichem Antragsverfahren und Zuschlagserteilung konnte das Unternehmen seine digitale Ausstattung sowohl vor Ort, insbesondere aber auch für Teilnehmer, erheblich ausbauen. Seitdem können z.B. allen Teilnehmern Tablets und Laptops für ihre digitale Kompetenzentwicklung zur Verfügung gestellt werden, sodass sie nicht allein auf die Teilnahme an Maßnahmen in Präsenz angewiesen sind. Dies war ein Meilenstein im Rahmen der Kooperation des KJC mit der InA gGmbH, da die Zielsetzung der Digitalisierung und digitalen Kompetenzentwicklung der Kunden seitdem wesentlich optimiert werden konnte.

Im Zusammenhang mit steigenden Fallzahlen von Migranten und Geflüchteten beim KJC wurde die InA gGmbH ab dem 1.5.2016 erstmalig mit der Durchführung einer Eingliederungsmaßnahme ausschließlich



Mobiles Beratungsbüro im Einsatz.

Foto: InA gGmbH

für Migranten betraut. Diese Maßnahme wird seitdem ununterbrochen angeboten und erfolgreich umgesetzt. Daraus haben sich in den letzten Jahren auch innovative Weiterentwicklungen, u.a. im Rahmen berufsbezogener Sprachförderung, Praktika, Betriebsbesichtigungen mit Teilnehmern etc. ergeben. Darüber hinaus haben sich insbesondere zwei weitere Spezialisierungen für diese Zielgruppe herauskristallisiert. Seit Januar 2022 wird – gefördert durch das HMSI im Rahmen des Programms „Sozialwirtschaft integriert“ – eine Maßnahme speziell für Migranten angeboten, die eine Beschäftigung im Bereich Gesundheit/Pflege anstreben. Das weitere Maßnahmenpaket wurde bereits ab Juli 2022 ausschließlich für ukrainische Geflüchtete angeboten und bietet diesen Kunden seitdem, neben ggf. erforderlicher Traumabewältigung, auch aktive Unterstützung im Rahmen der zu durchlaufenden Anerkennungsverfahren, berufsbezogener Sprachförderung, aber auch im Rahmen ihrer Arbeitsmarktintegration an.

Um die Kunden sowohl in leichter Sprache, aber auch visualisiert leichter zu erreichen und auch Hemmschwellen abzubauen, wurde bereits Ende 2023 der Comic „Gina und Gino – Ankommen in Deutschland“ (www.ina-odw.de/gino) entwickelt. Seinerzeit war noch nicht absehbar, dass zum Jahreswechsel von Seiten der Bundesregierung der „Job-Turbo“ an den Start gehen würde. Der Comic, in Verbindung mit den bestehenden Maßnahmen der InA gGmbH und gemeinsamen Arbeitgeberveranstaltungen von KJC und InA gGmbH haben seitdem maßgeblich zu einer erfolgreichen Umsetzung des Job-Turbos im Odenwaldkreis beigetragen. Diese erfolgreiche Zusammenarbeit hat am 30.9.2024 zu einer Einladung des KJC ins Bundeskanzleramt geführt, wo ein enger Austausch mit Bundeskanzler *Olaf Scholz*, Bundesarbeitsminister *Hubertus Heil* und *Andrea Nahles*, Vorstandsvorsitzende der Bundesagentur für Arbeit, erfolgte.

Um den Job-Turbo im Odenwaldkreis auch weiterhin aktiv am Leben zu halten und regionale Arbeitgeber hier eng einzubinden, wurde im Oktober 2024 ein weiterer „Chancenmarkt“ mit rd. 160 Geflüchteten und Migranten durchgeführt. Im Vorfeld wurde für rd. 100 Arbeitgeber ein Unternehmerfrühstück organisiert, zu dem Pater *Anselm Grün* als Key Speaker zum Thema „Führen in anspruchsvollen Zeiten“ gewonnen werden konnte. Die Resonanz der Arbeitgeber auf diese Veranstaltung war für uns alle überwältigend und motiviert uns dazu, auch weiterhin an diesem Format festzuhalten, um die Arbeitsmarktintegration Geflüchteter und Migranten im Odenwaldkreis zielführend zu unterstützen.

Aktuelles Leuchtturmprojekt in unserer Zusammenarbeit ist ein sozialraumorientiertes Projekt mit dem Ziel, rechtskreisübergreifend Kunden des KJC, Sozialamtes



Andrea Nahles und Olaf Scholz im Austausch mit dem KJC Odenwaldkreis.

Foto: Bundesregierung/Kira Hofmann



Job-Turbo Chancenmarkt am 10.10.2024 im Hüttenwerk mit Pater Anselm Grün (Mitte). Foto: InA gGmbH

und auch Jugendamtes im Rahmen aufsuchender Arbeit, Beratung und Unterstützung im Odenwaldkreis flexibel zu erreichen. Die InA gGmbH wird hier – unterstützt aus AQB Fördermitteln des HMSI – einen Bus anschaffen und im Rahmen einer qualifizierenden Eingliederungsmaßnahme in mobile Beratungsbüros umbauen und um eine Begegnungsstätte ergänzen. Ziel ist die Fertigstellung des sozialraumorientierten Beratungsbusses bis Ende 2025. Danach soll das Fahrzeug im Regelbetrieb der InA gGmbH und der Hauptabteilung Arbeit und Soziale Sicherung gemeinsam zur aufsuchenden Arbeit der Kunden im Odenwaldkreis genutzt werden.

Rückblickend hat sich diese sehr konstruktive Zusammenarbeit des KJC Odenwaldkreis mit der InA gGmbH in vielen Belangen bewährt. Insbesondere die gemeinsame Flexibilität in der Entwicklung neuer und

innovativer Projekte, digitaler Kompetenzentwicklung – sowohl im Unternehmen als auch für unsere gemeinsamen Kunden – aber auch die gemeinsamen Bestrebungen zur Zielerreichung des KJC, tragen hier zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit und Entwicklung bei. Besonders hervorzuheben ist hier der starke regionale Ansatz der Kooperation, welcher maßgeblich dazu beiträgt, dass die Arbeitsmarktsituation des Odenwaldkreises nachhaltig mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln und Möglichkeiten gestärkt wird. □

Sandra Schnellbacher, Hauptabteilungsleiterin Arbeit und Soziale Sicherung sowie Geschäftsführerin der InA gGmbH, und Siegfried Eberle, Geschäftsführer der InA gGmbH, Kreis Offenbach

20 Jahre Kommunales Jobcenter Pro Arbeit: Ein Modell mit Vorbildcharakter

Seit 20 Jahren steht das Kommunale Jobcenter im Kreis Offenbach für eine innovative und erfolgreiche Herangehensweise bei der Unterstützung von Arbeitsuchenden im SGB II-Bezug. Anders als früher setzt das Modell des Kommunalen Jobcenters auf die Stärken der regionalen Verankerung, flexible Gestaltungsmöglichkeiten und eine ganzheitliche Betreuung. Die direkte Zuständigkeit der Kommunen erlaubt eine schnellere und weniger bürokratische Bearbeitung von Anliegen, was nicht nur Zeit spart, sondern auch die Effektivität der Maßnahmen erhöht. Mit diesem Vorgehen ist die Pro Arbeit – Kreis Offenbach – (AÖR)¹ nicht nur ein wichtiger Akteur im Kreis Offenbach, sondern auch ein Vorzeigemodell für innovative Sozialpolitik.

Von der KommServe zur Pro Arbeit: die Anfänge

Die Erfolgsgeschichte der Pro Arbeit begann mit einer engen Zusammenarbeit zwischen dem Kreis Offenbach und der kreiseigenen KommServe gGmbH, die im Jahr 2005 ins Leben gerufen wurde. Diese Partnerschaft mündete 2008 in die Gründung der Pro Arbeit – Kreis Offenbach – (AÖR) als eigenständige Anstalt öffentlichen Rechts. Mit der Übernahme aller Aufgaben der Grundsicherung und der Arbeitsvermittlung aus einer Hand wurden die Weichen für eine zielgerichtete und effiziente Arbeitsweise gestellt.

In ihrer strategischen Ausrichtung vollzieht die Pro Arbeit bereits seit dem Jahr 2010 mit ihrem Fallmanagement einen Paradigmenwechsel: Statt den Fokus ausschließlich auf die Hemmnisse der Kunden zu legen, was sie passiv und behandlungsbedürftig erscheinen lässt, rückt die Bedeutung ihrer individuellen Ressourcen in den Vordergrund. Diese Ressourcen machen Menschen für den Arbeitsmarkt interessant und sind entscheidend für eine erfolgreiche Vermittlung.

Erfolgreiche Projekte und Zielgruppenförderung

In 20 Jahren Pro Arbeit gab es viele besondere Projekte und Maßnahmen, die sehr erfolgreich waren. Hervorzuheben ist bspw. das Projekt „50PLUS“, das bereits im Januar 2006 gestartet wurde und mit seiner ganzheitlichen und individuell angepassten Herangehensweise als eines der erfolgreichsten Projekte der Pro Arbeit gilt. Dieses wirkt bis heute nach und ist Basis verschiedener anderer Angebote,

Von Carsten Müller, Kreis Offenbach

die die Pro Arbeit für eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration entwickelt hat.

Die Abteilung 50PLUS der Pro Arbeit – Kreis Offenbach – (AÖR) richtete sich gezielt an erwerbsfähige Leistungsberechtigte über 50 Jahre, die besondere Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt bewältigen müssen. Ältere Arbeitsuchende erhielten nicht nur arbeitsmarktnahe Perspektiven, sondern es wurden auch langzeitarbeitslose Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen unterstützt. Ein besonderes Gruppenprofiling, das speziell Migranten mit geringen Deutschkenntnissen einbindet, bildete eine wichtige Ergänzung.

Innerhalb des Projektes 50Plus wurde zudem auf die steigenden gesundheitlichen Einschränkungen von rund 60 Prozent der Zielgruppe reagiert. Erstmals wurde somit das Thema Gesundheitsprävention in bestehende Betrachtungen integriert. Gesundheitliche Vorsorge ist bis heute integraler Bestandteil. Dies zeigt sich unter anderem in KOPF22 (Kooperation für Prävention, Fitness und Gesundheit im Jobcenter), das im Rahmen des Bundesprogrammes rehapro 2020 initiiert wurde. Im Fokus stehen die Prävention von Erwerbsminderung und die Stärkung der Gesundheitskompetenz. Seit Ende 2022 kommt dabei auch ein wissenschaftlich entwickeltes und betreutes digitales Instrument, die padaCura-App, zum Einsatz. Sie bildet einen wichtigen Bestandteil des Projektes KOPF22. Die Themen Gesundheit und Prävention sind zentrale Aspekte. Sie unterstreichen den ganzheitlichen Ansatz der Pro Arbeit bei der Unterstützung von Leistungsberechtigten.

Darüber hinaus besteht seit 2018 eine Zusammenarbeit der Pro Arbeit mit dem GKV-Bündnis für Gesundheit, die sich in den Angeboten des Projektes teamw(irk) widerspiegelt. Gemeinsam werden Bürgergeldbeziehern kostenlose Präventionskurse angeboten, die zusätzlich zu den Krankenkassenleistungen genutzt werden können. Teilnehmer können jederzeit in die flexiblen Durchlaufkurse einsteigen. Online-Kurse wie „Rücken Aktiv“ und Yoga sowie Präsenzformate wie Spazierenghetreffs und ein Klangkreis-Chor runden das Angebotsspektrum ab. Ein besonderer Fokus liegt auf der Verlagerung der Angebote in den Sozialraum, um einen alltagsnahen Zugang zu schaffen. Die Kurse fördern durch ihre Gruppendynamik Bindung, Ak-

tivierung und Wohlbefinden der Teilnehmer.

Das Bildungs- und Teilhabepaket: Förderung von Chancengleichheit

Seit 2011 betreut die Pro Arbeit das Bildungs- und Teilhabepaket (BuT) in einer eigenständigen Abteilung, um Kindern und Jugendlichen aus einkommensschwachen Familien die Teilhabe an Bildung, Kultur und gesellschaftlichen Aktivitäten zu ermöglichen. Die Umsetzung des BuT ist eine Herzensangelegenheit, die sich in innovativen Maßnahmen zeigt: Ein eigenes BuT-Logo wurde entwickelt und dient als Markenzeichen. Die im Manga-Stil gestaltete „BuT-Gang“ soll Jugendliche ansprechen und Hemmschwellen abbauen. Ergänzt wird dies durch Übersetzungen in 14 Sprachen, eine eigene Website, digitale Angebote und die Präsenz auf Sport- und Kulturfesten mit Infostand und Rahmenprogramm, um die Leistungen möglichst niedrigschwellig zugänglich zu machen.

Die Pro Arbeit koordiniert die Umsetzung des BuT rechtskreisübergreifend und arbeitet eng mit Schulen und anderen Institutionen zusammen. Dadurch konnten bürokratische Hürden abgebaut und die Förderung passgenau gestaltet werden. Besonders wichtig ist der präventive Charakter des BuT: Es soll nicht nur die aktuelle Lage verbessern, sondern langfristig die Chancen der jungen Generation erhöhen, erfolgreich am gesellschaftlichen Leben teilzunehmen.

Die Implementierung des BuT innerhalb der Pro Arbeit unterstreicht das Engagement des Jobcenters, über die klassische Arbeitsvermittlung hinauszugehen und einen umfassenden Beitrag zur sozialen Integration zu leisten. In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat die Pro Arbeit durch die Integration des BuT einen bedeutenden Beitrag zur Chancengleichheit im Kreis Offenbach geleistet, wodurch das soziale Gefüge gestärkt und jungen Menschen bessere Perspektiven für ihre Zukunft eröffnet werden.

Teilhabechancengesetz: ein Meilenstein für Langzeitarbeitslose

Mit der Einführung des Teilhabechancengesetzes im Jahr 2019 konnte die Pro Arbeit noch stärker den Fokus auf besonders arbeitsmarktfremde Menschen ausrichten. Die zentralen Instrumente des Geset-

¹ Pro Arbeit im Internet: <https://www.proarbeit-kreis-of.de/>.

zes, § 16i „Teilhabe am Arbeitsmarkt“ und § 16e „Eingliederung von Langzeitarbeitslosen“, bieten Arbeitgebern finanzielle Anreize in Form von Lohnkostenzuschüssen.

Die Erfolge zeigen sich in der positiven Resonanz bei Arbeitgebern und Teilnehmern. Viele Langzeitarbeitslose, die zuvor kaum Chancen auf dem regulären Arbeitsmarkt hatten, konnten durch die gezielte Förderung von § 16i und § 16e wieder eine Beschäftigung aufnehmen – teils sogar ungefordert nach Ende der Maßnahmen. Besonders beeindruckend ist, wie Menschen mit Multiproblemlagen durch die Unterstützung eine neue Stabilität und Perspektive gewinnen konnten. Die Erfahrung zeigt, dass insbesondere der ganzheitliche Ansatz aus Beschäftigung durch sog. Arbeitsgelegenheiten und persönlicher Unterstützung entscheidend für den Erfolg ist. Gleichzeitig bleibt es wichtig, gezielt Zielgruppen wie Frauen oder Menschen ohne Berufsabschluss stärker anzusprechen, um die Erfolge weiter auszubauen. Durch die Einführung des Teilhabechancengesetzes konnte die Pro Arbeit nicht nur ihre Angebotspalette erweitern, sondern auch ihre Rolle als Wegbereiterin für besonders arbeitsmarktferne Menschen weiter festigen.

Rechtskreisübergreifende Angebote und Kooperationsinitiativen

Gemeinsam lassen sich oft Ziele besser und effektiver erreichen. Zusammenarbeit ist somit das Fundament für das erfolgreiche Wirken. Gerade wenn verschiedene Rechtskreise ineinandergreifen oder international miteinander agiert wird, sind die Synergieeffekte besonders groß. Das auf Freiwilligkeit basierende Familienmanagement (FaM) ist ein gelungenes Beispiel. Damit boten wir Kindern und Jugendlichen bessere Zukunftsperspektiven, um langfristig die Abhängigkeit von SGB II-Leistungen zu reduzieren. Teilnehmern wurde durch ein Team aus Jobcoach und Grundsicherer in Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst eine abgestimmte Hilfe zuteil. Die familienorientierte Betreuung half, Familiendynamiken zu verstehen, hemmende Faktoren zu erkennen und Ressourcen wie Eigenaktivität zu stärken. Damit wurde eine effektivere Grundlage für berufliche und soziale Integration geschaffen.

Jüngstes Kernelement ist das Jugendberatungsbüro RoOF (Richtig orientiert im Kreis Offenbach). Es wurde im Jahr 2017 gegründet und erleichtert jungen Menschen den Einstieg in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Unter einem Dach vereint es das Kommunale Jobcenter, die Arbeitsagentur und die Jugendhilfe. RoOF sichert eine nahtlose, rechtskreisübergreifende Beratung. Je zwei Mitarbeiterinnen

aus den Rechtskreisen SGB II und SGB VIII teilen sich die Koordinationsarbeit. Damit bietet RoOF jungen Menschen eine unkomplizierte Ansprache innerhalb von teilweise unübersichtlichen Behördenstrukturen an. So wird verhindert, dass Jugendliche über die sonst übliche Verweisberatung nicht in den für sie zuständigen Hilfsinstitutionen ankommen, gewissermaßen unterwegs „verloren gehen“.

Seit Herbst 2024 ergänzt das RoOF-Mobil das Angebot. Ein speziell ausgestatteter Multivan erreicht Jugendliche dort, wo sie sind, nämlich an Schulen, Jugendzentren oder öffentlichen Plätzen. Diese mobile Beratung hilft jene Jugendlichen anzusprechen, die reguläre Angebote nicht nutzen.

Job-Messen haben bei der Pro Arbeit seit dem Jahr 2008 Tradition und sind ein fester Bestandteil des Angebots. Federführend ist der Arbeitgeberservice (AGS), der Unternehmen umfassend und kundenorientiert betreut. Neben Formaten wie der Pflege- und Gesundheitsmesse oder der Jobmesse Zeitarbeit organisiert der AGS seit 2012 gemeinsam mit anderen hessischen Jobcentern eine große Arbeitgebermesse am Frankfurter Flughafen. Diese Veranstaltung verzeichnete im Jahr 2024 über 2.500 Besucher. Jobmessen fördern gezielt die Integration von Arbeitssuchenden in spezifische Branchen und schaffen direkte Kontakte zwischen Arbeitgebern und Bewerbern, ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Teilnehmer können sich über Stellenangebote informieren und direkt bewerben – eine bewährte Brücke zum Arbeitsmarkt.

Soziale Integration auf europäischer Ebene

Das Europäische Projektmanagement (EPM) der Pro Arbeit erweitert seit dem Jahr 2020 das klassische Spektrum eines Kommunalen Jobcenters durch transnationale Projekte. Dieses innovative Team ermöglicht die aktive Teilnahme an europäischen Netzwerken. Das Engagement der Pro Arbeit geht über die klassischen Aufgaben eines Jobcenters hinaus.

Das EPM entwickelt und setzt Projekte zur Arbeitsmarktintegration und sozialen Innovation um. Es orientiert sich an den Bedürfnissen der Kunden sowie dem Leitbild der Pro Arbeit und den Werten der Europäischen Union. Es bringt seine Expertise in europäische Gremien ein, fördert den Austausch bewährter Verfahren und optimiert Strategien für eine nachhaltige Integration. Mit der Etablierung des EPM demonstriert die Pro Arbeit erneut ihre soziale Verantwortung und etabliert sich als Vorreiter unter den Kommunalen Jobcentern – lokal wie europaweit.

Zukunft gestalten: Herausforderungen meistern und neue Wege gehen

Das 20-jährige Bestehen des SGB II bietet nicht nur Anlass für einen Rückblick, sondern auch die Möglichkeit, in die Zukunft zu blicken. Die kommenden Jahre werden das System der Grundsicherung vor neue, bislang unbekannte Herausforderungen stellen. Der gesellschaftliche und technologische Wandel eröffnet immense Chancen. Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz verändern die Arbeitswelt grundlegend: Während traditionelle Arbeitsplätze wegfallen, entstehen neue Berufe, die hohe Qualifikationen und Flexibilität erfordern.

Eine Neuausrichtung der Grundsicherung wird unverzichtbar. Weiterbildung und der Erwerb neuer Kompetenzen müssen zur Grundlage der Integration in den Arbeitsmarkt werden. Programme des SGB II sollten stärker auf individuelle Qualifizierungsmaßnahmen ausgerichtet sein, die den Anforderungen eines dynamischen Arbeitsmarktes entsprechen. Das Bürgergeld der Zukunft wird dabei weit mehr sein als eine Absicherung – es wird ein integraler Bestandteil einer nachhaltigen, inklusiven und zukunftsfähigen Gesellschaft. Der Bund gefährdet jedoch durch Budgetkürzungen für Verwaltungskosten und Eingliederungsmaßnahmen dieses gemeinsame Ziel.

Die Sicherung existenzsichernder Leistungen bleibt ein zentraler Pfeiler sozialer Gerechtigkeit und gesellschaftlichen Zusammenhalts. Doch dies erfordert Mut zur Veränderung und die Bereitschaft, auf neue Herausforderungen entschlossen und innovativ zu reagieren. Die Zukunft des SGB II ist eine Chance, soziale Sicherheit und wirtschaftliche Dynamik zu verbinden – für eine Gesellschaft, in der niemand zurückgelassen wird. □

Carsten Müller, Erster Kreisbeigeordneter im Kreis Offenbach sowie Vorsitzender des gemeinsamen Ausschusses der Kommunalen Jobcenter des Hessischen Landkreistages und des Hessischen Städtetages

Sprache als Schlüssel zur Integration

„Der Funke ist direkt übergesprungen. Er hatte ein tolles Auftreten – offen, freundlich und voller Tatendrang – und hat sich getraut, Deutsch zu sprechen“, erinnert sich *Doris Hansen* an ihre erste Begegnung mit *Saman Nari-man*. Im Oktober 2023 begann der junge Mann, im Verkauf der Hattstedter Filiale der Bäckerei und Konditorei *Hansen* zu arbeiten. Kennengelernt hatten sich der Familienvater und die Unternehmerin zuvor im Husumer Integration Point, einer Sprachfördermaßnahme des Kreises Nordfriesland für Migranten.

Für beide war es ein echter Glücksfall. Der Nordiraker war fünf Jahre zuvor nach Deutschland gekommen, jobbte zwischenzeitlich als Küchenhelfer in der Gastronomie und wünschte sich eine saisonunabhängige Festanstellung. Der nordfriesische Bäckereibetrieb suchte händeringend Personal – kein Einzelfall. Unternehmen aller Branchen stehen mit Blick auf den sich zuspitzenden Fachkräftemangel seit Längerem vor Herausforderungen. Verkürzte Öffnungszeiten und schließende Betriebe sind deutschlandweit bereits Realität.

„Für uns war klar, dass wir dem Personalnotstand entgegenwirken müssen, indem wir neue Wege ausprobieren und aktiv auf Menschen zugehen, um für uns zu werben“, berichtet *Hansen*. Über einen Bekannten erfuhr sie vom Integration Point, der Unternehmen die Möglichkeit gibt, sich vorzustellen und mit Menschen ins Gespräch zu kommen, die einen Einstieg in das Berufsleben anstreben und in der Maßnahme intensiv an ihren Deutschkenntnissen feilen.

Engagement zahlt sich aus

Im Februar 2023 fiel der Startschuss für den Integration Point, der noch bis Ende Januar 2026 läuft und – so der Wunsch der Verantwortlichen und Teilnehmer – hoffentlich verlängert wird. Die Maßnahme richtet sich an Menschen mit einer festen Aufenthaltserlaubnis, einer Aufenthaltsgestattung oder -duldung, die Asylbewerberleistungen bzw. Bürgergeld über das Jobcenter Nordfriesland beziehen.

Die aktuellen Teilnehmer leben im gesamten Kreisgebiet verteilt. Viele sind in den vergangenen Jahren aus Afghanistan, Syrien, dem Iran, dem Irak oder der Ukraine nach Deutschland geflohen. Im Integration Point nähern sie sich der deutschen Sprache und damit dem hiesigen Arbeitsmarkt

Von Laura Lewin, Kreis Nordfriesland

in drei Modulen über einen Zeitraum von bis zu neun Monaten an.

Das erste Modul besteht aus zwei Klassen mit derzeit je 20 Teilnehmern, die noch nicht in einem Arbeitsverhältnis stehen. Sie lernen von Montag bis Donnerstag – jeweils vormittags – Deutsch und tauchen gleichzeitig in die Traditionen und Gepflogenheiten der hiesigen Kultur ein. Vom Alphabet über die Grammatik bis hin zur Alltagssprache: Die Inhalte werden von zwei Sprach- und Kulturmittlern in Gruppen- und Projektarbeiten sowie spielerisch vermittelt. Dort, wo Menschen mit unterschiedlicher schulischer Vorbildung zusammenkommen, helfen strenge Zeitpläne und strikte Unterrichtsformen nicht. Wer jeden mitnehmen will, der muss eine Lernform schaffen, mit der sich alle wohlfühlen – so die Erfahrung vor Ort.

Dass das gelingt, zeigen die Ergebnisse der vergangenen zwei Jahre. Insgesamt 278 Teilnehmer durchliefen das erste Modul des Integration Point in dieser Zeit – 112 Frauen und 166 Männer, zumeist im Alter zwischen 25 und 50 Jahren. Gerade Menschen im höheren Alterssegment haben oft wieder Freude am Lernen und weisen gute Ergebnisse vor. Ausnahmslos alle Teilnehmer bewerteten die Maßnahme für sich als hilfreich und die Ziele, Inhalte und Räumlichkeiten sowie das Personal und den

Nutzen mit der Note sehr gut. Die Sprachtests zu Beginn und vor Abschluss des Kurses zeigen im Vergleich, dass 69 % der Teilnehmer ihre Deutschkenntnisse sehr gut und 29 % gut verbessern konnten. Speziell das erste Modul stellt damit eine exzellente Vorbereitung auf die anschließenden B1- oder B2-Prüfungen bzw. auf den nächsten Integrationskurs dar.

Sprachkompetenzen Berufstätiger stärken

Doch damit nicht genug: Jeden Freitagsvormittag bringt das zweite Modul des Integration Point Personen, die bereits einem Minijob oder einer sozialversicherungspflichtigen Arbeit nachgehen oder eine Ausbildung absolvieren, die berufsspezifische Sprache näher. Unternehmen können ihre Mitarbeiter kostenfrei anmelden mit dem Ziel, dass ihre betrieblichen Abläufe von einer besseren Kommunikation auf Dauer profitieren und eine gelungene Beschäftigung gefestigt wird. Elf von 20 Plätzen sind in diesem Bereich derzeit besetzt.

„Im Vergleich zum ersten Modul haben wir hier durchaus noch Optimierungspotenzial. Zahlreiche Betriebe würden es begrüßen, wenn sie Mitarbeiter mit geringen Sprachkenntnissen für unser zweites Angebot freistellen könnten. Die Auftragslage oder der Personalmangel lassen das aber gar nicht zu. Dieses Aufeinanderprallen von Wunsch und Realität ist ein gutes Beispiel



Unterrichtszeit: Sprachdozentin Nataliia Lapshyna und einige der Teilnehmer des ersten Moduls des Integration Point. Foto: Kreis Nordfriesland

dafür, dass Integration – im Gegensatz zur Meinung vieler – keine gerade Straße ist, auf der dem Sprach- und Kulturerwerb der erfolgreiche Arbeitsmarkteinstieg, der Aufenthaltstitel und schließlich die Einbürgerung folgen. Integration ist ein Weg mit vielen Einbahnstraßen und Stoppschildern. Vor allem aber ist es ein komplexer Weg mit unterschiedlichen Aspekten, die zusammengreifen müssen, aber nicht immer passen“, berichtet *Axel Scholz*, Leiter des Jobcenters Nordfriesland.

Türöffner in die Arbeitswelt

Montags bis donnerstags findet am Nachmittag schließlich der „Job-Talk“ im Integration Point statt – das dritte Modul. Es konzentriert sich auf die Arbeitsmarktintegration von aktuell bis zu 19 Teilnehmern. Sie bekommen Unterstützung zu Themen wie Bewerbungsschreiben oder Vorstellungsgespräche. Gleichzeitig können sie in diesem Rahmen Berufe und Betriebe kennenlernen – in persönlichen Gesprächen vor Ort oder während Betriebsbesichtigungen.

Hinzu kommt eine weitere Maßnahme der bb gesellschaft für beruf und bildung mbh: der aus Bundesmitteln finanzierte Job-Guide. Er richtet sich an Flüchtlinge im Bürgergeld-Bezug und knüpft an die Sprachförderung direkt mit der Integration in den Arbeitsmarkt an.

Hierbei verhelfen Vermittlungskräfte den Flüchtlingen zu Beschäftigungsverhältnissen oder Praktika und begleiten sie beispielsweise durch den Vorstellungsprozess. Sog. Sprach- und Kulturmittler unterstützen die Teilnehmer anschließend bei der Eingliederung im Betrieb und der Stabilisierung der Beschäftigung. So soll ein fließender Übergang aus der Lernumgebung in das Berufsleben entstehen.

Saman Nariman besuchte während seiner Zeit im Integration Point das dritte Modul und konnte in diesem Rahmen *Doris Hansen* davon überzeugen, Vertrauen in ihn zu setzen. „In Deutschland läuft viel über den Bewerbungsweg. Wenn man keine Vorkenntnisse in einem Beruf hat, für den man sich interessiert, und die Sprache nicht fließend spricht, ist es schwierig, den Fuß in die Tür zu bekommen. Im Job-Talk konnte sich Frau *Hansen* direkt einen persönlichen Eindruck von mir machen“, erklärt *Nariman*.

Für Arbeitgeber ist der Besuch des Integration Point daher ebenso eine echte Chance, weiß *Kerstin Quint-Bruns*. Sie kümmert sich seitens des Trägers – der bb gesellschaft für beruf und bildung mbh – um die Koordination der Maßnahme und die pädagogische Betreuung der Teilnehmer. „Jeder kann Schritt für Schritt in eine Aufgabe hineinwachsen, man muss ihm nur die Gelegenheit dazu geben. Die Men-

schen, die zu uns nach Deutschland kommen, sind – mit Blick auf den demografischen Wandel – schließlich die Zukunft unseres Arbeitsmarktes“, so *Quint-Bruns*.

Doris Hansen nahm die Möglichkeit 2023 wahr und konnte so gleich zwei offene Stellen im Verkauf besetzen – mit *Saman Nariman* und einer jungen Frau aus der Ukraine.

Kommunale Stärke

Die Idee zum Integration Point stammt aus einer Gesprächsrunde der Kreisverwaltung Nordfriesland mit einigen lokalen Arbeitgebern. Weiterentwickelt wurde sie vom Fachdienst Arbeit des Kreises und schließlich von der bb gesellschaft für beruf und bildung mbh mit Leben gefüllt.

Rund 250.000 € kostet die Maßnahme jährlich, die in Teilen aus dem Eingliederungstitel des Sozialgesetzbuches II finanziert wird.

Doch auch der nordfriesische Kreistag hat sich für eine Förderung entschieden. Mit jährlich 150.000 € unterstützt er die Module eins und zwei. „Wir nehmen als Kommune zusätzlich finanzielle Mittel in die Hand, um einen Beitrag zur größten Herausforderung im Zusammenhang mit der Integration geflüchteter Menschen zu leisten – dem Spracherwerb. Die Entscheidung der Kreistagsabgeordneten ist eine Entscheidung für unsere Bürger. Es ist ein klares Signal für die kommunale Daseinsvorsorge – dafür sind wir sehr dankbar“, hält Landrat *Florian Lorenzen* fest.

„Damit Menschen dauerhaft in unserer Gesellschaft und auf unserem Arbeitsmarkt erfolgreich Fuß fassen können, ist eine zügige Sprachförderung von zentraler Bedeutung. Diese können wir als Kreis durchaus schneller vorbereiten und umsetzen, da wir näher an den Menschen dran sind. Auch der „Job-Talk“ beweist, dass wir den Bedarf direkter erheben und so passgenauere und für den ländlichen Raum nachfragegerechte Konzepte für unsere Kunden und Unternehmen erstellen können. Wir verstehen uns an dieser Stelle als unterstützender Partner des Bundes“, so *Lorenzen* weiter.

Selbstverständlich ist die freiwillige Leistung der Kommune nicht, denn für das Thema Spracherwerb ist eigentlich das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zuständig. Es stellt Migranten Integrationskurse, Berufssprachkurse etc. zur Verfügung. Das Problem: Es gibt nicht genügend Lehrpersonal, Räumlichkeiten und Kursplätze.

„Die Wartezeit zwischen den Regelangeboten des BAMF ist oftmals zu lang, teils zwölf Monate oder mehr. Die Geflüchteten verlieren in dieser Zeit oft die Sprachkenntnisse, die sie im Integrationskurs erworben

haben“, verdeutlicht *Renate Fedde*, Leiterin der Abteilung Arbeitsmarktintegration im Jobcenter Nordfriesland.

An dieser Stelle setzt der Integration Point an. Wer zum Beispiel das erste Regelangebot bis zum Sprachniveau B1 abgeschlossen hat und auf den Berufssprachkurs bzw. eine Arbeitsstelle und einen Job-Berufssprachkurs wartet, wird hier im Lernprozess aufgefangen. „Uns gelingt es so, die Sprachkenntnisse der Teilnehmer zu halten und sogar zu verbessern. Für sie ist der Integration Point damit eine gute Gelegenheit, um sich noch schneller in den Arbeitsmarkt integrieren zu können“, so *Fedde*. 51 Frauen und Männer konnten in den vergangenen zwei Jahren sogar direkt aus der Maßnahme heraus in Arbeit vermittelt werden, zwei Personen in eine Ausbildung.

Neue Chancen im Norden

Die Entwicklung des Integration Point spricht eine klare Sprache. Und so entschied sich der nordfriesische Kreistag im Februar 2024, die Förderung des Husumer Standortes um 50.000 € zu erhöhen und das Angebot auf den Norden des Kreises auszudehnen. Im Amtsgebiet Südtondern entsteht – zunächst für den Zeitraum 2025 bis 2027 – nun ein weiterer Integration Point, den der Kreis mit jährlich 100.000 € allein finanziert. Hier wird sich der Träger – die agp Weiterbildung und Beruf GmbH & Co. KG – auf das Modul eins zum Sprachstanderhalt konzentrieren und 15 Plätze anbieten.

Keine Frage: Der Integration Point ist ein Erfolgsmodell – dank des großen Engagements aller Verantwortlichen und der positiven Annahme der Teilnehmer. Das nordfriesische Konzept hat seit seinem Start im Februar 2023 viel erreicht. Vor allem ist es gelungen, Geflüchteten durch eine intensive Sprachförderung eine echte Perspektive zu bieten und so ihre Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu fördern. Dies zeigt: Integration gelingt dort, wo Menschen die Unterstützung erhalten, die sie wirklich brauchen. □

Laura Lewin, Pressestelle,
Kreis Nordfriesland

Integrationsarbeit im Landkreis Osnabrück ist „vorbildhaft“

Einführung

Bildung, Ausbildung und Arbeit sind die Schlüssel für eine erfolgreiche Integration von zugewanderten Menschen. Der Landkreis Osnabrück setzt daher bei dem Integrationsprozess auf kurze Wege, eine enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung, der Ausländerbehörde, den Fachstellen und den kreisangehörigen Gemeinden mit dem Ziel einer schnellen Vermittlung in den Arbeitsmarkt. Das praxisorientierte Konzept hat sich in den vergangenen Jahren bewährt: So bezeichneten nicht nur Niedersachsens Ministerpräsident *Stephan Weil* und der niedersächsische Minister für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Gleichstellung, Dr. *Andreas Philippi*, die Integrationsarbeit des kommunalen Jobcenters und des angeschlossenen Migrationszentrums der MaßArbeit bei ihren Besuchen im vergangenen Jahr als „vorbildhaft“. Auch Bundeskanzler *Olaf Scholz* lobte bei einer Gesprächsrunde im Bundeskanzleramt, zu der auch ein Vertreter der MaßArbeit eingeladen worden war, ausdrücklich die Aktivitäten und erfolgreichen Vermittlungen von Menschen mit Migrationshintergrund. „Ich freue mich, dass unsere gute Integrationsarbeit vor Ort auch auf Landes- und Bundesebene wahrgenommen wird. Das zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind“, so MaßArbeit-Vorstand *Lars Hellmers*.

Dabei wurden die Weichen für die heutigen Strukturen im Landkreis Osnabrück frühzeitig gestellt: Noch vor dem Start der kommunalen Jobcenter 2005 nahm die 1996 gegründete MaßArbeit gGmbH die Arbeitsmarktintegration von Sozialhilfeempfängern in den Blick. Mit dem Start als Optionskommune am 1.1.2005 konnte der Landkreis sein Ziel einer umfassenden Beratung und unbürokratischen und zügigen Vermittlung von Langzeitarbeitslosen in den Arbeitsmarkt noch intensiver verfolgen. Schon damals erregten die Leistungen überregional große Aufmerksamkeit und wurden als „vorbildlich“ bezeichnet. Durch die Einbindung der MaßArbeit in den 2012 gegründeten Geschäftsbereich Wirtschaft & Arbeit der Kreisverwaltung und die damit einhergehende Verzahnung mit der Wirtschaftsförderung des Landkreises wurde ein weiterer Grundstein für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration gelegt. Auch das 2015 gegründete Migrationszentrum der MaßArbeit zielt auf die Vermittlung von Menschen mit Migrationshintergrund in Ausbildung und Arbeit ab.

Von Sandra Joachim-Meyer,
Landkreis Osnabrück

MaßArbeit zu Besuch beim Bundeskanzler

Ein besonders erfolgreiches Beispiel hatte MaßArbeit-Vorstand *Lars Hellmers* beim Besuch im Bundeskanzleramt zu berichten: Bundeskanzler *Olaf Scholz* hatte Ende September 2024 acht Jobcenter eingeladen, die ihre Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele für den „Job-Turbo“ – eine Initiative zur gezielten beruflichen Eingliederung von Flüchtlingen – vorstellten. Begleitet wurde *Lars Hellmers* von *Saliha Khalaf* und Friseurmeisterin *Ines Brünger*, die dem Kanzler und Bundesarbeitsminister *Hubertus Heil* von ihren Erlebnissen berichteten. *Saliha*, die mit ihrer Familie aus Syrien nach Deutschland geflüchtet war, absolviert nach intensiver Betreuung durch die MaßArbeit eine Ausbildung im Friseursalon *Brünger* im Landkreis Osnabrück. „Bei *Saliha* hat die MaßArbeit den Job-Turbo durch intensive berufliche Orientierung, Sprachkurse und die Vermittlung in Ausbildung umgesetzt“, erläutert *Lars Hellmers*. Anhand dieses Beispiels aus der Praxis machte er deutlich, wie die verschiedenen Maßnahmen erfolgreich ineinandergreifen und wie wichtig es ist, schon früh in den Prozess, zum Beispiel durch Unterstützung bei der Berufsorientierung einzusteigen.

So stellt das Übergangsmanagement Schule-Beruf der MaßArbeit jungen Erwachsenen wie *Saliha* Ausbildungslotsen an die Seite. Sie helfen ihnen, den richtigen Berufswunsch zu entwickeln, unterstützen sie bei der Suche nach einem Praktikums- oder Ausbildungsplatz und begleiten sie auch während der Ausbildung. Nach zahlreichen Gesprächen mit ihrer Ausbildungslotsin entschied sich *Saliha* für eine Ausbildung zur Friseurin. Flankiert wurde die Betreuung durch Sprachkurse und Coachings.

„Solche Beispiele machen deutlich, wie wichtig es ist, in jedem Fall individuell die richtigen Unterstützungsmaßnahmen an den Start zu bringen, um Menschen vom Bürgergeldbezug schnell und nachhaltig in Arbeit zu vermitteln. Da gibt es keine Maßnahmen von der Stange. Unsere Strukturen und die enge Zusammenarbeit tragen dazu bei, dass den Menschen schnell und unbürokratisch geholfen werden kann“, betont *Lars Hellmers*. Der Job-Turbo sei schon seit vielen Jahren gelebte Praxis im Landkreis Osnabrück.

Migrationszentrum besteht seit zehn Jahren

Wie die Arbeit des Jobcenters und des Migrationszentrums im Einzelnen in der Praxis aussieht, darüber informierten sich auch Niedersachsens Ministerpräsident *Stephan Weil* und der niedersächsische Minister für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Gleichstellung, Dr. *Andreas Philippi*, bei zwei Besuchen im Osnabrücker Kreis-



Bundeskanzler *Olaf Scholz* (2.v.r.) lud Friseurmeisterin *Ines Brünger* (l.), *Saliha Khalaf* und MaßArbeit-Vorstand *Lars Hellmers* in das Bundeskanzleramt ein.
Foto: MaßArbeit

haus. Dabei lobte der Ministerpräsident: „Wie zielführend die Zusammenarbeit mit Partnern und kurze Wege bei der Integration sind, sehen wir am Beispiel des Migrationszentrums im Landkreis Osnabrück. Das hat Vorbildcharakter.“ Als ein Erfolgsfaktor nannte auch Dr. *Philippi* die enge Verzahnung mit der Wirtschaftsförderung und kurze Wege zu den Unternehmen. Es brauche im Land Initiativen wie diese, die vor Ort im Zusammenspiel mit Politik und Wirtschaft wirkten.

Oberstes Ziel ist die Integration in und durch Arbeit

Das Rückgrat der erfolgreichen Arbeit bildet das 2015 gegründete Migrationszentrum, das unter dem Dach des kommunalen Jobcenters MaßArbeit agiert. Ihm zugrunde liegt ein früh vom Landkreis entwickeltes ganzheitliches Migrationskonzept, das vor allem auf die Integration in und durch Arbeit abzielt. Und welche Unterstützung leistet das Migrationszentrum im Detail? Das erklärt *Nadine Nuxoll*, Bereichsleiterin Integration bei der MaßArbeit: „Das Migrationszentrum mit seiner rechtskreisübergreifenden Beratung führt zunächst ein strukturiertes Profiling der familiären und sozialen Situation, des Sprach- und Bildungsniveaus, der sozialen Kompetenzen sowie – bei Erwachsenen – der mitgebrachten beruflichen Erfahrungen durch. Dadurch wollen wir erreichen, dass Menschen mit Zuwanderungsgeschichte auch wirklich die Hilfeleistungen der Migrationsberatung, die passgenauen Integrationskurse, die Unterstützung durch ehrenamtliche Strukturen vor Ort und die richtigen Angebote der Betreuung und Bildung erhalten, die sie brauchen. Bei Erwachsenen bedeutet das, vor allem die sprachlichen und beruflichen Fähigkeiten

systematisch zu erfassen und daraus gemeinsam mit den Menschen Strategien für die Integration in Ausbildung, Weiterbildung, Berufsanerkennung und Arbeit zu entwickeln. Das Migrationszentrum ist daher für alle in den Landkreis Ankommenen die erste Anlaufstelle, aber auch für Menschen, die bereits hier leben und Unterstützung auf ihrem Weg in Arbeit benötigen – und das seit nunmehr zehn Jahren.“



Dass das Migrationszentrum keine Behörde ist, die im Alleingang alles regelt, darauf weist MaßArbeit-Vorstand *Lars Hellmers* hin: „Das Migrationszentrum macht Migrationsberatungsstellen, Integrationslotsen und das Engagement der Bürger nicht überflüssig. Die Stärke liegt in der Struktur und der engen Vernetzung mit Partnern, die am Integrationsprozess beteiligt sind.“ Integration wird ausdrücklich als Gemeinschafts-

aufgabe und im Schulterschluss mit den Städten und Gemeinden gesehen. Gezielt werden auch auf Landkreisebene Synergien genutzt, um zügig und abgestimmt handeln zu können. Damit ist nur die enge Zusammenarbeit mit der Ausländerbehörde gemeint, sondern vor allem die Kooperation mit der Wirtschaft und den Unternehmen. Im gemeinsamen Geschäftsbereich Wirtschaft & Arbeit handeln MaßArbeit und die WIGOS Wirtschaftsförderungsgesellschaft Osnabrücker Land abgestimmt unter einem Dach – ein Vorteil insbesondere bei dem aktuellen und sich weiter verschärfenden Fachkräftemangel. „Hier ziehen wir an einem Strang und gehen auch gemeinsam auf die Unternehmen zu, um für eine Beschäftigung von Menschen mit Migrationsgeschichte zu werben und spezielle Bedarfe der Wirtschaft an Arbeits- und Fachkräften zu ermitteln.“

Das gelingt insbesondere bei den seit Dezember 2023 bereits viermal im Landkreis Osnabrück angebotenen Jobmessen speziell für Zugewanderte. Die Messen „#JobsForYou“ wurden mit Unterstützung des Landes Niedersachsen und der Initiative „Niedersachsen packt an!“ durchgeführt. Mit erfreulich hoher Resonanz von Seiten der Geflüchteten, aber auch der Unternehmen, wie *Lars Hellmers* erläutert: „Die Nachfrage von Migranten, die eine Beschäftigung suchen, ist anhaltend hoch. Im Schnitt kommen 150 Jobsuchende aus der Ukraine und anderen Ländern zu unseren Messen, die vor Ort in Zusammenarbeit mit den Kommunen, Kirchengemeinden und Ehrenamtlichen organisiert werden. Was uns alle überzeugt und freut: Die Menschen bringen zahlreiche Qualifikationen mit, die auf dem regionalen Arbeitsmarkt benötigt werden. Das bestätigen uns auch immer wieder die hiesigen Unternehmen, die vom ArbeitgeberService der MaßArbeit direkt angesprochen und auf eine kostenlose Teilnahme bei der Messe aufmerksam gemacht werden.“ Eines liegt für den MaßArbeit-Vorstand auf der Hand: „Außerordentlich wichtig ist die persönliche Begleitung der Menschen und zu den Unternehmen im Landkreis Osnabrück. Diese gewährleisten wir im Migrationszentrum und im Jobcenter gleichermaßen. Denn nur, wenn es für beide passt, entsteht eine langfristige Arbeitsbeziehung – so wie bei *Salih*.“

Sandra Joachim-Meyer, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, MaßArbeit kAöR, Landkreis Osnabrück



Die Messen #JobsForYou stießen auf großes Interesse.

Foto: Hermann Pentermann

20 Jahre Optionskreis Coesfeld

Der Kreis Coesfeld hat vor 20 Jahren eine richtungsweisende Entscheidung getroffen – mit nachweisbarem Erfolg. Die Option war damals die richtige Wahl und – soviel sei hier vorweggenommen, bleibt es bis heute. In der Vorbereitung auf die Einführung des SGB II zum 1.1.2005 war es nur folgerichtig, dass der Kreis Coesfeld damals im Einvernehmen mit den elf kreisangehörigen Städten und Gemeinden einen Optionsantrag stellte.

Ausgangssituation

Der Bundestag hatte Ende 2003 die Zusammenlegung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe beschlossen. Über die Zuständigkeit bestand lange Streit, der nach Anrufung des Vermittlungsausschusses beigelegt wurde: Durch eine Experimentierklausel sollten 69 Kreise zugelassen werden, die alleinige Aufgabenträgerschaft nach dem SGB II bis 2010 befristet zu übernehmen. Der Kreis Coesfeld hat sich darum im September 2004 beworben. Mit der Kommunalträgerzulassungsverordnung vom 24.9.2004 des Bundeswirtschaftsministeriums wurde der Kreis Coesfeld schließlich als Träger zugelassen. Dies hatte zur Folge, dass zum 1.1.2005 neben den bisher betreuten 1.900 Hilfefällen aus der Sozialhilfe noch weitere 2.900 Hilfefälle aus der bisherigen Arbeitslosenhilfe hinzukamen.

In den Jahren zuvor hatte der Kreis äußerst erfolgreich unter dem Arbeitstitel „Arbeit statt Sozialhilfe“ moderne und wirksame Strukturen zur Überwindung von BSHG-Leistungsbezug und Unterstützung zur (Wieder-)Erlangung eines selbstständig geführten Lebens für die betroffenen Menschen in unserer Region geschaffen. Auch das Fallmanagement war zum damaligen Zeitpunkt bereits wirkungsvoll etabliert und konnte unter dem neuen Dach des SGB II zielführend fortgesetzt werden. Dieses erfolgreiche Modell hätte sich in einer Arbeitsgemeinschaft und dem Nachfolgemodell der gemeinsamen Einrichtung sehr wahrscheinlich nicht etablieren lassen.

Auf kommunaler Ebene bestanden bereits Verbindungen zur Wirtschaft, die im Laufe der Jahre weiter intensiviert werden konnten. Die kommunale Vermittlung schafft darüber hinaus durch gute Netzwerkstrukturen die Möglichkeit, durch auf den Bedarf angepasste Maßnahmen passgenaue Lösungen anzubieten.

Insbesondere ist wichtig, dass wir als kommunales Jobcenter eine besonders ausgeprägte Bürgernähe innerhalb unserer münsterländisch-ländlichen Strukturen mit begrenztem ÖPNV-Angebot und bisweilen weiten Wegen zu den Behörden

Von Detlef Schütt, Kreis Coesfeld

gewährleisten. Dank der Präsenz in jeder Stadt bzw. Gemeinde des Kreises werden weite Wege der SGB II-berechtigten Personen für die Verfolgung ihrer Leistungsansprüche und für ihre Eingliederung in das Erwerbsleben vermieden. So kann dieses Hemmnis von vornherein ausgeschlossen werden. Die Nähe zu den Bürgern ist daher ein zusätzlicher Baustein für erfolgreiche Betreuungs- und Vermittlungsarbeit sowie die vergleichsweise geringe Anzahl von Leistungsberechtigten im Kreis Coesfeld.

Die kommunale Aufgabenträgerschaft hat zudem den Vorteil, in die bestehenden Aufgabewahrnehmungen des Kreises eingebunden zu sein. Die Nähe zum Jugendamt, zur Ausländerbehörde, zur Übergangsbegleitung von der Schule in den Beruf sowie (neu) zum Kommunalen Integrationszentrum fördert die Entwicklung innovativer bedarfsorientierter Ideen.

Gleichzeitig muss sich der Träger dessen bewusst sein, dass ein stärkeres Haftungsrisiko bei ihm liegt als bei einer gemeinsamen Einrichtung.

Heranziehung der kreisangehörigen Gemeinden

Durch Delegationssatzung vom 15.12.2004 wurden die Städte und Gemeinden mit der Ausführung der passiven Leistungen beauftragt. Die aktivierenden Leistungen wurden aufgeteilt: Für die arbeitsmarktnahen Personen haben die örtlichen Fallmanager die Betreuung und Vermittlung übernommen. Hier werden die „schnelle“ Vermittlung sowie kurzfristige Motivationsmaßnahmen organisiert. Soweit eine kurzfristige Vermittlung z.B. aufgrund mehrfacher Vermittlungshemmnisse nicht erfolgen kann, werden die arbeitsmarktfremden Kunden im weiteren Verfahren durch die Kreis-Hilfeplaner intensiver betreut.

Die Aufgabenteilung zwischen Kreis und Gemeinden erforderte eine kontinuierliche Abstimmung zur Stellenfinanzierung, die 2015 durch ein tragfähiges Eckpunktepapier dauerhaft geregelt wurde.

Im März 2010 wurde durch eine Verfassungsänderung die Verstetigung der Option ermöglicht. Gleichzeitig wurde die Optionsmöglichkeit auf bundesweit 110 Kommunen erweitert. Nach Beschluss des Kreistages im September 2010 konnten anschließend die Beschäftigungsverhältnisse der Mitarbeiter nach und nach entfristet werden, was zu einer zusätzlichen Motivation in der Belegschaft führte.

Vielfältige Aktivitäten des Kreises

Mit dem zuständigen Dezernenten ist der Kreis Coesfeld sowohl im DLT-Arbeitskreis kommunale Jobcenter als auch in der Projektleitung des Benchlearning vertreten und somit sowohl an der Lieferung von thematischen Impulsen für die Vergleichsringarbeit als auch auf der Leitungsebene im DLT-Arbeitskreis beteiligt.

Im Jahre 2014 wurde anlässlich des zehnjährigen Jubiläums ein Fachtag unter Beteiligung des Deutschen Landkreistages und des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums durchgeführt.

Im Jahre 2018 hat der Kreis Coesfeld das Symposium „Arbeitsmarkt 2025“ durchgeführt. DLT-Hauptgeschäftsführer Prof. Dr. Hans-Günter Henneke sprach über das Thema „Kommunales Gestaltungsspielraum der Optionskommunen im bundespolitisch geprägten Rahmen“, MdB Karl-Schiewerling thematisierte die „Verfestigte Arbeitslosigkeit“.

Der ständige Kontakt zu den herangezogenen Städten und Gemeinden ist sehr wichtig. Regelmäßig werden über die notwendige Fachaufsicht hinaus aktuelle Themen in gemeinsamen Besprechungen und verschiedenen Arbeitsgruppen erörtert. Die Aufgabenverteilung auf mehrere Behörden erfordert auch Maßnahmen zur Förderung des „Wir-Gefühls“. Hierzu werden in regelmäßigen Abständen kreisinterne Tage der Jobcenter durchgeführt, bei denen sich Kollegen in lockerer Atmosphäre bekannt machen und durch persönliche Gespräche neben fachlichen Austauschen Kontakte pflegen.

Gemeinsam mit den Städten und Gemeinden werden auch Strukturen und die Aufgabewahrnehmung stetig an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst. So sollen im Jubiläumsjahr 2025 durch eine Organisationsänderung Arbeitsabläufe weiter verbessert werden und auch besondere Zielgruppen, z.B. junge Menschen, noch stärker in den Fokus gerückt werden.

Erfolgreicher Weg

Bis heute bestätigt uns die langjährig geringste Arbeitslosenquote in Nordrhein-Westfalen, dass mit der Option im Kreis Coesfeld der richtige Weg eingeschlagen wurde, welcher auch weiterhin zukunftsfähig ist und den wir mit Überzeugung weitergehen.

Zusammengefasst: Die Option hat sich gelohnt. Um es mit Udo Jürgens zu sagen: „Ich würd' es wieder tun!“ □

Detlef Schütt, Sozialdezernent,
Kreis Coesfeld

Das Jobcenter Landkreis Görlitz: Erfolg in einer Grenzregion

Seit der Einführung des SGB II zeichnet sich das Jobcenter Landkreis Görlitz durch permanenten Wandel und Modernisierung aus. 2005 war die Region noch stark geprägt von der großen Deindustrialisierung, welche der Wende folgte. Bei 260.000 Einwohnern im Landkreis unterstützten wir am Anfang nahezu 37.000 erwerbsfähige Leistungsberechtigte. Diese Zahl stieg zwischenzeitlich auf über 40.000 an, was ca. 30.000 Bedarfsgemeinschaften entsprach, die wir durch unser Agieren am Arbeitsmarkt in den nachfolgenden Jahren auch während der Corona-Pandemie schrittweise auf weniger als 10.000 reduzierten. Das gelang nur durch hohe Eigenmotivation der Kundschaft und eine aufnahmefähige und -bereite Unternehmerlandschaft.

Herausforderungen

Der Landkreis Görlitz weist einige Besonderheiten auf, die unsere Arbeit im Jobcenter erheblich mitbestimmen: Die Fläche des Landkreises ist lediglich 400 qkm kleiner als die des Saarlandes. Im Flächenranking aller Landkreise steht er damit auf Platz 23. Der Landkreis hat zudem die längste Bundesgrenze zu den zwei freundschaftlich verbundenen Partnern Polen und Tschechien. Die nächstgelegenen Ballungszentren liegen mit Berlin, Dresden, Prag und Breslau mehr als 100 km entfernt. Entsprechend konnten und können wir als Jobcenter unsere Erfolge im Wesentlichen nur aus eigener Kraft im eigenen Landkreis generieren.

Im Zukunftsatlas 2022 der Prognos AG liegt der Landkreis in der Dynamik auf Platz 296, bei Wirtschaft und Arbeitsmarkt auf Platz 336, bei Wohlstand und Sozialer Lage auf Platz 309 von insgesamt 400 (Quelle: Handelsblatt). Dabei werden dem Landkreis sehr hohe Zukunftsrisiken prognostiziert, da mit dem Kohleausstieg 2038 der nächste große Strukturwandel ansteht, der vor allem im Norden des Landkreises mit dem Kraftwerk Boxberg erhebliche Veränderungen am Arbeitsmarkt bereits jetzt bewirkt und weiter bewirken wird. Neben diesem großen Arbeitgeber prägen den Landkreis vor allem klein- und mittelständische Unternehmen mit zum Teil prominenten Produkten. Die Branchenschwerpunkte sind verarbeitendes Gewerbe und Industrie sowie Gesundheitswesen und Tourismus. Immerhin liegen im Landkreis der östlichste Punkt Deutschlands und mit „Görliwood“ ein international renommierter Drehort sowie zwei von 54

Von Felix Breitenstein, Landkreis Görlitz

deutschen UNESCO-Welterbestätten. Die arbeitskräfteintensive Agrar- und Forstwirtschaft spielt im Vergleich dazu nur eine untergeordnete Rolle. In einer wachsenden Forschungslandschaft mit einer Hochschule, Standorten renommierter Forschungsinstitute wie Fraunhofer und Helmholtz sowie dem im Aufbau befindlichen Deutschen Zentrum für Astrophysik treibt der Landkreis eine verstärkte Ausrichtung auf Zukunftsthemen voran. Entsprechend unterliegt der regionale Arbeitsmarkt und damit die Arbeit des Jobcenters einer zunehmenden Dynamik.

Erfolgsfaktor 1: Ganzheitlichkeit und Standardisierung

Der Landkreis Görlitz mit der größten Nord-Süd-Ausdehnung Deutschlands wurde 2008 im Zuge der letzten großen Kreisgebietsreform in Sachsen gegründet. Damit wurde Görlitz zu einem sog. „Zebra“-Landkreis, in dem sowohl das Jobcenter-Modell der gemeinsamen Einrichtung als auch das des kommunalen Jobcenters gelebt wurde. Die beiden gemeinsamen Einrichtungen der Stadt Görlitz und des Niederschlesischen Oberlausitzkreises fusionierten 2011, ein Jahr später wurde die Entscheidung im Kreistag getroffen, dass der Landkreis Görlitz zukünftig dem zwischenzeitlich entfristeten Optionsmodell folgt und die Option auf das gesamte neue Kreisgebiet erweitert.

Mit der Einführung des SGB II im Jahr 2005 kamen Mitarbeiter aus verschiedenen Institutionen in Verwaltung und Wirtschaft zusammen, um mit dem Jobcenter etwas vollkommen Neues aufzubauen. Es galt, schnell und möglichst effizient neue Strukturen zu etablieren, die dann nach 2012 im Zuge der Fusionen zusammengeführt werden mussten – mit dem Anspruch, möglichst die Vorteile aus dem kommunalen Jobcenter mit denen der gemeinsamen Einrichtungen zu kombinieren.

Im Zuge dieser Systemvereinigung mussten nicht nur IT-Programme, Daten und Prozesse zusammengebracht werden, sondern vor allem Menschen aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Dazu setzten wir die Teams aus Mitarbeitern verschiedener Einrichtungen zusammen, so dass ein gemeinsames Kennenlernen vereinfacht wurde. Vorteilhaft war dabei, dass alle beteiligten Institutionen sowohl einen eigenen Arbeitgeberservice als auch spezialisierte Teams für Arbeitgeber-/Träger-

leistungen besaßen. Zudem gab es bereits spezialisierte U27-Teams. Diese Grundstruktur behielten wir bei, denn für unsere Kunden – sowohl Leistungsberechtigte als auch Unternehmen – war es wichtig, dass die zentralen Ansprechpartner und die vor Ort so erfolgreiche lokale Vernetzung beibehalten wurden.

Aus den gemeinsamen Einrichtungen übernahmen wir das jobcentereigene Call-Center. Aus dem kommunalen Jobcenter übernahmen wir den ganzheitlichen Ansatz mit dem alle Bereiche des Jobcenters umfassenden, an der ISO 9001 angelehnten Qualitätsmanagementsystem. Dieses wird seitdem kontinuierlich angepasst und optimiert – entweder ereignisbezogen im Rahmen von Gesetzesänderungen und aufgrund der Ergebnisse eigener Audits oder entsprechend geplanter Revisionen in einem definierten Regeltturnus. Die Vorteile dieses einheitlichen QM-Systems haben vor allem unsere Kunden: Sie können bearbeiter- und standortunabhängig die gleichen Dienstleistungen des Jobcenters erwarten.

Den Mitarbeitern des Jobcenters stehen zusätzlich Intranet-Datenbanken sowie ein eigenes Wiki-System als Wissensquellen zur Verfügung. Wir lernten mit dem Weggang von Mitarbeitern der ersten Stunde, dass Wissensmanagement einer der Schlüssel für erfolgreiches Handeln ist: Der demografische Wandel geht auch am Jobcenter nicht vorbei, und es ist für uns entscheidend, das vorhandene Erfahrungswissen zu behalten.

Gleichzeitig ermöglichen die verschiedenen Wissensmanagement-Systeme ein jobcenterweit einheitliches Agieren auf Basis der jeweils aktuellen, sich teilweise recht schnell ändernden Rechtslage. Diese Grundidee einer juristisch fundierten und standardisierten Herangehensweise zeigt sich im Laufe der Jahre in einem kontinuierlichen Rückgang an Widersprüchen und Klagen bei einem gleichzeitig sehr hohen Anteil zugunsten des Jobcenters ausgegangener Prozesse sowie einer sich im Promillebereich bewegenden Anzahl an Kundenbeschwerden.

Zu der damit verbundenen progressiven Fehlerkultur gehört auch ein offener Umgang mit kritischen Kundenreaktionen sowie eine darauf basierende kontinuierliche Prozessverbesserung. So führten wir bspw. aufgrund von Kundenrückmeldungen eine Call-Center-Software ein, die uns entsprechend dem Anrufaufkommen eine flexiblere Anrufsteuerung auch in Spitzenzeiten ermöglicht und damit die telefonische Erreichbarkeit spürbar erhöht.

Neben der Mischung der Unternehmenskulturen und dem ganzheitlichen Ansatz des QM-Systems lag ein weiterer Schlüssel zum Erfolg nach der Fusion in der Etablierung des f:az-Modells, welches wir als Potenzialanalyse gemeinsam mit gfa public 2016 einführten. Damit konnten wir eine seit 2023 auch gesetzlich festgeschriebene Entwicklung vorwegnehmen. Durch das f:az-Modell gelingt eine verbesserte Binnensteuerung der Eingliederungsarbeit. Auf Basis klarer Definitionen wird eine systematische und stärkeorientierte gemeinsame Bedarfsfeststellung mit den Kunden ermöglicht.

Für uns liefert das Modell die Grundlage für eine funktionale Ausschreibung von Maßnahmen und deren Neuentwicklung. Es bildet die Basis für Evaluationen und schafft damit standardisiert die Möglichkeit zur Veränderung oder Einstellung von Maßnahmen, wenn diese aufgrund geänderter Bedarfslagen nicht mehr ausreichend wirksam sind. Zudem ermöglicht es eine passgenaue Maßnahmenbesetzung und erhöht damit die Wirksamkeit der Trägerarbeit.

Erfolgsfaktor 2: Digitalisierung

Standardisierung führt zu Qualitätserhöhung und Effizienzgewinnen. Gleiches gilt für die Digitalisierung. Bereits 2017 führten wir vollumfänglich die E-Akte ein. Zudem wurde der Postversand digitalisiert und ViaCash als Auszahlungssystem anstelle kostenaufwendiger Kassenautomaten etabliert. Die Digitalisierung von internen Unterstützungsprozessen erfolgt kontinuierlich parallel: durch Einführung elektronischer Bestellportale, einer digitalisierten Registratur und intranetbasierter Werkzeuge für Support-Anfragen im Bereich IT und interne Verwaltung. Mit der Kreisverwaltung führten wir zudem einen elektronischen Rechnungsworkflow und eine gemeinsame E-Learning-Plattform ein.

Daneben entwickelten und nutzen wir webbasierte Lösungen für spezifische Angebote des Jobcenters – gemeinsam mit der Agentur für Arbeit Bautzen eine der ersten virtuellen Jugendberufsagenturen und nachfolgend ein ähnliches Instrument für das rehabro-Projekt des Jobcenters Landkreis Görlitz.

Bereits mit der Fusionierung der Jobcenter Anfang der 2010er Jahre etablierten wir zur Spitzabrechnung von Bildungs- und Teilhabeleistungen die Sodexo-Bildungskarte, um unkompliziert für Träger und Kunden die Wahrnehmung und Abrechnung dieser Leistungen zu ermöglichen.

Die genannten Digitalisierungsmaßnahmen und die parallele Ausstattung aller Mitarbeiter mit mobilen Endgeräten, kombiniert mit einem sehr flexiblen Mobil- und Telearbeitsmodell, erhöhte signifikant die Mitarbeiterzufriedenheit und bewährt sich erheblich bei der Aufgabenerfüllung, be-

sonders spürbar vor allem während der Corona-Pandemie.

2021 entschieden wir uns für eine vollständige Ablösung unserer bisherigen Fachprogramme. Auslöser war der Rückzug des Anbieters AKDB mit seinem Fachprogramm OK Sozios aus dem SGB II. Da wir bis dahin zwei Fachprogramme – Comp. ASS und OK Sozios – verwendeten, lag es nah, im Zuge der Ausschreibung eine Vereinheitlichung anzustreben. In den folgenden drei Jahren konnten wir mit dem neuen Anbieter Prosoz gemeinsam das Fachprogramm OPEN erheblich weiterentwickeln und auf unsere Bedürfnisse anpassen – inklusive Änderungen im laufenden Prozess aufgrund der am 20.12.2022 verkündeten Einführung des Bürgergeldgesetzes mit Gültigkeit ab 1.1.2023. Die kurzfristige Einführung in unmittelbarer zeitlicher Folge zur globalen Pandemie und der Integration ukrainischer Flüchtlinge konnte nur durch die hohe Flexibilität und Belastbarkeit der Mitarbeiter realisiert werden, da neben den üblichen Anpassungen zum Jahreswechsel, beispielsweise neuen Regelsätzen, auch die gesamten rechtsrelevanten Dokumente angepasst wurden und wesentliche Änderungen im IT-System notwendig waren.

Weitere geplante Digitalisierungsprojekte gemeinsam mit der Kreisverwaltung Görlitz sind die Online-Terminvergabe und eine Plattform für datenschutzkonforme Videokommunikation mit den Kunden. Ein digitales Tool zum Trägermanagement sowie die weitere Umsetzung des Online-Zugangs-Gesetzes ist ebenso vorgesehen. Daneben wird in den nächsten Jahren die Schnittstellenoptimierung der beiden führenden Systeme – dem Fachprogramm und der E-Akte – zu anderen Anwendungen intensiviert.

Erfolgsfaktor 3: Kundennähe und Zusammenarbeit

Im Laufe der letzten Jahre gelang es uns durch kontinuierliche und kundenfokussierte Eingliederungsarbeit, die Anzahl der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten von über 40.000 auf ca. 12.500 zu verringern. Die Auswirkungen der jüngsten Krisen – Energie- und Logistikkrisen sowie Corona-bedingte Einschränkungen, aber auch plötzlicher Kundenzustrom infolge der deutschen Hilfe für ukrainische Flüchtlinge – und der sich seit 2023 stabilisierenden wirtschaftlichen Rezession konnten bisher abgemildert werden und führten zu einem durchschnittlichen Kundenanstieg um „nur“ ca. 1.200 Personen. Das gelang vor allem durch die Intensivierung der Kundenansprache in neu entwickelten Kontaktformaten wie Direktansprachen in Integrationskursen und Orientierungsmessen sowie durch die schrittweise Anpassung des Maßnahmenportfolios. So lernten wir über eine gemeinsame Maßnahme mit den pol-

nischen Kollegen, dass Integration am besten in nationalitäts-gemischten Angeboten funktioniert. Wir konnten diese Erfahrung in der Zwischenzeit erheblich ausbauen. Die bisherige breite Aufstellung des Jobcenters möglichst unabhängig von zielgruppenspezifischen oder quotenorientierten Formaten ist aus unserer Sicht auch ein wesentlicher Garant für langfristigen Erfolg.

Gleichzeitig haben wir die Verschiedenartigkeit der Wirtschaftsräume im Landkreis mit den daraus resultierenden unterschiedlichen Bedürfnislagen als einen Vorteil für unsere Arbeit erkannt. Indem wir uns am Konzept der sozialen Planungsräume des Landkreises orientieren und an fünf Standorten in der gesamten Fläche präsent sind, ermöglichen wir unseren Kunden kurze Wege und können durch konsequente lokale Netzwerkarbeit schnell und passgenau Dienstleistungen anbieten. Durch die Einbindung in die Landkreisverwaltung prägen kurze Wege die gemeinsame Arbeit mit relevanten Akteuren außerhalb der SGB II-Welt – sei es das gemeinsame Bewältigen der Flüchtlingskrise(n) mit der Asylbehörde, sei es die fallbasierte Arbeit mit dem Jugendamt oder sei es die Unterstützung der Landkreisverwaltung im Rahmen der Corona-Pandemie.

In Zusammenarbeit mit dem Schul- und Sportamt des Landkreises, der IHK und der Handwerkskammer sowie der Agentur für Arbeit Bautzen entwickelten wir gemeinsame Formate für die regionale Arbeitsmarktgestaltung: Mit dem „Insider“ haben wir eine der größten Ausbildungsmessen im ländlichen Raum etabliert. Gemeinsame Arbeitgeberkonferenzen geben uns jederzeit die Möglichkeit, die Trends in den Unternehmen schnell zu erkennen und in unserer Arbeit umzusetzen. Zudem hat sich mit der Agentur für Arbeit Bautzen eine gemeinsame Begleitung gerade bei großen Ansiedlungen bewährt, da beide Institutionen einander ergänzend die verschiedenen Fach- und Arbeitskräftebedarfe der Unternehmen bedienen können.

Ein Schlüssel zum Erfolg war die Etablierung eines eigenen Messeteams aus Mitarbeitern unterschiedlichster Bereiche. Das ermöglicht uns, jederzeit bei größeren Veranstaltungen entweder als aktiver Teilnehmer zu agieren oder diese selbst auszurichten – seien es internationale Elternabende zur Ausbildungsvermittlung, Job-Messen, um Arbeitsmarktzugänge für unsere Kunden zu erleichtern, Bildungsmessen, um ihnen geeignete Weiterbildungen zu ermöglichen, oder die seit mehr als einer Dekade etablierten Arbeitsmarkt-Speeddatings.

In erster Linie sehen wir in dieser Fokussierung auf Kennenlern-Formate einen der Erfolgsfaktoren unseres Jobcenters: Kunden werden mit Unternehmen zusammengebracht und dadurch Zukunftschancen

für alle Beteiligten eröffnet. Hilfreich ist dabei die regionale Unternehmenskultur: Vor dem Hintergrund von Sparzwängen, aber auch unter Berücksichtigung von Personalaufwendungen und -investitionen fokussieren Unternehmen im Landkreis auf langfristige Beschäftigungen; eine Nachhaltigkeitsquote bei Einstellungen von über 65, teilweise über 70 % ist die Folge.

Mit den Eingliederungserfolgen der vergangenen Jahre kam es zwangsläufig zu Veränderungen in der Kundenstruktur. Der Anteil von Menschen im SGB II, welche direkt oder sofort im Anschluss an Weiterbildungsmaßnahmen in Arbeit vermittelt werden können, nimmt jährlich ab – eben, weil eine Integration arbeitsmarktnaher Bewerber gut gelingt.

Für Menschen, bei denen eine Stabilisierung der Lebensverhältnisse oder die Herstellung von grundsätzlicher Prozessfähigkeit notwendig ist, gelingt die Heranführung an den Arbeitsmarkt nur über gemeinsam zu besprechende Maßnahmenkombinationen, beginnend mit niederschweligen Angeboten über Arbeitsgelegenheiten, die zum Teil durch Sozialpädagogen und Psychologen begleitet werden, bis hin zu einer durch Coachings begleiteten Arbeitsaufnahme. Dass dieser Weg, der von unseren Kunden eine hohe intrinsische Motivation erfordert, erfolgreich ist, zeigen die Integrationszahlen der letzten Jahre, welche eben nicht nur durch „Direkt-Kandidaten“ erzielt werden konnten.

Zentral in diesem Zusammenhang ist gerade für die adäquate Förderung eher arbeitsmarktferner Kunden ein grundsätzlich aufgabenangemessener Eingliederungstitel, der zudem Marktveränderungen durch die Notwendigkeit aufwendigerer Maßnahmen, aber auch durch Inflation und Tarifanpassungen berücksichtigt.

Aktuell schrumpft der vom Bund zur Verfügung gestellte Eingliederungstitel überproportional. Parallel reduzieren sich die Möglichkeiten der Kompensation durch Sonderprogramme des Landes und des Bundes. Damit steigt aufgrund reduzierter Fördermöglichkeiten die Wahrscheinlichkeit eines längeren Verbleibs von Kunden im SGB II.

Erfolgsfaktor 4: Rechtssicherheit und Transparenz

Grundsätzlich können wir durch die rechtssichere Eingliederungsarbeit und Leistungsberechnung einen kontinuierlichen Rückgang an Widersprüchen und Klagen verzeichnen. Zentral in diesem Zusammenhang war die Entwicklung eines eigenen „schlüssigen Konzeptes“ für die Kosten der Unterkunft und Heizung (KdU) auf Basis der etablierten Planungsraumsystematik. Dieses erfüllt die Vorgaben des Bundessozialgerichtes und basiert auf

komplexen, statistisch validen Berechnungsmodellen, deren Datenbasis im Zweijahresturnus erneuert wird. Zwischenzeitlich wurde es in mehreren Urteilen durch das Sächsische Landessozialgericht bestätigt. Der Vorteil des veröffentlichten Konzeptes besteht in einer hohen Handlungs- und Rechtssicherheit für alle Beteiligten – unsere Kunden, deren Vermieter und die Mitarbeiter des Jobcenters.

Durch die Integrationsarbeit der letzten Jahre ist es gelungen, die KdU sukzessive von nahezu 60 Mio. Euro (2012) auf 35 Mio. Euro (2021) zu senken. Inzwischen steigen die Kosten für KdU überdurchschnittlich bei einer moderat gestiegenen Kundenanzahl – aufgrund der Erhöhung der Kaltmieten infolge von steigender Nachfrage bei knapper werdendem Angebot, aufgrund gestiegener Betriebskosten infolge der Anpassungen des Mindestlohns sowie aufgrund steigender Energiepreise. Konträr zu dieser Entwicklung wurden in den letzten Jahren die „SoBez“ (Sonderbedarfs-Bundesergänzungszuweisungen SGB II) sowie die Weitergabe von Wohngeledeinsparungen des Landes durch das SGB II signifikant reduziert. Das führt zu einer Kostenverlagerung zulasten des Landkreises, die durch die weiterhin steigenden KdU forciert wird – allein +23% zwischen 2021 und 2024.

Erfolgsfaktor 5: Permanente Organisationsentwicklung

Seit 2016 führen wir eine permanente Organisationsentwicklung zur zunehmenden Effizienzsteigerung durch. Trotz zwischenzeitlicher Erhöhung der Kundenanzahl reduzierten wir die Hierarchieebenen im Jobcenter und verringerten die Mitarbeiteranzahl in den letzten acht Jahren um ein Viertel. Auf diesem Weg spüren wir jedoch auch immer mehr die Grenzen des derzeitigen Verteilungsmodells der Verwaltungskosten: Weniger Mitarbeiter bedeuten zwangsläufig nicht mehr freie Mittel für zukunftssträchtige Investitionen (wie in der Wirtschaft), sondern führen zu einer Reduktion dieser, da die verschiedenen Pauschalen an die Anzahl spitz abrechenbarer Mitarbeiter gebunden sind. Sprungfixe Kosten wie bspw. Mieten werden nicht adäquat berücksichtigt. Ebenso führt die Nichtanpassung der Sachkostenpauschale seit 2012 bei normaler oder auch wie in den letzten Jahren überdurchschnittlicher Inflation bei gleichzeitiger Änderung von Geschäftsmodellen von Lieferanten – bspw. die Umstellung von einmaligem Software-Kauf auf jährlich zu entrichtende Lizenzgebühren – zu der paradoxen Situation, dass die Realisierung von Effizienzgewinnen die Mittel für weitere Zukunftsinvestitionen reduziert.

Jobcenter als bundesweiter Erfolgsfaktor

Durch Anpassung an ein hochdynamisches Umfeld konnte das Jobcenter Landkreis Görlitz die Herausforderungen der letzten Jahre meistern: Ein engagiertes und kompetent handelndes Team bewältigte den Zustrom an Kunden in Folge der Flüchtlingskrise 2015 und half maßgeblich bei der Bewältigung der Corona-Pandemie sowie der Integration ukrainischer Flüchtlinge seit 2022. Parallel zu diesen Krisenbewältigungsprozessen gelang es dem Jobcenter kontinuierlich, sich zu modernisieren, erhebliche Gesetzesänderungen erfolgreich umzusetzen und den Wirtschaftsstandort maßgeblich zu unterstützen.

Es hat sich in den letzten zehn Jahren gezeigt, dass Jobcenter zu den wirkungsvollsten und flexibelsten Verwaltungseinheiten in Deutschland gehören: Bei allen krisenhaften Erscheinungen der letzten Jahre setzte die Bundesrepublik auf die Fähigkeiten der Jobcenter, um diese zu bewältigen.

Zum einen gewährleisten die Jobcenter den sozialen Frieden durch die sachgerechte und pünktliche Leistungsgewährung nicht nur für erwerbsfähige Leistungsberechtigte, sondern auch deren Kinder. Zum anderen sind die Jobcenter wesentliche Unterstützer der wirtschaftlichen Entwicklung, indem sie ihre Kunden jederzeit bei deren beruflicher Entwicklung unterstützen und darauf aufbauend durch passgenaues Vermitteln für Unternehmen die notwendigen Arbeits- und Fachkräfte „bereitstellen“. Immerhin managen Jobcenter den größten Arbeitskräftepool Deutschlands.

Das hohe Potenzial der Jobcenter weiter auszuschöpfen und durch Aufgabenerweiterung auszubauen – bei gleichzeitiger aufgabenadäquater Finanzausstattung – ist sicherlich eine der großen Chancen der nahen Zukunft. Beispielhaft zu nennen wären der Bürokratieabbau durch eine Rückführung der Maßnahmen für die Förderung beruflicher Weiterbildung (FbW) an die Jobcenter, die Übertragung des Managements von Arbeitsgelegenheiten für Asylbewerber durch die markterfahrenen Jobcenter oder die Erweiterung der sozialen Teilhabe für unsere Kunden, vor allem durch vertiefte Nutzung der Instrumente der §§ 16e, 16i und 16k SGB II. □

Felix Breitenstein, Betriebsleiter,
Jobcenter des Landkreises Görlitz

„Gekommen, um zu bleiben“ – 20 Jahre KoBa Harz: Ein Erfolgsmodell der kommunalen Eigenverantwortung

Es war einmal – vor zwei Jahrzehnten in der Mitte Deutschlands – ein ungestümer und hochmotivierter Landkreis, der entschlossen war, die kommunale Verantwortung neu zu denken und den Herausforderungen der Zeit zu begegnen. Im Jahr 2005 erfolgte Deutschlands größte sozialpolitische Neugestaltung der vergangenen Jahrzehnte. Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe wurden zur Grundsicherung zusammengelegt. Mit der heute als „Hartz-IV-Reform“ bekannten Änderung des Zweiten Sozialgesetzbuchs (SGB II) erfolgte die Betreuung von Langzeitarbeitslosen und ihren Familienangehörigen fortan aus einer Hand.

Im früheren Landkreis Wernigerode entschied man sich damals dafür, diese Aufgabe in kommunaler Eigenverantwortung ohne Einfluss der Arbeitsagentur anzugehen – als eine von nur 69 sog. Optionskommunen bundesweit. Ziel war die flexiblere und effektivere Hilfe für arbeitsuchende Bürger sowie eine engere Verknüpfung mit bestehenden kommunalen Angeboten.

„Gekommen, um zu bleiben“ – dieses Motto war mehr als nur ein Slogan. Es war der Anspruch und die Vision der Ur-KoBa (KoBa = Kommunale Beschäftigungsagentur). Heute, 20 Jahre später, steht die KoBa Harz als feste Größe in der Landschaft der Sozialleistungsverwaltung und ist bekannt für ihre hervorragende Vernetzung – ein Erfolgsrezept, das insbesondere im Landkreis Harz Wirkung gezeigt hat.

Der Beginn einer Erfolgsgeschichte: Das Jahr 2005

„Damals herrschte Aufbruchstimmung und alles war neu. Das Gesetz, die Behörde, das Team“, erinnert sich die heutige Eigenbetriebsleiterin der KoBa Harz, Anita Dencke. Sie war von Anfang dabei und baute damals das Fallmanagement, das U25-Team und den Arbeitgeberservice auf. Die KoBa entwickelte in kurzer Zeit ein komplett eigenes System zur individuellen Betreuung, Beratung und Förderung und stellte die finanzielle Grundsicherung für die damals rund 5000 hilfebedürftigen Familien im Landkreis Wernigerode sicher.

Zwei Teams mit je 20 Mitarbeitern kümmerten sich damals noch um Leistungsgewährung und Vermittlung zugleich, doch die anfangs wie in allen Landkreisen steigende Zahl an Bedarfsgemeinschaften machte bald mehr Mitarbeiter und neue Strategien notwendig. Mit der neuen Methode der bewerberorientierten Vermittlung, sozialpädagogisch geschulten Fall-

Von Vivian Pfortner, Landkreis Harz

managern und einem Arbeitgeberservice mit engem Kontakt zu regionalen Firmen gelang es der neuen Behörde dann schon im zweiten Jahr, bspw. die Jugendarbeitslosigkeit um 70 % zu senken und zur niedrigsten Quote in Sachsen-Anhalt und Thüringen zu machen.

Das Team U25 der KoBa Wernigerode war dabei eine der ersten Anlaufstellen für junge Menschen, die in der Altersgruppe bis 25 Jahre Unterstützung im Bereich der Grundsicherung brauchten. Doch was als kleine, bescheidene Zusammenarbeit begann, entwickelte sich rasch zu einer professionellen und strukturierten Form der Kooperation. Insbesondere die enge Zusammenarbeit mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamtes trug dazu bei, dass erste Fallbesprechungen und -konferenzen etabliert werden konnten, die einen interdisziplinären Austausch zwischen den sozialen Institutionen ermöglichen. Schnell wurde klar: Viele der jungen Klienten waren nicht nur Empfänger von Sozialleistungen, sondern brauchten auch intensive Begleitung und Unterstützung, um ihren Weg in die Berufswelt und ein selbstständiges Leben zu finden.

Vom Küchen-Talk zur Jugendberufsagentur

Die Grundidee war klar: Kein Jugendlicher soll verloren gehen. Dieser Leitspruch, der von Anfang an im Mittelpunkt der Arbeit stand, war die Grundlage dafür, dass die Zusammenarbeit mit den regionalen sozialen Akteuren immer mehr an Dynamik gewann. Was zunächst als informeller „Küchen-Talk“ startete, in dem sich die Beteiligten über ihre Erfahrungen und Herausforderungen austauschten, mündete wenige Jahre später in einer ersten offiziellen Kooperation – JuNeA war geboren.

Eine Kreisgebietsreform hatte 2007 aus den Altlandkreisen Halberstadt, Quedlinburg und Wernigerode den Landkreis Harz entstehen lassen. Am neuen Kreissitz Halberstadt zentrierte man die öffentlichen Sozialleistungen unter einem Dach – und dort war auch JuNeA zu finden (JuNeA ist ein Kunstwort, es steht für Jugendarbeit, Netzwerkhilfe, Arbeitswelten). Als erste örtliche Anlaufstelle, die auf einem Flur Leistungen aus den Sozialgesetzbüchern II und VIII anbot, bereitete JuNeA den Weg für die später gegründete #janalos Harz Jugendberufsagentur.

In der Jugendberufsagentur fanden sich ab 2016 die unterschiedlichen sozialen Akteure zusammen: Vertreter der Agentur

für Arbeit, des Jobcenters, der Jugendhilfe und weitere Ämter der Kreisverwaltung. Die enge Zusammenarbeit zwischen diesen Institutionen ermöglichte es, neben klassischen Beratungsleistungen maßgeschneiderte Projekte für die Jugendlichen zu entwickeln und diese mit den nötigen Ressourcen zu unterstützen. Hier wurde ein System etabliert, das die relevanten Stellen bündelt und den jungen Menschen einen direkten und schnellen Zugang zu den benötigten Hilfen verschafft. Damit das über die Rechtskreise hinweg in jedem Fall gut funktioniert, gibt es seit ca. zwei Jahren die Jugendhilfeberatung, welche sowohl junge Menschen wie auch Mitarbeiter zwischen den Rechtskreisen lotst und „warme Übergaben“ anbahnt.

Zudem wurde bereits 2007 im Landkreis Harz die Kompetenzagentur gegründet – dieses wertvolle und wichtige Instrument diente jahrelang als Bindeglied und Verstärker der Arbeit mit jungen Menschen und wurde beim Jugendamt angesiedelt –, eine sehr kluge kommunale Entscheidung. Hier wurden persönliche Probleme angegangen, die den Weg in eine Ausbildung oder den Beruf erschwerten. Die individuelle Unterstützung schaffte Vertrauen und half den jungen Menschen, ihre Herausforderungen zu überwinden und eine stabile berufliche Zukunft zu entwickeln. Ergänzend gibt es auch heute noch das STABIL-Projekt nach dem Modell einer Produktionsschule, bei dem unter betriebsnahen Bedingungen gearbeitet wird und gleichzeitig ein Hauptschulabschluss erlangt werden kann.

In den ersten Jahren wurde auch der Grundstein für viele erfolgreiche touristische Leuchttürme gelegt, die noch heute zahlreiche Touristen in die Region locken. Die Liste ist lang: die Harzer Wandernadel und der Miniaturenpark „Kleiner Harz“ sind die bekanntesten. Aber auch Kleinode wie die Regensteinsmühle im Heers, der Königshütter Wasserfall, der Abbenröder Mühlenwanderweg, der Darlingeröder Bruch oder die Blankenburger Schlossgärten und das alte E-Werk wurden durch KoBa-Projekte und das große Engagement der Projektteilnehmer wieder publikumswirksam hergerichtet und zu beliebten Ausflugszielen.

Aber besonders wichtig bei allem war und ist immer die Arbeit auf Augenhöhe und dass die jungen Menschen mit schwierigen Startbedingungen echte Wertschätzung erfahren und an vielen Projekten mitwirken konnten: So haben sie im Rahmen geförderter Maßnahmen hunderte Stempelkästen in der gesamten Region für die Harzer Wandernadel aufgebaut. Auch der viel besuchte Miniaturenpark „Kleiner Harz“ im Bürgerpark Wernigerode, wo bedeutende

Sehenswürdigkeiten der Region im Modellmaßstab nachgebildet wurden, ist mit ihrer Hilfe entstanden.

Durch diese vielfältigen Projekte wurden und werden immer noch junge Menschen nicht nur fachlich gefördert, sondern auch in ihrer persönlichen Entwicklung gestärkt. Die Kombination aus praktischer Erprobung, sozialpädagogischer Unterstützung und der Wertschätzung durch die Beteiligung an bedeutenden Projekten trägt dazu bei, dass sie erfolgreich in die Berufswelt integriert werden und ihre Zukunftsperspektiven im Landkreis Harz verbessern können.

Die gemeinsame Planung und Realisierung von Projekten wird als echter Mehrwert der Jugendberufsagentur gesehen. Zu den zentralen Erkenntnissen aller Kooperationspartner gehört aber auch, dass es koordinierende Ressourcen und eine grundlegende Motivation bzw. den Willen braucht, das System im Sinne der jungen Menschen tatsächlich verbessern zu wollen. Zuletzt konnte unter diesem Leitmotiv auch eine Zusammenarbeit mit der regional ansässigen Hochschule Harz angebahnt werden. Mithilfe Studierender wurden diverse Projektinhalte gefilmt und für den Einsatz über VR-Brillen optimiert. Ab 2025 möchte die KoBa jungen Menschen eine echte Vermittlung mit Standortbesichtigung direkt am Schreibtisch bieten können.

Care Leaver – KoBa Harz als Modellstandort 2016

Ein Meilenstein in der gemeinsamen Arbeit der Jugendberufsagentur war die Fokussierung auf sog. Care Leaver – junge Menschen, die aus der stationären Jugendhilfe entlassen wurden und mit dem Eintritt in die Volljährigkeit plötzlich ohne die gewohnte Unterstützung dastehen. Obwohl die Zahl der Care Leaver zu Beginn quantitativ keine große Zielgruppe darstellte, erkannte man schnell, dass dieser Personenkreis besondere Hilfe benötigte. Es sollte sichergestellt werden, diese jungen Menschen mit dem Erreichen des 18. Lebensjahres nicht einfach „alleine zu lassen“ auf ihrem Weg in eine selbstständige Lebensführung. Es musste einfach der Anspruch der kommunalen Akteure sein, die vielen Hilfen des SGB VIII nicht mit Eintritt der Volljährigkeit dem Selbstlauf zu überlassen, sondern frühzeitig davor die Fälle gemeinsam weiter zu betreuen und den Jugendlichen auch weiterhin Halt und Unterstützung im Folgesystem SGB II zu geben.

Die Lösung war simpel, aber enorm wirkungsvoll: Die Zusammenarbeit zwischen SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe) und SGB II (Arbeitsförderung) wurde frühzeitig angestoßen und die Betreuung der Jugendlichen über die Volljährigkeit hinaus fortgeführt. So konnte ihnen der Übergang in das System der Grundsicherung erleichtert und gemeinsam Wege in Ausbildung oder Beruf gefunden werden. Dieses Kon-



Miniaturenpark „Kleiner Harz“.

Foto: Park und Garten GMBH

zept, das 2016 in Wernigerode als Modellstandort für die Betreuung von Care Leavern etabliert wurde, sollte später auch in anderen Landkreisen als Vorbild dienen.

KoBa Harz als Reparaturwerkstatt der Systeme

Über die Jahre wuchs die Bedeutung der KoBa weiter. Das Netzwerk wurde immer größer, die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren immer intensiver. Doch mit wachsendem Erfolg kamen auch neue Herausforderungen. In vielen Fällen half die KoBa, bestehende Systembrüche zu überwinden und die oft komplexen Übergänge von Jugendlichen zwischen den verschiedenen Sozialsystemen zu erleichtern. Die KoBa fungierte so gewissermaßen als „Reparaturwerkstatt“ für das soziale System, indem sie dafür sorgte, dass niemand im Übergang zwischen den verschiedenen Förderinstrumenten verloren ging.

Innerhalb von 20 Jahren hat sich der Arbeitsmarkt gravierend gewandelt: In den ersten Jahren gab es noch gut ausgebildete Jugendliche, die teilweise sogar über den Landkreis hinaus in Arbeit vermittelt wurden. So wurden regelmäßig auch transnationale Vermittlungsaktionen gestartet, um zum Beispiel seinerzeit arbeitslose Jugendliche mit Abschlüssen in der Gastronomie und Hotellerie in Arbeit zu vermitteln.

Heute hat sich das Bild jedoch grundlegend verändert. Die Unternehmen im Landkreis Harz suchen dringend nach Fachkräften, doch es mangelt an jungen Menschen, die nach dem Schulabschluss die offenen Stellen besetzen können. Inzwischen ist es entscheidend, verstärkt in die Qualifizierung junger Menschen zu investieren und gleichzeitig alles dafür zu tun, die persönlichen sowie familiären Herausforderungen, denen sie oft gegenüberstehen, zu bewältigen. Es ist deutlich zu erkennen, dass die Zahl der psychischen Belastungen zugenommen hat – von Ängsten und vermeidendem Verhalten

bis hin zu Suchtproblemen. Diese Veränderungen erschweren die Integration junger Menschen in Ausbildung und verlangen nach einem noch stärkeren Fokus auf psychische Unterstützung und Stabilisierung.

Die Zukunft der kommunalen Verantwortung

Wenn wir heute auf 20 Jahre KoBa zurückblicken, dürfen wir eines nicht vergessen: Die Geschichte der KoBa ist nicht nur eine Geschichte des Erfolgs, sondern auch ein Aufruf an die Kommunen in der Zukunft. Denn die Herausforderungen, denen sich der Landkreis Harz und seine Akteure heute stellen müssen, sind zunehmend komplexer und dynamischer. Die Anforderungen an die Sozialverwaltung steigen stetig.

Die kommenden Jahre erfordern ein noch stärkeres Augenmerk auf die Generation NEETS (englisch: not in education, employment or training), also junge Menschen, die sich weder in einer Ausbildung noch in Beschäftigung oder in der Schule befinden – die vor dem Hintergrund von Dauerkrisen, Digitalisierung und wachsendem Bedarf an sozialer Gerechtigkeit mit den Schwierigkeiten des Lebens und Arbeitsmarktes zu kämpfen haben. Doch die gesammelte Erfahrung in den vergangenen zwei Jahrzehnten zeigt auch, dass der Weg in die Zukunft mit einer starken, kommunalen Verantwortung gelingen kann.

Wie *Thomas Balcerowski*, Landrat des Landkreises Harz, bekräftigt: „Gegenüber den Herausforderungen der Zukunft werden alle Landkreise handeln müssen, und in unserer Region nehmen wir kommunale Verantwortung mehr als wichtig! So konnten wir kürzlich mit den Akteuren unserer Jugendberufsagentur gemeinsam die Weichen für ein Projekt stellen, das schulmüde Jugendliche wieder für den Schulbesuch motivieren soll. Und dieses Projekt wird nicht das letzte sein.“ □

Vivian Pförtner, Koordinatorin der Jugendberufsagentur, Landkreis Harz

Gesundheitsförderung durch „Auszeit für Gesundheit“ – Und es lohnt sich doch!

Gesundheitlicher Beratungsansatz

Seit Anfang 2006 beteiligte sich das Kreis-JobCenter Marburg-Biedenkopf an Bundesprogrammen im SGB II. So wurden regionale Projekte im Rahmen von Perspektive 50plus, Bürgerarbeit, Abbau von Langzeitarbeitslosigkeit und zur sozialen Teilhabe am Arbeitsmarkt im Landkreis von Mitarbeitern des KreisJobCenters umgesetzt.

Bei der Umsetzung dieser Projekte rückten oft die gleichen zentralen Lebensbereiche der Leistungsbezieher in den Vordergrund. Zum einen handelte es sich bei den Teilnehmern um ca. 60 % alleinstehende Personen, die in der aktuellen Lebensphase nur über sehr eingeschränkte soziale Kontakte verfügten und zum anderen gesundheitlich stark beeinträchtigt waren, wodurch der Fokus allzu oft nicht auf der Teilhabe am Arbeitsleben lag. Bei näherer Beschäftigung mit dem Thema Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosen sind wissenschaftliche Belege zu finden, dass Langzeitarbeitslose ein erhöhtes Auftreten von psychischen und körperlichen Erkrankungen haben, eine geringere Lebenszufriedenheit aufweisen, einen erhöhten Suchtmittelkonsum zeigen, ein erhöhtes Suizidrisiko und ein größeres Risiko für eine vorzeitige Sterblichkeit besitzen sowie in geringerem Umfang Präventionsmaßnahmen und medizinische Rehabilitation in Anspruch nehmen. Neben der sozialen Ebene zeichnet sich hier schon ein wirtschaftliches Ausmaß in den unterschiedlichen Sozialsystemen ab.

Von Dr. Pia Hoppe,
Landkreis Marburg-Biedenkopf

Der gesundheitliche Beratungsansatz von Leistungsbezieher im SGB II erfolgt jedoch noch immer selten systematisch und wird durch zeitliche Ressourcen und defizitäres Wissen in der Gesundheitsorientierung der Jobcenter-Mitarbeiter begrenzt. Gesundheitsförderung im SGB II ist nachrangig, die Ansätze sind punktuell, die Hilfen sind oft säulenartig nebeneinander organisiert anstatt koordiniert vernetzt, und Maßnahmen knüpfen selten an schon erreichten Erfolgen von vorangegangenen Angeboten an. Diese Rahmenbedingungen treffen auf eine Personengruppe mit hohem Interventionsbedarf, der von den Betroffenen teilweise gar nicht erkannt wird, sie nicht in der Lage sind, ihn zu formulieren oder bisher im Jobcenter nicht berücksichtigt werden konnte. Die Leistungsbezieher gehen auf dem Weg zwischen den Akteuren verloren, und der eigene Wunsch nach Veränderung kann auf Grund der Krankheitsbilder nicht in Aktivität umgesetzt werden.

„rehapro“-Projekt

Das Bundesprogramm „Innovative Wege zur Teilhabe am Arbeitsleben -rehapro“ bot den Jobcentern eine Chance, sich quantitativ wie qualitativ mit dem Thema auseinanderzusetzen und innovative Leistungen für eine Teilzielgruppe zur Verfügung zu

stellen. Das regionale Kooperationsprojekt der drei Jobcenter Marburg-Biedenkopf, Schwalm-Eder und Waldeck-Frankenberg „Auszeit für Gesundheit“ versucht, den Teilnehmern die praktische Umsetzung für die Veränderung der eigenen Lebenswelt zu ermöglichen, die Rahmenbedingungen in den Jobcentern für die Teilnehmer zu verbessern und Prozesse zu optimieren. Das Projekt wird in allen drei Jobcentern in Form eines „Zentrums für Gesundheit, Prävention und Teilhabe“ mit multiprofessionellen Teams umgesetzt. Kernpunkte waren die systematische Bewertung und Erfassung des Gesundheitszustandes mit dem Work-Ability-Index (WAI), die Aussetzung des Vermittlungsvorranges in der sechsmonatigen Intensivphase, die Partizipation der Teilnehmer und das Angebot von gesundheitsfördernden Einzel- und Gruppenkursen durch Kooperationspartner und externe Leistungsanbieter. Zur Inanspruchnahme stand ein individuelles Mobilitäts- und Gesundheitsbudget zur Verfügung.

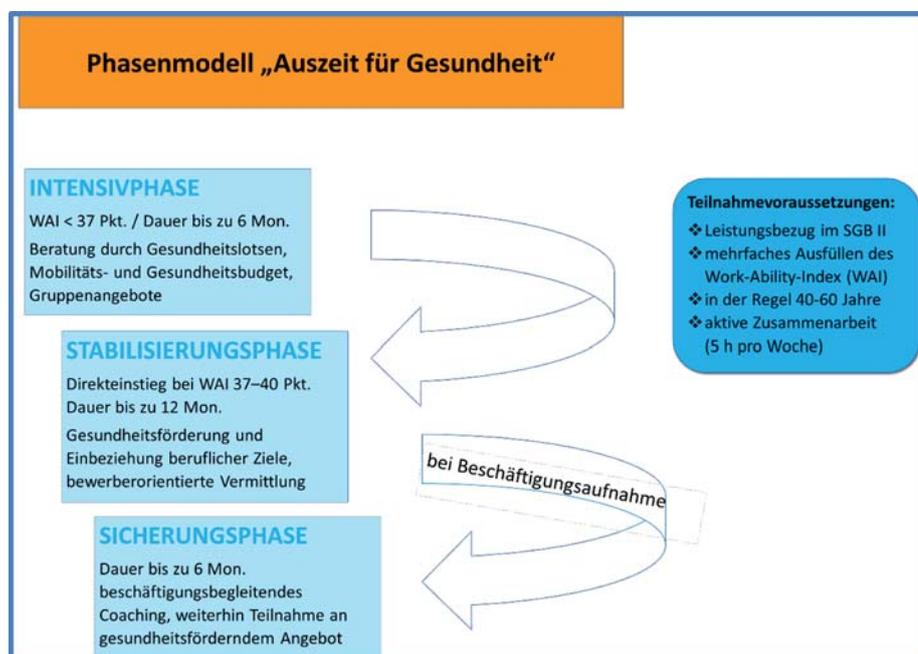
Die Projektteilnahme für Leistungsbezieher ist freiwillig, sanktionsbefreit und orientiert sich am untenstehenden Phasenmodell.

Um den Nutzen des Projektansatzes und der gesundheitsfördernden Angebote zu bewerten, wurde „Auszeit für Gesundheit“ seit dem Projektstart Anfang 2020 wissenschaftlich begleitet.

Erkenntnisse nach fünf Jahren Projektlaufzeit

Fünf Jahre der gemeinsamen Arbeit und Anstrengungen mit mittlerweile 700 Teilnehmern am Standort Marburg-Biedenkopf haben die umsetzenden Gesundheitslotsen dem Jobcenter wichtige Erkenntnisse ermöglicht und individuelle Erfolgsgeschichten hervorgebracht.

Die Einschränkungen während der Corona-Pandemie haben schnell den Fokus darauf gelenkt, wie sehr ein personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der zeitlich und thematisch definiert ist, von der Qualität der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit abhängig ist. Es besteht im Sinne der gefühlsmäßigen und sozialen inneren Verbundenheit oder Ablehnung, mit deren Hilfe sich Menschen außerhalb der Sachebene verbunden oder ausgegrenzt fühlen, immer eine Beziehung. Diese Beziehungsebene wird von Gefühlen, Wertvorstellungen, Interpretationen, Bedürfnissen und Motiven der Beteiligten geprägt. Sie ist oft unbewusst und



wird vielfältig durch die nonverbale Kommunikation geprägt.

Hier wurde deutlich, dass Beratung auch im Jobcenter zwischen Mitarbeitern und Klienten gut gelingen kann, wenn ein bewusster Aufbau von (Beratungs-)Beziehung betrieben wird. Die kontinuierliche, langfristige Begleitung der Teilnehmer durch die Gesundheitslotsen bestand daher im Prozess der Auseinandersetzung mit den jeweiligen Wertvorstellungen und Bedürfnissen, der Empathie, wann die Teilnehmer mit ihren Widersprüchen konfrontiert werden, wann kein Kommentar erfolgte sowie einer Beratung ohne Ratschlag. Dies erfordert eine hohe Methodenkompetenz. Neben der Qualität der Beratung durch Kompetenzerweiterung haben die Mitarbeiter im Laufe der Projektdauer auch die Anzahl an Beratungsgesprächen pro Tag zunehmend gesteigert. Eine wichtige Erkenntnis rund um die Diskussion von Betreuungsschlüsseln und erwiesenermaßen höherer Komplexität und benötigter Zeit bei komorbiden gesundheitlichen Einschränkungen auf Seiten der Teilnehmer. Die Erarbeitung eines gemeinsamen Haltungs- und Rollenverständnisses wirkte sich projektintern sehr positiv aus.

Die ursprüngliche zeitliche Festlegung der einzelnen Projektphasen erwies sich bei den Problemlagen der Teilnehmer als zu starr, sodass es zu einer Individualisierung kam. Die Unterstützungsbedarfe in ihrer Vielschichtigkeit und Komplexität sowie die Anzahl an Problemen waren deutlich größer als ursprünglich erwartet. Die am Projektstandort eingesetzte Reha-Beratung der Agentur für Arbeit Marburg stellte fest, dass vor einer notwendigen medizinischen Rehabilitation oft erst die Reha-Fähigkeit der Teilnehmer in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet werden musste. Die Erkenntnis, dass sich arbeitslose Menschen bei mittel- bis langfristigen gesundheitlichen Einschränkungen auch tatsächlich eine Arbeitsunfähigkeit bescheinigen lassen sollten, musste bei Ärzten, Mitarbeitern und Teilnehmern erst entwickelt werden. Erst hierdurch wird bei Krankenkassen, Rentenversicherungsträgern und Jobcenter-Mitarbeitern dokumentiert, dass Beeinträchtigungen vorliegen und nicht erst auftreten, wenn eine Maßnahme-Teilnahme eingefordert wird.

Die anfängliche Altersreglementierung bei der Projektteilnahme (40-60 Jahre) wurde mit Hilfe eines Änderungsantrages aufgehoben. Der Bedarf an Gesundheitsberatung und gesundheitlichen Beeinträchtigungen setzt schon viel früher ein. So waren im Lauf der Zeit 42 % der Teilnehmer jünger als 40 Jahre und 48 % älter als 40 Jahre.

Der Einsatz des Fragebogens zur Beschäftigungsfähigkeit (Work-Ability-Index) hat nur einen geringen Nutzen in der Quantifi-

zierung und Einschätzung der Arbeitsfähigkeit von neuen Antragstellern im SGB II. Hier war die Bereitschaft, freiwillig Angaben zum Gesundheitszustand zu machen, sehr begrenzt. Bei den Projektteilnehmern jedoch zeigte sich durch die Anwendung des Fragebogens, dass hier fast 70 % der Menschen eine kritische Arbeitsfähigkeit aufwiesen. Zudem war der Fragebogen ein geeignetes Hilfsmittel, um mit den Teilnehmern ins Gespräch zu kommen, zu reflektieren und auch, um Erfolge zu feiern. Je besser die Beratungsbeziehung war, desto weniger war der aktuelle Gesundheitszustand während der Befragungssituation für das Ergebnis ausschlaggebend und desto eher konnte der Fragebogen als Reflexionswerkzeug verwendet werden. Insofern hat der Einsatz eines standardisierten Instrumentes zur Beurteilung der Arbeitsfähigkeit seine Berechtigung, wenn die Schwierigkeiten in der Aussagekraft bewusst sind.

Erfolge

Im Laufe der Projektdauer erfolgte zwar keine generelle Veränderung des Projektkonzeptes, wohl aber immer wieder eine punktuelle Anpassung durch den gewonnenen Erkenntnisgewinn. Die Beurteilung des Projektnutzens erfolgte durch die wissenschaftliche Begleitung mittels qualitativer Interviews bei allen Beteiligten (Teilnehmer, Projektmitarbeiter und Mitarbeiter des Regelgeschäftes). Demnach konnte das Projekt zur Verbesserung der Erwerbsbeteiligung bei 38 % der Teilnehmer Personen eher bzw. erheblich beitragen. Der individuelle und gesamtgesellschaftliche Nutzen der Projektteilnahme wurde neben der Aufnahme in Beschäftigung (knapp 17 % in sozialversicherungspflichtige und weitere 7 % in geringfügige Beschäftigung) vor allem durch die Vielzahl positiver Rückmeldungen der Teilnehmer deutlich.

Natürlich haben nicht alle Teilnehmer profitiert und wie bei Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung gab es bei knapp 16 % der Teilnehmer vorzeitige Abbrüche. Um trotzdem auch die kleinen Erfolge sichtbar zu machen, wurden Kriterien zur Dokumentation der Verbesserung der objektiven Lebenssituation entwickelt. Dazu zählen z. B. Umzug bei prekären Wohnverhältnissen, Teilnahme an Formen des betreuten Wohnens, Lebensstilveränderungen (Abstinenz von Suchtmitteln, Gewichtsabnahme von > 20 kg, etc.), Teilnahme an Präventionsangeboten anderer Sozialgesetzbücher und weitere. Neben der Verdeutlichung der persönlichen Erfolge diente diese Dokumentation der Fortsetzung der Beratung im Fallmanagement. Auf der Grundlage der positiven Beratungsbeziehung konnte bei Projektende regelhaft ein gemeinsames Gespräch mit dem Fallmanagement initiiert werden. Dieses mündete

sehr häufig in der gemeinsamen Erarbeitung eines Kooperationsplans und der angstfreien Klärung weiterer Schritte in Richtung Erwerbstätigkeit.

Der Gesundheitszustand konnte bei 55 % der Teilnehmer eher bzw. erheblich gesteigert werden und die soziale Teilhabe und Alltagsstrukturierung wurden bei 54 % der Teilnehmer eher bzw. erheblich verbessert. Die Projektteilnehmer waren häufig über die eigene Leistungsfähigkeit sehr erstaunt: „Das hätte ich mir alleine gar nicht mehr zugetraut“, war ein gängiges Feedback. Die Anbindung ins ärztliche Hilfesystem gelang vielfach erstmalig oder konnte erneut wiederhergestellt werden. Die Gesundheitskompetenz der Teilnehmer verbesserte sich durch die langanhaltende Nutzung von Bewegungs-, Ernährungs- und Entspannungsangeboten, sodass auch eine Fortführung nach regulärer Projektbeendigung wahrscheinlich ist.

Neben den finanziellen Mitteln, die bspw. durch das Mobilitätsbudget erst die aktive Teilnahme an gesundheitsfördernden Angeboten ermöglichten, ist vor allem die Beratung durch die spezialisierten, geschulten Mitarbeiter hervorzuheben. Hier werden individuelle Ansätze zur Bearbeitung von gesundheitlichen Einschränkungen gemeinsam erarbeitet, die Zeit benötigen und sich nicht an einer Standardlösung orientiert. Um auch die Jobcenter-Mitarbeiter zu schützen und nicht zu überfordern, ist es wichtig, individuelle Weiterbildungen und prozesshafte Supervision zu ermöglichen. Eine Investition in die Mitarbeiter des SGB II zahlt sich letztendlich über geringere Kosten in anderen sozialen Sicherungssystemen aus.

Die Übertragung und Sicherung der Erkenntnisse aus der Projektarbeit in das Regelgeschäft der Jobcenter ist in Zeiten geminderter Budgets in den Eingliederungsleistungen nahezu unvorstellbar. Und trotzdem ist Gesundheitsförderung im Regelgeschäft der Jobcenter von weiterhin wachsender Bedeutung. □

Dr. Pia Hoppe, Fachdienstleitung
Fachdienst rehapro, Landkreis Marburg-
Biedenkopf

Das Modellprojekt: „Reha-Werkstatt Spurwechsel“

Das Modellprojekt „Rehawerkstatt Spurwechsel“ im Landkreis Darmstadt-Dieburg ist Bestandteil des Bundesprogramms „Innovative Wege zur Teilhabe am Arbeitsleben – rehapro“ und zielt aktiv auf die Verbesserung der sozialen, gesellschaftlichen und beruflichen Teilhabe von Bürgergeldempfängern. Das Projekt startete am 1.10.2019 und endet am 31.3.2025.

Das Projekt Spurwechsel erprobt neue und bislang ungewöhnliche Wege der Akquise und erforscht passgenaue Unterstützungsformen im Lebensumfeld der Teilnehmer. Die Projektteilnahme unterteilt sich in vier Phasen (Akquise, Clearing, Planung und Umsetzung, Nachsorge), wobei mit einer Verweildauer von 18 bis max. 24 Monaten pro Teilnehmer geplant wird. Die konkreten Inhalte und Schritte des Modellprojekts entwickeln sich an den Bedarfen und Bedürfnissen der Teilnehmer und werden im Prozess stets optimiert, angepasst und reflektiert. Spurwechsel setzt einen innovativen ganzheitlichen Projekt-

ansatz ein und um, der auf Freiwilligkeit sowie einem stark ausgeprägten Vertrauensverhältnis beruht und die Bedürfnisse der Zielgruppe in den Mittelpunkt rückt. Der innovative Charakter des Projekts wird vor allem durch die vielfältigen und individuellen Beratungsformen und die Unterstützung im aktuellen Lebensumfeld sowie der Lebenssituation der Betroffenen verdeutlicht und umgesetzt. Die bisher erreichten Ergebnisse (Stand: 30.6.2024) bestätigen, dass ein individueller, ganzheitlicher und innovativer Ansatz im Rahmen des SGB II unabdingbar ist:

- Seit Projektbeginn haben 229 Personen zwischen 18 und 55 Jahren teilgenommen,
- 80% der Teilnehmer wurden aktiviert und erreicht,
- zwölf Personen nahmen während oder nach der Projektteilnahme wieder eine Arbeit auf,
- 48 Personen sind nach der Projektteilnahme nicht mehr im Leistungsbezug,
- insgesamt wurden im Projekt 656 Angebote im Bereich Gesundheit, soziale Teilhabe und Arbeit von den Teilnehmern wahrgenommen,

- alle Teilnehmer nahmen nachfolgend wieder Termine im Fallmanagement wahr,
- die Verbesserung der Themenbereiche Gesundheit, Teilhabe und Arbeit waren bei allen Teilnehmern zu verzeichnen,
- bei Bedarf ist die Anbindung der Teilnehmer an Netzwerkpartner und -strukturen in der Region gelungen.

Die Jobcenter benötigen einen größtmöglichen Handlungsspielraum bei den immer größer werdenden Herausforderungen im Kontext Arbeit und Gesundheit. Projekte und andere Maßnahmen, welche die gesundheitliche Stabilisierung und Teilhabe im Fokus haben, sind unabdingbar in der Arbeit mit der Zielgruppe und ermöglichen den Jobcentern, dass die Zielgruppe wieder erreicht und gefördert werden kann. Durch das Rehapro-Modellprojekt „Spurwechsel“ wurde nochmal deutlich, wie wichtig es ist, künftig Gesundheitsangebote im Regelinstrumentarium des SGB II aufzunehmen.

Wir werden alles daransetzen, dieses zu Ende gehende Projekt im Jahr 2025 zu verstetigen, das große Netzwerk zu erhalten und weiter auszubauen. □

Integration von Frauen

Netzwerkpartner und spezifische Angebote

Frauen haben es oft immer noch schwer, in den ersten Arbeitsmarkt integriert zu werden, insbesondere, wenn familiäre Verpflichtungen, Sprachbarrieren, aber auch Arbeitsmarkthürden hinzukommen. Um dem entgegenzuwirken, setzt das kommunale Jobcenter des Landkreises Schmalkalden-Meiningen seit Jahren ein besonderes Augenmerk auf die Frauenintegration und deren Förderung. Die regionale Zusammenarbeit mit verschiedenen Netzwerkpartnern ist dabei für die erfolgreiche Integrationsarbeit des kommunalen Jobcenters ein wichtiger Bestandteil. Neben der Erbringung von Geldleistungen für Arbeitsuchende ist es dabei die Aufgabe, vielfältige Angebote vorzuhalten und entsprechend den individuellen Gegebenheiten in bedarfsgerechte Hilfs- und Unterstützungsangebote zu vermitteln.

So konnte z.B. die Anzahl der im Jobcenter betreuten Alleinerziehenden bis zum Jahr 2021 stetig abgebaut werden. In der Summe hat sich die Anzahl der alleinerziehenden erwerbsfähigen Leistungsberechtigten seit 2014 fast halbiert. Dieser Trend wurde im Juni 2022 durch den Zugang ukrainischer Frauen mit ihren Kindern deutlich verändert. 2024 ist aber wieder ein Rückgang zu erkennen. Momentan wer-

Von Steffi Ebert,
Landkreis Schmalkalden-Meiningen

den 458 alleinerziehende Personen im Jobcenter betreut.

Um der Stabilisierung der persönlichen, familiären und sozialen Situation sowie der Aktivierung und beruflichen Eingliederung der leistungsbeziehenden Frauen im Landkreis Schmalkalden-Meiningen besser gerecht zu werden, sind verschiedene Maßnahmen implementiert. Neben den bereits bestehenden Unterstützungsangeboten, die auf die speziellen Bedürfnisse von Frauen abstellen, bspw. eine Arbeitsgelegenheit mit Mehraufwandsentschädigung sowie das „TIZIAN“-Projekt des Freistaats Thüringen, wurden zwei Mitarbeiterinnen im Jobcenter beauftragt, die intensive und bedarfsorientierte Betreuung von Frauen an den Standorten Meiningen und Schmalkalden zu übernehmen. Als Zielgruppe wurden Schwangere sowie Frauen in Elternzeit und Berufsrückkehrerinnen definiert.

Frauen in Elternzeit werden gleichermaßen aktiv und regelmäßig beraten und mit gezielten Angeboten auf die Wiederaufnahme einer Beschäftigung vorbereitet. Dazu wird auf bestehende Netzwerke, z.B. die Kon-

takte zum Jugendamt, die Sozialplanung, die Jugendberufsagentur, Träger der örtlichen Kinderbetreuungseinrichtungen und weiterer geeigneter Beratungseinrichtungen, zurückgegriffen.

Einer Mitarbeiterin vom Arbeitgeberservice wurde ab 2023 die Aufgabe der Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) übertragen. Diese Kombination soll Synergieeffekte erzielen und den Frauen die bereits bestehenden Netzwerke transparent machen. Zudem werden die regional ansässigen Unternehmen in den Arbeitgeberberatungen unterschiedlicher Formate offensiv zum Thema „Einstellung von Frauen“ beraten und potenzielle Arbeitnehmerinnen vorgestellt.

Des Weiteren werden die Faktenblätter zur Gleichstellung in den regelmäßig stattfindenden Dienstberatungen des Bereichs Eingliederung in Arbeit ausgewertet und die Mitarbeiter sensibilisiert, die durch sie betreuten alleinlebenden Frauen bzw. Frauen in Bedarfsgemeinschaften mit und ohne Kinder stärker in den Fokus der Integrationsbemühungen zu setzen.

Ergänzend dazu sollen bei den Frauen Qualifizierungsbedarfe erhoben werden und diese im Planungsjahr im Kontext des Übergangs der Förderung der beruflichen Weiterbildung an die Agenturen für

Arbeit zur gezielten Qualifizierungsberatung übergeben werden.

Etablierte Integrationsprojekte

Die Integration von Frauen ist von entscheidender Bedeutung, sowohl für die gesellschaftliche als auch für die wirtschaftliche Entwicklung. Frauenintegration umfasst nicht nur den Zugang zu Arbeit und Bildung, sondern auch gleichberechtigte soziale und politische Teilhabe sowie Selbstbestimmung. Dies betrifft Frauen sowohl mit als auch ohne Migrationsgeschichte. Unterschiedliche Ausgangslagen und Bedürfnisse (kulturell, sprachlich, sozial) können Einfluss auf eine gelingende Frauenintegration nehmen.

Projekte mit und für Frauen, zur Stärkung des Empowerments und zur Arbeitsmarktintegration gibt es daher nicht ohne Grund. Auch bei der Interessengemeinschaft zur Förderung der beruflichen Weiterbildung, kurz IFBW e.V., steht die gleichberechtigte Teilhabe im Fokus. Die IFBW wurde 1999 als gemeinnütziger Verein gegründet. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt im Bereich der Bildung und sozialen Arbeit. Darüber hinaus führt die IFBW Projekte im Arbeitsmarktbereich sowie zur sozialen und beruflichen Integration durch, bietet Sprachförderung in Form von bspw. Erstorientierungskursen und Integrationskursen an. Der Verein ist Anlaufstelle für Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte und ist im Sozialraum tätig. Schon immer setzt die IFBW Projekte zur Förderung der Frauenintegration um. Hierzu gehören Integrationskurse für Frauen, die Serviceagentur Familie und Beruf, Sprachförderangebote wie MiA (Migrantinnen stark im Alltag), Arbeitsmöglichkeiten wie die „Kreativwerkstatt für Frauen“, ESF-Förderprojekte wie „TIZIAN“ oder „BAUM“-Beratungsstelle für Jüngere, Projekte zur Stärkung der Gesundheit und Teilhabe – „GeStärkT“, aber auch zahlreiche Veranstaltungen und Workshops zum Thema Frauenempowerment und Frauenintegration.

Die Projekte „TIZIAN“ und „BAUM“ setzen an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmerinnen mit dem Ziel an, die persönliche Situation zu verbessern, zur Stärkung sozialer Teilhabe beizutragen und einen Beitrag zur Arbeitsmarktintegration zu leisten. Im Folgenden werden zwei junge Frauen und deren Weg zu einer erfolgreichen Integration vorgestellt.

Zwei Erfolgsgeschichten mit unterschiedlichen Herausforderungen

Ivanna – Kriegsflüchtling aus der Ukraine

Im März 2022 kommt *Ivanna* als Kriegsflüchtling aus der Ukraine nach Deutschland. Sie ist damals 16 Jahre alt. Die Realschule hatte sie abgeschlossen und eigentlich wollte sie in der Ukraine ihr Abitur machen und dann Mediendesign studieren. Auch ihre Eltern und ihre kleine Schwester

sind geflohen. Die Großeltern und den Familienhund mussten sie zurücklassen. Das Haus ist mittlerweile zerstört; vom Dorf nicht mehr viel übrig. Trotz dieser einschneidenden Erlebnisse möchte *Ivanna* in Deutschland schnell Anbindung finden. Die größte Herausforderung stellt die fremde Sprache dar. Dazu kommen die deutsche Bürokratie und Fragen zu den Aufenthaltsangelegenheiten. Unterstützung bekommt sie durch das Kommunale Jobcenter Schmalkalden-Meiningen. Dieses nimmt Kontakt zum Träger IFBW auf und das Projekt „BAUM“ – Beratungsstelle für Jüngere wird empfohlen.

Dies ist ein Angebot für junge Menschen mit und ohne Migrationsgeschichte zur Unterstützung in allen Problemlagen; gefördert durch den Europäischen Sozialfonds plus, den Freistaat Thüringen und durch den Landkreis. Die IFBW führt das Projekt bereits seit 2016 im Landkreis Schmalkalden-Meiningen durch. Mehr als 250 Personen, darunter viele Frauen, haben seitdem Unterstützung durch die Integrationscoachs des Projekts erhalten. Neben Beratung, Aufsuchen, Unterstützen und Motivieren (BAUM) steht auch hier die Arbeitsmarktintegration im Fokus. Doch der Weg dorthin ist nicht einfach und oft von Stolpersteinen gesäumt. Aber dank der Unterstützung durch die Integrationscoachs der IFBW können auch diese überwunden werden. Gemeinsam findet man für *Ivanna* einen Platz in einem geeigneten Integrationskurs. Ein Jahr lang lernt sie Deutsch. Den Abschluss test, den Deutschtest für Zuwanderer, besteht sie und erreicht das Sprachniveau B1, was als Voraussetzung für eine Integration geeignet ist.

Ziel der jungen Frau ist es, eine Ausbildung als Mediengestalterin zu absolvieren. Doch so einfach ist das nicht. Ihr Sprachniveau reicht noch nicht aus, die Mobilität ist eingeschränkt und der Schulabschluss noch nicht anerkannt. Die Sozialpädagogen stehen *Ivanna* während des Integrationsprozesses zur Seite. Als erstes nimmt man Kontakt zur Fahrschule auf, damit *Ivanna* mobiler wird. Dann wird weiter an der beruflichen Orientierung gearbeitet. Durch die gute Vernetzung mit Arbeitgebern im Landkreis wird eine IT-Firma gefunden, in der *Ivanna* parallel zum Integrationskurs ein Praktikum absolvieren kann und erste praktische Erfahrungen sammelt.

Im Rahmen des Projekts „BAUM“ wird auch das Anerkennungsverfahren für den ausländischen Schulabschluss in die Wege geleitet. Durch die Teilnahme an einem Berufssprachkurs erweitert *Ivanna* ihre Deutschkenntnisse auf das Sprachniveau B2. Die Sozialpädagogen der IFBW unterstützen die junge Frau nun weiter bei der Ausbildungsplatzsuche. Die Praktikumsfirma kann leider keinen Ausbildungsplatz anbieten. Es werden weitere Firmen angeschrieben. Doch einen Ausbildungsplatz als Mediengestalterin erhält sie nicht. Mit

den Sozialpädagogen schaut sie nach Alternativen; gemeinsam fassen sie den Beruf der Verwaltungsfachangestellten näher ins Auge. Zusammen optimieren sie die Bewerbungsunterlagen und *Ivanna* erhält eine Einladung zum Vorstellungsgespräch. Gemeinsam wird das Vorstellungsgespräch vorbereitet. *Ivanna* kann überzeugen und setzt sich gegen ihre Mitstreiter durch. Stolz berichtet sie, dass sie eine Ausbildungsstelle gefunden hat und bedankt sich für die Unterstützung. Im August hat sie ihre Ausbildung als Verwaltungsfachangestellte in der Stadtverwaltung Schmalkalden begonnen. Viele Stolpersteine wie Sprachbarrieren, bürokratische Hürden, Absagen und Heimweh hat sie überwunden. Einige werden noch auf sie warten. Doch Aufgeben ist keine Option mehr. *Ivanna* ist jetzt angekommen. Zurück in die Heimat kann und möchte sie nicht mehr. Der Landkreis Schmalkalden-Meiningen ist jetzt ihre Heimat.

Stefanie – alleinerziehende Mutter von zwei Kindern

Nicht nur Frauen mit Migrationsgeschichte stehen vor großen Herausforderungen, wenn es um Integration geht. Auch Frauen ohne Migrationsgeschichte, insbesondere alleinerziehende Mütter, sind hiervon betroffen. Vorurteile und traditionelle Geschlechterrollen schränken die Teilhabe am Arbeitsmarkt ein. Alleinerziehenden Frauen fällt es oft schwer, Arbeit und Familie zu vereinen. Fehlende Berufserfahrung und eingeschränkte Qualifikationen werden zur Herausforderung. Für viele Frauen ist die Hemmschwelle zu groß, sich Unterstützung und Hilfe zu suchen. Ein weitreichender Kreislauf zwischen Frustration, Demotivation und sozialer Isolation entsteht.

So auch bei *Stefanie*, alleinerziehende Mutter von zwei Kindern. Sie hat sowohl einen Schul- als auch einen guten Berufsabschluss. Berufserfahrung hat sie in verschiedenen Bereichen von Produktion bis Service erworben. Doch mit zwei Kindern und einem pflegebedürftigen Elternteil gestaltete sich die Arbeit immer schwieriger. Es kam zur Arbeitslosigkeit. Wiederkehrende Absagen auf Bewerbungen, Vorurteile von Arbeitgebern und der Druck von außen führten zur Frustration. Durch die Teilnahme am Projekt „TIZIAN“ (Thüringer Initiative zur Integration und Armutsbekämpfung mit Nachhaltigkeit), ebenso ein über ESF plus gefördertes Projekt, wurde *Stefanie* unterstützt. Das Projekt richtet sich an alleinerziehende Mütter oder Väter sowie an Bedarfsgemeinschaften mit vielen Kindern. Zu Beginn ist *Stefanie* wenig motiviert, am Projekt „TIZIAN“ teilzunehmen. Zu viele negative Erfahrungen bei der Arbeitssuche haben sie geprägt. Als alleinerziehende Mutter wurde *Stefanie* schnell abgestempelt und erst gar nicht zu Vorstellungsgesprächen eingeladen. Wenn es doch mal geklappt hat, ging es meistens nicht über

die Probezeit hinaus, wenn sie bei Krankheit ihrer Kinder nicht arbeiten konnte. Hier fehlte oft das Verständnis der Arbeitgeber. Dementsprechend niedergeschlagen und perspektivlos erscheint sie zum Projekt „TIZIAN“.

Die Integrationscoachs der IFBW bauen *Stefanies* Selbstbewusstsein wieder auf und bewegen sie zu einem Umdenken. Das kann nur durch gute Zusammenarbeit gelingen. Viele motivierende Einzelgespräche sind hierzu notwendig. Gruppenangebote und Workshops helfen, um wieder eine Struktur zu bekommen, das eigene Netzwerk zu erweitern und unter Einbeziehung der Kinder ein stabiles Netzwerk aufzubauen. So kann *Stefanie* durch das Projekt neuen Mut fassen und ihr Selbstbewusstsein zurückgewinnen. Doch das ist leichter gesagt als getan. Nach einem Praktikum im Verkauf erhält *Stefanie* leider keinen Arbeitsvertrag. „Warum mache ich das alles, wenn es doch nichts bringt?“

Stefanie zweifelt wieder an sich. Doch der Integrationscoach baut sie erneut auf.

Der Fokus wird nun auf die Berufsorientierung gelegt, Bewerbungsunterlagen nochmal überarbeitet, gemeinsam nach Stellen gesucht und Kontakte zu Arbeitgebern aufgenommen. *Stefanie* ist gelernte Modeschneiderin. Ein Brautmodengeschäft lädt sie zum Vorstellungsgespräch ein. *Stefanie* erzählt u.a. von ihrer langwierigen Suche nach einer passenden Stelle und dass es schon lange ein Wunsch für sie war, wieder in ihrem Beruf, in dem sie ihre Ausbildung gemacht hat, zu arbeiten. Für *Isabell Kirsten* von „Dream Dress by Isabell“-Brautmoden in Breitungen war es nahezu perfekt, eine kompetente Schneiderin als Bewerberin zu haben. Das erste Gespräch verläuft gut und *Stefanie* wird zu einem zweiten Gespräch eingeladen. Hier begleitet sie der Integrationscoach. *Isabell Kirsten* berichtet im gemeinsamen Gespräch mit der Beauftragten für Chancengleichheit

am Arbeitsmarkt, dass es eines ihrer größten Bedenken war, als sie den Brautmodenladen im Oktober 2023 in Breitungen eröffnet habe, einen Schneider zu finden, der das Handwerk versteht und zu ihrem Konzept passt. Alles läuft gut, die Rahmenbedingungen werden besprochen und es erfolgt die Einstellung.

Nach einer ausführlichen Einarbeitung unterstützt *Stefanie* nun mit vollster Zufriedenheit das Brautmodengeschäft. „Als Arbeitgeber muss man bei der Integration von Frauen manchmal auch Kompromisse machen. Doch hat man sich ein bisschen darauf eingestellt, erhält man eine wertvolle Arbeitskraft“, sagt sie. *Stefanie* kann ihr Glück kaum fassen und geht wieder selbstbestimmt durchs Leben. □

Steffi Ebert, Fachbereichsleiterin Arbeit, Landkreis Schmalkalden-Meiningen

Die Jobcenter zwischen finanzieller Unsicherheit und wachsendem Erwartungsdruck

Auch 20 Jahre nach der Einführung des SGB II steht den kommunalen Jobcentern in 2025 ein weiteres Jahr großer Herausforderungen, diesmal insbesondere durch stark reduzierte Budgetzuteilungen, die bevorstehende vorläufige Haushaltsführung zu Jahresbeginn und die zunehmende politische und gesellschaftliche Erwartung eines „strengerem Vorgehens“, bevor. Dieser Artikel beleuchtet einen großen Teil der Herausforderungen, vor denen die Jobcenter im Jahr 2025 im Spannungsfeld zwischen finanziellen Einschränkungen, gesetzgeberischen Vorgaben, politischen und gesellschaftlich veränderten Erwartungen sowie den realen Bedürfnissen der Bürgergeldbezieher stehen.

1. Eine unbeständige Finanzgrundlage für die Arbeit der Jobcenter

Die größte Unsicherheit, vor der die kommunalen Jobcenter 2025 stehen, ist neben den vorgenommenen Budgetkürzungen die – je nach Ausgang der Bundestagswahlen zum 23.2.2025 und der sich hieran anschließenden Koalitionsverhandlungen sowie finanziellen Prioritätensetzungen im Bundeshaushalt – unklare mittelfristige Finanzplanung und wahrscheinlich stark reduzierte Budgetzuteilungen für die Folgejahre. Diese Planungsvolatilität wird zudem verstärkt durch die notwendige vorläufige Haushaltsführung, die die Agilität sowie den Handlungsspielraum der Jobcenter einschränkt.

Von Felix Baumeier, Landkreis Leipzig

Für die Jobcenter bedeutet dies, dass sie ohne ein verlässliches Jahresbudget nicht in der Lage sind, langfristige Planungen umzusetzen oder neue Projekte in benötigtem Umfang zu starten. Diese Unsicherheit über die Mittelvergabe hat weitreichende Folgen. So können zum Beispiel wichtige Programme zur Arbeitsmarktintegration, die Langzeitarbeitslose unterstützen sollen, möglicherweise nicht fortgeführt werden. Darüber hinaus stellen die geplanten Kürzungen die Jobcenter vor die Herausforderung, bestehende Programme möglicherweise drastisch zu kürzen oder gar ganz zu streichen, was die am meisten benachteiligten Personen ebenso trifft wie die Förderbedarfe bei Personen mit Fluchtmigrationshintergrund, die im Anschluss an Integrationskurse Folgeförderungen benötigen.

Dies wirkt nicht nur auf die Integrationen und Integrationsfortschritte der Bürgergeldbezieher und die Motivation der Mitarbeiter fatal, sondern auch auf die wirtschaftlichen Perspektiven der Bildungsträger als wichtige Partner am regionalen und lokalen Arbeitsmarkt.

2. Vorläufige Haushaltsführung zu Beginn des Jahres

Die vorläufige Haushaltsführung bedeutet, dass die Jobcenter nur mit den Mitteln arbeiten können, die übergangsweise genehmigt wurden, und keine neuen Ausga-

ben oder Investitionen vornehmen dürfen, bevor der endgültige Haushalt verabschiedet ist. Für die Jobcenter hat dies weitreichende Konsequenzen: Sie müssen ihre Aufgaben unter extremen finanziellen Einschränkungen fortführen, ohne den notwendigen Handlungsspielraum zu haben.

In einer vorläufigen Haushaltsführung sind die Mittel auf das notwendigste Mindestmaß begrenzt. Neue Projekte zur Unterstützung von Langzeitarbeitslosen oder zur Förderung von Bürgergeldbeziehern, die im Rahmen des sozialen Arbeitsmarktes eine Perspektive auf eine langfristige Integration erhalten sollen, können nicht vollumfänglich umgesetzt werden. Zwar wurde mit 45 % des vorgesehenen Budgets in etwa das hälftige Jahresbudget als vorläufige Obergrenze festgesetzt. Jedoch müssen hieraus auch neue Maßnahmen finanziert werden, für deren Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit es einen längeren Zeitraum als ein halbes Jahr braucht. Eine Verkürzung von z. B. Arbeitsgelegenheiten von zwölf auf sechs oder drei Monate bedeutet wiederum einen höheren Aufwand für die Jobcenter und wirtschaftliche Unsicherheit für die Maßnahmeträger.

Hierdurch wird die ohnehin schon angespannte Lage der Jobcenter ein Stück weiter verschärft, da die steigende Zahl von Langzeitarbeitslosen und die damit verbundenen Herausforderungen nicht ohne zusätzliche Ressourcen bewältigt werden können.

Die vorläufige Haushaltsführung reduziert zudem die Flexibilität, mit der Jobcenter auf

aktuelle Veränderungen und Bedürfnisse reagieren können. Programme, die möglicherweise neue innovative Ansätze zur Förderung von Arbeitsuchenden verfolgen, könnten gar nicht erst ins Leben gerufen werden, weil die Mittel für deren Finanzierung fehlen. Stattdessen müssen sich die Jobcenter in einer Art „Förder-Triage“ auf die Mindestversorgung konzentrieren und dabei den sich absehbar verändernden politischen und gesellschaftlichen Erwartungen gerecht werden. Dies führt zu einer hohen Belastung der Mitarbeiter, die sich in den Krisen der letzten Jahre bereits überdurchschnittlich engagiert haben.

3. Mehr Fordern statt Fördern – eine schwierige Gratwanderung

In der politischen Diskussion rund um das Bürgergeld ist seit geraumer Zeit eine stark zunehmend kritische Haltung gegenüber den Leistungsberechtigten zu beobachten. Die allgemeine Erwartung immer größerer Teile der Gesellschaft und Politik, die Jobcenter in eine stärker kontrollierende und sanktionierende Rolle zu drängen, nimmt zu. Zugleich wird stellenweise suggeriert, dass mehr „Fordern statt Fördern“ die Anzahl der Bürgergeldbezieher und zugleich den Arbeitskräftemangel spürbar reduziert, da sich „viele“ Bürgergeldbezieher systematisch und „geschickt“ einer Arbeitsaufnahme entziehen würden.

Unabhängig davon, dass die Anzahl dieser sich dem Arbeitsmarkt bewusst entziehenden Personengruppe viel geringer ist, als die öffentliche Diskussion es vermuten lässt, ist die Umsetzung von „Mehr Fordern statt Fördern“ mit den aktuellen Rahmenbedingungen eine enorme Herausforderung für die Jobcenter. Die gesellschaftliche Erwartung, dass die Jobcenter die Menschen dazu zwingen sollen, ihre Mitwirkungspflichten zu erfüllen und Arbeitsbereitschaft jederzeit nachzuweisen, kollidiert mit den praktischen Schwierigkeiten, die die Jobcenter aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen und personellen Engpässe haben. Der aktuelle gesetzliche Rahmen erlaubt zwar Leistungsminderungen, jedoch sind diese vor allem bei einer schwer nachzuweisenden, vereitelten Arbeitsaufnahme mit enormem administrativem Aufwand verbunden.

Dieser Aufwand belastet die ohnehin schon überlasteten Mitarbeiter zusätzlich. Die enge Zusammenarbeit mit Bürgergeldbeziehern, um ihre persönlichen und beruflichen Herausforderungen zu verstehen und passgenaue Lösungen anzubieten, wird zunehmend schwieriger, wenn gleichzeitig der Druck auf die Jobcenter wächst, strengere Sanktionsmaßnahmen durchzusetzen.

Zudem muss berücksichtigt werden, dass sehr viele Bürgergeldbezieher nicht aus mangelnder Arbeitsbereitschaft oder fehlendem Engagement, sondern aufgrund

von strukturellen Problemen wie einer unzureichenden Ausbildung, gesundheitlichen Einschränkungen oder einer fehlenden Kinderbetreuung nicht in der Lage sind, den Anforderungen des Arbeitsmarktes zu entsprechen. Diese Faktoren in die Entscheidung über Sanktionen einzubeziehen, ist mit den gegebenen Ressourcen schwierig umsetzbar.

4. Leistungsminderungen: Bürokratie, Personalmangel und fehlende Flexibilität

Die gesetzlich vorgesehene Möglichkeit, Leistungsminderungen für Bürgergeldbezieher durchzusetzen, stellt kommunale Jobcenter vor zusätzliche Herausforderungen. Das aktuelle System sieht vor, dass Leistungsberechtigte, die ihrer Mitwirkungspflicht nicht nachkommen, mit Leistungskürzungen konfrontiert werden.

Die Umsetzung dieser Leistungsminderungen ist vor allem bei nicht zustande gekommener Arbeitsaufnahme mit enormem bürokratischen Aufwand verbunden. Die Jobcenter müssen alle Vorgänge detailliert ermitteln, dokumentieren und die Ursache für eventuelle Pflichtverletzungen genau prüfen. So weit, so gut. Jedoch kann ein System, das auf einer genauen Dokumentation und persönlichen Gesprächen basiert, kaum in der erforderlichen Geschwindigkeit und Effizienz greifen, wenn es an Personal und finanziellen Mitteln fehlt. Zusätzlich dazu gibt es die Schwierigkeit, die Mitwirkungspflichten korrekt zu überprüfen, da nicht selten komplexe persönliche oder gesundheitliche Probleme die Arbeitsfähigkeit der Bürgergeldbezieher einschränken. Diese gerichtsfest festzustellen und zu dokumentieren, erfordert mit der aktuellen Gesetzeslage und Rechtsprechung einen immensen Ressourcenaufwand.

Ein weiteres Problem bei der Umsetzung von Sanktionen liegt in der Frage der Nachhaltigkeit: Können Leistungsminderungen wirklich die richtige Antwort auf eine Situation sein, in der Menschen aufgrund von systemischen Hindernissen oder sozialen Notlagen nicht in der Lage sind, den Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht zu werden? Die Jobcenter stehen hier weiterhin vor einer schwierigen Gratwanderung zwischen der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und dem vom aktuellen Gesetzgeber in Form des Bürgergeldgesetzes vorgegebenen Streben nach sozialer Gerechtigkeit auf Augenhöhe mit den betreffenden Bürgergeldbeziehern.

5. Ein weiteres Jahr der hohen psychischen Belastung

Die Mitarbeiter der Jobcenter befinden sich im Jahr 2025 in einer immer schwieriger werdenden Lage. Der zunehmende Druck von Politik und Gesellschaft, die zunehmenden Beleidigungen und Bedrohungen

eines kleinen, aber energiezehrenden Teils der Bürgergeldbezieher sowie die unklaren finanziellen Rahmenbedingungen führen zu einer massiven Belastung des Personals. Diese psychische Belastung betrifft nicht nur die Führungskräfte, die mit der Planung und Verwaltung der wenigen verfügbaren Ressourcen umgehen müssen, sondern vor allem die Mitarbeiter, die täglich im direkten Kontakt mit den Bürgergeldbeziehern stehen.

Zahlreiche Mitarbeiter berichten von erhöhtem Stress und dem Gefühl, mit dem Arbeitsanfall sowie den gleichzeitigen Anforderungen wie

- arbeitsmarktnahe Kunden vor allem mit Fluchtmigrationshintergrund umgehend zu integrieren,
- bestehende Förderbedarfe bei Vermittlungshemmnissen aufgrund der beschriebenen Budgetunsicherheiten nicht belastbar planen zu können sowie
- mutmaßlichen Verdachtsfällen mit offener und verdeckter Nicht-Mitwirkung nachzugehen,

überfordert zu sein. Auch diese Faktoren sorgen dafür, dass mehr denn je Jobcenter-Mitarbeiter krank werden oder sich eine andere Tätigkeit suchen. Die hieraus resultierende hohe und zunehmende Fluktuation sowie der Arbeitskräftemangel verstärken diesen Teufelskreis und erschweren es den Jobcentern, eine qualitativ hochwertige und persönliche Betreuung der Klienten aufrechtzuerhalten und gleichzeitig den geschilderten Anforderungen der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik umfassend gerecht zu werden.

6. Perspektiven für die Zukunft der Jobcenter

Das Jubiläumsjahr 2025 wird für die kommunalen Jobcenter ein Jahr der enormen Belastung und Unsicherheit sein. Dies resultiert aus absehbaren finanziellen Einschränkungen, der vorläufigen Haushaltsführung und dem zunehmenden gesellschaftlichen und politischen Druck, mehr „Fordern statt Fördern“ – zusätzlich zur zeitnahen Integration der geflüchteten Menschen in Arbeit mit immer weniger Ressourcen.

Die Frage, wie die Jobcenter als Schnittstelle zwischen Bürgergeldbeziehern und dem Arbeitsmarkt die Summe aller in diesem Beitrag geschilderten Erwartungshaltungen ohne die hierfür bereitgestellten Ressourcen und Rahmenbedingungen erfüllen soll, bleibt 20 Jahre nach Start des SGB II offener denn je. ■

Felix Baumeier, Amtsleiter des kommunalen Jobcenters, Landkreis Leipzig