

Ausgewählte Abschlussarbeiten

ST 2025/1

Masterarbeit: Rückkehr in den Arbeitsmarkt

Voraussetzungen, Barrieren und Handlungsspielräume bei der Aktivierung von Wiedereinsteigerinnen

Lena Weinmann

Betreuer: Prof. Dr. Martin Heidenreich

Zweitprüferin: Prof. Dr. Katharina Zimmermann

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt allen Interviewpartner*innen, die sich bereit erklärt haben, ihre Erfahrungen und Perspektiven im Rahmen dieser Arbeit mit mir zu teilen. Ihre Offenheit, Zeit und das entgegengebrachte Vertrauen haben diese Forschung in besonderem Maße bereichert. Ebenso danke ich den Personen und Institutionen, die mir den Zugang zu den Gesprächen ermöglicht und mich bei der Organisation und Durchführung unterstützt haben.

Inhalt

1.	Gleichberechtigung ist kein Nice-to-have: Die Arbeitsmarktintegration von Frauen und die Rolle der Vermittlungskräfte	1
2.	Maßgeschneiderte Aktivierung? Individualisierung der Arbeitsmarktpolitik für Frauen zwischen Standardisierung und Flexibilität	2
2.1.	Herausforderungen und Lösungsansätze für die Erwerbsintegration von Frauen	3
2.2.	Die Fragmentierung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik	5
2.3.	Herausforderungen interorganisationaler Zusammenarbeit	7
2.4.	Individualisierung als Lösungsweg für eine bessere Aktivierungspolitik	8
2.5.	Praxisbezogene Implikationen für die Aktivierung der Zielgruppe.....	10
3.	Street-level Bureaucracy und interaktionsdynamische Ansätze	13
3.1.	Organisatorische Machtstrukturen: Die Macht der Vermittlungskräfte.....	20
3.2.	Informelle Regelstrukturen: Spannungsverhältnisse zwischen formalen Vorgaben und Praxisanforderungen	24
3.3.	Ermessensspielräume und Vertrauen: Kooperative Ansätze in der Vermittlungsarbeit.....	27
3.4.	Macht, Regeln und Ermessensspielräume: Zentrale Erkenntnisse im Überblick	29
4.	Erhebungsmethode und Datengrundlage: Problemzentrierte Interviews	32
4.1.	Samplingverfahren und Feldzugang	32
4.2.	Problemzentrierte Interviews	34
4.3.	Leitfaden	36
5.	Analysemethode: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.....	38
5.1.	Bestimmung des Ausgangsmaterials.....	39
5.2.	Fragestellung der Analyse.....	40
5.3.	Ablaufmodell der Analyse	43
5.4.	Reflexion des methodischen Handelns	47
6.	Ergebnisse der Analyse.....	51
6.1.	Quantitative Schwerpunkte der Analyse.....	52

6.2.	Ergebniskategorien zu Macht und Handlungsspielräumen (Leitfrage 1)	54
6.3.	Ergebniskategorien zu Spannungen zwischen formalen Regeln und realen Anforderungen (Leitfrage 2)	61
6.4.	Ergebniskategorien zu umfangreichen Ermessensspielräumen und partizipativen Aktivierungsmaßnahmen (Leitfrage 3)	67
6.5.	Knotenpunkte im Aktivierungsprozess: Die Verbindung zentraler Einflussfaktoren	77
7.	Fazit	78
Literaturverzeichnis.....		83
Eidesstattliche Erklärung.....		78
Anhang		I
I.	Kurzfragebogen.....	I
II.	Interviewleitfaden	I

Abkürzungsverzeichnis

BA – Bundesagentur für Arbeit

PZI – Problemzentrierte Interviews

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zentrale Erkenntnisse zu Aktivierungsprozessen für Frauen aus Perspektive der Vermittlungskräfte, eigene Grafik.....	11
Abbildung 2: Auszug einer beispielhaften Kodierung einer Interviewsequenz (I3) in MAXQDA.....	44
Abbildung 3: Auszug der Kodierungstabelle, Leitfrage 2	45
Abbildung 4: Auszug der Revisionstabelle, Leitfrage 2	46
Abbildung 5: Gütekriterien der Analyse, eigene Grafik	51
Abbildung 6: Codematrix mit Heatmap: Schwerpunkte der Analyse, erstellt mit MAXQDA	53
Abbildung 7: Kategorienbaum Leitfrage 1, eigene Grafik	55
Abbildung 8: Kategorienbaum Leitfrage 2, eigene Grafik	62
Abbildung 9: Kategorienbaum Leitfrage 3, eigene Grafik	68
Abbildung 10: Verbindungen und Wechselwirkungen zentraler Faktoren im Aktivierungsprozess, eigene Grafik	78

1. Gleichberechtigung ist kein Nice-to-have: Die Arbeitsmarktintegration von Frauen und die Rolle der Vermittlungskräfte

Gleichberechtigung ist kein Nice-to-have, sondern seit über 70 Jahren Teil unserer Verfassung. Die Gleichstellung der Geschlechter bei der Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit ist nicht nur eine private, sondern auch eine hochpolitische Frage. Trotz rechtlicher Fortschritte sind traditionelle Geschlechterrollen weiterhin tief in der Gesellschaft verankert und werden durch strukturelle Rahmenbedingungen verstärkt. Unzureichende Kinderbetreuungsangebote, sozialpolitische Anreize und die geschlechtsbezogene Segregation des Arbeitsmarktes führen dazu, dass Frauen überproportional in Teilzeit oder geringfügiger Beschäftigung tätig sind und geringere Karrierechancen haben. Der Gender Care Gap zeigt, dass Frauen 44,3 Prozent mehr unbezahlte Arbeit als Männer leisten (Destatis 2024). Dies beeinflusst ihre Karriereentscheidungen erheblich und verstärkt die geschlechtsbezogene Segregation des Arbeitsmarktes (Brehm 2021; Bundesagentur für Arbeit 2023).

Frauen mit längeren Erwerbsunterbrechungen oder ohne hohe berufliche Qualifikationen haben es nachweislich schwerer, wieder in den Arbeitsmarkt einzutreten (Allmendinger 2010: 125; Grunow et al. 2011: 396). Sie kehren oft nur schwer in stabile, gut bezahlte Beschäftigungen zurück. Diese Erwerbsverläufe führen langfristig zu geringeren Rentenansprüchen und finanzieller Abhängigkeit von ihren Partner*innen¹. Zudem bestehen institutionelle Hürden wie das Ehegattensplitting oder unflexible Betreuungszeiten, die die Arbeitsmarktintegration zusätzlich erschweren (Allmendinger 2010: 141).

Diese strukturellen Herausforderungen prägen die Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration von Frauen, doch sie sind nicht der einzige entscheidende Faktor. Ebenso zentral ist die Umsetzung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen auf der Mikroebene. Vermittlungskräfte der Arbeitsmarktintegration fungieren dort als Schnittstelle zwischen institutionellen Vorgaben und individueller Beratung. Sie entscheiden, wie politische Maßnahmen in der Praxis bereitgestellt und inwieweit sie an die Bedürfnisse der Frauen angepasst werden. Ihre Handlungsspielräume, Ermessensentscheidungen und professionelle Strategien beeinflussen maßgeblich, ob Frauen effektiv in den Arbeitsmarkt integriert oder strukturelle Barrieren fortgeschrieben werden.

¹ Zur besseren Lesbarkeit und um alle Geschlechtsidentitäten sichtbar zu machen, wird in dieser Arbeit das Gendersternchen (*) verwendet. Diese Schreibweise dient der geschlechtergerechten Sprache und schließt neben männlichen und weiblichen auch nicht-binäre Menschen ein. Sie folgt einem inklusiven Wissenschaftsverständnis im Sinne der Leitlinien zur Gleichstellung und guten wissenschaftlichen Praxis der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern Vermittlungskräfte interaktionsdynamische Handlungsstrategien nutzen können, um Frauen nicht nur als Betroffene zu verwalten, sondern als Beteiligte aktiv in ihre eigene Arbeitsmarktintegration einzubinden. Partizipative Beratungs- und Vermittlungsansätze können dazu beitragen, dass Frauen eine bedarfsgerechtere Unterstützung erfahren. Damit wird untersucht, wie Vermittlungskräfte im Spannungsfeld zwischen administrativen Vorgaben und individueller Flexibilität agieren und welchen Einfluss sie auf die Wirksamkeit von Aktivierungsmaßnahmen haben.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, einen Ausschnitt der Vermittlungsarbeit in den Blick zu nehmen und zu analysieren, wie Handlungsspielräume und Ermessensentscheidungen in der Interaktion mit Wiedereinsteigerinnen genutzt werden. Die zentrale Forschungsfrage dafür lautet:

„Wie kann die interaktionsdynamische Gestaltung von Handlungsstrategien dazu beitragen, das professionelle Handeln von Vermittlungskräften in der Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Aktivierungspolitik für Frauen zu unterstützen?“

Die Analyse der Frage erfolgt anhand theoretischer Konzepte zur Street-level Bureaucracy (Lipsky 1980), zu organisationalen Machtstrukturen (Crozier/Friedberg 1979) und zur Bedeutung informeller Regelstrukturen (Kühl 2020). Ergänzend werden kooperative Ansätze (Gilson 2016) herangezogen, um die Potenziale partizipativer Aktivierungspraktiken zu untersuchen. Empirisch basiert die Untersuchung auf der Erhebungstechnik der Problemzentrierten Interviews (PZI) (Witzel 2000) mit Vermittlungskräften und Berater*innen, die mittels Analysemethode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet werden.

Die Arbeit soll einen Beitrag zur Diskussion über die Gestaltung und Wirksamkeit von Arbeitsmarktaktivierungsmaßnahmen, insbesondere für Frauen, leisten. Indem sie die Rolle der Vermittlungskräfte als Gestalter*innen und nicht nur als Umsetzende institutioneller Vorgaben beleuchtet, soll gezeigt werden, welche Bedingungen geschaffen werden müssen, damit Frauen selbstbestimmt an ihrer Arbeitsmarktintegration beteiligt werden können.

2. Maßgeschneiderte Aktivierung? Individualisierung der Arbeitsmarktpolitik für Frauen zwischen Standardisierung und Flexibilität

Die Aktivierungspolitik zielt darauf ab, nichterwerbstätige Menschen durch gezielte Maßnahmen in Arbeit zu integrieren. Dabei werden unterschiedliche Personengruppen mit speziellen

Herausforderungen konfrontiert. Der Fokus bei dieser Auseinandersetzung liegt auf der Erwerbsintegration von Frauen, die aufgrund gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und institutioneller Faktoren sowie geschlechtsbezogene Hürden erschwert wird.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Erwerbsintegration von Frauen im Kontext der Aktivierungspolitik. Zunächst werden die zentralen Herausforderungen und Lösungsansätze für die Zielgruppe herausgearbeitet. Nachfolgend wird die Fragmentierung von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik als strukturelles Problem betrachtet, das die Umsetzung effektiver Aktivierungsmaßnahmen erschwert. Daran anschließend wird untersucht, welche Herausforderungen bei der interinstitutionellen Zusammenarbeit bestehen und welche Rolle die lokale und nationale Ebene dabei spielen. Abschließend wird die Individualisierung der Aktivierungspolitik als potenzieller Lösungsweg zur Verbesserung der Maßnahmen analysiert. Die Rolle von Vermittlungskräften der Arbeitsmarktintegration wird dabei in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt. Abschließend werden erste empirische Ergebnisse präsentiert, die verdeutlichen, wie die befragten Vermittlungskräfte Chancen und Herausforderungen im Wiedereinstieg von Frauen bewerten.

2.1. Herausforderungen und Lösungsansätze für die Erwerbsintegration von Frauen

Die Erwerbsintegration von Frauen stellt nach wie vor eine zentrale Herausforderung in der Arbeitsmarktpolitik dar. Trotz eines Anstiegs der Erwerbsbeteiligung von Frauen in den letzten Jahrzehnten bestehen weiterhin strukturelle Hürden, die einer gleichberechtigten Teilhabe entgegenstehen. Es lassen sich verschiedene Faktoren feststellen, die den Zugang von Wiedereinsteigerinnen zum Arbeitsmarkt erschweren. Allmendinger (2010), Allmendinger und Boden (2023), die Bundesagentur für Arbeit (2023) sowie Fuchs und Weber (2021) benennen aber auch Strategien, die eine höhere und nachhaltige Erwerbsintegration ermöglichen können. Im Folgenden werden diese Herausforderungen und Chancen diskutiert.

Ein wesentliches Hindernis stellt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar. Unzureichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten führen dazu, dass viele Frauen in Teilzeit arbeiten oder ganz auf Erwerbstätigkeit verzichten, da entsprechende Betreuungsangebote entweder nicht verfügbar oder nicht mit den Arbeitszeiten vereinbar sind. Lösungsansätze zur Verbesserung dieser Situation sehen den Ausbau von Betreuungsplätzen sowie flexiblere Arbeitsmodelle vor (Allmendinger/Boden 2023: 596). Auch die geschlechtsbezogene Segregation auf dem Arbeitsmarkt bleibt ein zentrales Problem. Frauen arbeiten überdurchschnittlich oft in schlechter bezahlten Berufen im Vergleich zu Männern und sind seltener in Führungspositionen vertreten.

Trotz eines Anstiegs der Erwerbsbeteiligung besteht weiterhin eine Lohnungleichheit, die kurzfristig zu einem geringeren Einkommen und langfristig zu Nachteilen in der Altersvorsorge führt (Bundesagentur für Arbeit 2023: 39).

Neben strukturellen Hürden wirkt sich auch das Qualifikationsniveau auf die Erwerbschancen von Frauen aus. Insbesondere Frauen mit längeren Erwerbsunterbrechungen oder geringer formaler Bildung haben schlechtere Wiedereinstiegschancen. Forschung verweist hier auf gezielte Weiterbildungsmaßnahmen und Qualifizierungsangebote als zentrale Instrumente zur Verbesserung der Arbeitsmarktintegration (Fuchs/Weber 2021: 34f; Allmendinger 2010: 125, 141).

Über diese arbeitsmarktbezogenen Faktoren hinaus, beeinflussen auch institutionelle Rahmenbedingungen die Erwerbsintegration von Frauen. Ein häufig diskutiertes Beispiel ist das Ehegattensplitting, das finanzielle Anreize für eine traditionelle Rollenverteilung schafft. Durch die gemeinsame steuerliche Veranlagung erhalten geringverdienende oder nicht erwerbstätige Partner*innen – in der Regel Frauen – steuerliche Vorteile, was dazu führen kann, dass sie in Teilzeit verbleiben oder ganz auf Erwerbsarbeit verzichten. Diese Regelung wird daher als Hemmnis für eine gleichberechtigte Erwerbsintegration betrachtet (Allmendinger/Boden 2023: 598). Auch die ungleiche Verteilung von Sorgearbeit innerhalb von Familien stellt eine Barriere dar. Frauen übernehmen nach wie vor den Großteil der unsichtbaren Planungs- und Organisationsarbeit, die als Mental Load bezeichnet wird. Diese zusätzliche Verantwortung kann die Entscheidung über den Umfang der Erwerbstätigkeit beeinflussen und berufliche Möglichkeiten einschränken (Allmendinger/Boden 2023: 597). Um diesen Herausforderungen zu begegnen, werden in der Literatur verschiedene Lösungsansätze diskutiert. Flexible Arbeitszeitmodelle, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen, gelten als vielversprechender Ansatz. Dazu gehören Teilzeitmodelle mit höheren Stundenzahlen sowie ortsunabhängige Arbeitsformen (Allmendinger 2010: 113ff). Weiterhin wird die Notwendigkeit betont, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Maßnahmen enger miteinander zu verbinden, um Frauen gezielter zu fördern. Eine stärkere institutionelle Zusammenarbeit zwischen Ministerien, arbeitsmarktpolitischen Akteur*innen und sozialen Organisationen könnte eine umfassendere Unterstützung schaffen, die sowohl Qualifizierung als auch arbeitsmarktnahe Maßnahmen berücksichtigt (Bundesagentur für Arbeit 2023: 9f, 39f).

Die beschriebenen Herausforderungen verdeutlichen, dass eine erfolgreiche Aktivierungspolitik nicht nur arbeitsmarktpolitische Maßnahmen erfordert, sondern auch sozialpolitische Rahmenbedingungen berücksichtigen muss. Inwiefern sich institutionelle Strukturen als Hürde für eine effektive Arbeitsmarktintegration erweisen und welche Rolle die Verknüpfung von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik dabei spielt, wird im folgenden Abschnitt näher betrachtet.

2.2. Die Fragmentierung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik waren historisch getrennte Felder, wobei Arbeitsmarktpolitik oft auf zentraler Ebene und Sozialpolitik auf lokaler Ebene organisiert wurde (Heidenreich/Rice 2016: 3; van Berkel 2007: 5). Diese Trennung führte zu einer Fragmentierung der Dienstleistungen, die sich bis heute in vielen Bereichen der Aktivierungspolitik widerspiegelt. Besonders problematisch ist, dass traditionelle arbeitsmarktpolitische Maßnahmen primär auf Personen ausgerichtet sind, die dem Arbeitsmarkt relativ nahestehen. Menschen mit komplexeren sozialen Herausforderungen, wie Alleinerziehende oder Langzeitarbeitslose, fallen hingegen oft durch das Raster, da sie nicht in die standardisierten Programme passen (Heidenreich/Rice 2016: 16).

Viele der Menschen, die aktiviert werden sollen, sind mit weit mehr als nur arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen konfrontiert. Sie benötigen ebenso soziale Unterstützung, sei es in Form von Beratungsangeboten, finanzieller Absicherung oder flexibleren Arbeitsmodellen. In der Literatur wird deshalb betont, dass eine engere Verzahnung zwischen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik notwendig ist (Heidenreich/Rice 2016: 17). Doch anstatt, dass sich diese beiden Politikfelder gegenseitig ergänzen, besteht die Fragmentierung in vielen Fällen fort. Dadurch entsteht eine institutionelle Lücke, in die besonders jene Gruppen fallen, die ohnehin mit mehrfachen strukturellen Benachteiligungen konfrontiert sind. Durch diese zentralisierte Arbeitsmarktpolitik entstehen Barrieren für jene arbeitsmarktfremden Menschen. Weil ihre soziale Situation nicht ausreichend berücksichtigt werden kann, impliziert das traditionelle System, dass sie gar nicht arbeiten wollen (Heidenreich/Rice 2016: 16f), wohingegen sie aufgrund ihrer sozialen Lage möglicherweise gar nicht können. Diese Menschen benötigen den Autor*innen zufolge spezielle enabling-Maßnahmen, die nicht nur arbeitsmarktbezogene, sondern auch soziale Unterstützung umfassen (ebd.).

Als Reaktion auf diese neueren Bedürfnisse hat sich der Fokus der Aktivierungspolitik zunehmend auf die Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) verla-

gert (Heidenreich/Rice 2016: 2; van Berkel 2007: 8). Gleichzeitig steigt der Druck auf die Betroffenen, sich selbst in den Arbeitsmarkt zu integrieren, während die Unterstützung durch passive Maßnahmen sinkt. Dies betrifft insbesondere Frauen, die aufgrund familiärer Verpflichtungen oder anderer struktureller Barrieren nicht in den Arbeitsmarkt eingebunden sind (vgl. Allmendinger 2010, Fuchs/Weber 2021, Holst 2000). Die Verantwortung für eine gelungene Arbeitsmarktintegration wird somit stärker auf die Einzelnen verlagert, ohne dass die strukturellen Hindernisse in gleichem Maße abgebaut werden.

Ein zentraler Ansatz zur Überwindung dieser Fragmentierung liegt in der verstärkten Zusammenarbeit verschiedener Akteur*innen auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene (van Berkel 2007: 5f). Insbesondere die lokale Ebene wird als Schlüsselakteur betrachtet, da sie als Schnittstelle zwischen nationalen Vorgaben und den konkreten Bedarfen der Betroffenen fungiert. Zimmermann et al. (2016: 236f) ordnen die lokale Leistungserbringung in ein komplexes Netz aus vertikalen Mechanismen (staatliche Strukturen und Verwaltungsebenen) und horizontalen Mechanismen (regionale Netzwerke und kommunale Systeme) ein. Dabei zeigt sich jedoch, dass die Kooperation zwischen lokalen und nationalen Akteur*innen häufig nicht ausreicht, um tatsächlich passgenaue Lösungen zu ermöglichen (Zimmermann et al. 2016: 248). Vielmehr setzen bürokratische Vorgaben enge Grenzen für individuelle Handlungsspielräume, wodurch sich die bestehenden strukturellen Defizite weiter verfestigen.

Exemplarisch zeigt sich dies an den sogenannten One-Stop Shops der Jobcenter. Diese sollen im Grunde arbeitsmarktpolitische und soziale Leistungen bündeln, um eine ganzheitliche Unterstützung für Arbeitssuchende zu ermöglichen (Zimmermann/Rice 2016: 162ff). In der Praxis zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Während arbeitsmarktrelevante Maßnahmen klar definiert und eng durch Regulierungen gesteuert sind, bleibt der Zugang zu sozialen Unterstützungsangeboten oft unsystematisch und bruchstückhaft (Zimmermann/Rice 2016: 167f). Vermittlungskräfte stehen damit vor der paradoxen Situation, dass sie ihre Klient*innen zwar aktivieren sollen, ihnen aber oft nicht die notwendigen sozialpolitischen Ressourcen zur Verfügung stehen, um eine nachhaltige Integration zu ermöglichen.

Diese strukturellen Defizite verdeutlichen, dass eine stärkere Verzahnung von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik notwendig wäre. Trotz bestehender Reformbemühungen gelingt diese jedoch nur unzureichend. Warum bleibt die Fragmentierung bestehen, obwohl eine engere Koordination beider Politikfelder angestrebt wird? Dies liegt vor allem an tief verwurzelten strukturellen Faktoren, die die Umsetzung individueller Unterstützungsmaßnahmen erschweren. Besonders

die Vermittlungskräfte stehen hier vor der Herausforderung, innerhalb dieses fragmentierten Systems zu agieren und zwischen administrativen Vorgaben und individuellen Bedarfen der Klient*innen zu vermitteln. Der folgende Abschnitt analysiert, worin die Herausforderungen interorganisationaler Zusammenarbeit bestehen und welche Konsequenzen sich daraus für die Gestaltung von Aktivierungsmaßnahmen ergeben.

2.3. Herausforderungen interorganisationaler Zusammenarbeit

Heidenreich und Rice (2016) betonen die Vorzüge einer Koordination verschiedener heterogener Organisationstypen in Hinblick auf „die Zuverlässigkeit und Verfahrenssicherheit bürokratischer Organisationen, die Effizienz von Privatunternehmen und die Solidarität und sozialen Werte von NGOs“ (ebd. 25). Eine effektive Verbindung von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik setzt daher eine enge interorganisationale Kooperation voraus, insbesondere zwischen nationalen, regionalen und lokalen Akteur*innen (van Berkel 2007: 5f).

Die lokale Ebene ist die Schnittstelle zwischen nationalen Vorgaben und individueller beziehungsweise autonomer Umsetzung der Aktivierungspolitiken (Zimmermann et al. 2016: 236f). Die Autorinnen ordnen die lokale Ebene der Leistungserbringung in „ein horizontal und vertikal gespanntes Netz von Einflussfaktoren“ (ebd. 237) ein. Dazu gehören staatliche Strukturen und Verwaltungsebenen (vertikale Mechanismen) sowie regionale Netzwerke und kommunale Systeme (horizontale Mechanismen) (ebd.). Zimmermann et al. (2016: 248) zeigen, dass in Deutschland eine enge Koordination zwischen lokalen Jobcentern und nationalen Organisationen besteht, während die Zusammenarbeit mit der regionalen Ebene vergleichsweise schwach ausgeprägt ist. Dies führt demnach dazu, dass die lokalen Umsetzungsstellen wenig Spielraum für individuelle Anpassungen haben und Maßnahmen eher standardisiert erfolgen. Die enge Steuerung durch zentrale Vorgaben hat unmittelbare Auswirkungen auf die Handlungsmöglichkeiten der Vermittlungskräfte. Zimmermann und Rice (2016) identifizieren unter anderem eine hohe Arbeitsbelastung und eine unzureichende Kenntnis der lokalen sozialen Infrastruktur als zentrale Herausforderungen. Je stärker die Struktur der Arbeitsmarktaktivierungsmaßnahmen formalisiert und standardisiert ist, desto weniger kooperiert die lokale Zweigstelle der Jobcenter mit Organisationen auf regionaler Ebene (Zimmermann et al. 2016: 248). Die Jobcenter gelten als stark ausgebautes, jedoch eher zentral gesteuertes System. Die damit verbundene institutionelle Trennung von arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Leistungen führt dazu, dass soziale Problemlagen in der Vermittlungsarbeit oft nicht adäquat berücksichtigt werden können. Auch hier eignet sich der Bezug zu den weiter oben erläuterten One-Stop Shops:

Die Bündelung von arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Maßnahmen gelingt nur begrenzt, da Vermittlungskräfte trotz formaler Zuständigkeiten nicht immer über die notwendigen Ressourcen oder Informationen verfügen, um Klient*innen umfassend zu unterstützen (Zimmermann/Rice 2016: 170).

Doch warum gelingt die Verbindung dieser Bereiche trotz Reformbemühungen nur unzureichend? Ein wesentlicher Grund liegt in der Spannung zwischen administrativen Steuerungsmechanismen und der Notwendigkeit individueller Lösungen. Nationale Programme setzen auf eine weitgehende Standardisierung, um Effizienz und Vergleichbarkeit sicherzustellen. Gleichzeitig sind jedoch die Herausforderungen der Zielgruppen – insbesondere bei Menschen mit komplexen sozialen Problemlagen – oft nicht mit diesen standardisierten Maßnahmen vereinbar. Vermittlungskräfte stehen damit vor der paradoxen Situation, innerhalb eines formalisierten Systems individuelle Lösungen finden zu müssen.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die institutionelle Fragmentierung trotz bestehender Reformversuche fortbesteht. Ein besserer Austausch zwischen den beteiligten Akteur*innen könnte dazu beitragen, die Kluft zwischen standardisierten Programmen und individuellen Bedarfen zu verringern. Gleichzeitig wird deutlich, dass die zunehmende Individualisierung der Aktivierungspolitik neue Herausforderungen mit sich bringt. Vermittlungskräfte stehen vor der Aufgabe, innerhalb dieser strukturellen Rahmenbedingungen eigenständige Lösungen zu entwickeln und zwischen den politischen Zielsetzungen und den Bedürfnissen ihrer Klient*innen zu vermitteln. Im folgenden Abschnitt wird daher untersucht, inwiefern die Individualisierung der Aktivierungspolitik als Lösungsansatz dienen kann und welche Spannungen sich daraus für die Praxis ergeben.

2.4. Individualisierung als Lösungsweg für eine bessere Aktivierungspolitik

Die Relevanz der Zusammenarbeit lokaler, staatlicher Aktivierungsorganisationen mit anderen Akteur*innen wurde anhand der Herausforderungen der Jobcenter deutlich. Die Individualisierung von Aktivierungsmaßnahmen kann die Effektivität dezentralisierter Ansätze steigern (van Berkel 2007: 11ff). Individualisierte Angebote berücksichtigen demnach die Heterogenität der Zielgruppen, steigern die Motivation der Teilnehmenden und senken unnötige Kosten (ebd.). Der Autor argumentiert zudem, dass die Eigenverantwortung der Wiedereinsteigenden im individualisierten Aktivierungsprozess gestärkt wird. Ziel dieser Stärkung ist van Berkel (2007)

zufolge, dass arbeitslose Menschen selbst dafür verantwortlich werden, Arbeitslosigkeit zu vermeiden und ihre Selbstversorgung durch Erwerbsarbeit zu sichern (ebd. 12). In der Folge sollen dadurch auch die Ausgaben des Sozialsystems verringert werden. Beispielsweise, indem Menschen nicht an Programmen teilnehmen, die ihnen gar nicht helfen (van Berkel 2007: 13).

Besondere Relevanz gewinnt der Individualisierungsansatz für Frauen, die aufgrund vielfältiger Verpflichtungen flexible Angebote und maßgeschneiderte Lösungen benötigen. Ein stärker individualisiertes System könnte ihnen den Zugang zum Arbeitsmarkt erleichtern, indem es Betreuungsverpflichtungen, Qualifikationsbedarfe und spezifische Herausforderungen stärker berücksichtigt. Gleichzeitig darf Individualisierung jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass strukturelle Hürden weiterhin bestehen.

Mit einer zunehmenden Individualisierung der Aktivierungspolitik rückt das Handeln der Vermittlungskräfte in den Mittelpunkt. Ihre Rolle gewinnt an Bedeutung, da sie innerhalb der organisatorischen Strukturen über die konkrete Umsetzung individueller Maßnahmen entscheiden. Garsten et al. (2016: 165ff) identifizieren drei zentrale Dimensionen der Individualisierung: Erstens wird ebendort die Individualisierung der Interventionen genannt, die eine stärkere Anpassung von Maßnahmen an die Bedürfnisse der Betroffenen ermöglicht. Zweitens die Individualisierung der Verantwortung, die die Eigeninitiative der Klient*innen fördern soll. Drittens die Partizipation der Klient*innen, die darauf abzielt, diese aktiv in die Gestaltung der Aktivierungsprozesse einzubeziehen.

Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass Individualisierung häufig durch strukturelle Restriktionen begrenzt wird. Administrative Standardisierungen und bürokratische Verfahren setzen enge Grenzen für flexible Lösungen. Vermittlungskräfte sind oft gezwungen, standardisierte Kriterien anzuwenden, um Zielgruppen „lesbar“ zu machen (Garsten et al. 2016: 266). Dadurch entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Vorgabe, individuelle Maßnahmen anzubieten, und der gleichzeitigen Notwendigkeit, administrative Prozesse effizient zu gestalten. Begrenzte Ressourcen und hohe Arbeitsbelastung schränken die Handlungsmöglichkeiten der Vermittler*innen zusätzlich ein (Heidenreich/Rice 2016: 42f). Ergebnisse von Zimmermann und Rice (2016) legen nahe, dass sich insbesondere in Jobcentern zeigt, dass individuelle Beratung häufig zugunsten effizienter Massenverfahren vernachlässigt wird. Kontrolle und Monitoring der Vermittlungskräfte beeinflussen deren Entscheidungsfreiheit erheblich. Organisationen nutzen umfassende Überwachungsmechanismen, um die Umsetzung vorgegebener Pro-

gramme zu sichern (Garsten et al. 2016: 271). Diese Kontrolle führt dazu, dass Sachbearbeiter*innen sich weniger auf individuelle Bedarfe fokussieren, sondern stärker an messbaren Leistungszielen orientieren (ebd.).

Die Diskrepanz zwischen dem propagierten Ziel der Individualisierung und den realen strukturellen Bedingungen zeigt sich besonders deutlich an der Art und Weise, wie Eigenverantwortung übertragen wird. Klient*innen erhalten im Rahmen der Aktivierung oft nur eine Auswahl standardisierter Maßnahmen, aus denen sie selbstständig wählen müssen. Dabei handelt es sich um ein Baukastenprinzip, das Individualisierung suggeriert, ohne tatsächliche Flexibilität zu ermöglichen. Für Frauen mit Sorgeverpflichtungen erweist sich diese Diskrepanz als besonders problematisch. Fehlende strukturelle Reformen und politisch gesetzte Anreize, wie das Ehegattensplitting, beeinträchtigen eine gleichberechtigte Erwerbsbeteiligung. Vermittlungskräfte stehen hier vor der Herausforderung, individuelle Lösungen zu ermöglichen. Gleichzeitig sind sie mit Zeitdruck und begrenzten Ressourcen konfrontiert – hohe Fallzahlen und knappe Mittel verhindern eine intensive, längerfristige Begleitung ihrer Klient*innen.

2.5. Praxisbezogene Implikationen für die Aktivierung der Zielgruppe

In diesem Abschnitt werden nun das Kapitel abschließend erste empirische Ergebnisse präsentiert, die sich an die besondere Rolle und Handlungsmöglichkeiten der Vermittlungskräfte anschließen. Anhand der Datenanalyse konnten sowohl übergreifende als auch zielgruppenbezogene Informationen gesammelt und in Kategorien unterteilt werden. Diese Kategorien spiegeln Chancen und Hürden wider, die speziell für weibliche Wiedereinsteigerinnen relevant sind. Bei der Darstellung dieser Punkte werden wichtige Standpunkte des Forschungsstandes aufgegriffen und miteinander diskutiert. Mögliche handlungspraktische Aktivierungsstrategien werden dabei sichtbar gemacht, die die sowohl strukturelle als auch spezifische Bedarfe der Zielgruppe berücksichtigen. Diese Sammlung kann als Praxisimpuls aufgefasst werden, der stärker die Entwicklung bedarfsorientierter Maßnahmen fördern soll. Die folgende Abbildung veranschaulicht die zentralen Erkenntnisse aus dem Datenmaterial, die sich speziell auf die Situation und die Hürden von Frauen in Aktivierungsprozessen beziehen.

Kategorie	Inhalt
Politische Unterstützung speziell für Frauen	Politische Unterstützung ist entscheidend für den Erfolg von Maßnahmen.
Defizitäres System	Ein defizitäres System erschwert die Entscheidungsfindung und berücksichtigt oft nicht die notwendige Vielfalt in Entscheidungsebenen.
Frauen als Randgruppe	Politik verortet Frauen mit anderen Personengruppen als Randgruppe.

Anerkennung von Qualifikationen und fehlende formale Ausbildung	Hohe Hürden bei der Anerkennung von Qualifikationen sowie das Fehlen formaler Abschlüsse erschweren die Integration in den Arbeitsmarkt, selbst wenn praktische Fähigkeiten vorhanden sind.
Überlastung durch Mehrfachrollen	Überlastung durch Mehrfachrollen von Frauen erschwert die Umsetzung von Veränderungen.
Herausforderungen für Alleinerziehende	Alleinerziehende stehen unter besonderem Druck durch Vorurteile und Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt.

Abbildung 1: Zentrale Erkenntnisse zu Aktivierungsprozessen für Frauen aus Perspektive der Vermittlungskräfte, eigene Grafik

Ein zentrales Problem für die Erwerbsintegration von Frauen ist den Ergebnissen zufolge die fehlende politische Unterstützung, insbesondere durch ausbleibende Reformen. Auch die theoretischen Ansätze weisen darauf hin, dass strukturelle Hürden wie das Ehegattensplitting und unzureichende Betreuungsangebote ohne gezielte Maßnahmen fortbestehen würden (Allmendinger/Boden 2023: 598). Frauen seien zudem in politischen Entscheidungspositionen unterrepräsentiert, wodurch ihre Erwerbsperspektiven wenig Beachtung finden würden. Bestehende Maßnahmen würden sich vorrangig auf individuelle Defizite fokussieren, anstatt strukturelle Veränderungen anzugehen. Daran lässt sich die als besonders problematisch angesehene fehlende institutionelle Zusammenarbeit zwischen Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Familienpolitik anschließen, was der Theorie zufolge (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2023: 9f, 39f; Heidenreich/Rice 2016) nachhaltige Lösungen für Frauen erschwert. Die praktische Relevanz dieser Erkenntnisse liegt darin, dass die Vermittlungsfachkräfte als Schnittstelle zwischen den wesentlichen Bereichen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik agieren können. Durch gezielte Informationsvermittlung über kombinierte Fördermöglichkeiten und eine engere Vernetzung mit alternativen Trägern können flexiblere, dezentralere Aktivierungsoptionen geschaffen werden. Dies kann dazu beitragen, strukturelle Defizite, die Frauen benachteiligen zumindest teilweise auszugleichen.

Den Ergebnissen zufolge ist die Anerkennung von Qualifikationen ein weiteres Hindernis, insbesondere für ausländische (weibliche) Fachkräfte und Frauen mit längeren Erwerbsunterbrechungen. Dies wurde nicht nur von Fuchs und Weber (2021: 34f) sowie Allmendinger (2010: 125, 141) festgestellt, sondern findet sich auch in den Einschätzungen der Interviewpartner*innen wieder. Diese betonten, dass viele Frauen trotz fehlender formaler Abschlüsse über arbeitsmarktrelevante Fähigkeiten verfügen würden, die jedoch zu wenig Anerkennung fänden. Vermittlungskräfte können in der Praxis dieser Problematik entgegenwirken, indem sie die beruflichen Kompetenzen und informellen Qualifikationen der Frauen systematisch erfassen und gegenüber Arbeitgebenden als wertvolle Ressourcen positionieren. Darüber

hinaus können sie Netzwerke strategisch nutzen, um den Zugang zu relevanten Informationen und Finanzierungsmöglichkeiten zu erleichtern. Eine gezielte Vermittlung von Wiedereinsteigerinnen an NGOs oder andere lokale Träger kann ebenfalls hilfreich sein, da diese oft weniger strenge Vorgaben haben und flexiblere Angebote zur Verfügung stellen.

Ein weiterer Faktor ist die Mehrfachbelastung durch Sorgearbeit und Mental Load, die Frauen in ihrer beruflichen Integration stark einschränkt (Allmendinger/Boden 2023: 597). Besonders betroffen seien den Interviews zufolge alleinerziehende Frauen, die in den Ergebnissen der Analyse als besonders benachteiligte Gruppe hervorgehoben wurden. Sie würden daher oft in erster Linie als Mütter und nicht als Fachkräfte wahrgenommen. Dies führe häufig dazu, dass ihnen vor allem Teilzeitstellen angeboten würden, die oft nicht existenzsichernd sind. Zudem fehle vielen Alleinerziehenden ein unterstützendes Netzwerk, was den Wiedereinstieg zusätzlich erschwere. Vermittlungskräfte können gezielt auf diese Herausforderungen reagieren, indem sie sich für flexiblere Beschäftigungsmodelle einsetzen und Unternehmen für die Vorteile solcher Modelle sensibilisieren. Zudem können sie bestehende Regelungen bei Aktivierungsprozessen kritisch hinterfragen und anpassen, um praxisnahe Lösungen für die Zielgruppe zu entwickeln. Darüber hinaus kann eine verstärkte Zusammenarbeit mit alternativen Unterstützungsstrukturen wie Betreuungsangeboten oder Beratungsnetzwerken dazu beitragen, die Integration von alleinerziehenden Frauen in den Arbeitsmarkt zu erleichtern.

Dieser Ausschnitt der Analyse zeigt, dass die Erwerbsintegration von Frauen besonders durch politische Unterstützung, die Anerkennung von Qualifikationen und eine stärkere institutionelle Zusammenarbeit gefördert werden kann. Vermittlungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle, indem sie nicht nur individuell unterstützen, sondern auch im Sinne des nachfolgend erläuterten Konzepts des Policymaking nach Lipsky (1980) Strukturen und Netzwerke schaffen können, die zur Überwindung struktureller Barrieren beitragen. Eine verstärkte Vernetzung mit alternativen Trägern und die Förderung flexibler Arbeitsmodelle sowie informeller Qualifikationen sind dabei entscheidend für eine nachhaltige Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt. Es konnte mit diesen Ergebnissen dargestellt werden, dass eine hohe Übereinstimmung zwischen den theoretischen Annahmen und den empirisch erhobenen Daten besteht. Dies unterstreicht die hohe Praxisrelevanz der ausgewählten theoretischen Konzepte.

Es lässt sich somit zusammenfassen, dass die zunehmende Individualisierung der Aktivierungspolitik von einem Spannungsfeld geprägt ist: Einerseits sollen arbeitsmarktpolitische Maßnahmen stärker an individuelle Bedarfe angepasst werden, andererseits bestehen organisatorische

und administrative Vorgaben, die eine umfassende Individualisierung erschweren. Vermittlungskräfte agieren daher in einer komplexen Situation, in der sie zwischen politischen Zielvorgaben, institutionellen Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der Klient*innen vermitteln müssen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Vermittlungskräfte innerhalb dieser strukturellen Bedingungen Handlungsspielräume gestalten können, um individuelle Aktivierungsstrategien umzusetzen. Diese Überlegung führt zum Konzept der Street-level Bureaucracy (Lipsky 1980), das analysiert, wie Verwaltungspersonal in unmittelbarem Kontakt mit Bürger*innen faktisch Politik gestaltet und umsetzt. Im nächsten Kapitel wird daher untersucht, welche konkreten Handlungsstrategien Vermittlungskräfte innerhalb der vorgegebenen Strukturen entwickeln, um zwischen institutionellen Vorgaben und individueller Beratung zu vermitteln. Neben Lipskys (1980) Konzept werden ergänzende theoretische Ansätze zu Machtverhältnissen, informellen Regelstrukturen und kooperativen Praktiken herangezogen, um die interaktionsdynamischen Prozesse in der Vermittlungsarbeit umfassend zu beleuchten.

3. Street-level Bureaucracy und interaktionsdynamische Ansätze

Im folgenden Kapitel werden interaktionsdynamische Ansätze als eigener Ansatz zur Reflexion und Bearbeitung der zuvor beschriebenen Lücke zwischen strukturellen Hürden und individuellen Angeboten entwickelt und dargestellt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf theoretischen Annahmen darüber, wie Vermittlungskräfte unter gegebenen strukturellen Rahmenbedingungen ihre Handlungsspielräume nutzen können, um ihren Klient*innen individuelle Aktivierungsangebote machen zu können. Dafür werden zunächst die drei Hauptannahmen über das Verhalten von Vermittlungskräften im organisationalen Kontext anhand der von Lipsky (1980) dargestellten Street-level Bureaucracy erläutert. In einem zweiten Schritt werden beziehungsorientierte Ansätze auf diese Annahmen bezogen. Die Wechselseitigkeit der Beziehungen in Organisationen und die Veränderbarkeit von Regeln und Strukturen kann dadurch zum Ausdruck gebracht werden. Konkret werden dafür erstens machtzentrierte Annahmen nach Crozier und Friedberg (1979), zweitens regelorientierte Annahmen nach Kühl (2020) und drittens kooperative Ansätze für die gemeinsame Entwicklung, Akzeptanz und Effektivität von Regelungen in Organisationen nach Gilson (2016) diskutiert. Im Anschluss an diese Erläuterungen werden daraus in einem dritten Schritt konkrete Leitfragen für die Datenanalyse formuliert.

Mit dem Konzept der Street-level Bureaucracy nach Lipsky (1980) kann die Rolle von Vermittlungskräften im Aktivierungsprozess in geeigneter Weise fokussiert werden. Da die Aktivierungsmaßnahmen stark von den individuellen Entscheidungen dieser Akteur*innen geprägt sind, ist es entscheidend zu verstehen, wie sie innerhalb institutioneller Rahmenbedingungen agieren und welchen Einfluss sie auf die praktische Umsetzung von Politik nehmen. Dieses Konzept wird im Folgenden mit seinen drei zentralen Faktoren des sogenannten Policymaking dargestellt und schließt dabei an Strategien zur Sicherung der Handlungsfähigkeit von Vermittlungskräften an. Zudem werden mögliche Verbesserungen öffentlicher Leistungen anhand dieses Konzepts beschrieben.

Regeln und geltende Handlungspraktiken bei der Bereitstellung öffentlicher Leistungen, wie Aktivierungsprogramme, entstehen laut Lipsky (1980) in der Praxis in Beziehungen zwischen den Vermittlungskräften und deren Klient*innen. Die sogenannten Street-level Bureaucrats prägen durch ihr Handeln und die Interaktion mit Klient*innen die Entwicklung konkreter Aktivierungspolitik, indem sie im Beratungsprozess innerhalb vorgegebener Strukturen neue Regeln und Abläufe entwickeln. Street-level Bureaucracy umfasst die Sektoren, in denen die Distribution öffentlicher Leistungen an Bürger*innen stattfindet. Zu diesen Bürokratien gehören unter anderem die öffentliche Verwaltung, aber auch Schulen und die Polizei. Auch der Bereich der Arbeitsvermittlung und Frauenförderung zählt zur Street-level Bureaucracy. Viele, auch nichtstaatliche Organisationen (NGOs), spielen wie weiter oben erwähnt wurde, ebenfalls eine wichtige Rolle dabei. Auch diese Organisationen und ihre Mitglieder werden durch strukturelle Rahmenbedingungen der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik beeinflusst. Das Konzept der Street-level Bureaucrats lässt sich im Rahmen dieser Arbeit daher auf verschiedene Akteur*innen anwenden, die für die Arbeitsmarktaktivierung und verwandte Aufgaben zuständig sind.

Mit den Annahmen über das Policymaking nach Lipsky (1980) kann beschrieben werden, wie sich das individuelle Verhalten der Berater*innen zu kollektivem Verhalten der Organisation summiert. Die wichtigsten drei Faktoren dabei sind die persönlichen Ermessensspielräume (Discretion) der Vermittlungskräfte sowie die Routinisierung (Routinization) und Rationierung (Rationing) von Leistungen und Arbeitsabläufen. In Folgendem werden diese drei Faktoren erläutert.

Beginnend mit dem Faktor Discretion (ebd. 14-23, 40f) wird davon ausgegangen, dass Berater*innen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit über erhebliche Handlungsspielräume verfügen. Diese Spielräume entstehen vor allem durch die geringe äußere Kontrolle der Beratungssettings. Regeln, die der Kontrolle dienen könnten, sind Lipsky (1980) zufolge oft zu komplex,

um konsequent angewandt zu werden, zumal sie sich häufig ändern. Damit sind autonome Entscheidungsfreiräume zentral für die Arbeit von Vermittlungskräften und haben unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen. Eine entscheidende Herausforderung dabei besteht in Zielkonflikten. Die Ziele und Erwartungen der Organisationen an die Vermittler*innen sind häufig uneindeutig oder widersprüchlich. Besonders deutlich wird dies bei Förderzielen wie beispielsweise Unterstützung versus Selbstständigkeit, die sich mitunter gegenseitig ausschließen. Hinzu kommt Unsicherheit darüber, welche Methoden in der Beratung tatsächlich wirksam sind. Dies führt dazu, dass verschiedene Herangehensweisen gleichermaßen legitim erscheinen. Laut Lipsky (1980) ist das persönliche Ermessen der Vermittlungskräfte notwendig, weil die Beratungsarbeit erstens zu komplex ist, um starre Regeln sinnvoll anzuwenden. Zweitens erfordert die individuelle Lebenssituation der Klient*innen Flexibilität, und drittens stärkt der Ermessensspielraum das Vertrauen der Klient*innen in die Berater*innen, da sie individuelle Lösungen anbieten können. Dies fördert letztlich auch das Vertrauen in das gesamte System. Allerdings bringt diese Autonomie auch kritische Aspekte mit sich. Vermittlungskräfte könnten bestimmte Klient*innen bevorzugen oder diskriminieren und persönliche Ziele über die der Organisation stellen.

Außerdem argumentiert Lipsky, dass die Discretion der Street-level Bureaucrats dazu führt, dass die Qualität der angebotenen Leistungen schwer oder gar nicht messbar ist. Die Arbeit der Vermittler*innen ist stark individualisiert und auf spezifische Ziele ausgerichtet. Es fehlen Lipsky zufolge (1980: 40) jedoch geeignete Indikatoren zur Leistungsbewertung. Konkret bedeutet dies, dass zwar gemessen werden kann, wie viele Personen aktiviert wurden. Unklar bleibt jedoch, wie gut oder nachhaltig diese Aktivierung war – sei es in Form eines vermittelten Arbeitsplatzes, eines Workshops oder Ähnlichem.

Darüber hinaus können Berater*innen durch ihre Ermessensspielräume Inspektionen oder Messparametern leicht ausweichen, indem sie spontan darauf reagieren oder ihre Arbeit entsprechend anpassen (Lipsky 1980: 52). Es ist also schwierig zu bestimmen, was „gute Arbeit“ im Bereich der Aktivierung ausmacht. Dies schließt sich unter anderem auch an das weiter oben erläuterte Dilemma zwischen Kontrolle und Überwachung an. Bestimmte Aspekte werden durch Kontrollen sichtbar. Jedoch kann es zugunsten messbarer Leistungsziele auch zur Vernachlässigung individueller Umstände kommen (Garsten et al. 2016: 271). Insgesamt verdeutlicht dies die Ambivalenz von Handlungsspielräumen: Einerseits sind sie notwendig für individuelle Beratung und Vertrauen, andererseits erschweren sie die Messbarkeit und Steuerung von Qualität.

Weiterhin stellt die Routinisierung von Arbeitsabläufen (Lipsky 1980: 81-99) einen zentralen Faktor für das Verständnis der Arbeitsweisen von Street-level Bureaucrats dar. Der Autor beschreibt ein grundlegendes Dilemma: Würden alle Bürger*innen individuell behandelt, stünde keine Zeit für andere Fälle zur Verfügung. Um dieser Herausforderung zu begegnen, entwickeln Vermittlungskräfte Strategien und Routinen, die ihnen helfen, die Arbeitsbelastung zu bewältigen. Die Arbeitsbelastung lässt sich zu einem großen Teil auf begrenzte Ressourcen zurückführen, die, wie weiter oben erläutert wurde (vgl. Heidenreich/Rice 2016: 41f), zu Rationierungen der Leistungen führen. Die Routinen sind Lipsky (1980) zufolge nicht nur pragmatische Hilfsmittel, sondern auch Ausdruck der alltäglichen Entscheidungslogik, die an der Schnittstelle von organisationalen Vorgaben und individueller Beratungspraxis entsteht. Der Autor argumentiert, dass Routinen eine politische Dimension besitzen, da sie nicht nur die Arbeitsweise strukturieren, sondern auch festlegen, wer von Leistungen profitiert und wer benachteiligt wird. Das ist besonders kritisch, weil diese Routinen auch Auswirkungen auf die Verteilung von Chancen haben. Die Struktur der Routinen und ihr Entstehungskontext geben Einblick in die Machtverhältnisse und die politischen Prioritäten, die auf der untersten Entscheidungsebene einer Organisation wirksam werden.

Lipsky (1980) zufolge würde sich die Qualität der Leistungen jedoch nicht automatisch mit einer Aufstockung der Ressourcen verbessern. Vielmehr reproduziert sich das bestehende Qualitätsniveau lediglich in größerem Umfang, ein Dilemma, das der Autor als den Cycle of Mediocrity bezeichnet (ebd. 36ff). Für die Arbeitsbedingungen der Street-level Bureaucrats bedeutet dies, dass auch diese unverändert blieben, wenn beispielsweise lediglich zusätzliches Personal eingestellt würde. Vermittlungskräfte und andere Berater*innen stehen somit vor der Herausforderung, viele Menschen gleichzeitig zu betreuen und dennoch eine hohe Servicequalität sicherzustellen (Lipsky 1980: 36-38, 99).

Die Rationierung von Leistungen ist der dritte zentrale Faktor, der das Policymaking beeinflusst. Nach Lipsky (1980) ist Rationierung die Folge von Routinen in den Arbeitsabläufen: Die Nachfrage nach Projekten oder Maßnahmen steigt mit ihrem Angebot, was den Druck auf die Vermittlungskräfte erhöht, trotz gleichbleibender Ressourcen zusätzliche Leistungen bereitzustellen (ebd. 27). Gleichzeitig hängt die Nachfrage stark von der wahrgenommenen Verfügbarkeit der Leistungen ab. Das bedeutet, dass Menschen überhaupt erst wissen müssen, dass entsprechende Angebote existieren. Allmendinger (2010) nennt hierzu ein Beispiel aus der Praxis: Die Aktivierung von Frauen gestaltet sich für die Bundesagentur für Arbeit (BA) schwierig, da sie damit ihre eigene Klientel mobilisiert. Die BA könnte nicht allen Frauen, die sich daraufhin

arbeitslos melden, ein Vermittlungsangebot machen, da dies ihre Kapazitäten „restlos überfordern“ würde (ebd. 142f).

Ein relevanter Mechanismus von Rationierung ist die Priorisierung bestimmter Personengruppen oder Individuen. Dies drückt sich entweder durch Einschränkungen oder Bevorzugungen dieser Gruppen aus. Lipsky (1980) zufolge entwickeln Berater*innen Strategien, um den Kontakt zu Klient*innen zu reduzieren, da die Qualität der Angebote stark von der jeweiligen Fallbelastung (Caseload) abhängt. Ein Beispiel hierfür wäre das bewusste Ignorieren von Anfragen potenzieller Klient*innen. Der Zugang zu Leistungen wird zusätzlich dadurch limitiert, dass bestimmte Eigenschaften der Klient*innen bei der Zuweisung eine Rolle spielen. (ebd. 100ff). Die Art der Priorisierung steht im engen Verhältnis mit der zuvor beschriebenen Lesbarkeit der Leistungsempfänger*innen (Garsten et al. 2016), die dazu beiträgt, die Verteilung der Leistungen zu vereinfachen. Limitierungen werden durch verschiedene Handlungen aktiv beeinflusst. Beispiele dafür sind etwa Infolyer, die nur in deutscher Sprache gedruckt werden, oder Leistungen, die ausschließlich an Universitäten beworben werden. Neben dieser einschränkenden Strategie, wird bei Lipsky (1980) auch ein bevorzugender Mechanismus genannt. Das sogenannte Creaming. Dabei werden bevorzugt Personen ausgewählt, die die besten Erfolgchancen bei einer Maßnahme haben, da Organisationen ihre Belohnungssysteme auf Erfolg ausrichten. Dieser Fokus kann aber variieren, je nachdem, wie Erfolg definiert wird – etwa durch die Priorisierung von schwer vermittelbaren Personen. Eine letzte Einflussgröße besteht im Worker Bias. Dieser beschreibt die Präferenzen der Berater*innen und beeinflusst, wer als sympathisch wahrgenommen oder wer möglicherweise benachteiligt wird. Ratsuchende werden also danach beurteilt, ob sie die Leistung „verdienen“, insbesondere, wenn nicht klar ist, wann eine Intervention endet. Dabei spielen auch moralische Mechanismen eine Rolle, die auf bestehenden sozialen Annahmen beruhen und normative Standards widerspiegeln (Lipsky 1980: 107-110).

Die drei Faktoren des Policymaking ermöglichen es, die Arbeitsbedingungen von Street-level Bureaucrats besser verstehen zu können. Ein wichtiger Bestandteil dieser Auseinandersetzung reflektiert zudem Veränderungspotenziale.

Einerseits bezieht Lipsky (1980) diese auf strukturelle Veränderungen. Öffentliche Leistungen müssten sich demnach auf alle Gesellschaftsschichten beziehen, um eine hohe Qualität zu gewährleisten. Der Autor argumentiert, dass, je mehr Menschen Leistungen empfangen, desto

mehr Wahlmöglichkeiten und Ansprüche an diese Leistungen würden entstehen. Das Veränderungspotenzial liegt darin, dass mehr Menschen Leistungen einfordern, weil sie selbstständiger werden und Einfluss auf deren Gestaltung gewinnen (ebd. 193). Zum anderen reflektiert der Autor Potenziale, die sich auf Handlungsmöglichkeiten der Street-level Bureaucrats beziehen. Die Kernthemen dabei umfassen Chancen und Risiken der Verantwortlichkeit (Accountability) sowie Professionalität der Vermittlungskräfte.

Das Konzept der Accountability (Lipsky 1980: 160ff) geht davon aus, dass Verantwortung für Handlungen über die festgelegten Handlungspolitiken hinaus übernommen werden müsste, da sie sonst weiterhin durch die bestehenden staatlichen Strukturen reguliert werden würde. Damit ein Zusammenhang zwischen Politik und der tatsächlichen Ausführung hergestellt werden kann, müsste die Verantwortlichkeit der Vermittlungskräfte verbessert werden. Lipsky (ebd. 165ff) weist jedoch darauf hin, dass die bestehenden Ermessensspielräume eine solche Verbesserung erschweren. Aufgrund der Ermessensspielräume bleibt die Definition und Kontrolle der Leistungsqualität unklar (ebd. 199). Rechenschaftspflicht und Qualitätsmessung sind demnach schwierig umzusetzen, da die Arbeit der Vermittlungskräfte kaum beobachtbar und beurteilbar ist. Gleichzeitig führt das Bedürfnis der Vermittlungskräfte, die Kontrolle über ihre eigene Arbeit zu behalten, dazu, dass sie ihr Handeln verteidigen, wodurch sie laut Lipsky (1980) ihre Veränderungspotenziale einbüßen (ebd. 184). Die Verantwortung für die Arbeit stellt also einen wichtigen Aspekt dar. Der Autor argumentiert, dass es jedoch ohne Kontrollen keine Vergleichsmöglichkeiten gegen kann, um die Qualität des Services beurteilen zu können (ebd. 168). Dies legt nahe, dass partizipative, qualitative Messinstrumente entwickelt werden müssten. Denkbar wäre eine stärkere Einbindung der Klient*innen in die Prozesse, wie es beispielsweise Garsten et al. (2016) anhand der Individualisierung der Verantwortung weiter oben vorschlagen.

Lipsky (1980: 201ff) zufolge bietet sich darüber hinaus eine wichtige Chance zur Verbesserung der Leistungen der Vermittlungskräfte im Kontext ihrer professionellen Handlungspraxis. Die Vorteile der Professionalität werden dabei mit den bestehenden Ermessensspielräumen in Verbindung gebracht. Durch sie müssten sich Vermittlungskräfte selbst überwachen können, was jedoch berufliche Kompetenz voraussetzt. Lipsky (1980) schlägt für die Stärkung kontextbasierter Fähigkeiten beispielsweise „On-the-Job-Trainings“ vor (ebd.). Dadurch würden Vermittlungskräfte zu Spezialist*innen ihres Faches (Professionals) werden. Dem Autor zufolge sollten Professionals ihre Klient*innen gezielt darin schulen, ihre Bedürfnisse und Anforderungen an das Unterstützungssystem zu formulieren und mitzubestimmen, was eine gute Praxis

ausmacht. Dadurch müssten die Fachkräfte und Klient*innen gemeinsam geeignete Handlungspraktiken entwickeln und voneinander profitieren können (ebd. 208f).

Dies birgt jedoch auch Risiken. Hochqualifizierte Professionals können laut Lipsky (1980) zu spezialisiert sein und unter Umständen nicht mehr die Ziele ihrer Klient*innen verfolgen, sondern ihre eigenen (ebd. 202). Ein weiterer Kritikpunkt besteht darin, dass Professionals nur gegenüber ihrer eigenen Peergroup, also ihresgleichen, rechenschaftsfähig seien (ebd. 203). Dies erschwert eine gemeinsame Evaluation mit Klient*innen. Im Kern bedeutet dies, dass es einerseits schwierig ist, die Arbeit der Vermittlungskräfte von außen zu kontrollieren und zu regulieren. Andererseits erscheint es sinnvoll, Street-level Bureaucrats durch verschiedene kontextbezogene Schulungen zu befähigen, sich selbst zu kontrollieren und ihre Klient*innen als ihre Referenzgruppe zu befördern.

Somit lässt sich feststellen, dass die Arbeit von Vermittlungskräften nach Lipsky (1980) durch erhebliche Handlungsspielräume geprägt ist, die aufgrund der Komplexität und Individualität der Beratungsarbeit notwendig sind. Ermessensräume können aber auch durch Diskriminierung oder Vorurteile in Mitleidenschaft gezogen werden. Die Ziele und Leistungen bleiben oft schwer messbar, da Routinen und spontane Anpassungen die Kontrolle erschweren. Routinisierung hilft Berater*innen zwar, Arbeitsbelastungen zu bewältigen, hat aber auch politische und soziale Konsequenzen für die Verteilung von Chancen. Eine steigende Nachfrage bei gleichbleibenden Ressourcen führt Lipsky (1980) zufolge zu Rationierungsmechanismen wie dem Priorisieren bestimmter Klient*innen.

Zusammengefasst macht es die Struktur öffentlicher Leistungen alternativlos, dass Menschen in diesem Bereich Entscheidungen für andere Menschen treffen. Deshalb hängen Verbesserungen im Service untrennbar mit den Arbeitsbedingungen von Street-level Bureaucrats zusammen. Lipsky (1980: xix) argumentiert, dass das Verhalten von Street-level Bureaucrats aus der Struktur ihrer Arbeit heraus verstanden werden sollte. Daher gilt es, in diesen Strukturen Handlungsräume zu identifizieren, die sowohl die Qualität öffentlicher Leistungen als auch den Service für Klient*innen verbessern. Um dies zu erreichen, plädiert der Autor für eine höhere berufliche Qualifizierung und mehr Verantwortlichkeit der Vermittlungskräfte (ebd. xix).

Im Folgenden wird daran anschließend diskutiert, wie Vermittlungskräfte unter gegebenen Voraussetzungen ihre Handlungsspielräume sichern und erweitern können, um einen angemessenen Service für Wiedereinsteigerinnen zu gewährleisten. Außerdem soll reflektiert werden, inwiefern sich die erläuterten Veränderungspotenziale auf der Ebene der Street-level Bureaucrats entfalten lassen.

Die zur Ergänzung von Lipskys (1980) Annahmen ausgewählten Ansätze haben interaktionsdynamische Komponenten und betonen die besondere Rolle der untersten Verwaltungsebene bei der Entwicklung konkreter Handlungspolitiken. Dazu werden nun die zentralen Faktoren des Policymaking nach Lipsky mit theoretischen Konzepten nacheinander verbunden. Zuerst werden Machtbeziehungen und mikropolitisch Handeln nach Crozier und Friedberg (1979) analysiert. Die zweite Perspektive fokussiert Annahmen über informelle Regelstrukturen und nichtregelkonformes Verhalten nach Kühl (2020). Abschließend werden kooperative Ansätze nach Gilson (2016) insbesondere in Hinblick auf die Erweiterung von Ermessensspielräumen betrachtet. Aus dem jeweiligen Theorieabgleich wird zur weiteren Bearbeitung je eine Leitfrage für die nachfolgende Datenanalyse formuliert.

3.1. Organisatorische Machtstrukturen: Die Macht der Vermittlungskräfte

Jobvermittler*innen und andere Street-level Bureaucrats gestalten durch ihre Entscheidungen die Wahrnehmung und den Zugang zu öffentlichen Leistungen und beeinflussen damit aktiv die Umsetzung von Aktivierungsprogrammen (Lipsky 1980). Während Lipsky (1980) den Fokus auf individuelle Entscheidungsfreiheit legt, zeigen Crozier und Friedberg (1979), dass Macht in Organisationen ein relationales Phänomen ist, das durch Verhandlungen und den strategischen Zugriff auf Ressourcen innerhalb organisationaler Strukturen entsteht. Diese Perspektive ermöglicht es, Lipskys (1980) Konzept der Street-level Bureaucracy um die strategische Nutzung von Ressourcen zu erweitern und die Handlungsspielräume von Vermittlungskräften genauer zu analysieren.

Die Verhandlungsbeziehungen in Organisationen beruhen Crozier und Friedberg (1979) zufolge auf der Kontrolle über Unsicherheitszonen, die für die Handlungsfähigkeit der beteiligten Akteur*innen relevant sind (ebd. 39). Ermessensspielräume konkretisieren dieses Konzept, indem sie zeigen, wie Akteur*innen diese Unsicherheitszonen nutzen, um ihre Handlungsspielräume zu erweitern. Die Aushandlung von Handlungsspielräumen in solchen Beziehungen zeigt, wie Akteur*innen ihre Position durch die Kontrolle über relevante Ressourcen stärken

können (ebd. 42). Nach Crozier und Friedberg (1979) sind Machtbeziehungen eng mit organisatorischen Strukturen verknüpft. Akteur*innen stärken ihre Position, indem sie relevante Ressourcen strategisch in Beziehungen einbringen und Organisationsregeln nutzen (ebd. 46). Routinen helfen ihnen dabei, Unsicherheiten zu minimieren, indem sie standardisierte Abläufe schaffen, die zugleich Machtstrukturen und politische Prioritäten widerspiegeln. Mit dieser Betrachtung kann sichtbar werden, wie flexibel beziehungsweise standardisiert gehandelt wird. Ein Beispiel für den strategischen Einsatz von Routinen im Aktivierungssetting wäre, wenn eine Berufsberaterin ihre täglichen Beratungsgespräche in einer bestimmten Weise strukturiert, um diese effizient zu gestalten. Aufgrund begrenzter Zeit und hoher Arbeitsbelastung entwickelt sie einen immer gleichen Ablauf fester Fragen, die sie der arbeitssuchenden Person stellt. Unvorhersehbare Situationen, wie spezielle Fragen der Klient*innen, die eventuell zusätzliche Zeit in Anspruch nehmen, vermeidet sie dadurch. Gleichzeitig kann sie den Beratungsprozess in standardisierter Weise ablaufen lassen. Eine solche Struktur verdeutlicht auch die Machtverhältnisse der Beratungsbeziehung, indem die Beraterin entscheidet, welche Themen priorisiert werden und Wiedereinsteigende nur in diesem Rahmen reagieren können.

Eine weitere zentrale Annahme von Crozier und Friedberg (1979) ist, dass Organisationen durch ihre Entscheidungsprozesse bestimmen, welche Ressourcen relevant sind und wie sie verteilt werden (ebd. 49). Dieses Ein- und Ausschließen von Ressourcen kann durch Lipskys (1980) Konzept der Rationierung illustriert werden. Rationierung beschreibt die Art und Weise, wie Street-level Bureaucrats Zugänge zu Ressourcen kontrollieren und dabei die organisationsbezogenen Zwänge reflektieren. Es konnte weiter oben verdeutlicht werden, dass Menschen für Leistungen im Sinne der Rationierung anhand dessen ausgewählt werden, inwiefern sie diese „verdienen“. Ein konkretes Beispiel dafür wäre die Vergabe von Stipendien. Eine Koordinatorin für Stipendien könnte beispielsweise Bewerber*innen auswählen, die eine hohe Erfolgchance aufweisen (Creaming). Damit könnte sie mit geringem Aufwand möglichst gute Ergebnisse erzielen, um die Wirkung des Programms gegenüber anderen Stakeholdern zu demonstrieren. Menschen, die ohnehin gute Voraussetzungen haben, werden somit gegenüber Menschen mit größerem Unterstützungsbedarf priorisiert. Dies offenbart, wie Machtverhältnisse innerhalb einer Organisation von Akteur*innen genutzt werden können, um bestimmte Gruppen von Ressourcen oder Privilegien auszuschließen beziehungsweise zu bevorzugen.

Für eine fundierte Analyse möglicher Handlungsstrategien der Vermittlungskräfte ist neben der allgemeinen Reflexion des Machtkonzepts nach Crozier und Friedberg (1979) auch eine

detaillierte Betrachtung der einzelnen Machtquellen von Interesse. Diese umfassen Wissen, Beziehungen, Informationen und deren Kommunikation sowie Regeln (ebd. 51ff): Mit besonderem Wissen können Organisationsmitglieder den Autoren zufolge Unsicherheiten reduzieren oder unersetzlich für ihre Organisation werden. Spezielles Wissen erweitert in diesem Sinne auch die Ermessensspielräume. Der Zugang zu Leistungen kann durch das Wissen über spezifische Anforderungen gesteuert, wodurch der Zugang rationiert werden kann. Das kann beispielsweise Fachwissen über besondere Benachteiligung von Frauen im Wiedereinstiegsprozess sein. Sachbearbeiter*innen mit diesem Spezialwissen können die Zielgruppe damit gezielt für Unterstützungsmaßnahmen auswählen. Wissen kann genutzt werden, um mit den Herausforderungen der Qualitätsmessung umzugehen und Veränderungspotenziale zu erschließen. Ein hoher Wissensstand legitimiert dabei Standards für Fachwissen und Entscheidungsprozesse.

Den Autoren zufolge bieten Beziehungen zur organisationsexternen Umwelt Zugang zu wichtigen Ressourcen. Eine gute Vernetzung erhöht demzufolge den Einfluss von Akteur*innen. Folglich erweitern sich auch die Ermessensspielräume. Außerdem können Beziehungen und Netzwerke für die Verbesserung der Professionalität von Vermittlungskräften eingesetzt werden: Durch einen interdisziplinären Austausch verschiedener Stakeholder würde sich die Qualifikation der Leistungen und die fachliche Kompetenz der Vermittlungskräfte verbessern. Crozier und Friedberg (1979) verstehen Informationen als Machtquelle, die eng mit den Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen in Organisationen verknüpft ist. Hierarchien und Positionen bestimmen, wer Zugang zu relevanten Informationen hat und damit auch, wer Einfluss auf Entscheidungen nehmen kann. Dies drückt sich unter anderem auch in Routinen und Rationierungen aus. Routinen können einerseits darauf abzielen, die Weitergabe von Informationen zu kontrollieren, und zum anderen dazu genutzt werden, Entscheidungen über Zuteilungen zu treffen. Der Zugang zu Ressourcen kann durch die gezielte Weiterleitung von Informationen begrenzt werden. Ein Beispiel: Vermittlungskräfte können beim Umgang mit Wiedereinsteigerinnen durch ihr Verhalten mitentscheiden, wie stark diese in den Aktivierungsprozess eingebunden werden. Je nachdem, ob sie wichtige Informationen weitergeben oder nicht, fördern oder begrenzen sie die aktive Teilhabe ihrer Klient*innen. Bezogen auf die Veränderungspotenziale würde dies auch die Verantwortlichkeit der Vermittler*innen erhöhen: Transparenz gegenüber Leistungsempfänger*innen erhöht Feedbackmöglichkeiten und die Partizipation am Aktivierungsprozess.

Die vierte Machtquelle umfasst den Autoren zufolge die Regelkontrolle. Organisationsmitglieder nutzen demnach ihr Wissen über Regeln, um ihre Handlungsspielräume zu erweitern.

Eine beispielhafte Situation dafür wäre die Bearbeitung von Aufenthaltstiteln durch eine Sachbearbeiterin. Sie kennt die rechtlichen Vorgaben, die bestimmte Prioritäten bei der Bearbeitung festlegen. Etwa, dass Anträge von Geflüchteten mit besonderem Schutzbedarf schneller bearbeitet werden sollten. Dies bietet Spielräume, die die Sachbearbeiterin durch ein besonderes Regelwissen nutzen kann. Sie könnte beispielsweise den Begriff des „besonderen Schutzbedarfs“ flexibel interpretieren, um Anträge zu bearbeiten, die sie selbst als besonders dringlich erachtet. Die Rationierung von Leistungen wird somit anhand von Regelwissen legitimiert. Regelwissen kann darüber hinaus auch zur Qualitätssicherung und Professionalität von Vermittlungskräften genutzt werden. Einheitliche Standards im Aktivierungsprozess können dadurch gesichert und regelmäßig reflektiert werden.

Zusammengefasst verdeutlichen die dargestellten Annahmen, wie Vermittlungskräfte in der Arbeitsmarktintegration Macht in konkreten Handlungskontexten ausüben. Dabei wird auf Ebene der Street-level Bureaucracy sichtbar, welche Machtressourcen sie in komplexen Beziehungen nutzen können. Das Machtkonzept bietet zudem Einblicke darin, wie relevante Ressourcen dazu beitragen können, die Veränderungspotenziale der Aktivierungspraktiken zu verwirklichen. Damit wird folgende Leitfrage für die weitere Bearbeitung der Analyse aufgestellt:

„Welche Einflussmöglichkeiten haben Vermittlungskräfte innerhalb organisationaler Machtstrukturen auf die Gestaltung und Umsetzung von Aktivierungsleistungen?“

(Leitfrage 1)

Crozier und Friedberg (1979) zeigen, dass die Analyse von Machtbeziehungen das „wahre“ Organigramm einer Organisation sichtbar macht. Dies offenbart, wie offizielle Regeln tatsächlich befolgt und Machtquellen genutzt werden. Die dabei entstehende Machtstruktur ist demnach von Abweichungen geprägt, die die formalen Vorschriften ergänzen und erweitern (ebd. 55). Diese Abweichungen deuten darauf hin, dass Regeln innerhalb von Organisationen nicht nur strikt befolgt, sondern auch flexibel interpretiert und an konkrete Situationen angepasst werden. Damit wird deutlich, dass neben formalen Machtquellen auch informelle Regelstrukturen eine zentrale Rolle für die Funktionsweise von Organisationen spielen. Der Umgang mit formalen Vorschriften und den Entwicklungsprozessen alternativer Regelstrukturen wird in Folgendem detailliert betrachtet. Dafür werden die zentralen Annahmen über informelle Regelstrukturen nach Kühl (2020) in den Blick genommen.

3.2. Informelle Regelstrukturen: Spannungsverhältnisse zwischen formalen Vorgaben und Praxisanforderungen

Durch die Auseinandersetzung mit informellen Regelstrukturen nach Kühl (2020) soll eine Perspektive auf die Entwicklung von Handlungspraktiken bei Aktivierungsangeboten eingenommen werden, die sich mit der Wirksamkeit und dem Nutzen nichtregelkonformen Verhaltens innerhalb von Organisationen beschäftigt. Die von Kühl (2020) dargestellten Annahmen werden nun ebenfalls auf die Faktoren des Policymaking nach Lipsky (1980) bezogen. Kühl (2020) argumentiert, dass „die Verletzung der formalen Ordnung [...] geradezu Bedingung der Funktionsfähigkeit von Organisationen in einer widersprüchlichen Umwelt“ (ebd. 35) ist. Er zeigt damit, dass Organisationen ständig widersprüchliche Anforderungen ausbalancieren müssen. Die „brauchbare Illegalität“ nach Kühl (2020) beschreibt, warum Regelverstöße in Organisationen unvermeidlich sind. Sie entstehen durch widersprüchliche Anforderungen verschiedener Anspruchsgruppen, auch in der Street-level Bureaucracy. Organisationen müssen zwischen internen Interessen und externen politischen Vorgaben vermitteln, was formale Strukturen oft überfordert. Kühl (2020) zufolge passen einseitige Optimierungsstrategien nicht mit alltäglichen Praxisanforderungen zusammen. Es entstehen dabei oftmals Anpassungsschwierigkeiten. Diese Schwierigkeiten manifestieren sich dem Autor zufolge in den formalen Strukturen der Organisationen. Problematisch an solchen Strukturen ist, dass sie das Verhalten nicht in allen möglichen Fällen festlegen können, da nicht alle Eventualitäten im Voraus bekannt oder vorhersehbar sind (ebd. 29-34).

Es entstehen Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen, wodurch Kühl (2020) zufolge Regelverstöße unvermeidlich werden. Formale Vorgaben reichen nicht dazu aus, das Handeln in Organisationen zu steuern. Durch Ermessensspielräume können Mitarbeitende ihr informelles Handeln umsetzen. Indem sie Unschärfen oder Lücken formaler Regeln nutzen, können sie praktische Lösungen für widersprüchliche oder unklare Situationen finden. In Übereinstimmung mit Lipsky (1980) stellt Kühl (2020) fest, dass die Zielkonflikte dazu führen, dass unterschiedliche Handlungspraktiken gleichermaßen anerkannt werden. Das liegt daran, dass sie jeweils andere Erwartungen adressieren.

Formale Strukturen sind oft zu starr, um dynamische Anforderungen zu erfüllen. Ihre Anpassung erfordert hohen Aufwand, da Organisationen auf wechselnde Erwartungen reagieren müssen (Kühl 2020). Der Autor betont das Dilemma, dass formale Strukturen jedoch nötig sind, damit Mitarbeitende sich daran orientieren können. Organisationen reagieren daher, so Kühl

(2020), indem sie ein Regelwerk vorgeben und gleichzeitig informelle Abweichungen tolerieren. Der Beitrag zur „brauchbaren Illegalität“ eröffnet einen Blick auf nichtregelkonformes Verhalten, das nicht pauschal negativ zu bewerten ist. Nach Kühl (2020) führt die Duldung von Regelabweichungen zu deren Stabilisierung. Er argumentiert zudem, dass sich Organisationsmitglieder oft gar nicht sicher sind, ob sie gegen eine Regel verstoßen haben. Er schlägt daher vor, Regeln eher als Zonen zu betrachten, in denen ausgehandelt wird, was angemessenes Verhalten ist und was nicht (ebd. 34-39).

Dies enthält auch Aussichten auf die Veränderungspotenziale von Aktivierungsprozessen. Die Wichtigkeit der Ermessensspielräume kann dabei abermals unterstrichen werden: Die Komplexität von Regeln erfordert eine notwendige situative Anpassung durch informelle Regelverstöße. Mit persönlichem Ermessen und der Interpretation der Situation kann dies umgesetzt werden. Durch solche Handlungen können Aktivierungsleistungen zum einen flexibler und individueller gestaltet werden. Darüber hinaus setzt dies auch eine gewisse Professionalität der Vermittler*innen voraus. Ihr eigenständiges Handeln schafft Entwicklungspotenzial, da sich Professionalität besser entfalten kann, wenn weniger starre Regeln gelten und situatives Handeln stärker berücksichtigt wird. Dies setzt jedoch voraus, dass Vermittlungskräfte sowohl die fachliche Kompetenz als auch die Autorität besitzen, informelle Regeln durchzusetzen. Ein weiterer Bezugspunkt, der sich sinnvoll zwischen Kühls (2020) Beschreibung des Umgangs mit Organisationsregeln als „Grauzonen“ und Lipskys (1980) Konzept der Routinisierung herstellen lässt, sind informelle Anpassungen. Informelle Anpassungen können durch die Ausbildung routinierter Praktiken gefestigt werden. Solche Routinen schaffen flexible Handlungsspielräume für Vermittlungskräfte, indem sie starre Grenzen formaler Strukturen aufweichen und durch Regeln ersetzen, die besser zum Arbeitsalltag passen. Da informelle Routinen nicht fest in Regelwerke aufgenommen werden, ermöglichen sie flexible Anpassungen an Veränderungen, während sie weiterhin den Grundanforderungen der Organisation entsprechen. Sie stellen die alltägliche Entscheidungslogik dar und fungieren als Schnittstelle zwischen organisationalen Vorgaben und individueller Praxis. Es muss dabei jedoch hinzugefügt werden, dass solche Routinen einerseits dazu beitragen, den Policymaking-Prozess zum Vorteil für Wiedereinsteigende zu gestalten und pragmatische Lösungen zu entwickeln. Andererseits besteht auch die Gefahr, dass sie zur Verfolgung persönlicher Ziele genutzt werden könnten. Ihr Einfluss hängt daher stark von den Akteur*innen und dem Organisationskontext ab. Trotzdem können informelle Regeln ein wichtiger Mechanismus sein, um Organisationen trotz widersprüchlicher Anforderungen funktionsfähig zu halten.

Lipskys (1980) Konzept der Rationierung zeigt zudem, dass Organisationen Regeln selektiv anwenden, um Zielkonflikte zu bewältigen. Sie entscheiden, wo sie starre Vorgaben durch informelle Anpassungen ersetzen. Kühl (2020) zeigt, dass diese selektive Regelanwendung ein notwendiger Mechanismus ist, um mit begrenzten Ressourcen wie Zeit, Personal oder organisatorischer Flexibilität umzugehen. Diese Praxis spiegelt die Notwendigkeit wider, Ressourcen effektiv zu rationieren, um die Handlungsfähigkeit der Organisation trotz widersprüchlicher Anforderungen zu gewährleisten. Die Duldung informeller Abweichungen entlastet formale Strukturen und ermöglicht zielgerichtete Anpassungen. Dabei können diese Anpassungen als Prüfinstrument bestehender Regeln dienen, um Aktivierungsprogramme effektiver zu gestalten.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Mechanismen von Köhls (2020) „brauchbarer Illegalität“ einen Einblick darin geben, wie die Spannungen zwischen formalen Vorgaben und den realen Anforderungen der Praxis bewältigt werden können. Sie zeigen, dass Regelverstöße nicht nur unvermeidlich, sondern funktional sind, um die Stabilität und Handlungsfähigkeit der Organisation zu sichern. Dadurch eröffnet sich eine Perspektive auf Vermittlungskräfte in der Arbeitsmarktintegration, die ihr informelles Handeln nicht als Störung, sondern als Potenzial zur Entwicklung einer geeigneten Handlungspraxis versteht. Im Anschluss an diese Auseinandersetzung wird folgende zweite Leitfrage formuliert:

„Wie gehen Vermittlungskräfte mit den Spannungen zwischen formalen Regeln und den realen Anforderungen der Praxis um, und inwiefern trägt ihr nichtregelkonformes Handeln zur Stabilität und Handlungsfähigkeit der Organisation bei?“

(Leitfrage 2)

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Vermittlungskräfte durch informelle Anpassungen und Regelabweichungen Handlungsspielräume nutzen. Doch wie wirkt sich dies auf die Beziehung zu ihren Klient*innen aus? Im dritten Teil des eigenen Ansatzes wird im Anschluss an diese Überlegung die Beziehungsebene der Aktivierungsprozesse in den Fokus gerückt, insbesondere in Hinblick auf Vertrauen und Verantwortlichkeit.

3.3. Ermessensspielräume und Vertrauen: Kooperative Ansätze in der Vermittlungsarbeit

Die Handlungspolitiken in den Aktivierungsangeboten entstehen, wie mit Lipsky (1980) erläutert wurde, in komplexen Beziehungen zwischen den Street-level Bureaucrats und ihren Klient*innen. Während zuvor die Bedeutung von Machtbeziehungen in organisatorischen Strukturen, sowie informellen Regelstrukturen für Handlungsspielräume betrachtet wurde, rückt nun die direkte Interaktion zwischen Vermittlungskräften und Klient*innen in den Fokus. Kooperative Ansätze sind besonders relevant, da sie die Beziehungsebene in den Blick nehmen und Möglichkeiten aufzeigen, wie durch Vertrauen und Partizipation tragfähige Lösungen für Aktivierungsmaßnahmen entwickelt werden können. Im Folgenden wird untersucht, wie diese Beziehungen gestärkt werden können, um zielgruppengerechte und passgenaue Aktivierungsangebote zu fördern.

Gilson (2016) erweitert Lipskys Konzept um eine stärkere Verantwortlichkeit (Accountability) der Vermittlungskräfte. Sie untersucht, wie qualitative Messinstrumente entwickelt werden können, die durch die Partizipation von Klient*innen eine bessere Beurteilung der Arbeitsweise von Street-level Bureaucrats ermöglichen. Ein zentrales Problem bleibt dabei, dass Ermessensspielräume zwar Flexibilität schaffen, jedoch gleichzeitig die Messbarkeit von Leistungen erschweren (Lipsky 1980). Gilson (2016) argumentiert, dass kooperative Regelentwicklungen hier eine Lösung bieten, indem sie sowohl individuelle Beratung ermöglichen als auch objektivere Evaluationsmethoden etablieren (ebd. 397).

Die Autorin zeigt, dass weitreichende Ermessensspielräume (strong Discretion) die Rolle der Vermittlungskräfte erheblich prägen. Diese können nicht nur über Entscheidungen, sondern auch über die zugrundeliegenden Kriterien der Entscheidungen bestimmen (ebd. 387). Rollen mit strong Discretion sind mit gesellschaftlichem Status und Vertrauen verbunden, dazu gehören beispielsweise auch Ärzt*innen. Der Autorin zufolge kann das individuelle Verhalten von Vermittler*innen das Vertrauen ihrer Klient*innen stärken, da diese auf passgenaue, persönliche Lösungen hoffen. Noch größere Ermessensspielräume könnten dieses Vertrauen demnach zusätzlich fördern und die Entwicklung geeigneter Handlungspraktiken unterstützen. Die Fachkompetenz der Vermittler*innen spielt dabei eine zentrale Rolle, da sie individuelle Entscheidungen ermöglicht und eine bedarfsgerechte Unterstützung erleichtert. Dieser Argumentation folgend könnten erweiterte Handlungsspielräume sowohl die Wirksamkeit der Vermittlungsarbeit verbessern als auch das Vertrauen in die Vermittlungskräfte stärken.

Um das Handeln in umfassenden Ermessensspielräumen zu konkretisieren, greift die Autorin auf das Konzept des Citizen Agent (ebd. 2016: 387, lt. Maynard-Moody/Musheno 2000) zurück. Dies beschreibt Street-level Bureaucrats als Vermittler*innen, die sich stärker an individuellen Bedürfnissen als an staatlichen Vorgaben orientieren (ebd.). Diese Professionals nutzen ihr lokales Wissen sowie politische Ressourcen, um schwer erreichbare Gruppen anzusprechen und soziale Ausgrenzung zu bekämpfen (ebd. 378f). Frauen, die längere Erwerbsunterbrechungszeiten haben, gehören zu solchen schwer erreichbaren Gruppen.

Wiedereinstiegsprozesse erfordern eine zunehmende Individualisierung und eine stärkere Abstimmung verschiedener politischer Handlungsfelder. Vertrauen zwischen den Beteiligten Akteur*innen spielt hierbei eine Schlüsselrolle: Die Inanspruchnahme von Unterstützungsmaßnahmen hängt dabei maßgeblich davon ab, wie fair und unvoreingenommen Vermittlungskräfte wahrgenommen werden (Gilson 2016: 390). Negative Erfahrungen mit öffentlichen Leistungen können hingegen das Vertrauen in das System im Ganzen schwächen und die Teilnahme an Maßnahmen verringern (ebd. 389).

Weiterhin kritisiert Gilson (2016) Top-Down-Ansätze, die die Autonomie der Vermittlungskräfte einschränken und dadurch Stereotypisierungen von Klient*innen sowie Qualitätsverluste fördern (ebd. 396). Sie argumentiert, dass individuelle Handlungsspielräume maßgeblich sind, um flexible Lösungen zu ermöglichen – auch wenn sie regelabweichendes Verhalten beinhalten. Vermittlungskräfte prägen mit ihren Entscheidungen, wie institutionelle Vorgaben tatsächlich umgesetzt und wahrgenommen werden (ebd. 395f).

Ein weiteres Veränderungspotenzial sieht die Autorin in der Reflexionsfähigkeit der Vermittler*innen als zentrales Element für objektive und diskriminierungsfreie Entscheidungen. Dies setzen Gilson (2016) zufolge jedoch eine hohe Qualifikation und Erfahrung voraus, um die notwendige Verantwortlichkeit wahrzunehmen und gemeinsam mit Klient*innen neue Praktiken zu entwickeln. Demzufolge müssen die Arbeitsbedingungen für hochqualifizierte Fachkräfte gleichzeitig attraktiv gestaltet werden, um deren Beschäftigung in diesem Bereich zu sichern (ebd. 397). Jedoch warnt Lipsky (1980) davor, dass eine zu starke Professionalisierung dazu führen kann, dass Vermittlungskräfte primär ihrer eigenen Berufsgruppe gegenüber rechenschaftsfähig sind, wodurch die Bedürfnisse der Klient*innen in den Hintergrund geraten könnten. Es gilt folglich, eine Balance zwischen Professionalität und Autonomie zu finden.

Mit Gilsons (2016) Ansatz konnte gezeigt werden, dass kooperative Ansätze die Handlungsspielräume von Vermittlungskräften erweitern und sowohl Vertrauen als auch Qualität der Leistungen steigern können. Dabei bleiben Herausforderungen wie Messbarkeit, Verantwortlichkeit und Zugänglichkeit zentrale Themen. Die sich daran anschließende Leitfrage lautet:

*„Wie beeinflussen umfangreiche Ermessensspielräume (strong Discretion) von Vermittlungskräften die Beziehung zwischen Vermittlungskräften und Klient*innen im Sinne der Entwicklung von partizipativen Aktivierungsmaßnahmen?“*

(Leitfrage 3)

Im folgenden Abschnitt werden die zentralen Erkenntnisse dieser theoretischen Auseinandersetzung nochmals zusammengefasst.

3.4. Macht, Regeln und Ermessensspielräume: Zentrale Erkenntnisse im Überblick

Der eigene Ansatz reflektierte interaktionsdynamische Ansätze für die Handlungsspielräume von Vermittlungskräften in der Arbeitsmarktintegration. Im Zentrum stand dabei der Ansatz der Street-level Bureaucracy nach Lipsky (1980), der aufzeigt, dass Vermittlungskräfte durch ihre autonomen Entscheidungen maßgeblich die Umsetzung und Wirkung öffentlicher Leistungen prägen. Ihre Handlungsspielräume erlauben individuelle Entscheidungen, bergen aber auch Risiken wie Rationierungen der Unterstützungsleistungen oder ungleiche Chancenverteilung. Lipsky (1989) betont, dass eine höhere Qualifizierung und Verantwortlichkeit der Vermittlungskräfte die Qualität und Fairness öffentlicher Leistungen sichern können.

Drei theoretische Perspektiven nach Crozier und Friedberg (1979), Kühl (2020) und Gilson (2016) wurden genutzt, um die Entwicklungspotenziale der Vermittlungsfachkräfte genauer zu betrachten. Damit konnte gezeigt werden, wie wichtig die Rolle der Vermittlungsfachkräfte für die Entwicklung von Handlungskonzepten und damit für Unterstützungs- und Wiedereingliederungsmaßnahmen für Arbeitssuchende ist. Es konnte auch gezeigt werden, dass Veränderungschancen und deren Barrieren mehrdimensional und mit verschiedenen Dilemmata verbunden sind. Im Zuge dieser dreifachen Vertiefung konnten folgende Ergebnisse festgehalten werden.

Erstens bestimmen Street-level Bureaucrats den Zugang und die Gestaltung öffentlicher Leistungen. Im Anschluss an Crozier und Friedberg (1979) resultiert ihre Macht aus Verhand-

lungen und der Kontrolle von Unsicherheiten, wobei Routinen im Handeln dabei sowohl Stabilität als auch Einschränkungen mit sich bringen. Vermittlungskräfte können Machtquellen strategisch nutzen, um Handlungsspielräume zu erweitern oder flexibel auf strukturelle Herausforderungen zu reagieren. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass Routinen auch dazu führen können, dass bestimmte Gruppen systematisch bevorzugt oder benachteiligt werden. Die Verteilung von Ressourcen ist damit nicht nur eine technische, sondern auch eine politische Frage. Zudem können Routinen und Rationierungen dazu beitragen, dass Leistungsempfänger*innen „lesbar“ (vgl. Garsten et al. 2016) gemacht werden, was wiederum den Zugang zu Unterstützungsmaßnahmen beeinflusst. Diese Mechanismen sind daher sowohl eine Ressource für Vermittlungskräfte als auch eine mögliche Barriere für eine gerechte Verteilung der Leistungen. Gleichzeitig bieten sich Entwicklungspotenziale durch die gezielte Nutzung von Machtquellen: Fachwissen, Netzwerke oder strategische Regelanwendung können genutzt werden, um aktiv an der Gestaltung und Verbesserung von Unterstützungsmaßnahmen mitzuwirken. Insbesondere durch eine bewusste Nutzung von Wissen und Informationsweitergabe lassen sich Entscheidungsspielräume erweitern und neue Handlungsmöglichkeiten erschließen, die sowohl den Vermittlungskräften als auch den Klient*innen zugutekommen.

Zweitens ermöglicht nichtregelkonformes Verhalten, starre Vorgaben zu umgehen, um Lösungen für komplexe oder schwierige Fälle zu finden. Kühls (2020) Argumentation folgend tragen Organisationen zur eigenen Stabilisierung bei, indem sie mit begrenzten Ressourcen und widersprüchlichen Anforderungen flexibel umgehen. Dies kann die Entwicklung praxisorientierter Regelungen fördern, die die Funktionsfähigkeit der Organisation langfristig sichern. Gleichzeitig zeigt sich, dass Regelabweichungen nicht nur funktional sind, sondern auch zur Etablierung neuer, flexibler Strukturen beitragen können. Der gezielte Umgang mit informellen Regeln eröffnet Handlungsspielräume, die es ermöglichen, auf unvorhergesehene Herausforderungen zu reagieren. Dadurch entstehen jedoch auch Spannungen zwischen formalen Vorgaben und der notwendigen Praxisorientierung: Während Organisationen Regeln vorgeben, um eine gewisse Einheitlichkeit und Steuerbarkeit zu gewährleisten, zeigt sich in der Praxis Kühl (2020) zufolge, dass Regelbrüche oft unausweichlich sind, um den individuellen Bedürfnissen der Klient*innen gerecht zu werden. Diese Spannung birgt die Chance, bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls neue, anpassungsfähigere Regelungen zu entwickeln, die eine höhere Passgenauigkeit der Maßnahmen ermöglichen. Dabei besteht jedoch die Herausforderung, informelle Abweichungen gezielt so einzusetzen, dass sie nicht zu intransparenten

oder ungerechten Strukturen führen. Die Weiterentwicklung von Regeln muss daher mit Mechanismen verbunden werden, die sowohl Flexibilität als auch Fairness und Transparenz gewährleisten.

Drittens stärken erweiterte Ermessensspielräume (strong Discretion) die individuelle Handlungsmacht von Vermittlungskräften. Gilson (2016) zufolge fördert dies das Vertrauen in die Arbeit der Street-level Bureaucrats, was benachteiligten Gruppen gezielt helfen kann. Mit einer strong Discretion wird jedoch gleichzeitig eine hohe Professionalität und Reflexionsfähigkeit notwendig, um diskriminierungsfreie Entscheidungen treffen und neue kooperative Praktiken mit Klient*innen gemeinsam entwickeln zu können. Die individuelle Entscheidungsfreiheit erschwert jedoch eine objektive Messung und Steuerung der Qualität der Leistungen. Gleichzeitig bietet Professionalität das Potenzial, dieses Dilemma zu lösen: Je höher die fachliche Qualifikation und Reflexionsfähigkeit der Vermittlungskräfte, desto stärker können sie ihre Entscheidungen an die tatsächliche Bedürfnislage ihrer Klient*innen ausrichten. Mit Gilson (2016) kann abgebildet werden, dass Verantwortlichkeit (Accountability) eng mit Vertrauen verbunden ist. Eine reflexive Vermittlungspraxis kann dazu beitragen, dass Klient*innen stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, was langfristig auch die Qualität der Leistungen erhöhen könnte. Dabei muss jedoch auch das von Lipsky (1980) dargestellte Risiko hochqualifizierter Professionals berücksichtigt werden, was darin besteht, dass Professionals in erster Linie ihrer eigenen Berufsgruppe gegenüber rechenschaftsfähig sind. Um eine angemessene Balance zwischen professioneller Autonomie und externer Kontrolle zu gewährleisten, müsste daher eine stärkere Einbindung der Klient*innen in die Bewertung der Leistungen erfolgen. Die Entwicklung professioneller Kompetenzen führt nicht nur zu einer höheren Qualität der Entscheidungsfindung, sondern ermöglicht auch eine verantwortungsvolle Nutzung der Ermessensspielräume. Eine partizipativ gestaltete Vermittlungspraxis stärkt demzufolge das Vertrauen zwischen Bürger*innen und politischen Strukturen und trägt dazu bei, dass die Flexibilität der Vermittlungskräfte zu gerechten und effektiven Lösungen führen kann.

In diesem Abschnitt wurden die zentralen theoretischen Erkenntnisse zusammengeführt. Die bisherigen Theorieteilnahmen haben gezeigt, dass Vermittlungskräfte innerhalb komplexer organisationaler Strukturen agieren, zwischen formalen Vorgaben und informellen Handlungspraktiken navigieren und durch ihre Ermessensspielräume individuelle Lösungen entwickeln. Auf dieser Grundlage folgt nun der Übergang zum empirischen Teil der Arbeit. Im nächsten Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert, insbesondere das eingesetzte Erhebungsinstrument

und die zugrunde liegende Datengrundlage. Die zuvor hergeleiteten Leitfragen bilden dabei die analytische Basis der empirischen Untersuchung zur Rolle von Vermittlungskräften in der Arbeitsmarktaktivierung von Frauen.

4. Erhebungsmethode und Datengrundlage: Problemzentrierte Interviews

In diesem Kapitel werden der Datenerhebungsprozess und dessen Methoden eingehend erläutert. Zunächst werden Überlegungen des Auswahlprozesses der Fälle sowie der Feldzugang dargestellt. Danach wird die angewandte Interviewtechnik, das Problemzentrierte Interview (PZI) nach Witzel (2000), erklärt. Kernelement dieser Technik sind Leitfadeninterviews, die als Datengrundlage der Analyse dienen. Der Leitfaden wird anhand verschiedener Kriterien und Ablaufstrukturen nach Misoch (2019) erläutert.

4.1. Samplingverfahren und Feldzugang

Das Sampling ist die Auswahl der Befragten für Interviews, die aufgrund verschiedener Merkmalsausprägungen als geeignet eingestuft werden (Misoch 2019: 199). Menschen, die als geeignet eingestuft werden können, werden so ausgewählt, dass sie in Hinblick auf die Forschungsfrage reichhaltige Informationen für diese beitragen können (ebd. 200). Es handelt sich also um eine bewusste Fallauswahl. Qualitative Erhebungen sind zudem durch ihre geringen Fallzahlen geprägt. Der Samplingprozess muss daher intensiv reflektiert werden (Misoch 2019: 200). Bei der Auswahl und Dokumentation des Samples wird deshalb systematisch vorgegangen.

Für diese Erhebungen bietet sich insbesondere das gezielte (selektive) Sampling nach Misoch (2019: 208ff) an. Die Grundvoraussetzung für diese Vorabfestlegung besteht zunächst darin, dass die forschende Person zumindest die Grundelemente der Grundgesamtheit kennt. Damit sind die grundlegenden Eigenschaften der Gruppe gemeint, aus der Einzelpersonen gewählt werden. Relevante Merkmale für die Bearbeitung der Forschungsfrage müssen also vorliegen und dazu eingesetzt werden, die Interviewpartner*innen zusammenzustellen. Um dafür angemessene Kategorien zu entwickeln, können verschiedene Strategien angewandt werden.

Für dieses Forschungsvorhaben wurde die Ziehung eines kontrastierenden Samples gewählt. Die Wirkung unterschiedlicher Organisationskontexte auf die Wahrnehmungen und Praktiken der Interviewpartner*innen soll damit beleuchtet werden. Dafür wurden Personen ausgewählt, die in unterschiedlichen Organisationen ähnliche Aufgaben haben, um Erkenntnisse über indi-

viduelle Handlungspraktiken hinaus zu gewinnen. Es wird damit untersucht, wie unterschiedliche organisatorische Kontexte die Umsetzung von Aktivierungsstrategien beeinflussen und ob sich daraus allgemeine Aussagen ableiten lassen. Die verschiedenen Arbeitsweisen und Rahmenbedingungen sollen mögliche Best Practices aufzeigen. Außerdem sollen sie ein besseres Verständnis dafür ermöglichen, welche kontextuellen Faktoren die Entwicklung und Umsetzung spezifischer Aktivierungsansätze für Frauen unterstützen oder hemmen. Dafür wurden Mitarbeitende von NGOs, Stiftungen, öffentlichen Bildungsträgern, sowie selbstständige Jobcoaches als Interviewteilnehmende ausgewählt. Im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzung mit Aktivierungsprogrammen konnte gezeigt werden, dass unterschiedliche Stakeholder an der Aktivierung von Frauen beteiligt sind, weshalb es sinnvoll erscheint, zu versuchen, ein Spektrum dieser Akteur*innen bei der Fallauswahl abzubilden.

Zu den Auswahlfaktoren für das Sampling zählen zum einen Tätigkeiten im Bereich der Aktivierung von Frauen. Dazu gehören sowohl Personen aus spezialisierten Organisationen, deren Kernaufgabe die (Re)Aktivierung von Frauen für den Arbeitsmarkt ist, als auch weitere Akteur*innen mit vergleichbarem Aufgabenprofil. Zum anderen ist Erfahrung in der Arbeitsvermittlung oder der Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs ein Kriterium. Relevant ist dabei der aktuelle oder frühere direkte Kontakt mit Frauen, die Erwerbsunterbrechungen erfahren haben, oder eine spezifische Expertise in der Förderung von Frauen oder Mädchen.

Für die Gewährleistung der Nachvollziehbarkeit muss ebenfalls der Feldzugang und das Feld an sich erklärt werden. Ein Feld meint „alle „natürlichen“ sozialen Handlungsfelder, [...] die die potenziellen für eine konkrete Forschungsfrage relevanten Personen und Personengruppen beinhalten“ (Misoch 2019: 200). Das Feld kann aus einer konkreten Institution (beispielsweise die BA) oder Personen mit bestimmten Eigenschaften, Erfahrungskontexten oder Angehöriger verschiedener Gruppen (beispielsweise Berufsberater*innen oder Sozialarbeiter*innen) bestehen (ebd.). Damit die Interviews geführt werden können, muss der Zugang zu diesen relevanten Personen hergestellt werden. Für dieses Forschungsvorhaben wurde das Feld der Frauen- und Mädchenförderung und der Weiterbildung gewählt. Innerhalb des Feldes wurde nach Fachkräften gesucht, die zu den Kategorien des Samplings passen.

Der Zugang wurde mittels sogenannter Gatekeeper (Misoch 2019: 201) hergestellt. Gatekeeper sind Schlüsselpersonen, die den Feldzugang herstellen können. Das können Misoch (2019) zufolge Menschen sein, die aufgrund ihrer beruflichen Position selbst Teil des Feldes sind und deshalb die Möglichkeit haben, den Zugang herzustellen und andere Angehörige zur Teilnahme

zu motivieren (ebd.). Aus vergangenen Forschungsvorhaben und Netzwerktreffen in der Region Nordwest bestand bereits der Kontakt zu solchen Schlüsselpersonen. Mit ihrer Hilfe und konkreten Empfehlungen wurde der Feldzugang erheblich erleichtert.

Das gezielte Sampling und die bewusste Fallauswahl ermöglicht es, Menschen mit relevanter Expertise in die Untersuchung einzubeziehen. Aufbauend darauf wird im nächsten Abschnitt die gewählte Interviewtechnik, mit der die Daten erhoben wurden, erläutert.

4.2. Problemzentrierte Interviews

Die angewandte Interviewtechnik ist das Problemzentrierte Interview (PZI) nach Witzel (2000). Dieses Verfahren verbindet Theoriegeleitetheit mit Offenheit und kann somit deduktives und induktives Wissen miteinander verbinden (Witzel 2000: 1). Dabei gibt theoretisches Vorwissen einerseits den analytischen Rahmen für die Erhebungen vor und führt zum anderen zu den Frageideen des Leitfadens (ebd. 2). Gleichzeitig wird das Prinzip der Offenheit dadurch realisiert, dass die befragten Personen zu Erzählungen der persönlichen Sichtweisen und Erfahrungen angeregt werden (ebd.). Dadurch wird die Theorie nicht auf reines Abfragen reduziert. PZIs zeichnen sich dadurch aus, dass sie darauf ausgerichtet sind, „Theorien zum subjektiven Erleben gesellschaftlicher Probleme anhand der Gewinnung und Analyse subjektiver Erlebnisstrukturen und Verarbeitungsmuster zu gewinnen“ (Misoch 2019: 73). Witzel (2000) beschreibt dieses Prinzip als „elastische Vorgehensweise“, die die Problemsicht der befragten Person nicht durch jene der interviewenden Person überdecken lässt und den erhobenen Daten keine Theorien „übergestülpt“ werden (ebd. 2).

Nach Witzel (2000: 4) setzen sich PZI aus vier Elementen zusammen: (1) Kurzfragebogen (vgl. Anh. I.): Er dient dazu, die Interviewsituation zu entlasten, indem soziodemografische Daten im Voraus erfasst werden. Diese Informationen können mit den Interviewdaten kombiniert werden, um eine reichhaltigere Interpretation zu ermöglichen und Anhaltspunkte für den Gesprächseinstieg zu bieten. Zudem erlaubt der Fragebogen bereits vorab Themen wie Beruf und Berufsstatus abzufragen, sodass im eigentlichen Interview mehr Zeit für die inhaltliche Befragung bleibt. Die erhobenen Daten helfen, Schwerpunkte zu setzen und gezielt Anknüpfungspunkte für das Gespräch herzustellen. (2) Aufzeichnung: Die Interviews werden nicht nur reflexiv protokolliert, sondern aufgezeichnet, damit authentische und präzise Informationen erfasst werden können. Auch kann die interviewende Person dadurch mehr auf nonverbale Äu-

ßerungen achten. (3) Leitfaden: Das Kernelement des Interviews ist der Leitfaden, der den Orientierungsrahmen darstellt und zur Sicherung der Vergleichbarkeit dient. (4) Postskripte: Unmittelbar nach den geführten Interviews werden Notizen zu den geführten Gesprächen angefertigt. Sie ergänzen das Tonmaterial und umfassen Besonderheiten oder nonverbale Äußerungen. Auch Schwerpunktsetzungen und Auffälligkeiten der interviewten Person werden notiert. Die Notizen aus dem Postskriptum tragen zur Vorinterpretation der Interviews bei.

Die drei Grundprinzipien des PZI (Witzel 2000: 2ff) umfassen (1) die Problemzentrierung: Damit ist die Orientierung an einem gesellschaftlich relevanten Problem gemeint. Für angemessene problemorientierte Fragen muss die interviewende Person über theoretisches Vorwissen verfügen, das deduktiv in den Prozess eingebettet wird (Misoch 2019: 72). Die Erarbeitung des State of the Art und dessen Weiterentwicklung im eigenen Ansatz (vgl. Kap. 2. und 3.) stellt diesen deduktiven Teil der Forschung dar, auf dessen Grundlage die Interviewfragen und die Leitfragen für die Analyse erstellt wurden. (2) Gegenstandsorientierung: Damit ist die Flexibilität der Methode gemeint. Es können im PZI verschiedene Methoden kombiniert werden, deren Einsatz sich danach richtet, wie zweckmäßig sie für den Erhebungsprozess sind. Damit ist unter anderem die Anpassung des Befragungsstils an die jeweilige Kommunikationssituation im Interview gemeint. Beispielsweise lässt sich das Gespräch entweder dialogisch mit häufigeren Nachfragen gestalten oder stärker narrativ anlegen. Bei diesen Erhebungen kamen unterschiedliche Befragungstile zum Einsatz. Der Stil wurde einerseits auf die Stimmung der Interviewpartner*innen und andererseits auf das Setting angepasst. Zum Beispiel wurde die Befragung bei einer Interviewpartnerin zu Hause informeller und persönlicher gestaltet als eine Befragung, die im virtuellen Konferenzraum durchgeführt wurde. Das PZI wird wegen seiner Flexibilität nicht als reines Leitfadeninterview durchgeführt. Wie weiter oben erläutert wurde, können auch zusätzlich noch andere Erhebungsmethoden zum Einsatz kommen. Für die Vorbereitung auf die Interviews wurden daher quantitative Kurzfragebögen an die Interviewpartner*innen verschickt. Es wurden teilweise auch telefonische Vorgespräche geführt. Diese wurden mit der Postskriptum-Technik protokolliert und ebenfalls für die Analyse herangezogen. (3) Prozessorientierung: Dies umfasst den gesamten Ablauf der Forschung. Insbesondere bezieht sich Witzel (2000) dabei auf die Entwicklung des Kommunikationsprozesses, dessen Förderung dem Autor zufolge zu einer geeigneten Entfaltung der Problemsicht der befragten Person führen kann. Neben solchen forschungspraktischen Ansätzen bezieht sich die Prozessorientierung aber auch auf den erkenntnistheoretischen Teil der Forschung: Der Leitfaden kann sich anhand der durchgeführten Interviews prozesshaft entwickeln, indem er nach jedem Interview überarbeitet

und gegebenenfalls angepasst wird (Misoch 2019: 72). Es wurde dabei so vorgegangen, nach dem jedem Interview den Leitfaden zu reflektieren und Änderungen an den Formulierungen der Fragen vorzunehmen, wodurch sie verständlicher wurden.

Das PZI nach Witzel (2000) bietet durch seine Kombination aus theoretischer Fundierung und Offenheit eine flexible Erhebungsmethode, die sich an der subjektiven Sichtweise der Befragten orientiert. Kernstück der Methode sind die thematisch strukturierten Leitfadeninterviews. Der Leitfaden als Erhebungsinstrument wird im folgenden Abschnitt detailliert vorgestellt.

4.3. Leitfaden

Der Leitfaden dient als roter Faden für die Erhebung. Leitfadeninterviews gehören zu den halbstrukturierten Erhebungsmethoden innerhalb qualitativer Forschungen (Misoch 2019: 65). In diesem Kapitel werden die Grundprinzipien qualitativer Forschung auf die Erstellung des Leitfadens bezogen, die Strukturierung des Leitfadens erläutert und die Probleme der Leitfadenbürokratie kurz reflektiert.

Der eingesetzte Leitfaden enthält konkrete, vorformulierte Fragen, die in einer bestimmten Reihenfolge festgelegt wurden. Die Fragen wurden so formuliert, dass sie nicht chronologisch abgearbeitet werden müssen. Das ist sinnvoll, um flexibel auf den Erzählfluss und den individuellen Verlauf des Interviews eingehen zu können. Interviews, die einem natürlichen Gespräch ähneln, haben eine bessere Chance darauf, gehaltvolle und authentische Informationen zu enthalten. Trotzdem sollte darauf geachtet werden, dass alle im Leitfaden festgelegten Themen bearbeitet werden, um auch die Vergleichbarkeit der Daten zu gewährleisten (Misoch 2019: 66).

Der Leitfaden wurde nach den drei Grundprinzipien qualitativer Forschung nach Reinders (2016: 15ff) erstellt: (1) Offenheit: Qualitative Forschung ist offen für das Unerwartbare und legt nicht im Vorhinein fest, welche Informationen relevant sind und welche nicht. Das bedeutet, dass sich die Leitfadenfragen auch nicht an Hypothesen orientieren. Es sollen „subjektive Erlebnisse, Handlungen und Einstellungen und deren Bedeutungen für das Individuum“ analysiert werden (Misoch 2019: 66). Dies bezieht sich auf eine Offenheit gegenüber Schwerpunkten, die die Befragten selbst setzen, wodurch ihre individuellen Perspektiven stärker berücksichtigt werden können. (2) Prozesshaftigkeit: Der Leitfaden umfasst Fragen, die sich auch auf die Wahrnehmung von Veränderungen verschiedener Sachverhalte beziehen. Damit sind retrospektive Fragen gemeint, bei denen die interviewte Person darum gebeten wird, Veränderungen

zu beschreiben. (3) Kommunikation: In Hinblick auf die Kommunikation zwischen interviewender und interviewter Person sollte auf die Stärkung der Beziehung geachtet werden, weil die Informationen mittels Kommunikation gewonnen werden (Misoch 2019: 67). Dafür ist es sinnvoll, verschiedene Faktoren, die das Gespräch positiv beeinflussen könnten, zu berücksichtigen. Dazu gehört unter anderem, dass Nachfragen gestellt werden können, wenn nicht klar wurde, was Befragte oder Interviewende meinen. Es sollte darüber hinaus aber auch das gleiche Sprachniveau, wie beispielsweise Alltagssprache, verwendet werden. Die interviewende Person sollte sich an den Sprachgebrauch der befragten Person anpassen.

Der Leitfaden (vgl. Anh. II.) wurde nach Misoch (2019: 68f) anhand verschiedener Gesprächsphasen strukturiert: (1) Informationsphase: Die befragte Person wird vor Beginn des Gesprächs über das Ziel der Forschung informiert. Das ist gegebenenfalls nicht mehr nötig, wenn ein telefonisches Vorgespräch stattgefunden hat, in dem das Vorhaben hinreichend erläutert wurde. Es wird zudem die Vertraulichkeit der persönlichen Daten und der Inhalte des Gesprächs zugesichert. Eine vorausgehende Joiningphase in der kurz über Alltägliches, wie beispielsweise die Anreise, geplaudert wird, lockert die Situation zusätzlich auf. (2) Warm-up: Zum Einstieg in das Interview wird eine möglichst offene Frage gestellt. Das dient dazu, dass sich die befragte Person an das Interviewsetting gewöhnt und ins Sprechen kommt. Die Aufzeichnung beginnt hier. Die gewählte Warm-up-Frage bezieht sich auf den allgemeinen Arbeitsalltag und fragt nach typischen Situationen in der Vermittlungsarbeit. Die Frage ist unpräzise und unverfänglich formuliert und dient dem Aufbau einer angenehmen Gesprächsatmosphäre. Im vorliegenden Leitfaden wurde die interviewte Person in dieser Phase danach gefragt, was ihr besonders viel Spaß an ihrer Arbeit bereitet. Damit wird eine erste Reflexion der Tätigkeiten angeregt. (3) Hauptphase: Hier beginnt die hauptsächliche Befragung. Die Hauptphase des entwickelten Leitfadens gliedert sich in zwei Themenblöcke. Jeder Themenblock wurde mit einem Eingangsstimulus versehen, damit sich die Interviewpartner*innen auf die kommenden Fragethemen einstellen können. Der erste Themenblock umfasst zwei Fragen zu strukturellen Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration und Individualisierung von Aktivierungsprogrammen. Der zweite Themenblock umfasst insgesamt sechs Fragen über Regeln, informelle Regeln, Handlungsspielräume und kooperative Ansätze. In beiden Themenblöcken wurden Vertiefungsoptionen für einige Fragen angefügt, die spontan zum Einsatz kommen konnten. Die Blöcke wurden anhand ihrer thematischen Intensität angeordnet. Der erste Themenblock umfasst allgemeinere Fragen, wohingegen der zweite Block tiefergehende und persönlichere Fragen stellt. Die Aufstellung der Fragen spiegelt dessen Priorisierung wider. Jedoch

müssen sie nicht zwangsläufig nach dieser Reihenfolge gestellt werden (vgl. Leitfadenbürokratie). (4) Abschlussphase: In dieser Phase wird das Interview beendet. Das Interview kann, je nach Stimmung, nochmals reflektiert werden. In dieser Phase wird der*die Interviewpartner*in dazu angeregt, bisher unerwähnte oder nicht angesprochene Themen hinzuzufügen, die seiner*ihrer Meinung nach relevant sind. Die befragte Person soll in dieser Phase außerdem aus der Interviewsituation wieder hinausgeführt werden. Es ist angemessen, sich in dieser Phase auch für die Teilnahme zu bedanken und ein positives Feedback zu geben.

Weil die Handhabung des Leitfadens sehr wichtig für den Erfolg von qualitativen Leitfadeninterviews ist (Misoch 2019: 234), muss kurz auf das Thema Leitfadenbürokratie eingegangen werden. Diese liegt der Autorin zufolge dann vor, wenn die Fragen des Leitfadens nacheinander gestellt werden, ohne dass dabei auf die Antworten des*der Befragten eingegangen wird, wodurch relevante Informationen und Anschlussmöglichkeiten verpasst werden können (ebd.). Deshalb darf der Leitfaden nicht einfach abgearbeitet werden. Die Priorisierung und die Themenreihenfolge dienen lediglich als roter Faden für das Gespräch. Nach erfolgreicher Erstellung des Leitfadens und der Durchführung der Interviews erfolgt deren Transkription. Die aufgezeichneten Interviews wurden vollständig im Analyseprogramm MAXQDA transkribiert. Dabei wurden dialektische Färbungen korrigiert, aber beibehalten.

Der Leitfaden wurde entlang zentraler Prinzipien qualitativer Forschung erstellt und strukturiert, um sowohl Vergleichbarkeit als auch Offenheit im Interviewverlauf zu gewährleisten. In diesem Kapitel wurden der Datenerhebungsprozess und dessen Methoden eingehend erläutert. Im Anschluss daran wird dargestellt, wie die erhobenen Daten im Rahmen eines systematischen Analyseverfahrens ausgewertet wurden. Dafür wird im nächsten Schritt die Analyse-methode der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) erklärt.

5. Analysemethode: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

In diesem Abschnitt wird die Durchführung der Inhaltsanalyse erläutert und dokumentiert. Die einzelnen Schritte der Analyse werden entsprechend Mayrings Ablaufschema (2015: 54ff) systematisch beschrieben und auf die zu untersuchenden Daten bezogen. Die Analyseschritte umfassen unter anderem die Präzisierung der Leitfragen und die Kodierung des Materials mithilfe der Analysesoftware MAXQDA.

5.1. Bestimmung des Ausgangsmaterials

Zunächst wird das Ausgangsmaterial präzise definiert, um sicherzustellen, dass interpretierbare Inhalte vorliegen (Mayring 2015: 54). In diesem Schritt wird das Material in das Analyseprogramm MAXQDA importiert.

1. Festlegung des Materials

Das Material umfasst vier Leitfadeninterviews. Für die Analyse werden jene Interviewpassagen fokussiert betrachtet, in denen die Interviewpartner*innen Themen der zugrundeliegenden theoretischen Annahmen ansprechen und reflektieren. Insbesondere Inhalte, die den beiden Themenblöcken des Leitfadens zugeordnet wurden, werden dabei fokussiert betrachtet. Darüber hinaus werden Themen einer gesonderten Kategorie zugeordnet, die sich auf eigene Schwerpunkte der Befragten beziehen. Damit kann der methodische Mix deduktiver und induktiver Inhalte im Sinne der gewählten Erhebungsmethode des PZI verfolgt werden. Generell kann die Fallauswahl als nicht repräsentativ gelten. Es besteht lediglich der Anspruch, einen Mikroausschnitt des interessierenden Themas widerzuspiegeln. Die Interviewpartner*innen entsprechen den Anforderungen der aufgestellten Samplingkategorien. Sie wurden von der Interviewerin (Autorin der Arbeit) direkt rekrutiert.

2. Analyse der Entstehungssituation

Die Interviews fanden auf freiwilliger Basis statt, was eine offene und authentische Gesprächsatmosphäre begünstigte. Besonders die von der Interviewerin kommunizierte thematische Nähe, durch ihr persönliches Interesse an Wiedereinstiegsmöglichkeiten für Frauen, stärkte die Vertrauensbasis und die Dialogbereitschaft der Befragten. Erste Hinweise auf eine hohe Relevanz des Themas für die Interviewten wurden bereits im Vorfeld sichtbar: Eine Interviewpartnerin äußerte beispielsweise im Vorgespräch, dass sie es als gesellschaftlich notwendig empfinde, „laut“ zu bleiben, um strukturelle Veränderungen anzustoßen. Solche Aussagen deuten auf eine intrinsische Motivation zur Mitwirkung hin, was die Tiefe und Qualität der erhobenen Daten positiv beeinflusst. In methodischer Hinsicht trägt dieser Kontext insbesondere zur Verstehensvalidität (textnahe Kategorienbildung, transparente Interpretation und intersubjektive Nachvollziehbarkeit lt. Mayring 2015) bei, da sich die Gesprächsinhalte aus einer authentischen Perspektive der Betroffenen heraus entfalten konnten. Die Bereitschaft zur Reflexion und der erkennbare persönliche Bezug zum Thema fördern somit das Verstehen im Sinne eines nachvollziehbaren und inhaltlich dichten Datenmaterials.

3. Formale Charakteristika des Materials

Das Analysematerial liegt in Form von verschriftlichten Interviews vor. Das Material ist selbstproduziert. Die Interviews wurden mit der Transkriptionsfunktion in MAXQDA transkribiert und anhand der vorliegenden Audiodateien nochmals manuell überprüft. Es handelt sich um schriftlich fixierte, mündliche Erzählungen, die in hohem Maße kontextgebunden und kommunikativ eingebettet sind.

Die Interviewsequenzen bilden einen Ausschnitt aus der aktuellen Arbeitsrealität von Vermittlungskräften und weiteren Unterstützungsfachkräften im Feld der Arbeitsmarktintegration im Oldenburger Land ab. Durch ihren Bezug zu konkreten Fallkonstellationen, institutionellen Rahmenbedingungen und subjektiven Deutungen erlaubt das Material eine vielseitige Analyse von Handlungsspielräumen, organisationalen Anforderungen und professionellen Orientierungen.

Im Sinne des problemzentrierten Interviews (PZI) (Witzel 2000) wurde das Material so erhoben, dass individuelle Perspektiven auf kollektive Problemstellungen sichtbar werden. Die Form der Erhebung und Aufbereitung trägt zur Kommunikationsnähe und Authentizität der Daten bei, und unterstützt die interpretative Zugänglichkeit des Materials. Damit wird eine hohe kommunikative Validität und Anschlussfähigkeit an das Erkenntnisinteresse der Qualitativen Inhaltsanalyse sichergestellt. Auch dieser Teil des Designs trägt zur Verstehensvalidität der Analyse bei.

Dieser Abschnitt legt die Grundlagen der Analyse durch die Festlegung, Kontextualisierung und formale Beschreibung des Interviewmaterials fest. Durch die kommunikative Nähe, Authentizität und theoretische Anschlussfähigkeit der Daten wurde eine solide Basis für die nachfolgende inhaltliche Auswertung geschaffen. Anschließend daran wird im Folgenden die Fragestellung der Analyse weiter ausdifferenziert.

5.2. Fragestellung der Analyse

In diesem Schritt wird der Vorgehensweise nach Mayring (2015: 85ff) folgend untersucht, was genau aus dem vorliegenden Material herausgelesen und interpretiert werden soll. Dabei werden die konkreten Interpretationseinheiten für die Analyse festgelegt. Dazu wurden relevante Textsegmente im Analyseprogramm MAXQDA segmentiert, um sie den aus den Leitfragen

abgeleiteten thematischen Codes zuzuordnen. Für die methodische Vollständigkeit wird außerdem die Richtung der Analyse festgelegt.

1. Richtung der Analyse

Die Richtung der Analyse beschäftigt sich damit, worauf sich die Aussagen beziehen und welche Aspekte dabei wichtig sind. Ziel der Interviews war es, die Gesprächspartner*innen dazu anzuregen, über ihren Arbeitsalltag als Beratungskräfte oder Vermittler*innen zu berichten und dies zu reflektieren. Dabei wurden Meinungen und Einstellungen zu den Anforderungen der Arbeit sowie die Bedingungen innerhalb der Organisation untersucht. Außerdem wurde nach konkreten Praktiken gefragt, die sich auf Handlungsräume und -präferenzen im Spannungsfeld der vermeintlich individualisierten Arbeitsmarktaktivierungsmaßnahmen bezogen. Ein besonderer Fokus lag auf Hinweisen zur kooperativen Umsetzung von Aktivierungsprogrammen. Um ebendiese Hinweise auch methodisch sichtbar zu machen, wurde Mayrings Kommunikationsmodell (2015: 59; vgl. Abb. 7) hinzugezogen. Das Modell konnte dazu eingesetzt werden, um Aussagen über den emotionalen (beisp. Gefühle zum Thema), kognitiven (beisp. Wissen, Erwartungen, Einstellungen) und handlungsbezogenen Hintergrund (beisp. Pläne, Machtressourcen, bisherige Handlungen) der Interviewpartner*innen zu analysieren. Diese Einteilung war insbesondere bei der Kategorienentwicklung für die Analyseergebnisse hilfreich. Die Auswertung folgt dabei einem verstehensorientierten Zugang, der die subjektiven Perspektiven der Interviewten im jeweiligen organisationalen Kontext rekonstruiert.

2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Theoriegeleitetheit bedeutet, dass die Analyse auf einer klar formulierten und theoretisch fundierten Fragestellung basiert (Mayring 2015: 59). Die im Theorieteil entwickelten Leitfragen werden im Kontext der Datenanalyse nun nochmals dargestellt und erläutert. Die Leitfragen bildeten zugleich die Grundlage für die erste Strukturierung des Kategoriensystems.

Leitfrage 1: „Welche Einflussmöglichkeiten haben Vermittlungskräfte innerhalb organisationaler Machtstrukturen auf die Gestaltung und Umsetzung von Aktivierungsleistungen?“

Die erste Fragestellung basiert auf den Ausführungen zu Machtquellen nach Crozier und Friedberg (1979) (vgl. Kap. 3.1.). Anhand dieser Frage wurde untersucht, welche konkreten Strategien beim Erschließen bestimmter Handlungsräume zum Einsatz kamen und welche Machtquellen sich als besonders relevant herausstellen. Beispielsweise konnten der Aufbau von Beziehungsnetzwerken oder die Aneignung speziellen Fachwissens als besonders relevante Ressourcen ermittelt werden.

Leitfrage 2: „Wie gehen Vermittlungskräfte mit den Spannungen zwischen formalen Regeln und den realen Anforderungen der Praxis um, und inwiefern trägt ihr nichtregelmäßiges Handeln zur Stabilität und Handlungsfähigkeit der Organisation bei?“

Die zweite Leitfrage basiert auf den Annahmen über informelle Regelstrukturen nach Kühl (2020) (vgl. Kap. 3.2.). Für die Analyse dieser Frage wurden Inhalte der Interviews fokussiert, in denen die Gesprächspartner*innen über den Sinn und Zweck von Regeln nachdenken und diese reflektieren. Es wurden aber auch Segmente ausgewählt, die eine spezielle „Regellosigkeit“ bei der Arbeit repräsentieren. Äußerungen zu den Folgen der speziellen Regelstruktur für die Beteiligten der Aktivierungsprozesse wurden ebenfalls dieser Frage zugeordnet. Dadurch konnte beispielsweise das Spannungsfeld zwischen der Qualitätssicherung durch geeignete Messindikatoren und den Auswirkungen von Regeln oder deren Fehlen verdeutlicht werden.

*Leitfrage 3: „Wie beeinflussen umfangreiche Ermessensspielräume (strong Discretion) von Vermittlungskräften die Beziehung zwischen Vermittlungskräften und Klient*innen im Sinne der Entwicklung von partizipativen Aktivierungsmaßnahmen?“*

Die dritte Fragestellung umfasst die Ausführungen nach Gilson (2016) (vgl. Kap. 3.3.). Für diese Frage wurde das Material daraufhin geprüft, inwiefern eine besonders hohe Autonomie und umfassende Ermessensspielräume bestehen und welche Folgen das für beteiligte Akteur*innen hat. Dabei wurde sich auf Äußerungen konzentriert, die Aufschluss auf Möglichkeiten oder Hindernisse partizipativer Aktivierung geben. Weil für eine partizipative beziehungsweise kooperative Entwicklung geeigneter Maßnahmen eine Beziehung zwischen den Akteur*innen notwendig ist, wurden ebenfalls Themen, die sich auf Beziehungsgestaltung beziehen, segmentiert.

In diesem Abschnitt wurde die Richtung der Analyse bestimmt, relevante Textstellen segmentiert und theoriegeleitete Fragestellungen für die weitere Auswertung konkretisiert. Aufbauend darauf wird im nächsten Schritt das Ablaufmodell der Analyse vorgestellt.

5.3. Ablaufmodell der Analyse

Dieses Kapitel beschreibt die Dokumentation der Kodierungsleistung. Das Kategoriensystem wurde mit der Kodierung der Textsegmente in MAXQDA, gemeinsam mit Mayrings Analysemethode der Zusammenfassung (2015: 61ff) in Kodierungstabellen (vgl. Auszug in Abb. 3) entwickelt. Die Technik der Zusammenfassung nach Mayring (2015) wurde gewählt, da sie eine Kategorienbildung auf Basis des Materials ermöglicht und gleichzeitig das Material schrittweise verallgemeinert (ebd.). Das erlaubt eine hohe inhaltliche Tiefe und Kontextsensitivität. Die inhaltliche Strukturierung zielt darauf ab, die Tiefenstruktur der Aussagen zu erfassen und sinnverstehend zu interpretieren. Die Perspektive auf das Material kann damit über ein rein schematisches Abarbeiten der theoretischen Grundlagen hinausgehen. Diese methodische Herangehensweise steht in Einklang mit den Zielsetzungen und Charakteristika der gewählten Datenerhebungstechnik (PZI). Erhebungs- und Analysemethode ergänzen sich somit optimal und ergeben ein gut abgestimmtes Forschungsdesign. Durch die Verbindung mit theoriegeleiteten Ansätzen entsteht eine Balance zwischen Struktur und Offenheit, sodass sowohl geplante als auch unerwartete Erkenntnisse gewonnen werden können. Die analysierten Segmente führten zu zwei Arten von Kategorien: Solche, die den theoriegeleiteten Leitfragen zugeordnet werden konnten, und allgemeine Erkenntnisse, die auf Schwerpunkten basieren, die die Interviewpartner*innen selbst setzten. Um sicherzustellen, dass die abstrahierten Aussagen inhaltlich stimmig, trennscharf und thematisch konsistent sind, wurde zusätzlich eine Konsistenzprüfung durchgeführt. Dabei wurden Dopplungen reduziert, Überschneidungen strukturiert und weniger ergiebige Aussagen gestrichen. Die überarbeiteten Generalisierungen bildeten die Grundlage für das finale Kategoriensystem. Dieses System wurde in MAXQDA in Form von Kategorienbäumen visualisiert, wobei Haupt- und Subkategorien hierarchisch gegliedert wurden. Diese Struktur diente als Grundlage für die Interpretation der Ergebnisse.

Nachdem der Analyseablauf grob skizziert wurde, folgt nun eine vertiefte Darstellung der einzelnen methodischen Schritte und Entscheidungsprozesse.

Der erste Schritt der Kodierung erfolgte anhand der importierten Transkripte in MAXQDA durch Markieren einzelner Textstellen und deren Zuordnung in Codes. Diese Textstellen repräsentieren die Analyseeinheiten und ermöglichen die Entwicklung des Kategoriensystems (Mayring 2015: 62). Die Analyseeinheiten enthalten verschiedene Bestandteile, die wie folgt definiert werden: Die Kodiereinheit legt fest, welches kleinste Materialelement unter eine Kategorie fallen darf. Die Kontexteinheit bestimmt den größten Textabschnitt, der unter eine Kategorie fallen kann. Die Auswertungseinheit gibt an, welche Textteile nacheinander analysiert werden. Bei einer Zusammenfassung entspricht die Kontexteinheit der Auswertungseinheit, da die gesamten Äußerungen der Interviewpartner*innen nacheinander analysiert werden. Die Kodiereinheiten ergeben sich aus dem Reduktionsprozess durch das Paraphrasieren der Aussagen. Jede vollständige Aussage der Interviewpartner*innen zu einer bestimmten Fragestellung bildet somit eine Kodiereinheit. Mit der Software wurden anhand dessen verschiedene thematisch passende Codes zu ersten möglichen Kategorien zusammengestellt. Die Codes dieses ersten Durchgangs basierten auf einer Vorinterpretation, die theoretisches Vorwissen und die Häufigkeit themenrelevanter Äußerungen berücksichtigte. Notizen der Postskripte flossen in diesen Schritt ergänzend mit ein. Im Programm erleichtern farbliche Markierungen die visuelle Zuordnung und Nachvollziehbarkeit. Der folgende exemplarische Ausschnitt einer Kodierungssequenz (vgl. Abb. 2) veranschaulicht den Prozess. Für den Übergang in das Analysesystem nach Mayring (2015) wurden die Segmente exportiert. Inhaltliche Überschneidungen der Codes gaben dabei erste Rückschlüsse auf das gegenseitige Bedingen verschiedener Ergebniskategorien. Sich überschneidende Segmente wurden für eine detailliertere Interpretation zunächst beibehalten und entsprechend gekennzeichnet.

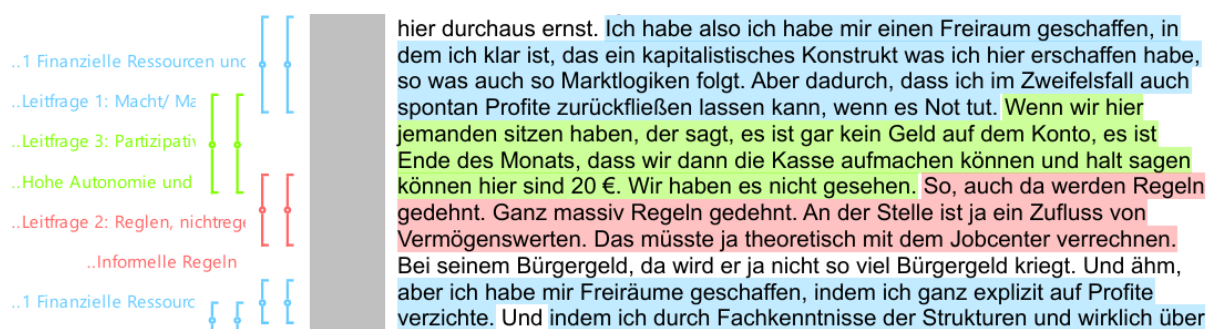


Abbildung 2: Auszug einer beispielhaften Kodierung einer Interviewsequenz (I3) in MAXQDA

Im nächsten Schritt wurden die exportierten Segmente in Tabellenform (vgl. Auszug Abb. 3) gebracht und um die Reduzierungsoperatoren nach Mayring (2015) ergänzt. Die Segmente wur-

den entsprechend der Leitfragenthemen eingeordnet. Es entstanden dabei vier Kodierungstabellen: Drei Tabellen, die sich auf Themen der Leitfragen bezogen, sowie eine Tabelle mit allgemeinen Inhalten, die thematische Schwerpunkte der Interviewpartner*innen enthalten. Die Tabellen enthalten bereits Einheiten aller Fälle. Dadurch sollen die Meinungen und Einschätzungen aller Interviewpartner*innen zu bestimmten Themengruppen erfasst und auf einem höheren Abstraktionsniveau zusammengeführt werden. Ein Auszug dieser Tabellen ist Abbildung 2 zu entnehmen. Es folgte die detaillierte Durchführung der Zusammenfassung. Dabei wird die jeweilige Abstraktionsebene mithilfe von Operatoren (Generalisieren, Bündeln, Konstruieren und Integrieren) festgelegt (Mayring 2015: 69). Die Zusammenfassung wird dabei schrittweise immer abstrakter. Die Operatoren werden unter Berücksichtigung der Zusammenfassungsregeln (Z-Regeln, ebd. 72) angewendet. Im Detail wurden die paraphrasierten Einheiten zunächst mit dem Operator Generalisieren weiter reduziert, indem doppelte oder unwichtige Paraphrasen gestrichen wurden. Danach wurden die Einheiten durch Bündeln zu neuen Aussagen zusammengefasst. Bereits in diesem Schritt wurden die gebündelten Einheiten gleichzeitig durch Konstruieren und Integrieren zu allgemeinen Aussagen zusammengeführt. Dies bedeutet, dass die Zusammenfassung und die Konstruktion neuer, allgemeiner Aussagen parallel vorgenommen wurden. Die vorliegenden Kodierungstabellen dokumentieren ebendiesen Arbeitsschritt und enthalten dementsprechend nicht das finale Kategoriensystem. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt der Kodierungstabellen und somit exemplarisch die Reduktionsschritte eines kodierten Segments (vgl. rot markiertes Segment in Abb. 2), von der Paraphrase über die Generalisierung bis zur Bündelung.

Position	MAXQDA-Code	Segment	Paraphrase	Generalisierung	Bündelung
I3_12.12.24, Pos. 48	Leitfrage 2: Regeln, nichtregelkonformes Verhalten Informelle Regeln	So, auch da werden Regeln gedehnt. Ganz massiv Regeln gedehnt. An der Stelle ist ja ein Zufluss von Vermögenswerten. Das müsste ja theoretisch mit dem Jobcenter verrechnen.	Es werden an manchen Stellen Regeln massiv gedehnt. Theoretisch müsste dies mit dem Jobcenter verrechnet werden, wenn wir Klient*innen Geld zur Verfügung stellen, weil dies als Zufluss von Vermögenswerten zu werten ist. Machen wir aber nicht.	Regeln werden teils flexibel gedehnt, um Zugang zu Maßnahmen zu ermöglichen.	Kategorie 2: Informelle Regeln

Abbildung 3: Auszug der Kodierungstabelle, Leitfrage 2

Die dabei entstandenen allgemeinen Aussagen wurden im Anschluss in ein überarbeitetes Kategoriensystem integriert. Dieser Arbeitsschritt stellt die Revision des ersten Kategoriensystems

dar. Dabei wurden im ersten Schritt die repräsentativen Generalisierungen (teils nochmals verdichtete Generalisierungen) mit den exportierten Interviewsegmenten abgeglichen. Gleichzeitig wurde geprüft, ob die Kategorien inhaltlich differenziert genug waren und die Tiefenstruktur der Aussagen angemessen abbildeten. Anschließend wurden diese Ergebnisse in eine Revisi-
onstabelle (vgl. Auszug Abb. 4) eingefügt. Dabei wurden ursprüngliche Kategorien des ersten Systems angepasst, zusammengeführt oder differenziert, wenn inhaltliche Überschneidungen oder Unklarheiten festgestellt wurden. Ziel der Revision war es, ein konsistentes und zugleich theoriegeleitetes System zu gewährleisten, das sowohl deduktive als auch induktive Erkenntnisse strukturiert abbildet. Insgesamt wurden 160 Generalisierungen aus dem Kodierungsprozess ausgewertet, wovon 152 in das finale Kategoriensystem aufgenommen wurden. Die übrigen Einträge wurden nach inhaltlicher Prüfung gestrichen. Die folgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt aus der Revisionstabelle mit der Einordnung des oben exemplarisch gewählten Segments (graue Unterlegung). Dabei wird deutlich, wie die überarbeiteten Generalisierungen in das finale Kategoriensystem integriert wurden.

K2: Informelle Regeln	U2: flexible Problemlösungen für die Klient*innen	• Feste und informelle Regeln schaffen Klarheit und Flexibilität. • Regeln sollten mit Augenmaß angewendet werden, um Mitmenschlichkeit zu wahren. • Regeln werden teils flexibel gedehnt, um Zugang zu Maßnahmen zu ermöglichen. • Teamleiter*innen reduzieren Dokumentationspflichten für effizientere Zusammenarbeit mit Klient*innen. • Vertreter*innen repräsentieren ihre Organisation professionell. Keine offiziellen Regeln, wie das ausgestaltet ist.
------------------------------	---	---

Abbildung 4: Auszug der Revisionstabelle, Leitfrage 2

Anschließend wurde dieses Kategoriensystem wieder in das Analyseprogramm MAXQDA importiert und dort nochmals mit dem ursprünglichen Codesystem verglichen. Dabei wurden letzte Anpassungen vorgenommen. Das finale System wurde sodann mit der Visualisierungsfunktion des Programms in drei Kategorienbäume (vgl. Abb. 7 bis 9) übertragen. Beziehungen der Kategorien untereinander konnten damit ebenfalls in einer weiteren Mindmap (vgl. Abb. 10) visualisiert werden.

In diesem Kapitel wurde die genaue Vorgehensweise der Analysemethode dargestellt und die Entwicklung des Kategoriensystems detailliert erläutert. Im nächsten Schritt erfolgt eine Reflexion des methodischen Vorgehens und der Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse.

5.4. Reflexion des methodischen Handelns

In diesem Abschnitt wird das methodische Handeln und die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse reflektiert. Die Anwendung gängiger Gütekriterien (Objektivität, Reliabilität und Validität) ist bei einer Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) zumeist nur eingeschränkt möglich. Im Fall dieser Analyse fehlt die Intercoder-Reliabilität, da als Einzelforscherin kodiert wurde. Die Übereinstimmung zwischen mehreren Forschenden bei der Kategorisierung der Inhalte ist folglich nicht möglich. Eine objektive Prüfung der Zuverlässigkeit der Ergebnisse wird dadurch erschwert. Außerdem setzt eine externe Validität eine größere Stichprobe voraus. Das kleine Sample mit lediglich vier Fällen kann keine breite Generalisierbarkeit sicherstellen. Die qualitative Analyse bleibt hier kontextspezifisch.

Daher müssen alternative Gütekriterien angewandt werden. Es wird deshalb untersucht, an welchen Stellen die Inhaltsanalyse potenziell Fehler machen kann und wie geeignet sie als Analyseinstrument ist. Nach Mayring (2015: 128ff) kann dafür eine Fehleranalyse erfolgen. Dies kann durch die Reflexion des Erhebungs- und Analyseprozesses mit Fokus auf die spezielle Art des Datenmaterials erfolgen, ähnlich wie bei der Grounded Theory. Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Analyseprozess hilft dabei, relevante Gütekriterien herauszuarbeiten. Dabei wird der Umgang mit den angewandten Analyseinstrumenten sowie das persönliche Handeln im Prozess kritisch reflektiert.

1. *Dokumentation des Samplings*

Eine detaillierte Dokumentation des Samplingprozesses unterstützt die Nachvollziehbarkeit der Vorgehensweise beim Zugang zum Forschungsfeld und bei der konkreten Auswahl der Fälle. Der Zugang zum Forschungsfeld erfordert, dass sich die forschende Person intensiv mit feldspezifischen Besonderheiten auseinandersetzt, insbesondere in Hinblick auf Umgangsformen, gruppenspezifischen Jargon oder Fachausdrücke. Dies dient dem Verständnis darüber, wie das untersuchte System funktioniert und wie seine Mitglieder ihre Umwelt wahrnehmen und interpretieren (Mayring 2015: 34 lt. Cicourel 1970: 218ff.). Diese Auseinandersetzung trägt nicht nur zum erfolgreichen Rekrutieren von Interviewpartner*innen bei, sondern ist auch essenziell, um einen theoretischen Rahmen für die Auswertung des Datenmaterials festzulegen. Dies ist

besonders wichtig, damit Forschende das erhobene Material nicht allein auf Basis ihres Alltagswissens analysieren. Vielmehr soll klar unterschieden werden zwischen Erkenntnissen, die sich aus dem theoretischen Rahmen ergeben, und solchen, die sich aus der gemeinsamen sozialen Zugehörigkeit zum Entstehungskontext des Materials ergeben (ebd.). Der Samplingprozess war durch verschiedene Herausforderungen geprägt, insbesondere durch Zugangsbeschränkungen in staatliche Aktivierungseinrichtungen wie der BA und dem Jobcenter. Diese Hürden, die unter anderem durch Loyalitätskonflikte der Organisationsmitglieder und organisatorische Restriktionen bedingt waren, machten eine flexible Anpassung der Samplingstrategie erforderlich. Die methodische Entscheidung, den Zugang über Netzwerke von Nichtregierungsorganisationen und deren Gatekeeper herzustellen, erwies sich als zielführend. Dies zeigt, dass Sampling in der qualitativen Forschung nicht nur ein formaler Auswahlprozess ist, sondern auch strategische Entscheidungen erfordert, um informelle Zugangswege zu nutzen. Das Sample konnte so zusammengestellt werden, dass ein breites Spektrum an Perspektiven berücksichtigt und organisationale Unterschiede sichtbar gemacht wurden. Zusätzlich half der Kurzfragebogen dabei, die Passung der Teilnehmenden sicherzustellen und die Interviewführung gezielt anzupassen. Die Reflexion des Samplingprozesses verdeutlicht also, dass methodische Flexibilität und eine strategische Nutzung von Netzwerken entscheidend sind, um strukturelle Barrieren in der empirischen Forschung zu überwinden.

Die Auswahl und Zusammensetzung des Samples orientierte sich dabei eng am Erkenntnisinteresse der Analyse. Dadurch konnte eine hohe Anschlussfähigkeit der gewonnenen Daten an das übergeordnete Erkenntnisinteresse sichergestellt werden. Die Relevanz und Anwendbarkeit der Analyseergebnisse innerhalb des Forschungsfeldes werden dadurch stärkt.

2. Beziehungsdynamik

Die Beziehungsgestaltung zwischen Interviewenden und Teilnehmenden spielt eine zentrale Rolle für die Qualität der erhobenen Daten, da diese in einem zwischenmenschlichen Kontext entstehen und durch die Beziehungsdynamik beeinflusst werden. Daher ist eine reflexive Auseinandersetzung mit dem eigenen methodischen Handeln essenziell. Nach Misoch (2019: 121) kann reflektiert werden, welche Auswirkungen die wahrgenommenen Eigenschaften der interviewenden Person auf ihr Gegenüber haben, insbesondere in Bezug auf bestimmte Erwartungshaltungen. Eigenschaften, die Kompetenz und Erfahrung signalisieren, fördern den Austausch und das Vertrauen. Die Reflexion der Wirkung auf die Interviewpartner*innen sensibilisiert Forschende dafür, einen authentischen Eindruck zu vermitteln. Das Datenmaterial zeigt, dass

sich die Interviewpartner*innen der Forscherin gegenüber wohlwollend und kooperativ verhielten. Vermutlich erkannten sie ihr authentisches Interesse, was ihre Offenheit und ihr Engagement förderte. Es ist anzunehmen, dass die Äußerungen wahrheitsgemäß erfolgten und die Wirklichkeit angemessen abbilden. Dennoch sollte berücksichtigt werden, dass kritische Fragen potenziell sensible Reaktionen hervorrufen können, insbesondere wenn es um eine Reflexion der eigenen beruflichen Praxis geht. Um Verzerrungen zu vermeiden, ist es daher wichtig, dass die Befragten keine abwehrende oder verteidigende Haltung einnehmen. Sollte eine Beeinflussung der Antworten erkennbar sein, muss der Leitfaden für weitere Erhebungen hinsichtlich sensibler Aspekte überarbeitet und gegebenenfalls neutraler oder individueller formuliert werden. Im Anschluss an Witzel (2000) wurde der Leitfaden im Erhebungsprozess kontinuierlich weiterentwickelt, wodurch er zunehmend effektiver wurde und Irritationen bei den Interviewten vermieden werden konnten. Diese Reflexion zeigt, dass eine bewusste Anpassung der Interviewführung essenziell ist, um authentische und unverzerrte Daten zu erhalten.

Im Sinne der Verstehensvalidität wurde darauf geachtet, dass die subjektiven Sichtweisen der Interviewten in ihrer Tiefe und Vielseitigkeit aufgenommen wurden. Durch aktives Zuhören, das bewusste Eingehen auf die individuellen Ausdrucksformen sowie eine offene Haltung konnte sichergestellt werden, dass die Interpretationen den Sichtweisen der Interviewten möglichst gerecht werden. Die durchgängige Reflexion der Beziehungsgestaltung unterstützte diesen Anspruch zusätzlich.

3. Nachvollziehbarkeit des methodischen Handelns und Plausibilität der Ergebnisse

Die Bildung der Kategorien in der Analyse spiegeln immer eine Auswahl der forschenden Person dar. Deshalb ist es notwendig, die Auswahl auf die theoretischen Grundlagen zu beziehen (Mayring 2015: 34 lt. Cicourel 1979: 218ff). Die Reduktion der theoretischen Grundlagen in offene Leitfragen erwies sich für diese Vorgehensweise als besonders geeignet, da sie Raum für individuelle Schwerpunkte der Interviewten zuließen. Das Problemzentrierte Interview (PZI) nach Witzel (2000), das induktive und deduktive Vorgehensweisen miteinander verbindet, konnte als Erhebungsmethode damit nachvollziehbar angewandt werden.

Der Interviewleitfaden diente als strukturiertes und strukturierendes Erhebungsinstrument, das eine systematische und transparente Vorgehensweise unterstützte und so die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse sicherstellte. Die Interviewaufnahmen wurden mit MAXQDA einheitlich transkribiert, was zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Analyse beitrug. Die Kategorisierung der Interviewsegmente erfolgte nach Mayrings (2015) Inhaltsanalyse und wurde in

Kodierungstabellen schrittweise reduziert. Mit der Konsistenzprüfung und Revision der entwickelten Generalisierungen wurde die Übereinstimmung des ursprünglichen Materials mit dem finalen Kategoriensystem zusätzlich unterstützt. Die Kombination der systematischen, manuellen Reduktion, die detaillierte Konsistenzprüfung gemeinsam mit der Nutzung der Analysesoftware erhöhte die Transparenz der Analyse.

Die Erstellung von Kategorienbäumen unterstützte die Analyse, indem sie die thematische Strukturierung der Ergebnisse veranschaulichten. Darüber hinaus ermöglichten Codematrix und Heatmap eine quantifizierte Einordnung der Ergebnisse, indem sie die Häufigkeit und Verteilung der Codes sichtbar machten. Auch wenn die Codematrix und die dazugehörige Heatmap auf dem ersten Kodierdurchgang vor der Reduzierung basieren, können sie dennoch sinnvoll eingesetzt werden. Sie sind dafür geeignet, Muster sowie fallbezogene Besonderheiten sichtbar zu machen, indem thematische Schwerpunkte oder Auffälligkeiten einzelner Interviewpartner*innen aufgezeigt werden.

Zur Sicherstellung der Interpretationsgüte wurden die Ergebnisse durch Interviewsegmente untermauert und kontextualisiert. Eine zusätzliche KI-gestützte Validierung in MAXQDA prüfte die Konsistenz der Kodierungen, indem sie diese mit den zuvor identifizierten Mustern verglich. Dabei wurden stichprobenartige Überprüfungsfragen an die in MAXQDA integrierte KI gestellt, um mögliche Abweichungen zu identifizieren und die Analyse kritisch zu reflektieren. Diese methodische Reflexion zeigt, dass die Kombination aus theoretischer Fundierung, strukturierter Datenverarbeitung und technischer Validierung die Transparenz der Analyse erhöht und die Plausibilität der Ergebnisse absichert. Die folgende Infografik bietet eine kompakte Übersicht über die ermittelten Gütekriterien der Analyse.

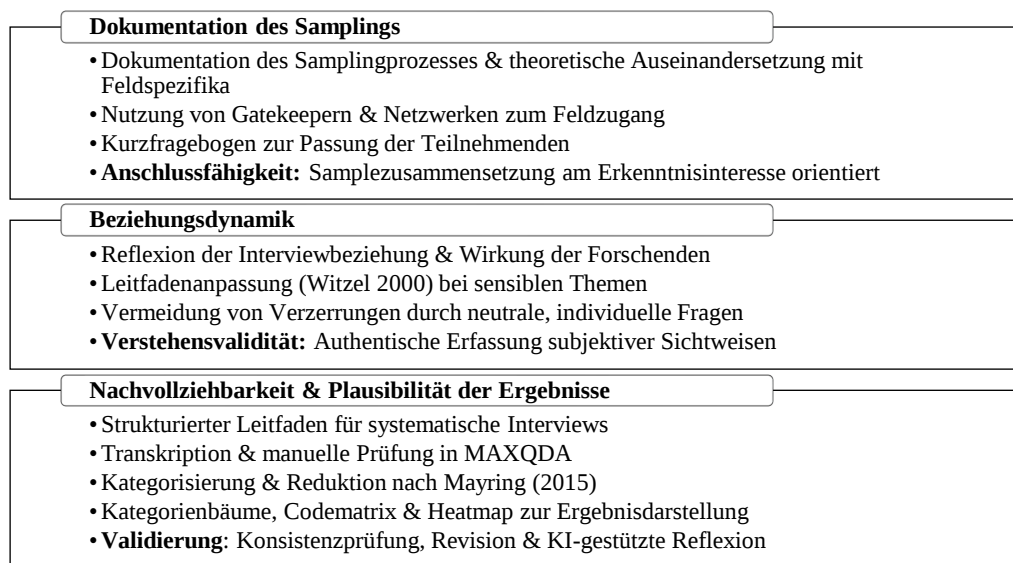


Abbildung 5: Gütekriterien der Analyse, eigene Grafik

Zusammengefasst ermöglichte die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) eine strukturierte und zugleich kontextnahe Auswertung des erhobenen Interviewmaterials. Durch die theoriegeleitete Kategorisierung sowie induktiv entstandene Schwerpunkte wurde ein differenziertes Bild professioneller Handlungsräume und Deutungsmuster gewonnen. Die im Rahmen der Konsistenzprüfung durchgeführte Strukturierung aller Generalisierungseinträge gewährleistet eine nachvollziehbare und umfassende Abbildung der erhobenen Perspektiven. Darüber hinaus zeigt die methodische Reflexion, wie durch strategisches Sampling, Beziehungsgestaltung zu Interviewteilnehmende und nachvollziehbare Auswertung valide Ergebnisse generiert werden konnten. An die Erläuterungen der methodischen Vorgehensweise anschließend, folgt im Weiteren die Darstellung der Ergebnisse der Analyse.

6. Ergebnisse der Analyse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Datenanalyse präsentiert. Zunächst werden quantitative Schwerpunkte der Analyse dargestellt. Danach werden die Ergebniskategorien der Analyse wie folgt dargestellt: Beginnend, werden allgemeine Bezugspunkte aus den theoretischen Grundlagen (vgl. Kap. 2.) sowie dem eigenen Ansatz (vgl. Kap. 3.) jeweils mit den Leitfragen reflektiert. Die Ergebniskategorien werden systematisch auf die erweiternden Annahmen (vgl. Kap. 3.1. bis 3.3.) bezogen. Nach der Präsentation der dieser Kategorien erfolgt die Darstellung

der Schwerpunkte der Analyse. Diese werden anhand thematischer Schwerpunkte der Interviewpartner*innen abgeleitet. Abschließend werden praxisrelevante Implikationen für die Beantwortung der Forschungsfrage formuliert und kritisch reflektiert.

In einem ersten Schritt werden die quantifizierbaren thematischen Schwerpunkte herausgearbeitet. Im zweiten Schritt werden Ergebniskategorien systematisch anhand der Leitfragen dargestellt und mit ausgewählten Interviewsegmenten zur Nachvollziehbarkeit veranschaulicht. Jede Leitfrage wird durch einen Kategorienbaum strukturiert, der zentrale Erkenntnisse in Kategorien und Unterkategorien gliedert. Der Kategorienbaum bildet die Grundlage für die inhaltliche Strukturierung der Analyse und unterstützt die Verstehensorientierung dieser Forschung zusätzlich. Die Kategorisierung erlaubt eine kontexttiefe Einordnung des Materials entlang strategischer Handlungsmöglichkeiten der Befragten. Im Einzelnen wird dabei jeder Ergebniskategorie zunächst ein repräsentatives Interviewsegment zugeordnet. Dieses wird in die theoretischen Annahmen aus Kapitel 2. und 3. eingeordnet, um allgemeine Erkenntnisse der Kategorie sichtbar zu machen. Anschließend werden die Ergebniskategorien in Bezug auf ihren jeweiligen theoretischen Schwerpunkt (vgl. Kap. 3.1. bis 3.3.) analysiert. Abschließend werden Schnittstellen zwischen den Leitfragen diskutiert, um übergreifende Erkenntnisse und praxisnahe Implikationen abzuleiten.

6.1. Quantitative Schwerpunkte der Analyse

In diesem Schritt werden die quantifizierbaren thematischen Schwerpunkte kurz erläutert. Dies hilft dabei, die Ergebnisse präziser einzuordnen und zu gewichten. Zur Veranschaulichung zeigt eine im Analyseprogramm MAXQDA erstellte Codematix mit integrierter Heatmap (Abb. 6), wie häufig Interviewsegmente den jeweiligen Leitfragethemen zugeordnet wurden. Auch wenn es sich um die Kodierung des ersten Durchgangs des Datenmaterials handelt, die noch nicht das finale Kategoriensystem abbildet, ermöglichen die Zählungen der Codes eine differenzierte Betrachtung der fallspezifischen Schwerpunkte. Zudem bieten sie einen Einblick in die Gewichtung der Themen über die einzelnen Interviews hinaus. Diese quantitative Ergänzung folgt dem Erhebungsgrundsatz der PZI-Methode nach Witzel (2000), der auch quantitative Aspekte in den Forschungsprozess mit einbezieht. Diese Ergänzung erlaubt es, zusätzlich zu den qualitativen Ergebnissen, zentrale Themen noch klarer zu identifizieren und die Relevanz einzelner Aspekte für die Praxis der Vermittlungskräfte zu verdeutlichen.

Codesystem	code...	I1_28...	I4_17...	I3_12...	videol...	SUMME
MAXQDA Codesystem						0
Leitfrage 1: Macht/ Machtbeziehung		17	21	32	8	78
Finanzielle Ressourcen und Budg		2	7	17	2	28
Regelwissen und Informationen,		1	1	10	2	14
Beziehungen und Netzwerke (+)		9	12	6	7	34
Hierarchien/Entscheidungsposit		5	5	7	2	19
Leitfrage 2: Regeln, nichtregelkonfo		12	4	25	9	50
Formale Regeln		5	2	10	5	22
Informelle Regeln		3	2	12	5	22
Qualitätsmessung		4		4		8
Leitfrage 3: Partizipative Ansätze		29	15	23	13	80
Strong Discretion (+)		8	6	6	1	21
Beziehungsaufbau und Vertraue		7	10	12	4	33
Individualisierungsthemen (+) (-		6	10	7	10	33
Partizipative Gestaltung (+) (+) (-		15	2	8	12	37
SUMME	0	123	97	179	80	479

Abbildung 6: Codematrix mit Heatmap: Schwerpunkte der Analyse, erstellt mit MAXQDA

Die Codematrix (Abb. 6) zeigt zunächst, dass Themen der zweiten Leitfrage (Regeln, informelle Regeln und Qualitätsmessung) bei den vorliegenden Daten eine geringere Rolle für die Arbeit der Vermittlungskräfte spielen als Machtquellen (Leitfrage 1) und partizipative Ansätze (Leitfrage 3). Stattdessen übernehmen Netzwerke und persönliche Ermessensspielräume häufig deren Funktion. Besonders im Fall I4 zeigt sich, dass Kooperationen und der Beziehungsaufbau mit externen Akteur*innen handlungsleitend sind. Dies deutet darauf hin, dass formale Vorgaben in manchen Fällen durch soziale Verflechtungen, die bestimmten impliziten Regeln folgen, ersetzt werden können. Dies untermauert die Bedeutung von Netzwerken und sozialen Verbindungen als flexible Alternativen zu formalen Regeln.

Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt liegt auf der partizipativen Gestaltung der Angebote (Leitfrage 3). Diese wird insgesamt in allen Fällen und insbesondere in I1 als besonders relevant eingeschätzt. Die kodierten Segmente verweisen sowohl auf die praktische Umsetzung als auch auf Entwicklungsprozesse partizipativer Angebote. Es wird deutlich, dass Partizipation nicht nur eine Methode, sondern als Voraussetzung für die Teilnahme an Aktivierungsmaßnahmen betrachtet wird.

Fall I3 hebt zudem die Bedeutung von strategischem Handeln (Leitfrage 1) hervor. Vermittlungskräfte setzen demnach gezielt Machtquellen ein und interpretieren offizielle Regeln flexibel, um Ermessensspielräume zu erweitern. Es wird sichtbar, dass hohe finanzielle Abhängigkeiten von Geldgeber*innen zusätzliche formale Zwänge mit sich bringen, die strategisches Handeln erforderlich machen. In diesem Fall wurden besonders häufig kreative Anpassungen

genutzt, um innerhalb der bestehenden Strukturen Handlungsspielräume zu schaffen. Diese Erkenntnis betont die Notwendigkeit, dass Vermittlungskräfte ihre strategischen Fähigkeiten weiterentwickeln müssen, um innerhalb formaler Einschränkungen kreative Lösungen zu finden.

Ein auffälliger Befund betrifft weiterhin die Lücke der Qualitätsmessung (Leitfrage 3). Die geringe Anzahl kodierter Segmente in diesem Bereich deutet auf einen Zusammenhang zwischen hoher Autonomie und eingeschränkter Möglichkeit zur standardisierten Leistungsmessung hin. Einige Fälle zeigen, dass formale Zertifizierungsmechanismen und die damit verbundenen formalen Standards schwer umsetzbar sind. Es wurde festgestellt, dass es daher häufig zu Fehlinterpretationen oder unpraktikablen Lösungen kommt. Diese Feststellung macht deutlich, dass es notwendig ist, neue Formen der Qualitätsmessung und -sicherung zu entwickeln, die besser mit der hohen Autonomie der Vermittlungskräfte und den flexiblen Arbeitsweisen in Einklang stehen.

Zusammenfassend zeigt die Matrix, dass Vermittlungskräfte ihre Handlungsmöglichkeiten vor allem durch Netzwerke, strategisches Handeln und Partizipation bestimmen. Die Erkenntnisse unterstreichen die Notwendigkeit, Netzwerkarbeit, Autonomie und die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung von Angeboten stärker in die Praxis zu integrieren und neue Bewertungsansätze zu entwickeln. Dies stellen wichtige Schwerpunkte der Analyse dar, die in der Darstellung der einzelnen Ergebniskategorien im Folgenden nun weiter ausdifferenziert werden.

6.2. Ergebniskategorien zu Macht und Handlungsspielräumen (Leitfrage 1)

Die erste Leitfrage untersuchte, wie Vermittlungskräfte ihre Position in organisationalen Machtstrukturen nutzen, um die Gestaltung und Umsetzung von Aktivierungsleistungen zu beeinflussen. Das ausgewählte Segment zeigt, wie Vermittlungskräfte in einem komplexen Umfeld strategische Ressourcen nutzen. Insbesondere Netzwerke und institutionelle Kooperationen spielen dabei eine zentrale Rolle, um Handlungsspielräume zu erweitern und Unsicherheiten zu reduzieren.

„[...] also auf jeden Fall Netzwerk, auch regional. Einfach verschiedene Institutionen – auch mit Gleichstellungsbeauftragten, Agenturen für Arbeit, Jobcenter, mit Firmen – um da einfach auch die Nähe zu haben. Und das ist auf jeden Fall eine sehr wichtige Ressource.“ (11)

Wie weiter oben erläutert wurde, arbeiten Vermittlungskräfte mitunter unter restriktiven Vorgaben, die wenig Raum für flexible, individualisierte Lösungen lassen. Gleichzeitig wächst mit der zunehmenden Lokalisierung der Aktivierungsprogramme (Heidenreich/Rice 2016: 3) ihre

Verantwortung, geeignete Maßnahmen zu identifizieren. Die fehlende Koordination mit der nationalen Ebene (Zimmermann et al. 2016: 248) erschwert jedoch den Zugang zu relevanten Ressourcen.

Nach Crozier und Friedberg (1979) ist die Kontrolle über Machtquellen entscheidend für eine vorteilhafte Positionierung in organisationalen Strukturen. Das Zitat veranschaulicht die Bedeutung externer Netzwerke als strategische Machtquelle, indem es zeigt, wie Vermittlungskräfte institutionellen Rückhalt durch Kooperationen mit Gleichstellungsbeauftragten, Jobcentern und Unternehmen gewinnen. In einem von Ressourcenknappheit und politischer Fragmentierung geprägten Umfeld sichern solche Netzwerke Handlungsoptionen und ermöglichen individuelle Lösungen für Klient*innen. Der Zugang zu Informationen und Entscheidungsstrukturen reduziert Unsicherheiten, die sich unter anderem aus fragmentierten Zuständigkeiten ergeben (Heidenreich/Rice 2016). Die nach Lipsky (1980) erläuterten Mechanismen wie Routinen, Rationierungen und Ermessensspielräume sind eng mit verfügbaren Machtquellen verknüpft. Fehlen relevante Ressourcen, sind Flexibilität und individuelle Lösungsfindung stark eingeschränkt. Im Zuge der Analyse dieser Leitfrage konnten vier Ergebniskategorien ermittelt werden. Im Folgenden werden diese im Kategorienbaum (Abb. 7) systematisch dargestellt.

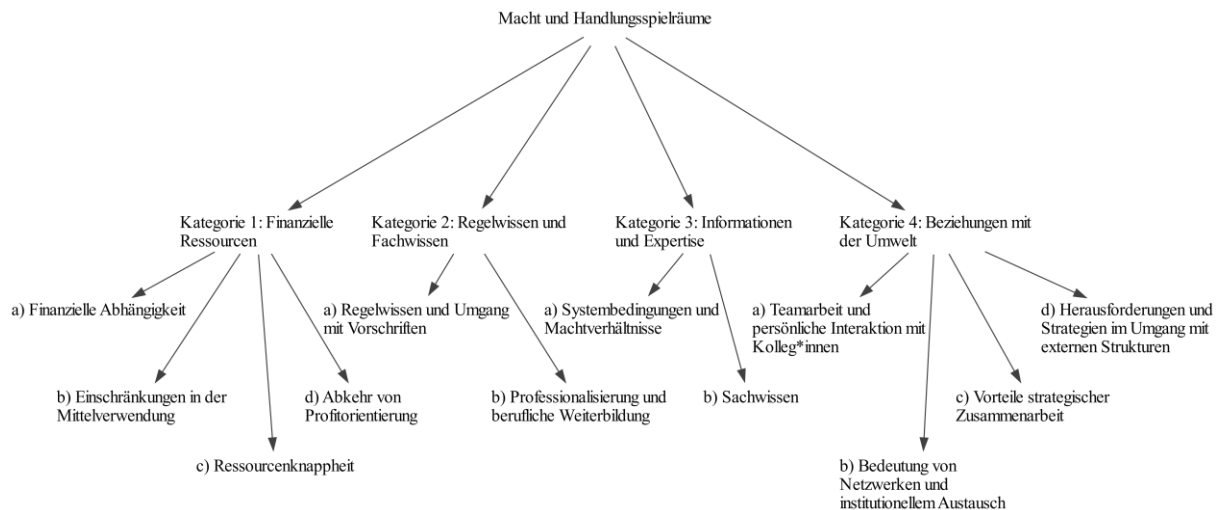


Abbildung 7: Kategorienbaum Leitfrage 1, eigene Grafik

Die erste Kategorie umfasst *finanzielle Ressourcen (1)* und deren Einfluss auf die Handlungsmöglichkeiten der Vermittlungskräfte. Finanzielle Ressourcen stellen eine zentrale Machtquelle im organisationalen Kontext dar, da sie maßgeblich darüber entscheiden, in welchem Umfang Handlungsspielräume realisiert und Maßnahmen gestaltet werden können. Diese Kategorie spiegelt insbesondere Herausforderungen in Hinblick auf die Arbeitsbedingungen der

Vermittlungskräfte wider: Die *finanzielle Abhängigkeit (a)* bezieht sich beispielsweise auf Budgetpläne und Geldgeber*innen. Die Kategorie zu *Einschränkungen in der Mittelverwendung (b)* verdeutlicht organisatorische beziehungsweise strukturelle Vorgaben und Kontrollen. Hinzu kommt eine von den Interviewpartner*innen formulierte *Ressourcenknappheit (c)*, die zusätzlich zu Handlungsunsicherheit führt. Außerdem konnte anhand des Wunsches einer *Abkehr von Profitorientierung (d)* ein konkreter Lösungsansatz für die Verbesserung der Handlungsmöglichkeiten ermittelt werden.

In Verbindung mit den theoretischen Annahmen von Crozier und Friedberg (1979) können finanzielle Ressourcen als eine Schnittstelle zwischen der Informations- beziehungsweise Kommunikationsmacht und der Macht, die sich auf Regelwissen bezieht, verstanden werden. Einerseits kann der Zugang zu Ressourcen durch gezielte Informationssteuerung beeinflusst werden. Finanzierungszusagen sind häufig an Bedingungen geknüpft, die eine bestimmte Form der Kommunikation in Organisationen begünstigen oder erfordern. Diese Dynamik zeigt sich auch in der Lesbarkeit von Leistungsempfänger*innen (vgl. Garsten et al. 2016), bei der der Zugang zu Ressourcen eng mit der Art der Informationssteuerung verknüpft ist. Wer als förderfähig gilt, hängt davon ab, wie Zielgruppen in die bestehende Logik der Finanzierungsvorgaben passen. Dadurch entsteht eine strukturelle Selektion, die darüber entscheidet, welche Gruppen bevorzugt für Leistungen in Frage kommen und welche potenziell ausgeschlossen werden. Diese Verknüpfung zwischen Informationssteuerung und finanzieller Abhängigkeit wird in den Finanzierungsvorgaben von Geldgeber*innen sichtbar. Dies wird im folgenden Zitat deutlich:

„Das eine ist: Wer ist denn der Geldgeber oder die Geldgeberin? Wenn ich an landesweite Maßnahmen denke, dann gibt es zum Beispiel so Vorgaben wie ‚Wir wollen alle Schülerinnen erreichen.‘ Dann ist eine Quantität genannt. Es gibt aber dann eben auch Geldgeber, die sagen: ‚Wir wollen interessierte Menschen erreichen.‘“ (I2)

Vermittler*innen, die diese Strukturen beherrschen, haben entsprechenden Zugang zu relevanten Ressourcen und können ihre Stellung in der Organisation verbessern. Dieser Mechanismus wird in folgendem Interviewsegment nochmals verdeutlicht. Die interviewte Person berichtet davon, wie sie Informationsstrukturen gezielt dafür eingesetzt hat, um Finanzierungslücken in ihrer Organisation auszugleichen:

„Aber ich habe mir Freiräume geschaffen, indem ich ganz explizit auf Profite verzichte. Und indem ich durch Fachkenntnisse der Strukturen und wirklich über ganz, ganz intensives Ausnutzen auch von diesem [...] Creaming [...] im Prinzip auch Lücken gefunden habe.“ (I3)

Andererseits bestimmen Budgetregeln, wie Gelder verteilt und genutzt werden dürfen. Wer diese Regeln aufstellt oder beeinflusst, kann darüber bestimmen, was gefördert beziehungsweise blockiert wird. Auch Insiderwissen über Finanzierungspläne können vorteilhaft sein. In vielen Organisationen sind die Budgetentscheidungen nämlich nicht vollständig transparent. Bestimmte Organisationsmitglieder, mit Wissen über versteckte Finanzierungstöpfe können gezielt beeinflussen, welche Bereiche finanziell gestärkt werden sollen. Die Aussage dieser interviewten Person unterstreicht, wie Regelwissen gezielt eingesetzt werden kann, um Finanzierungsentscheidungen zu beeinflussen und strategische Vorteile zu schaffen:

„In diesem Kostensatz, den ich kannte, habe ich damals strategisch Freiräume eingewoben in die Produkte und Dienstleistungen, die wir anbieten. Das heißt, ich wusste genau, wie ich die Regeln interpretieren muss, um die Förderung optimal zu nutzen.“ (I3)

Zusammengefasst sind Vermittlungskräfte in hohem Maße von finanziellen und strukturellen Vorgaben abhängig. Budgetvorgaben und Mittelverwendungsregeln führen zu Routine- und Rationierungsstrategien, die Flexibilität und Individualisierung in der Unterstützung erschweren. Zudem nutzen Vermittlungskräfte gezielt Regelwissen und Informationssteuerung, um Ressourcen zu sichern und ihre Position innerhalb der Organisation zu stärken. Das Machtgefälle zwischen staatlichen Stellen und Vermittlungskräften auf Street-level erschwert jedoch die eigenständige Gestaltung von Maßnahmen. Eine größere finanzielle Unabhängigkeit könnte den Einfluss der Vermittlungskräfte auf individualisierte Unterstützungsangebote erhöhen.

Die zweite Kategorie vertieft die Relevanz von *Regelwissen* (2) als Machtquelle. Regelwissen stellt eine gesonderte Machtquelle dar, da es den Akteur*innen ermöglicht, bestehende Vorschriften flexibel zu interpretieren und sich innerhalb organisationaler Strukturen strategisch zu positionieren. Die beiden Unterkategorien *Regelwissen und Umgang mit Vorschriften* (a) und *Professionalisierung und berufliche Weiterbildung* (b) umfassen dabei relevante Bezugspunkte.

Im Zuge der Analyse konnte deutlich werden, dass spezielles Wissen über Regeln und der Umgang mit Vorschriften, sowie gezielte Professionalisierung über den Zugang zu finanziellen

Ressourcen hinaus geht. Nach Crozier und Friedberg (1979) ermöglicht der Zugang zu Regelwissen sowie dessen geschickte Nutzung als Machtquelle den Organisationsmitgliedern Flexibilität im Umgang mit Vorschriften. Handlungsspielräume können dadurch gesichert werden, indem Lücken und Grauzonen in den Regeln genutzt werden. Aber auch Ausnahmen können gezielt eingesetzt werden, um eigene Interessen oder Ziele voranzutreiben. Vermittlungskräfte können sich durch Regelwissen besser in bürokratischen Strukturen behaupten. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass durch Professionalisierung im Bereich Recht und Regeln Fachwissen über spezielle Vorschriften gewonnen wird. Dadurch kann ein Organisationsmitglied zu einem*einer unverzichtbaren Expert*in aufsteigen und eine wichtige Machtposition erwerben. Wissen über Regeln im Aktivierungsprozess ermöglichen deren Steuerung. Dazu gehört beispielsweise auch indirekte Machtausübung auch ohne formale Führungsposition. Besonderes Regelwissen stärkt zudem die eigene Verhandlungsposition. Folgendes Segment verdeutlicht beide Unterkategorien. Wer Vorschriften besser kennt als andere, kann Forderungen strategisch begründen und durchsetzen:

„Man muss das System sehr genau kennen. Dann, wenn man irgendwann Experte darin geworden ist, dann sieht man auch so die Lücken und kann da reingehen. Es ist dieser schlaue Umgang mit der Struktur und den Regeln, der ermöglicht, dass man doch noch etwas rausholen kann.“ (I3)

Die dritte Kategorie beinhaltet *Informationen über Systembedingungen und Expert*innenwissen* (3). Wissen über Systembedingungen und spezifische Fachthemen dient als Ressource, die nicht nur die fachliche Autorität stärkt, sondern auch die strategische Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse innerhalb und außerhalb der Organisation ermöglicht. In den beiden Unterkategorien werden die beiden Hauptthemen ausdifferenziert: Das Wissen über die *Systembedingungen und Machtverhältnisse* (a) sowie Fachthemen beziehungsweise *Sachwissen* (b) ermöglichen strategische Vorteile der Organisationsmitglieder. Mit Crozier und Friedberg (1979) können diese Punkte gleichermaßen zwei Machtquellen zugeordnet werden. Einerseits ist das Wissen über die strukturellen Bedingungen und anderen Fachthemen vorteilhaft für die Kommunikation von Informationen. Als Expert*innen können sich Vermittlungskräfte fundiert im Aktivierungsdiskurs positionieren und andere Akteur*innen von ihren Zielen überzeugen. Dadurch können sie die Kommunikation über relevante Themenfelder entscheidend steuern:

„[...] dann eben in der Institution so hineinzuwirken, dass eben die Führungskräfte als Beispiel verstehen: Hey, wir machen das, weil und es ist gut, dass meine Mitarbeiterinnen aus meiner Institution auch

dabei sind, weil das folgende Wirkung, folgendes Ergebnis verspricht, folgender Benefit am Ende dabei herauskommt.“ (I2)

Andererseits liegt im Spezialwissen über relevante Themenbereiche selbst eine Machtquelle. Fachwissen und Expertise über relevante Bereiche machen ihre Inhaber*innen, unentbehrlich für ihre Organisation. Dadurch sind sie eher dazu in der Lage ihre Interessen und Autorität durchzusetzen:

„Wir sind auch sehr stark in der englischen englisch wissenschaftlichen Bemühungen unterwegs, wo es Easy-to-ignore-Groups heißt. [...] Das nehmen wir schon sehr, sehr stark mit in die Angebotsentwicklung und gehört halt eben dann auch zu dem Anpassen vor Ort.“ (I2)

Die vierte Kategorie bezieht sich auf Vernetzung, Kooperation und *Beziehungen mit der Umwelt (4)*. Strategische Vernetzung und kooperative Beziehungen erweitern den Handlungsspielraum von Vermittlungskräften, da sie den Zugang zu Ressourcen erleichtern, Wissenstransfer fördern und kollektive Einflussmöglichkeiten im organisationalen Kontext stärken. Im Gegensatz zu den anderen Kategorien bezieht sich diese verstärkt auf die Kooperation mit Akteur*innen außerhalb ihrer Organisation und darauf, welche möglichen Vorteile sich daraus ergeben können. Die Unterkategorien umfassen *Teamarbeit und persönliche Interaktion mit Kolleg*innen (a)* und die *Bedeutung von Netzwerken (b)*. Darüber hinaus wurden spezifische *Vorteile strategischer Zusammenarbeit (c)* sowie *Herausforderungen mit externen Strukturen (d)* als relevante Unterkategorien ermittelt.

Wie anhand von Crozier und Friedberg (1979) erläutert wurde, beschreibt die Umwelt als Machtquelle das Zusammenspiel zwischen den Akteur*innen und ihren organisationsbezogenen sowie externen Strukturen. Anhand der Unterkategorien wird deutlich, dass Teamarbeit und die persönliche Interaktion mit Kolleg*innen sowie die Nutzung von Netzwerken entscheidend dafür sind, um Wissen zu teilen, Zugang zu Ressourcen zu erhalten, aber auch gemeinsame Strategien zu entwickeln. Diese beiden Aussagen verdeutlichen die synergetischen Effekte, die aus vernetztem Arbeiten entstehen können:

„Also es ist so, dass wir mit verschiedenen Projekten auch im Büro sitzen und uns auch unterhalten. Was kannst du denn machen? Hier, ich habe die und die. Hast du eine Idee?“ (I4)

„[...] Netzwerk ist ja ein sehr spannender Begriff, weil am Ende im Netzwerk genau dieser Zusammenhang ja auch besteht. (...) Ich bin in meiner Aufgabe mit allen vernetzt und kann da entsprechend dann auch Themen und Ideen platzieren.“ (I2)

Darüber hinaus eröffnet strategische Zusammenarbeit zusätzliche Handlungsspielräume, indem sie den Einfluss erhöht, den Vermittler*innen bei Entscheidungen nehmen können. Anhand dieser Erzählung wird deutlich, wie durch den Zusammenschluss eine größere Gemeinschaft mit gemeinsamen Interessen entsteht, die gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet:

„Wir sind als gemeinsamer Verbund, als gemeinsames Projekt oft gemeinsam unterwegs. (...) Da gibt es vor allem ein gemeinsames Verständnis: Fördern [...]“ (I2)

Schließlich beschreibt die vierte Unterkategorie Herausforderungen, die durch die Zusammenarbeit mit externen Strukturen entstehen. Sie können abbilden, worin praxisrelevante Barrieren bei der Umsetzung individueller Lösungen liegen. Insbesondere die weiter oben erläuterten bürokratischen Vorgaben und politischen Hürden sowie systembedingte Einschränkungen stellen große Unsicherheitszonen für die Umsetzung von Aktivierungsmaßnahmen dar. Beispielsweise konnte in den Interviews deutlich werden, dass zu enge strukturelle Vorgaben und die schlechte Verzahnung verschiedener struktureller Bereiche echte Kooperationen verhindern:

„Kooperation, das setzt ja auch eigentlich voraus, dass größere Strukturen miteinander interagieren. (...) Aber inwieweit das dann aber eine Kooperation ist, wenn das Jobcenter im Prinzip schon alles vorgegeben hat und dann [...] es nur noch privatwirtschaftliche Träger gibt, die das Ganze für sich umsetzen, sei dahingestellt.“ (I3)

Insgesamt zeigt die Analyse der ersten Leitfrage, dass Vermittlungskräfte trotz struktureller Einschränkungen Strategien entwickeln, um ihre Handlungsfähigkeit zu sichern. Sie nutzen gezielt Ressourcen, Fachwissen und Netzwerke, um Entscheidungsprozesse zu beeinflussen. Gleichzeitig bestehen in finanziellen Abhängigkeiten, bürokratischen Hürden und anderen Begrenzungen relevante Unsicherheitszonen. Das legt nahe, dass eine größere Unabhängigkeit von strukturellen Vorgaben die Handlungsspielräume der Vermittler*innen vergrößern und damit die Qualität der Aktivierungsleistungen verbessern könnten. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Machtquellen miteinander in Verbindung stehen. Diese Ergebnisse zeigen, dass Verbesserungen über einzelne Maßnahmen wie Budgeterweiterungen hinausgehen

sollten. Folglich wären umfassendere Veränderungsstrategien sinnvoll. Im Folgenden wird deshalb ein weiterer Aspekt in den Blick genommen: das Spannungsverhältnis zwischen formalen Regeln und den realen Anforderungen im Arbeitsalltag der Vermittlungskräfte.

6.3. Ergebniskategorien zu Spannungen zwischen formalen Regeln und realen Anforderungen (Leitfrage 2)

Die zweite Leitfrage untersuchte das Spannungsverhältnis zwischen formalen Regeln und den realen Anforderungen der Praxis. Das ausgewählte Segment zeigt, wie Vermittlungskräfte innerhalb dieses Rahmens mit begrenzten Ressourcen umgehen und dabei Regeln flexibel anwenden müssen, um handlungsfähig zu bleiben.

„Also, wenn du wirklich nur so roboterartig da diese Prozesse ablaufen lassen würdest, würde [...] jedem (die Förderung) zustehen. Aber es kann nicht jeder kriegen, denn die Budgets sind jetzt auch das zweite Jahr in Folge nicht mal Inflations-angepasst worden.“ (I3)

Aufgrund der restriktiven Vorgaben handeln Vermittlungskräfte nicht immer in Übereinstimmung mit bestehenden Förderansprüchen. Mit der Individualisierung steigt ihre Verantwortung, geeignete Maßnahmen zuzuweisen, während die verfügbaren Ressourcen zur Umsetzung begrenzt bleiben. Dadurch entstehen Selektionsmechanismen, die nicht allein durch formale Regeln gesteuert werden können, sondern an strategische Entscheidungen gekoppelt sind.

Nach Kühl (2020) sind Organisationen mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, die nicht durch starre Regelwerke vollständig geregelt werden können. Dies führt zur Notwendigkeit informeller Regelanpassungen. Das Zitat veranschaulicht, dass formale Ansprüche nicht automatisch zu einer Förderung führen können, da die begrenzten Budgets eine Selektion erforderlich machen. Vermittlungskräfte agieren dabei nicht gegen das System, sondern innerhalb eines Rahmens, der informelle Anpassungen notwendig macht.

Es zeigt sich, dass durch die Fragmentierung der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (Heidenreich/Rice 2016: 3; van Berkel 2007: 5) die gezielte Unterstützung von Zielgruppen erschwert wird. Die selektive Priorisierung von Förderberechtigten führt dazu, dass arbeitsmarktferne Menschen oft nicht erreicht werden (Heidenreich/Rice 2016: 16). Um diesen strukturellen Einschränkungen zu begegnen, sind informelle Regelabweichungen notwendig, um praxisnahe Lösungen zu ermöglichen. Im Zuge der Analyse wurden hierfür drei Ergebniskategorien ermittelt, die im Folgenden präsentiert werden.

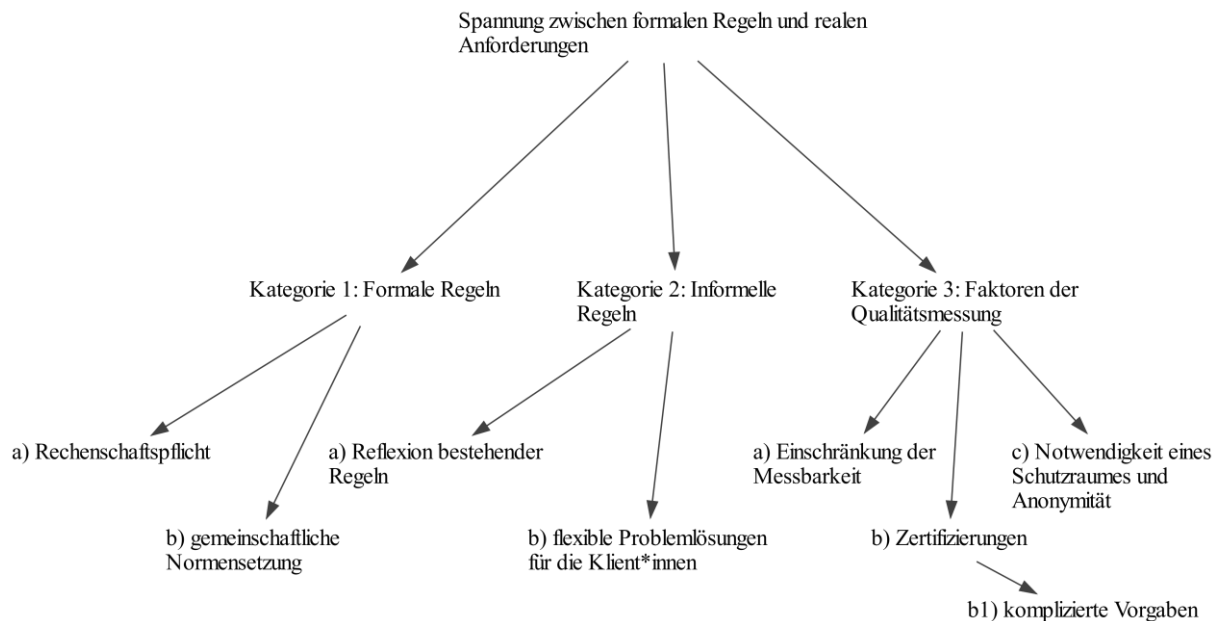


Abbildung 8: Kategorienbaum Leitfrage 2, eigene Grafik

Die erste Kategorie beschäftigt sich mit *formalen Regeln (1)*. Formale Regeln strukturieren organisatorisches Handeln, sichern Rechenschaft gegenüber externen Instanzen und legitimieren interne Abläufe. Geregelter bürokratischer Prozesse sollen auch Willkür vermeiden und die Gleichbehandlung der Bürger*innen sichern. Im Zuge der Analyse wurde nach konkreten Situationen gesucht, in denen Vermittlungskräfte Regeln anwenden oder ihre praktische Erfahrung mit diesen erläutern. Ziel war es, die Wirkung und Eignung formaler Regeln im Kontext der Aktivierung der Zielgruppe abzubilden. Es konnte dabei festgestellt werden, dass sich die meisten Regeln auf die *Rechenschaftspflicht (a)* gegenüber den Finanzierungsinstanzen bezogen. In diesem Interviewsegment wird deutlich, dass die Förderung von der Erhebung spezifischer Daten abhängt:

„Also wir sind wie gesagt ein öffentlich gefördertes Projekt aus EU- und Landesmitteln und das Land macht das natürlich nicht einfach nur so, sondern die wollen auch was dafür haben. Das heißt, wir erhe-

ben auch Daten, soziodemografische Daten, Daten, die letztendlich Einfluss auf den Erfolg im Beruf haben [...] das müssen uns die Kundinnen auch unterschreiben, [...] in einer Datenschutzerklärung und die Daten werden weitergegeben ans Land.“ (I1)

Während externe Vorschriften auf standardisierte Datenerhebung abzielen, zeigen sich im innerorganisationalen Kontext auch selbstentwickelte Regeln, die an situative Erfordernisse angepasst werden. Die zweite Unterkategorie *gemeinschaftliche Normensetzung (b)* verdeutlicht, dass geltende Organisationsregeln gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern entwickelt werden können. Diese Regeln beziehen sich auf organisationsspezifische Abläufe und verdeutlichen flache Hierarchien:

„[...] wir treffen uns in Präsenz dann, wenn es thematisch erforderlich ist, wenn es sinnvoll ist, wenn wir als Team zusammen sein wollen und definieren dann am Ende aus der Bandbreite heraus die Regel für uns.“ (I2)

Über die Datenerhebungspflichten und organisationsspezifische Regeln hinaus ist aufgefallen, dass die Interviewpartner*innen generell nicht viele formale Vorschriften und Regeln befolgen müssen. Daher bezieht sich die zweite Kategorie auf *informelle Regeln (2)*. Es zeigte sich, dass sich die vorhandenen Pflichten und Regeln eher auf externe Stakeholder beziehen und im weiteren Sinne die Zusammenarbeit mit staatlichen Kooperationspartner*innen abbilden. In allen vier Fällen war die praktische Arbeit der Befragten im Schwerpunkt von informellen Regelstrukturen geprägt. Wie weiter oben erläutert, wurde das Sample in nichtstaatlichen Organisationen genommen. In diesen Organisationen gibt es der Analyse zufolge weniger festgeschriebene Regeln als in staatlichen Einrichtungen. Die Erzählungen der Befragten bilden ab, dass NGOs oder andere lokale Bildungsträger flexiblere, den regionalen Gegebenheiten und aktuellen Trends angepasste Regeln aufstellen können. Dies verdeutlicht sich anhand dieser Erzählung und zeigt, dass mitunter Raum für die *Reflexion bestehender Regeln (a)* besteht:

„Wenn mir jetzt eine Regel völlig komisch vorkommt, gäbe es auch die Möglichkeit, über sowas zu sprechen und zu überlegen, ob man diese Regeln nicht abwandeln könnte oder auch entwickeln. [...] Man kann nicht sagen, es war immer so, also machen wir das immer so, von daher sollte man sich da glaube ich schon regelmäßig auch hinterfragen und gucken Ist das Konstrukt, in dem wir arbeiten oder das System? Ist das noch zeitgemäß?“ (I1)

Darüber hinaus konnte der Einsatz informeller Regeln damit begründet werden, *flexible Problemlösungen für die Klient*innen (b)* zu ermöglichen. Der gezielte Einsatz informeller Regeln kann als Ausdruck einer „brauchbaren Illegalität“ (Kühl 2020) verstanden werden. Er ermöglicht es Mitarbeitenden, organisationale Zielsetzungen auch unter realen Praxisbedingungen aufrechtzuerhalten – selbst dann, wenn ihr Verhalten nicht vollständig den offiziellen Organisationsregeln entspricht. Diese Schilderung verdeutlicht, wie auf die Anwendung offizieller Regeln verzichtet wurde, um die individuelle Situation eines Klienten zu berücksichtigen:

„Also wenn wir einen Teilnehmer haben, der irgendwie durch häufige Fehlzeiten auffällt, dann wäre das im Prinzip so ein Punkt, wo wir eigentlich irgendwie auf Ernst schalten müssten und sagen müssten hier mit erhobenem Zeigefinger und das geht nicht. [...] Aber es sind alles erwachsene Menschen. Also da versuchen wir dann eher dann doch mit der informellen Regel kriegen wir es hin, den Klienten zu erreichen.“ (I3)

In der dritten Kategorie wurde die Relevanz von Regeln für *Faktoren der Messbarkeit (3)* der Arbeit von Vermittlungskräften thematisiert. Hier wurde deutlich, dass fehlende oder unklare formale Messindikatoren eine systematische Qualitätssicherung erschweren und dadurch Unsicherheiten im Aktivierungsprozess verstärken. In diesem Zusammenhang wurden Chancen und Hürden (informeller) Regeln im Hinblick auf ihren Zweck reflektiert. Zunächst impliziert die im Sample größtenteils ermittelte „Regellosigkeit“ eine *Einschränkung der Messbarkeit (a)*. Es konnten Hinweise darauf gefunden werden, dass sich die Qualitätssicherung der Arbeit schwierig gestaltet. Die fehlende Standardisierung führt zu einer erhöhten Flexibilität in der Praxis, erschwert jedoch die Anwendung objektiver Messkriterien und untergräbt damit klassische Formen der Leistungskontrolle in Organisationen (vgl. Kühl 2020). Die folgende Erzählung beschreibt Nachteile daran, dass Vermittler*innen in ihrer Tätigkeit nicht direkt kontrolliert werden können:

„[...] Fiktion zu dokumentieren, die so niemals stattgefunden haben. Ist mir auch schon passiert. Also nicht ich. Ich war ja auch Teamleiter. Dann habe ich auch mal bei einem Coach erst über Monate verstanden, dass der keine gute Arbeit produziert hatte.“ (I3)

Kontrollmaßnahmen beziehungsweise qualitätssichernde Maßnahmen, wie staatliche Bildungszertifizierungen oder das Gutscheinsprinzip bei Bildungsmaßnahmen der Jobcenter, werden von staatlichen Geldgeber*innen eingesetzt, um missbräuchlichen Handlungen entgegenzuwirken. Die Analyse hat gezeigt, dass Organisationen auf *Zertifizierungen (b)* angewiesen

sind, um eine staatliche Förderung zu erhalten. Beispielsweise müssen Unterstützungsorganisationen verschiedene Standards erfüllen, um Bildungsgutscheine des Jobcenters einlösen zu können. Dadurch unterliegen sie unterschiedlichen Rechenschaftspflichten gegenüber übergeordneter Instanzen. Anhand dieses Interviewsegments verdeutlicht sich die Abhängigkeit lokaler Bildungsträger von Zertifizierungen:

„Alle Bildungsträger unterliegen der AZAV-Zertifizierung. AZAV ist im Prinzip die Struktur, die die Regeln vorgibt. Das ist eine super trockene Struktur, im weitesten Sinne an die ISO 9001 angelehnt. [...] Da ist im Prinzip alles drin, was bei Bildungsträgern gut läuft, aber auch, warum Bildungsträger teilweise so ein komisches Vokabular haben oder warum so auf Fehlzeiten herumgeritten wird.“ (I3)

Solche Instrumente der Qualitätssicherung sollen sicherstellen, dass die Angebote einen gewissen Standard haben sowie, dass geeignete Methoden bei der Aktivierung zum Einsatz kommen. Jedoch deutet sich auch an, dass solche Strukturen auch teilweise zu praxisfern sind. Die Anwendung formaler Zertifizierungsstandards wie der AZAV bleibt den Ergebnissen zufolge oft auf einer symbolischen Ebene, während in der Praxis abweichende Routinen entstehen. Diese Entkopplung zwischen formaler Vorgabe und tatsächlichem Handeln erschwert eine verlässliche Qualitätsmessung (vgl. Kühl 2020). Das bedeutet, dass die *Regeln für eine praktische Anwendung zu kompliziert (b1)* sein können. Daraus können sich Probleme ergeben, wenn Mitglieder zertifizierter Organisationen die Regeln wissentlich oder unwissentlich falsch anwenden. Anhand dieser Erzählung wird deutlich, wie kompliziert die Zertifizierungsvorgaben sein können und wie diese mitunter unterschiedlich interpretiert werden:

„Alles, alles in dieser Organisation ist irgendwo beeinflusst von von diesem Regelwerk, von dieser AZAV-Zertifizierung und allem, was dazugehört. [...] Jeder Bildungsträger kennt die AZAV, aber jeder Bildungsträger hat sich in seinem kleinen Mikroklima eine eigene dubiose Interpretation dieser Regeln erschaffen, durch ständiges fehlerhaftes Kopieren, fehlerhaftes Interpretieren oder eben auch durch Menschen, die sich solche Guidelines durchlesen. [...]“ (I3)

Schließlich konnte bei der Analyse der dritten Kategorie auch ein gewisser Bedarf an quasi verdeckter Arbeit festgestellt werden. Im Kontext der Aktivierung von arbeitsmarktfernen Menschen kann ein nichtregelkonformes Handeln der Vermittlungsfachkräfte dazu beitragen, dass diese Menschen erreicht werden und Zugang zu Fördermaßnahmen erhalten. In folgendem Interviewsegment wird die *Notwendigkeit eines Schutzraumes und der Anonymität (c)* deutlich.

Der*die Interviewpartner*in berichtet, dass Empfänger*innen staatlicher Leistungen und Aktivierungsmaßnahmen häufig mit weiteren sozialen Herausforderungen konfrontiert sind. Diese stehen laut der erläuterten Theorie (vgl. Heidenreich/Rice 2016) ebenfalls in Zusammenhang mit den Möglichkeiten zur Aktivierung. Das Argument besteht darin, dass es in den regulierten Settings keinen Raum für die vorrangigen Bedürfnisse der Wiedereinsteiger*innen gibt:

„[...] und gerade das schafft ja diesen [...] Schutzraum auch um. (..) Zu sagen irgendwie. (..) Ja, du sprichst immer von Lebenslauf, aber ich wohne in einer ganz, ganz katastrophalen Wohnung und ich, ich ich packe das nicht und ich muss jetzt erstmal irgendwie mit meiner Wohnsituation klarkommen. So, das kann man nicht erzeugen, wenn, wenn, wenn die Tür offen ist und wenn, äh wenn alles beim beim beim Staat landet oder alles. Jeder weiß so da ist [...] Anonymität oder so ein bisschen Verschleierung ist da schön. (..)“ (I3)

Die Analyse der zweiten Leitfrage zeigte, dass Vermittlungskräfte in einem Spannungsverhältnis zwischen formalen Regeln und den Anforderungen der Praxis agieren. Während formale Vorgaben Orientierung und Kontrolle bieten sollen, zeigt sich, dass diese in der Umsetzung oft nicht ausreichen, um komplexe Situationen adäquat zu erfassen. Vermittlungskräfte reagieren darauf mit informellen Anpassungen, die im Sinne einer pragmatischen Lösungsfindung eingesetzt werden. Diese Anpassungen sind dabei kein bewusster Regelbruch, sondern Ausdruck eines reflektierten Umgangs mit strukturellen Grenzen. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Anwendung formaler Kontrollmechanismen wie Zertifizierungen oder standardisierte Dokumentationspflichten in der Praxis häufig entkoppelt von den tatsächlichen Abläufen erfolgt. Der damit einhergehende Formalismus bildet nicht notwendigerweise die Qualität der Beratung ab, sondern kann im Gegenteil praxisnahe Lösungen erschweren.

Damit stellt sich weniger die Frage, ob Regeln notwendig sind, sondern vielmehr, wie sie gestaltet sein müssen, um sowohl Verlässlichkeit als auch Handlungsspielräume zu ermöglichen. Die Legitimation der Vermittlungskräfte basiert in diesem Kontext vor allem auf Berufserfahrung und Qualifikation. Fraglich bleibt jedoch, ob dies als alleiniger Indikator für die Qualität professionellen Handelns ausreicht, oder ob zusätzliche Formen der Evaluation notwendig sind, die sich noch stärker an interaktionsdynamischen Ansätzen orientieren. An diese Überlegungen anschließend, wird im Folgenden der Blick auf die Bedeutung von partizipativen Ansätzen im professionellen Handeln der Vermittlungskräfte gerichtet.

6.4. Ergebniskategorien zu umfangreichen Ermessensspielräumen und partizipativen Aktivierungsmaßnahmen (Leitfrage 3)

Die dritte Leitfrage untersuchte, wie erweiterte Ermessensspielräume (strong Discretion) das Handeln der Vermittlungskräfte beeinflussen und welche Rolle individuelle Beratung in der Aktivierungsarbeit spielt. Das gewählte Interviewsegment verdeutlicht, dass erfolgreiche Aktivierungsmaßnahmen nicht auf standardisierten Lösungen basieren, sondern in einem dialogischen Prozess gemeinsam mit den Klient*innen entwickelt werden.

„Es ist eine Hilfe zur Selbsthilfe. Ich habe keinen Kasten hier, wo ich sage: Hier, für dich passt die Strategie oder für dich habe ich das hier in meiner Tasche, sondern es geht wirklich darum, gemeinsam zu ergründen: Was ist die Sachlage? Was liegt vielleicht ein bisschen in der Vergangenheit, was das Ganze beeinflusst? Und wo will ich hin? Und das dann einfach gemeinsam zu erörtern und zu gucken, was könnten die nächsten Schritte sein.“ (I1)

Wie bereits erläutert wurde, gewinnt die Individualisierung von Aktivierungsmaßnahmen an Bedeutung, da sich die Heterogenität der Zielgruppen zunehmend verstärkt (Heidenreich/Rice 2016: 2; van Berkel 2007: 8). Gleichzeitig zeigt sich jedoch eine zentrale Herausforderung: Während Individualisierung politisch gefordert wird, erfolgt die Umsetzung oft nach einem Baukastenprinzip, das selten echte maßgeschneiderte Lösungen ermöglicht. Das Zitat illustriert die Ablehnung solcher standardisierten Maßnahmen und unterstreicht die Bedeutung flexibler, individuell angepasster Beratungsansätze.

Diese Problematik steht in engem Zusammenhang mit den strukturellen Rahmenbedingungen. Nach Garsten et al. (2016: 266) schränken formale Vorgaben häufig jene Flexibilität ein, die für eine wirksame Beratung erforderlich wäre. Besonders in staatlichen Organisationen sind Vermittlungskräfte an enge administrative Richtlinien gebunden (Zimmermann et al. 2016: 248), was den Spielraum für individuelle Lösungen stark begrenzt. Das Interviewsegment bietet damit eine praxisbezogene Perspektive auf den Widerspruch zwischen politischem Anspruch und praktischer Umsetzung.

Trotz des hohen Zeit- und Ressourcendrucks, der oft zu Routinehandlungen und Rationierungen führt (Lipsky 1980: 81ff), verdeutlicht das Interviewsegment, dass ein individueller Ansatz möglich ist, wenn Vermittlungskräfte ihre Ermessensspielräume aktiv nutzen. Dabei bestätigt sich Lipskys (1980) Annahme, dass Vermittlungskräfte maßgeblichen Einfluss darauf haben, wie politische Maßnahmen in der Praxis umgesetzt werden (ebd. 2). Die Art und Weise,

wie die Interaktion mit Klient*innen gestaltet wird, bestimmt letztlich, ob sie aktiv in den Wiedereinstiegsprozess einbezogen werden oder lediglich in vorgefertigte Programme eingegliedert werden. Im Zuge der Analyse konnten vier Ergebniskategorien für diesen Themenbereich festgestellt werden.

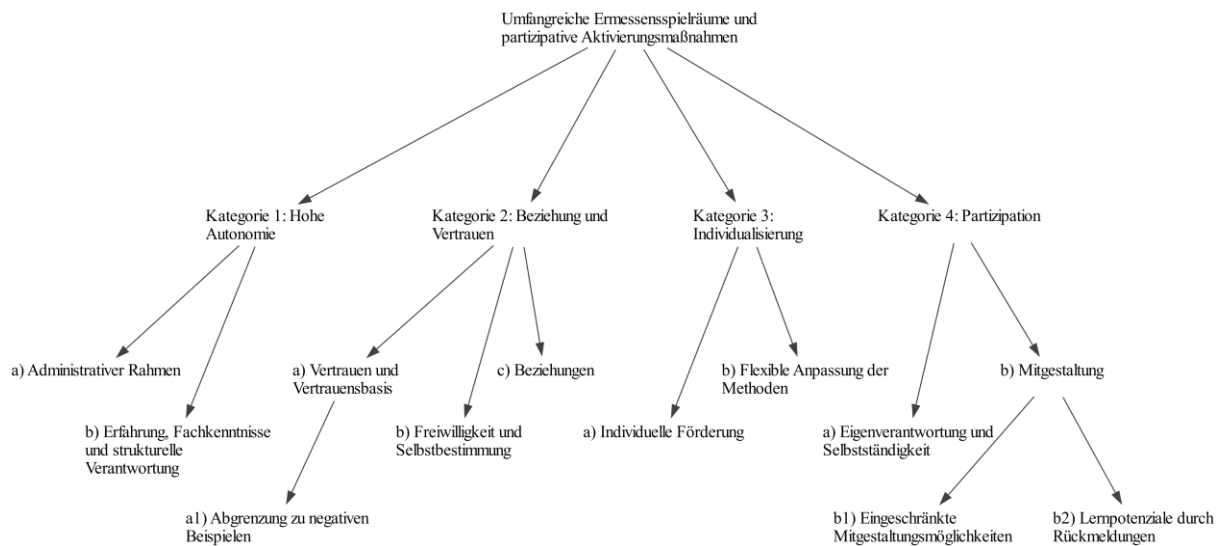


Abbildung 9: Kategorienbaum Leitfrage 3, eigene Grafik

Die erste Kategorie verdeutlicht die *hohe Autonomie* (1) der Vermittler*innen einerseits als Status quo, aber auch als notwendige Voraussetzung für die Ausübung ihrer Tätigkeit. Wie das Eingangszitat zeigt, ermöglichen erhebliche Ermessensspielräume den Befragten, ihren Klient*innen individuell angepasste Leistungen anzubieten, was im Sinne von Gilson (2016) die Grundlage für eine vertrauensbasierte und beziehungsorientierte Aktivierungsarbeit bildet.

Die Analyse der Möglichkeiten zur Bereitstellung individueller Lösungen bildet dabei einen zentralen Bezugspunkt. Dies bezieht insbesondere eine Reflexion des *administrativen Rahmens* (a) der Handlungsmöglichkeiten ein, die in staatlichen Organisationen Zimmermann et al. (2016: 248) zufolge stark reguliert sind und nur begrenzte Spielräume zulassen. Das Sample wurde in nichtstaatlichen Organisationen gezogen. Der spezifische organisatorische Rahmen gibt daher Hinweise darauf, welche Organisationsformen eher individuelle Angebote ermöglichen, und zugleich mehr autonome Entscheidungen der Mitarbeitenden zulassen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass nichtstaatliche Organisationen individuellere Angebote machen können, in denen die Mitarbeitenden eher autonome Entscheidungen treffen können:

„Wir haben keinen festen Ablaufplan, den wir immer einhalten müssen. Es gibt natürlich Projektziele, aber wie wir sie umsetzen, das liegt in unserer Verantwortung. [...] Und insofern ist es natürlich (...)“

also, es ist natürlich super, diese Ziele zu erreichen. Aber du kriegst trotzdem das Geld, auch wenn du sie nicht erreichst.“ (I4)

Solche Erzählungen, die die „freiere“ Arbeitsweise von Nichtregierungsorganisationen darlegen, wurden in den Interviews zudem häufig von den standardisierten Arbeitsweisen staatlicher Organisationen abgegrenzt. In diesem Segment wird beispielsweise eine standardisierte Maßnahme des Jobcenters beschrieben, die als unwirksam eingeschätzt wird:

„Und das sind diese Gruppenkurse, wo teilweise unangenehm heterogene Gruppen in einen Raum gepackt werden und man dann davon ausgeht, dass wenn man denen jetzt drei Stunden am Tag irgendwie erklärt, wie ein Lebenslauf auszusehen hat und dann [...] erwartet, dass sie den jetzt abschicken, dass das in irgendeiner Art und Weise der Arbeitsmarktintegration förderlich ist. [...] Und das ist das, was ich hier einfach so wertschätze. Das sind keine Zwangsmaßnahmen. Das sind keine Gruppengeschichten. [...] Und ja, das ist dieser individuelle Touch.“ (I3)

Die Ausweitung der Ermessensräume allein führt Gilson (2016) zufolge jedoch nicht automatisch zu reflektierten Entscheidungen. In der Theorie wird daher die Stärkung der Reflexionsfähigkeit (vgl. Lipsky 1980; Gilson 2016) als gezielte Maßnahme vorgeschlagen, um in einem erweiterten Ermessensspielraum diskriminierungsfreie Entscheidungen treffen zu können. Im Zuge der Analyse konnte daran angeschlossen werden. Der konkrete Verbindungspunkt besteht in der Begründung hoher Autonomie durch *Erfahrung, Fachkenntnisse und strukturelle Verantwortung (b)*. Die Bedeutung spezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten, die laut Lipsky (1980) Professionals befähigen, autonome Entscheidungen zu treffen, wird in folgender Äußerung besonders deutlich. Ein gewisser Handlungsspielraum bei der Delegation und Ausführung von Aufgaben kann daher als entscheidend für die wirksame Aktivierung gelten. Die Erzählung betont den Anspruch, dass diese Arbeit selbstständig erfolgen muss. Dies impliziert eine wechselseitige Beziehung zwischen Professionalität und Autonomie: Fachliche Kompetenz ermöglicht eigenständiges Handeln, während Autonomie die Entwicklung professioneller Expertise fördert:

„Nichtsdestotrotz zeigt mir das über das laterale Bewegen und das Interesse fördern eben häufig deutlich eher und einfacher und vor allem auch gesamthafter. Also im Sinne von: Ich habe, wie heißt es so schön, ich habe Betroffene zu Beteiligten gemacht, am Ende auch ein nachhaltigeres, wirkungsvolles Ergebnis kommt. (...) Das mag manchmal, wenn es um Aufgabenstellungen geht, anspruchsvoller sein oder mit einem unklarerem ersten Ergebnis. Vielleicht gibt es auch Reibungsverluste, wenn einige dann weniger mitspielen. Am Ende ist das aber der Handlungsspielraum, den ich sehr, sehr spannend finde, weil ich

will niemanden dabeihaben, weil er dabei sein muss, sondern ich will die Menschen dabeihaben, die an einem guten Ergebnis interessiert sind.“ (I2)

Autonomie ist demnach nicht nur eine strukturelle Gegebenheit, sondern eng mit professioneller Verantwortung und fachlicher Kompetenz verknüpft – ein Zusammenhang, der in der folgenden Kategorie zu Beziehungen und Vertrauen erneut sichtbar wird.

Die zweite Kategorie umfasst den Schwerpunkt auf *Beziehungen und Vertrauen* (2). Die Theorie legt nahe, dass individuelles Verhalten das Vertrauen in die Arbeit der Vermittlungskräfte stärkt (Gilson 2016). Ohne ein gutes, vertrauensvolles Verhältnis zwischen Vermittlungskraft und Klient*in kann den Ergebnissen zufolge kein kooperativer Aktivierungsprozess stattfinden. Diese Kategorie bezieht sich stärker auf das Handeln der Vermittler*innen in Hinblick auf das, was sie selbst dazu beitragen können, um ein vertrauensvolles Klima zu fördern. Ein wichtiger allgemeiner Faktor ist den Ergebnissen zufolge ein Menschenbild, das Wertschätzung für die individuelle Situation von Wiedereinsteigenden ausdrückt. Dem folgend wurden wichtige Faktoren von *Vertrauen und der Vertrauensbasis* (a) ermittelt. Die Theorie (vgl. Lipsky 1980) legte nahe, dass sich das Vertrauen der Klient*innen in ihre Berater*innen darin gründet, auf eine individuelle Beratung oder Leistung hoffen zu können. Darüber hinaus spielt die beratende Person selbst eine zentrale Rolle als Vertrauensfaktor. Entscheidend ist, dass die Vermittlungskräfte vertrauenswürdig auf ihre Klient*innen wirken. Diese Erzählung legt nahe, dass das Vertrauen unter anderem mit dem Status der Vermittlungskräfte in Verbindung stehen könnte. Es entsteht hier beispielsweise der Eindruck, dass die beratende Person ein besonderes Vertrauen genießt, indem sie von anderen, mehr oder weniger vertrauenswürdigen Personen abgegrenzt wird:

*„Und das ist natürlich wichtig, dass die Frauen, was sie mir hier erzählen, das haben die wahrscheinlich nicht ihren Partner*innen oder ihren Freund*innen oder ihren Kolleg*innen oder Vorgesetzten wie auch immer erzählt, sondern das sind tatsächlich oftmals Themen, die einfach nur in ihren Köpfen sind und die sie dann hier mal rauslassen. Und dazu gehört einfach auch Vertrauen.“ (I1)*

Die Vertrauensbasis ist den Ergebnissen zufolge durch Zwanglosigkeit und Ergebnisoffenheit der Aktivierungs- und Beratungsprozesse geprägt. Dieses Segment veranschaulicht, dass keine Beratung oder Aktivierung stattfinden kann, wenn es keine Vertrauensbasis zwischen den am Prozess Beteiligten gibt. Insbesondere, wenn Wiedereinsteigende kaum Hoffnung auf einen Wiedereinstieg haben:

„Wir bauen eine Vertrauensbasis auf, über kurz oder lang, und gehen dann ganz non-invasiv und mit einem positiven Menschenbild hin und sagen Hilfe zur Selbsthilfe. (...) Wenn jemand bereits aufgegeben hat, dann funktioniert kein Coaching mehr, keine Arbeitsmarktintegration und keine Zwangsmaßnahmen. Das ist ganz fundamental.“ (I3)

Bei mehreren Äußerungen der Befragten fällt die betonte Abgrenzung des eigenen Verhaltens zu negativem Verhalten anderer Organisationen auf. Gilson (2016) zufolge führen negative Erfahrungen zu Vertrauensverlust. Diese Äußerungen verdeutlichen Situationen in denen zum einen negative Erfahrungen den Wiedereinstiegsprozess erheblich gehemmt haben und zum anderen, wie durch mangelnde Unterstützung oder Intransparenz Verunsicherung entstehen und damit Vertrauen verhindert werden kann:

„Trotzdem muss man davon ausgehen, dass der eine oder andere das Vertrauen in die Institutionen schon so dermaßen verloren hat, dass das schon im Abstrakten der Grund ist, warum sich nicht auf ein Einzelcoaching eingelassen wird.“ (I3)

„Ich glaube, das größte Problem bei den Frauen, zumindest bei denen, mit denen wir zu tun haben, ist tatsächlich die Betreuungssituation. (...) Die Arbeit kriegst du nur, wenn du die Betreuung nachweisen kannst. Und die Betreuung kriegst du nur, wenn du die Arbeit nachweisen kannst. Das ist ein Problem. (...) Viele sind dann verunsichert und misstrauisch, weil sie nicht wissen, wie sie aus dieser Situation herauskommen sollen.“ (I4)

Die zweite Unterkategorie umfasst *Freiwilligkeit und Selbstbestimmung (b)*. Diese Schwerpunkte betreffen allmählich stärker das Handeln der Klient*innen beziehungsweise das Schaffen eines Handlungsrahmens, in dem sie selbstbestimmtes Handeln entfalten können. Die Interviewsegmente zeigen, dass die Angebote freiwillig sind und den Klient*innen echte Selbstbestimmung ermöglichen. Diese klare Trennung von Zwang und Beratung, stärkt das Vertrauensverhältnis:

„Wie gesagt, auch ohne Konsequenz. Also ich hoffe, dass jede Frau hier irgendwie was mitnimmt aus dieser Beratung. Natürlich. Es ist natürlich auch mein Anspruch, aber die sind zu nichts verpflichtet. Also es gibt jetzt nichts, dass sie dann irgendwie mir irgendwas erbringen müssen, dass sie irgendwas gemacht haben oder so.“ (I1)

„Wenn der Staat der Meinung ist, dass das irgendwie strafbar ist, dann darf der Staat das ruhig machen. Aber wir haben dem Klienten halt mitgeteilt, was passiert, wenn er bei Rot über die Ampel geht. Und wenn er das macht, dann liegt es in seinem Ermessen. Also das ist ganz konsequent nie, nie, nie in die Autonomie eines [...] anderen Erwachsenen einzugreifen.“ (I3)

Der dritte Aspekt sind *Beziehungen (c)*. Vermittlungskräfte leisten während ihrer Arbeitszeit teilweise auch klassische Beziehungs- und Seelsorgearbeit. Dies ist den Ergebnissen zufolge einerseits nicht optional und andererseits entscheidend für den Aufbau der Vertrauensbasis. Anhand dieser Segmente wird deutlich, dass sich die Vermittler*innen über ihre Kernaufgaben hinaus Zeit für die individuellen Schwerpunkte der Klient*innen nehmen:

„Auch einfach [...], dass ich dann das Telefon einfach. (...) Mir in die Schulter klemme und zuhöre und dann auch so ein Gespräch. Obwohl es wirklich im Kern nur um eine Terminauswahl geht, kann es auch bis zu einer Stunde dauern, wenn die Leute dann erstmal so den Ballast loswerden. (I3)

„Dadurch, dass ich mit den Menschen spreche, bekommen die eine Art von Hoffnung. [...] deswegen heißt es nicht, dass ich dass mein Job nicht notwendig ist oder nicht unnütz ist. Es ist schon für die auch angenehm zu sprechen und jemanden mit jemandem zu sprechen, einfach über die Probleme [...]“ (I4)

Ergänzend zeigen die Interviews, dass Kenntnisse über das soziale Umfeld sowie milieuspezifische Hintergründe eine zentrale Rolle bei der Entwicklung passgenauer Unterstützungsangebote spielen. Diese empirische Beobachtung schließt sich die an theoretischen Überlegungen zur Individualisierung sozialstaatlicher Maßnahmen, wie sie etwa von Heidenreich und Rice (2016), sowie van Berkel (2007) beschrieben werden.

Die dritte Ergebniskategorie umfasst daher *Individualisierungsthemen (3)*. Diese Kategorie bezieht sich auf die individuelle Passung und Anpassungsfähigkeit bei der Gestaltung von Aktivierungsmaßnahmen. Dabei werden konkrete Handlungsspielräume sichtbar, in denen Angebote flexibel an Bedarfe der Klient*innen angepasst werden. Anhand dessen können praxisrelevante Impulse für die weiter oben erläuterte Individualisierung der Aktivierung abgeleitet werden. Dabei geht es unter anderem um *Faktoren individueller Förderung (a)*. Dies umfasst den Ergebnissen zufolge individuelle Handlungspraktiken bei der Entwicklung geeigneter Unterstützungsmaßnahmen. Die gezielte Berücksichtigung individueller Voraussetzungen stellt ein zentrales Element partizipativer und bedarfsorientierter Aktivierungsstrategien dar. Dazu gehören beispielsweise die Analyse der jeweiligen konkreten Qualifikationen oder Arbeitserfahrungen, wie dieses Segment verdeutlicht:

„[...] und dann treffen wir uns natürlich ein paar Mal, aber ich fange auch schon an zu gucken, was können die eigentlich, was haben die gearbeitet.“ (I4)

Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass sich mit speziellen Kontextsituationen der Klient*innen auseinandergesetzt wurde, um besondere Bedürfnisse an die Aktivierungsprozesse zu ermitteln. Dadurch soll die Möglichkeit eröffnet werden, individuell fördern zu können. Die Milieus der Klient*innen zu kennen erweist sich diesen Erzählungen zufolge als vorteilhaft für die Entwicklung maßgeschneiderter Angebote:

„Es gibt in den Milieus schon Präferenzen. Einige Milieus setzen sich stärker auch mit der beruflichen Frage auseinander. Aber viel wesentlicher ist für mich, dass in den bildungsnahen Milieus die Eltern deutlich stärker [...] in die Verantwortung gehen, ihr Kind zu beteiligen [...]“ (I2)

„Da ist niemand, der protestierend sagt ‚Hey, wir haben hier keine gute Bildung bei uns an der Hauptschule. Wie kann das sein?‘ Sondern easy to ignore heißt am Ende nichts anderes als es ist recht einfach, die zu übersehen, weil sie eben nicht mit [...] Bedarfen oder Unmutsäußerungen auf mich zukommen.“ (I2)

Die zweite Unterkategorie umfasst die *flexible Anpassung der Methoden (b)*. Dies beschreibt, inwiefern die Fachkräfte vom Standardverfahren abweichen können und in welchen Fällen das sinnvoll ist. Dies bezieht sich beispielsweise auf die Menge der Beratungstermine, die Wiedereinsteiger*innen bekommen können, wie diese Erzählung beschreibt:

„Nichtsdestotrotz dürfen die natürlich wiederkommen. Es gibt auch Zweit-, Dritt-, Viertberatungen. Manche reizen es auch echt aus und je nachdem wie groß [...] die Nachfrage ist, kann man die natürlich auch mit unterbringen.“ (I1)

Anhand dieses Segments wird außerdem deutlich, dass Methoden anhand der Interessen verschiedener Zielgruppen angepasst werden:

„[...] sind ja keine homogene Gruppe im Sinne von alle haben die gleichen Interessen und Erwartungshaltungen an solche Angebote. Und das nehmen wir schon sehr, sehr stark mit in die Angebotsentwicklung und gehört halt eben dann auch zu dem das Anpassen vor Ort.“ (I2)

Die letzte Kategorie widmet sich schließlich der *Partizipation* (4). Im Sinne partizipativer Aktivierungsansätze (vgl. Gilson 2016) beschreibt Partizipation die aktive Einbindung von Klient*innen in Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse. In dieser Kategorie reflektierten die Interviewpartner*innen, welche Erwartungen und Ansprüche an die Wiedereinsteigenden im Aktivierungsprozess gestellt werden. Außerdem wurden sie dazu befragt, welchen Einfluss partizipative Prozesse sowohl auf ihre Arbeit als auch auf die Aktivierungschancen ihrer Klient*innen haben. Dafür wurden zwei Unterkategorien ermittelt. Einerseits *Eigenverantwortung und Selbstständigkeit* (a) und andererseits die *Mitgestaltung* (b).

Die erste Unterkategorie charakterisiert das Aktivwerden der Klient*innen. Wichtige Grundsätze, die dafür ermittelt werden konnten, sind beispielsweise die Selbstverantwortung oder „Hilfe zur Selbsthilfe“. Dieser Ansatz enthält die Perspektive, Ratsuchende darin zu unterstützen, ihre eigene Selbstwirksamkeit zu erkennen und zu fördern, sodass sie aktiv an ihrem eigenen Prozess mitwirken können. Dieses Segment verdeutlicht, dass dies eine Voraussetzung dafür ist, dass Menschen überhaupt die vorhandenen Angebote wahrnehmen können:

„Das passt sehr gut an den Begriff Easy-to-ignore-Group. Das heißt, wenn ich jetzt Beratungsfachkraft oder Vermittlungsfachkraft bin, dann kommen diese Menschen nicht auf mich zu. (...) Das heißt, unser erster Schritt ist es, Menschen in ihre Selbstwirksamkeit zu bringen, indem sie erkennen, dass sie eine Wahl haben.“ (I2)

Die Selbstständigkeit wird zudem teilweise für die Teilnahme an Angeboten vorausgesetzt. Personen, die nicht die jeweils gewünschte Eigenmotivation für eine Aktivierung mitbringen, könnten für Maßnahmen unter Umständen ausgeschlossen werden:

„Ich muss merken, dass die auch wollen. Also wenn ich das Gefühl habe, die gehen eigentlich nur (zum Angebot), damit sie irgendwas abarbeiten, dann kümmere ich mich nicht mehr um die. Da verschwende ich meine Energien nicht. Aber die meisten wollen. Ja. Also, das ist ja eine freiwillige Geschichte.“ (I4)

Zweitens verdeutlicht die *Mitgestaltung* (b) Chancen und Herausforderungen, die sich aus partizipativen Aktivierungspraktiken ergeben können. Die Analyse zeigt, dass Wiedereinsteigende kaum aktiv in die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen ihres Aktivierungsprozesses eingebunden sind. Es bestehen den Ergebnissen zufolge größtenteils *eingeschränkte Mitgestaltungsmöglichkeiten* (b1). Zwar werden Wiedereinsteigende nach ihren Zielen gefragt, jedoch reflektieren sie den Prozess und die Maßnahmen meist nicht gemeinsam mit der beratenden Person. Auch Vorschläge zur Verbesserung des Angebots werden kaum eingebracht. Und zwar deshalb,

weil Wiedereinsteiger*innen gar nicht nach Feedback gefragt werden. In drei der vier vorliegenden Fälle wurde die Frage danach, ob auch Maßnahmen oder Prozessstrategien in irgendeiner Weise gemeinsam mit Klient*innen entwickelt werden, eher verneint. Dieses Ergebnis verweist auf ein Spannungsverhältnis zwischen dem theoretischen Anspruch partizipativer Gestaltung und der gelebten Praxis. Modelle wie das der Citizen Agents (Gilson 2016: 387ff) verdeutlichen, dass Rückmeldungen von Klient*innen einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung professionellen Handelns leisten können. Die vorliegenden Daten zeigen jedoch, dass solche Rückkopplungen bislang nur vereinzelt systematisch genutzt werden. Einerseits wurde die geringe Mitgestaltung mit der geringen Rückmeldung der Klient*innen begründet. Andererseits wurde die Struktur der Angebote als Grund genannt. Dies kann ein Ausdruck hierarchischer Hürden sein. Konkrete Begründungen waren dabei, dass nicht genug Zeit für partizipative Elemente sei oder, dass Partizipation eher als formale Anforderung behandelt werde, anstatt wirklich mit einzufließen:

„Es gibt Institute, die nehmen das ernst, was dort gesagt wird. Und es gibt auch Institute, für die ist das einfach nur eine weitere gesetzliche Verpflichtung, der nachgekommen wird.“ (I3)

Trotzdem wurden im Zuge der Interviews Chancen, die aus Partizipation entstehen können, teilweise darauf bezogen, dass sich Beratende und Vermittelnde durch die Bedürfnisse und die Rückmeldungen ihrer Klient*innen weiterentwickeln können. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich daraus *Lernpotenziale durch Rückmeldungen der Klient*innen (b2)* ergeben können. In solchen Fällen zeigt sich, dass das in der Theorie beschriebene Konzept der Citizen Agents (Gilson 2016: 387ff) auch praktisch wirksam sein kann. Dabei nehmen Vermittlungskräfte Rückmeldungen aktiv auf und nutzen diese für bessere und passgenauere Angebote. Dieses Segment verdeutlicht, wie Coaches ihre Angebote im direkten Austausch mit Klient*innen weiterentwickeln:

„[...] es entsteht schon eine Strategie im Gespräch mit den Teilnehmenden, also auch Ablaufpläne, die im Idealfall im allerbesten Fall zu 100 Prozent von den Teilnehmenden kommen. [...] Dadurch, dass das ein sehr, sehr persönliches Coach-Klienten-Verhältnis ist, gehen diese Informationen in der Regel auch auf den Coach über und nicht auf die Organisation. Also ich gehe stark davon aus, dass jeder meiner Coaches aktuell zu jeder Branche in (der Stadt) mindestens zwei Unternehmen nennen kann. Und ich gehe sogar davon aus, dass das aber trotzdem alles unterschiedliche Unternehmen sind. Also, dass jeder Einzelne von denen ist ein Unikat geworden in seiner Arbeit durch das, was er von den Klientinnen und Klienten zurückgekriegt hat.“ (I3)

Dieser Abschnitt analysierte die dritte Leitfrage zur Bedeutung von individueller Beratung und partizipativer Angebotsentwicklung in Aktivierungsmaßnahmen. Basierend auf Gilsons (2016) Konzept der strong Discretion wurde untersucht, wie weitreichende Ermessensspielräume von Vermittlungskräften die Beziehung zu Klient*innen beeinflussen und welche Voraussetzungen für eine beziehungsorientierte Aktivierung bestehen.

Dabei offenbarte die Analyse einen Widerspruch zwischen dem politischen Ziel der Individualisierung und der praktischen Umsetzung, die oft durch standardisierte Baukastensysteme geprägt ist. Die Entwicklung individueller Lösungen soll sicherstellen, dass Wiedereinsteigende nicht nur passive Empfänger*innen von Leistungen sind, sondern diese aktiv mitgestalten können. Die flexible Anpassung der Maßnahmen eröffnet die Möglichkeit, Klient*innen gezielt zur Eigenverantwortung zu ermutigen. Das beinhaltet ebenso, sie von „Betroffenen zu Beteiligten“ (I2) zu machen. Gleichzeitig zeigt sich, dass nichtstaatliche Organisationen tendenziell größere Ermessensspielräume bieten, wodurch individuelle Lösungen eher möglich werden. Der institutionelle Kontext stellt sich damit als entscheidender Faktor für die praktische Ausgestaltung individueller Förderung heraus.

Zudem spielt Vertrauen eine zentrale Rolle. Eine wertschätzende, flexible und freiwillige Beratungspraxis fördert das Engagement der Klient*innen, während restriktive Strukturen und negative Erfahrungen das Vertrauen in Institutionen schwächen. Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass Vermittlungskräfte mitunter gezielt auf Rückmeldungen ihrer Klient*innen reagieren und sich daran orientieren, um ihre Angebote zu verbessern. In solchen Fällen zeigt sich, dass das in der Theorie beschriebene Konzept der Citizen Agents (Gilson 2016: 387ff) auch praktisch wirksam sein kann.

Schließlich konnten zwei zentrale Aspekte der Partizipation festgestellt werden. Einerseits sind die Mitgestaltungsmöglichkeiten für Klient*innen meist begrenzt, da strukturelle Rahmenbedingungen wenig Raum für echte Beteiligung lassen. Andererseits bestehen Lernpotenziale für Vermittlungskräfte, wenn Rückmeldungen der Klient*innen zur Weiterentwicklung praxisnaher Angebote beitragen. Es konnte insgesamt nachgewiesen werden, dass eine partizipative, vertrauensbasierte und flexible Gestaltung von Aktivierungsmaßnahmen entscheidend für deren Wirksamkeit ist.

In der folgenden zusammenfassenden Betrachtung werden die zentralen Erkenntnisse zusammengeführt, um übergreifende Verbindungslinien sichtbar zu machen und gemeinsame Muster sowie Spannungsverhältnisse herauszuarbeiten.

6.5. Knotenpunkte im Aktivierungsprozess: Die Verbindung zentraler Einflussfaktoren

Im Zuge der Analyse konnte festgestellt werden, dass die Ergebnisse der Leitfragen miteinander eng miteinander verwoben sind. Dabei wurden mehrfache Verbindungen zwischen den Themen Leitfragen ermittelt. So kann Regelwissen als strategische Machtquelle (Leitfrage 1) dazu eingesetzt werden, Einfluss auszuüben. Wer über tiefgehendes Regelwissen verfügt, kann dies strategisch einsetzen. Organisationsmitarbeitende können mit dem Wissen um bestehende Regeln diese so interpretieren, dass bestimmte Gruppen gezielt gefördert oder alternative Finanzierungsquellen erschlossen werden. So können neue und tolerierte informelle Regeln (Leitfrage 2) entstehen. Weiterhin sind Ermessensspielräume nur dann wirksam, wenn spezielles Wissen vorhanden ist. Dazu gehören Fachinformationen (Leitfrage 1), sowie das Wissen zum Umgang mit offiziellen Regeln (Leitfrage 2). Deren Verbindung und der sichere Umgang mit Wissen trägt dazu bei, dass Vermittlungskräfte als Professionals dazu befähigt sind, die strong Discretion (Leitfrage 3) zu nutzen. Zudem stellt die Entwicklung von Kooperationsnetzwerken einen weiteren zentralen Verknüpfungspunkt aller Leitfragen dar: Netzwerke als Machtquelle (Leitfrage 1) erweitern die strong Discretion (Leitfrage 3) und verbessern den Zugang zu Ressourcen. Dies fördert in der Konsequenz informelle Regelstrukturen (Leitfrage 2). Vermittlungskräfte, die gut vernetzt sind, können beispielsweise alternative Finanzierungsmöglichkeiten erschließen, wenn offizielle Budgets begrenzt sind. Dadurch können sie flexiblere und maßgeschneiderte Angebote für ihre Klient*innen schaffen. Schließlich kann Vertrauen als Voraussetzung für Partizipation gesehen werden. Offizielle Regeln (Leitfrage 2) schränken jedoch die strong Discretion (Leitfrage 3) ein und führen zu standardisierten Angeboten, wodurch das Vertrauen in das System sinken kann.

Die folgende Abbildung veranschaulicht diese Zusammenhänge nochmals und verdeutlicht die zentralen Zusammenhänge rund um die wichtigsten Einflussgrößen: Wissen und Kooperation.

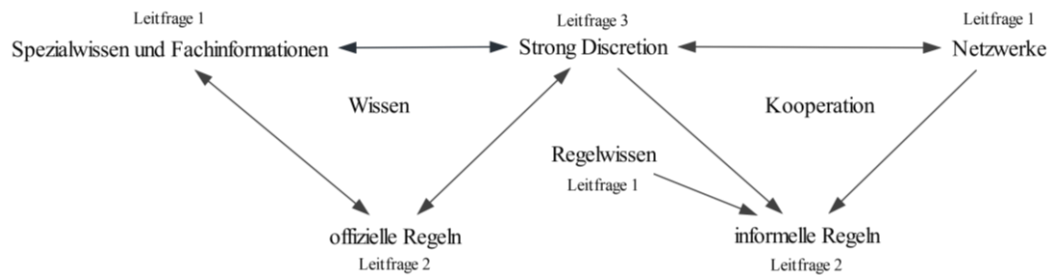


Abbildung 10: Verbindungen und Wechselwirkungen zentraler Faktoren im Aktivierungsprozess, eigene Grafik

Die Analyse des Materials zeigt, dass kein Faktor isoliert voneinander betrachtet werden kann. Wissen, Netzwerke, Vertrauen und Partizipation bedingen sich gegenseitig und wirken zusammen, um die Handlungsspielräume der Vermittlungskräfte zu erweitern. Besonders die strategische Nutzung von Netzwerken, die den Zugang zu Ressourcen und Finanzierungsmöglichkeiten erleichtern spielt dabei eine zentrale Rolle. Diese Elemente beeinflussen maßgeblich die tägliche Arbeit der Vermittlungskräfte und ermöglichen es, individuell zugeschnittene Lösungen für Wiedereinsteigende zu entwickeln. Das Vertrauen innerhalb dieser Netzwerke sowie die Bereitschaft zur Kooperation sind entscheidend, um flexible, partizipative Aktivierungsstrategien erfolgreich umzusetzen.

Nachdem die wesentlichen Schnittstellen zwischen den Leitfragen und den ermittelten Einflussfaktoren nochmals detaillierter dargelegt wurden, werden im letzten Abschnitt die Ergebnisse nochmals in einem Fazit zusammengefasst und reflektiert.

7. Fazit

Ausgangspunkt dieser Auseinandersetzung war es, einen Aspekt der Vermittlungsarbeit zu analysieren und herauszufinden wie Handlungsspielräume und Ermessensentscheidungen in der Interaktion mit Wiedereinsteigerinnen genutzt werden können. Ausgehend davon wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

„Wie kann die interaktionsdynamische Gestaltung von Handlungsstrategien dazu beitragen, das professionelle Handeln von Vermittlungskräften der Arbeitsmarktintegration in der Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Aktivierungspolitiken für Frauen zu unterstützen?“

Die Analyse der Interviews zeigte, dass interaktionsdynamische Handlungsstrategien zentral für die Gestaltung von Aktivierungsmaßnahmen für Frauen sind. Vermittlungskräfte müssen professionelle Entscheidungen treffen, individuelle Bedarfe erkennen und strukturelle Hürden überwinden.

An die Erkenntnisse der Theorie anschließend, interpretieren Vermittlungskräfte als Street-level Bureaucrats (Lipsky 1980) politische Vorgaben und passen diese flexibel an. Dafür sind arbeitsmarktpolitisches Wissen, gendersensible Ansätze und strategische Netzwerkbildung essenziell. Gleichzeitig unterliegen die Vermittler*innen formalen Steuerungsmechanismen, die sich stark an quantitativen Leistungsindikatoren orientieren und damit ihre Handlungsspielräume begrenzen.

Wie Lipsky (1980: 81ff) betont, erfordert der Umgang mit komplexen Regelwerken umfassende Ermessensspielräume. Dies stellt eine Notwendigkeit dar, die sich im Spannungsverhältnis zwischen individueller Verantwortlichkeit und institutioneller Steuerung besonders zeigt. Vermittlungskräfte arbeiten eigenverantwortlich. Sie sind jedoch auch an Vorgaben gebunden, die kurzfristige Erfolge in den Vordergrund stellen. Diese Form der Steuerung kann längerfristige Integrationsprozesse beeinträchtigen und macht deren Qualität kaum messbar.

Auch Garsten et al. (2016: 165ff) kritisieren, dass Aktivierungsmaßnahmen die Verantwortung für ihr Gelingen tendenziell auf Teilnehmende übertragen, wobei strukturelle Hürden ausgeblendet bleiben. Die Analyse bestätigt, dass unter diesen Bedingungen die Wirksamkeit von Vermittlungsarbeit eingeschränkt bleibt. Weder zusätzliche Mittel noch neue Steuerungsinstrumente entfalten ihre Wirkung, solange die vorhandenen Qualitätsindikatoren nur die kurzfristige Zielerreichung abbilden. Eine stärkere Ausrichtung an qualitativen Kriterien wäre notwendig, um nachhaltige Integration auch evaluierbar zu machen. Damit würde Aktivierung nicht lediglich vollzogen, sondern in ihrer Wirksamkeit langfristig gesichert werden.

Eine weitere Erkenntnis bezieht sich auf das Dilemma zwischen Vertraulichkeit und Rechenschaftspflicht. Die Analyse warf die Frage auf, inwiefern die Dokumentationspflichten der Arbeitsabläufe den Aufbau von Vertrauensverhältnissen einschränken. Dabei konnte festgestellt werden, dass eine Möglichkeit darin besteht, Regeln innerhalb der Teams festzulegen und regelmäßig zu evaluieren. Die Analyse legt nahe, dass die Ernennung interner Expert*innen diesen Prozess zusätzlich professionalisieren kann. Die Definition eigener Qualitätskriterien ist dabei besonders relevant, um die Lokalisierung und Dezentralisierung von Aktivierungsleistungen zu fördern. Sie ermöglicht es, auf die spezifischen Bedürfnisse vor Ort gezielt einzugehen.

Ein weiterer wichtiger Punkt betrifft die hohen Anforderungen an Professionalität. Lipsky (1980) und Gilson (2016) legen nahe, dass die hohen Anforderungen nicht der Anerkennung und Attraktivität des Berufs für hochqualifizierte Fachkräfte entsprechen. Hochqualifizierte Fachkräfte werden jedoch benötigt, um verantwortungsvoll und fachlich kompetent mit den Ermessensspielräumen umzugehen. Zudem wird die Wichtigkeit interorganisationaler Zusammenarbeit für die Professionalisierung anhand des Bedarfs an maßgeschneiderten Angeboten deutlich. Diese Perspektive spiegelt sich auch in den Aussagen der Interviewpartner*innen wider. Sie konnten einen Einblick darin geben, wie hochqualifizierte Fachkräfte den Aktivierungsprozess im Rahmen ihrer Organisationen gestalten. Aus den Interviews geht dabei hervor, dass Mitglieder von Nichtregierungsorganisationen weniger formale Regeln befolgen müssen als Mitglieder von Regierungsorganisationen.

In Übereinstimmung mit der Betrachtung interorganisationaler Zusammenarbeit, wie es Zimmerman et al. (2016) nahelegen, machte die Untersuchung weiterhin deutlich, dass Vermittlungskräfte verstärkt auf Kooperationen mit lokalen Akteur*innen angewiesen sind. Die zentrale Rolle der Netzwerke konnte im Zuge der Analyse bestätigt werden. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass institutionelle Strukturen diese Zusammenarbeit oft erschweren. Zimmermann et al. (2016) weisen darauf hin, dass One-Stop Shops als zentrales Steuerungselement ursprünglich dazu gedacht waren, verschiedene Akteur*innen in der Arbeitsmarktintegration zusammenzuführen. Die Theorie sowie die Analyse legen jedoch nahe, dass in der Praxis das Gegenteil eintritt. Die staatliche Steuerung dominiert, während lokale Akteur*innen wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten haben. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass eine gleichberechtigte Einbindung lokaler Netzwerke in die Aktivierungsarbeit notwendig wäre, um professionelles Wissen über spezifische Gruppen gezielter zu nutzen.

Ein besonders hervorzuhebender Eigenbefund aus den Interviews ist die zentrale Bedeutung von Emotionsarbeit. Diese stellt eine bisher unsichtbare Herausforderung im Vermittlungsprozess dar. Beziehungsarbeit und der Aufbau von Vertrauen in diesem Sinne wurde zwar als relevante Größe empirisch als auch theoretisch (vgl. Gilson 2016) begründet. Jedoch erscheint diese Dimension der Arbeit bisher nur am Rande des Diskurses. Das liegt unter anderem daran, dass die Emotionsarbeit formell nicht erfasst werden kann. In einem der Interviews wurde es passend auf den Punkt gebracht: „Vertrauen kann nicht verordnet werden“ (I2). Vertrauen ist eine aktive Leistung, die nicht von selbst entsteht. Es muss gezielt aufgebaut werden, zum Beispiel durch partizipative Reflexionen, in denen Vermittlung und Verantwortung gemeinsam

gestaltet werden. Zwar wurde im Rahmen der Untersuchung die Relevanz von Vertrauen eingehend beleuchtet, doch wurde dabei nicht ermittelt, wie genau das Vertrauen aufgebaut werden sollte und wie Vermittlungskräfte mit der zusätzlichen Belastung, die aus der Beziehungsarbeit resultiert umgehen sollten.

Schließlich ist es sinnvoll, die Rolle der Easy-to-ignore-Gruppen in Hinblick auf die Individualisierungsdebatte zu reflektieren. Dieser Aspekt stellt einen weiteren empirischen Mehrwert dieser Arbeit dar. Die Interviews machen deutlich, dass arbeitsmarktferne Gruppen, wie Frauen mit Betreuungsverpflichtungen, durch implizite Erwartungen hinsichtlich einer eigenen „Selbstaktivierungskraft“ (I3) systematisch benachteiligt werden. Folglich laufen besonders benachteiligte Gruppen Gefahr, von Maßnahmen nicht erreicht zu werden. Vermittlungskräfte müssen daher gezielt dafür sensibilisiert werden, diese Gruppen aktiv einzubeziehen. Diese Beobachtung erweitert die Diskussion zur Individualisierungspolitik um eine bisher weniger betrachtete Perspektive.

Die Untersuchung legt abschließend nahe, dass eine erfolgreiche Erwerbsintegration nicht nur von den individuellen Fähigkeiten der Vermittlungskräfte oder den Strukturen der Arbeitsmarktpolitik, sondern von der gezielten Verknüpfung beider Ebenen abhängt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass insbesondere drei zentrale Entwicklungspotenziale adressiert werden müssen: Erstens eine Reform der Verantwortlichkeitsstrukturen, die strukturelle Faktoren in die Steuerungsmechanismen einbezieht, zweitens eine Anpassung der Qualitätsmessung, die qualitative Erfolgsindikatoren stärker berücksichtigt, und drittens eine Professionalisierung der Vermittlungskräfte, die sowohl fachliche als auch interaktionsdynamische Aspekte gezielt fördert.

Die Analyse macht darüber hinaus deutlich, dass strukturelle Bedingungen eine zentrale Hürde für die nachhaltige Erwerbsintegration von Frauen darstellen. Dazu zählen insbesondere die mangelnde politische Unterstützung, die fehlende institutionelle Verzahnung und die unzureichende Anerkennung informeller Qualifikationen. Vermittlungskräfte können diesen Herausforderungen oft nur begrenzt begegnen, indem sie auf strategische Netzwerke und flexible Angebotsgestaltung zurückgreifen. Langfristig sind jedoch politische und institutionelle Reformen erforderlich, um diese Praxisstrategien wirksam zu unterstützen.

Daraus ergibt sich auch ein klarer Bedarf an weiterführender Forschung. So gilt es zu untersuchen, wie neue Formen der Qualitätsmessung gestaltet werden können, die den komplexen Anforderungen von Vermittlungskräften im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Steuerung gerecht werden. Insbesondere mit Blick auf die vertrauensfördernde Emotionsarbeit sollte

untersucht werden, wie Vermittlungskräfte institutionell unterstützt werden können. Ebenso wäre eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Mehrfachbelastungen, etwa bei Alleinerziehenden, für die Gestaltung von Aktivierungsmaßnahmen sinnvoll. Weitere Forschungsbedarfe in dem Zusammenhang bestehen insbesondere im Bereich einer Sensibilisierung für die besonderen Bedürfnisse von Easy-to-ignore-Gruppen. Schließlich sollte die Rolle lokaler Netzwerke und deren institutionelle Anbindung stärker in den Blick genommen werden, um relevantes Spezialwissen systematisch in die Ausgestaltung von gendergerechter Arbeitsmarktpolitik einzubinden.

Damit zeigt die Untersuchung, dass interaktionsdynamische Strategien entscheidend für die Wirksamkeit professionellen Handelns in der Arbeitsmarktintegration sind. Eine langfristig bedarfsgerechte Aktivierung erfordert jedoch nicht nur qualifizierte Fachkräfte, sondern auch die gezielte Weiterentwicklung ihrer Autonomie, klar definierte Qualitätskriterien und verbesserte strukturelle Rahmenbedingungen. Letztlich muss die Aktivierungspolitik die Rolle der Vermittlungskräfte anerkennen, ihre Handlungsspielräume stärken und strukturelle Barrieren aktiv abbauen. Damit liefert diese Untersuchung nicht nur theoretische Einsichten, sondern auch praxisrelevante Impulse für eine nachhaltige und gendergerechte Weiterentwicklung der Aktivierungspolitik.

Literaturverzeichnis

Allmendinger, Jutta (2010): Verschenkte Potenziale? Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Allmendinger, Jutta; Boden, Michelle (2023): Der Weg zu einer zukunftsfähigen Familienpolitik. In: *Wirtschaftsdienst* 103 (9), S. 595–599.

Brehm, Uta (2021): Familienbedingte Erwerbsunterbrechungen. Datenreport 2021. Bundeszentrale für politische Bildung. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/datenreport-2021/arbeitsmarkt-und-verdienste/329864/familienbedingte-erwerbsunterbrechungen/>, zuletzt geprüft am 15.05.2024.

Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.: Athenäum (Sozialwissenschaft und Praxis Buchreihe des Wissenschaftszentrums Berlin, Band 3).

Fuchs, Johann; Weber, Brigitte (2021): Neue Schätzungen für die Stille Reserve – erstmalig Anwendung des IAB-Konzepts auf Gesamtdeutschland. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg (IAB-Forschungsbericht, 6).

Garsten, Christina; Jacobsson Kerstin; Sztandar-Sztanderska, Karolina (2016): Negotiating social citizenship at the street-level: local activation policies and individualization in Sweden and Poland. In: Martin Heidenreich und Deborah Rice (Hg.): Integrating social and employment policies in Europe. Active inclusion and challenges for local welfare governance. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, S. 265–294.

Gilson, Lucy L. (2016): Michael Lipsky, Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service. In: Martin Lodge, Edward C. Page und Steven J. Balla (Hg.): The Oxford Handbook of Classics in Public Policy and Administration. Oxford: Oxford University Press (1), S. 303–404.

Grunow, Daniela; Aisenbrey, Silke; Evertsson, Marie (2011): Familienpolitik, Bildung und Berufskarrieren von Müttern in Deutschland, USA und Schweden. In: *Köln Z Soziol* 63 (3), S. 395–430.

Heidenreich, Martin; Rice, Deborah (2016): Integrating social and employment policies at the local level: conceptual and empirical challenges. In: Martin Heidenreich und Deborah Rice (Hg.): Integrating social and employment policies in Europe. Active inclusion and challenges for local welfare governance. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, S. 16–50.

Holst, Elke (2000): Die stille Reserve am Arbeitsmarkt. Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1999. Ed. Sigma, Berlin.

Kühl, Stefan (2020): Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Lipsky, Michael (1980): Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz (Beltz Pädagogik).

Misoch, Sabina (2019): Qualitative Interviews. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg (De Gruyter Studium).

Reinders, Heinz (2016): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden. 3., durchgesehene und erweiterte Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg

Statistisches Bundesamt (Destatis): 15 % der Alleinerziehenden mit Kindern unter 18 Jahren sind Väter. Zahl der Woche Nr. 20 vom 16. Mai 2023. Hg. v. Statistisches Bundesamt (Destatis). Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_20_p002.html, zuletzt geprüft am 09.01.2025.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (28.03.2024): Korrektur: Gender Care Gap 2022: Frauen leisten 44,3% (alt: 43,8%) mehr unbezahlte Arbeit als Männer. Pressemitteilung Nr. 073. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/02/PD24_073_63991.html, zuletzt geprüft am 14.05.2024.

Witzel, Andreas (2000): The Problem-centered Interview. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 1, No 1 (2000): Qualitative Research: National, Disciplinary, Methodical and Empirical Examples.

Zimmermann, Katharina; Fuertes, Vanesa; Aurich-Berheide, Patrizia (2016): Local worlds of coordinated activation policy. In: Martin Heidenreich und Deborah Rice (Hg.): Integrating social and employment policies in Europe. Active inclusion and challenges for local welfare governance. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, S. 235–264.

Zimmermann, Katharina; Rice, Deborah (2016): Organizational barriers to service integration in one-stop shops: the case of Germany. In: Martin Heidenreich und Deborah Rice (Hg.): Integrating social and employment policies in Europe. Active inclusion and challenges for local welfare governance. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing, S. 162–184.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich meine Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen verwendet, sowie keine unzulässige fremde Hilfe in Anspruch genommen habe. Zudem wurde die Arbeit nicht unter unkenntlichem Einsatz generativer KI erbracht. Außerdem versichere ich, dass ich die allgemeinen Prinzipien wissenschaftlichen Arbeitens und Veröffentlichens, wie sie in den Leitlinien guter wissenschaftlicher Praxis der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg festgelegt sind, befolgt habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Oldenburg, 15.04.2025  _____

Anhang

I. Kurzfragebogen

Rückkehr in den Arbeitsmarkt. Herausforderungen und Barrieren für die erfolgreiche Umsetzung von Arbeitsmarkttaktivierungsmaßnahmen für Frauen.

1. Welchen Beruf und Beschäftigungsstatus haben Sie? (Vollzeit, Teilzeit, Ehrenamt, etc.)
2. Welchen Bildungsabschluss und Ausbildung haben Sie?
3. Konkrete Berufserfahrung: Welche Berufserfahrung im Bereich der Frauenförderung/Arbeitsmarkttaktivierung haben Sie? (Jahre und Förderungsart, beisp. Workshops, Berufsberatung, Coachings, etc.)
4. Vorwissen und Erfahrung: Wie gut fühlen Sie sich zum Thema Arbeitsmarkttaktivierung von Frauen informiert?
5. Wahrnehmung und Relevanz des Themas:
 - a) Wie stark glauben Sie, dass die (von Ihnen) angebotenen Aktivierungsprogramme tatsächlich eine Veränderung für Frauen auf dem Arbeitsmarkt bewirken?
 - b) Wie wichtig ist es Ihnen auf individuelle Lebensumstände jeder Frau einzugehen, auch wenn dies mehr Zeit oder andere Ressourcen einfordert?
6. Arbeitsbedingungen:
 - a) Inwiefern empfinden Sie die Arbeitsbelastung in Ihrer Tätigkeit als angemessen oder belastend?
 - b) Wie wichtig ist Ihnen Flexibilität und Autonomie in Ihrer Arbeit?
 - c) Wie empfinden Sie die Regelungen und Vorgaben, die Ihre Arbeit steuern? Halten Sie diese für hilfreich oder einschränkend?
 - d) Inwiefern empfinden Sie die Unterstützung durch Vorgesetzte als relevant für Ihre tägliche Arbeit?

II. Interviewleitfaden

Vorbereitung:

- Uhr für mich sichtbar aufstellen
- Getränke bereitstellen
- Diktiergerät aufstellen und Soundcheck machen. Wo liegt es am besten? Funktioniert alles einwandfrei?

Joining

- Begrüßung: Wie geht es Ihnen? Danke, dass Sie mich empfangen. Haben Sie alles, was Sie für das Gespräch benötigen? (Trinken, Wohlbefinden im Raum etc.)
- Smalltalk: Anreise, Wetter, ...
- Anonymisierung und Vertraulichkeit, Datenschutz: Die Aufnahmen werden nach der Verschriftlichung gelöscht. Niemand außer mir bekommt die Aufnahme zu hören.
- Interesse: Mich interessieren Ihre persönliche Sichtweise und Erfahrung mit dem Thema.
- Ungewohnte Situation:
 - Lassen Sie sich Zeit beim Erzählen.
 - Alles, was Sie relevant finden, ist relevant für mich.
 - Ich höre mehr zu, als dass ich rede.
 - Wenn Sie eine Frage nicht verstehen, weisen Sie mich bitte darauf hin. Ich versuche dann, sie verständlicher zu formulieren.
- Aufbau des Interviews: erläutern → noch Fragen?

Eingangsstimulus (Informationsphase)

Ich interessiere mich für Voraussetzungen und Barrieren für die Umsetzung von Arbeitsmarkttaktivierungsmaßnahmen für Frauen.

Mein Forschungsfokus liegt auf der Entwicklung wirksamer Aktivierungstechniken auf Ebene der Vermittlungskräfte. Also nicht auf der Ebene der Vorgaben und Möglichkeiten sozialpolitischer Faktoren. Damit meine ich äußere Faktoren, wie beispielsweise Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Elternzeit oder Einbezug von Arbeitgeber*innen.

Mich interessiert viel mehr, wie Sie die strukturellen Rahmenbedingungen interpretieren, um ihre Arbeit umzusetzen. Außerdem interessiert mich, welche Strategien und Ressourcen dabei zum Einsatz kommen.

AUFZEICHNUNG BEGINNT

Warm-Up Frage:

Können Sie mir ein bisschen von Ihrem Arbeitsalltag erzählen? Was sind typische Situationen, mit denen Sie in der Vermittlungsarbeit zu tun haben, und welche Aspekte bereiten Ihnen dabei am meisten Freude oder erscheinen Ihnen besonders wichtig?

1. Themenblock: Strukturelle Rahmenbedingungen der Arbeitsmarktintegration und Individualisierung

Intro:

In den letzten Jahren hat sich viel in der Arbeitsmarktpolitik getan, besonders was die Individualisierung angeht. Statt standardisierter Angebote geht es heute mehr darum, individuelle Lösungen für die Klient*innen zu finden. Das bringt Chancen, aber auch Herausforderungen – für die Klient*innen und für Sie als Fachkraft in der Vermittlung. Mich interessiert, wie Sie diesen Wandel wahrnehmen und wie sich das auf Ihre Arbeit und die Klient*innen auswirkt.

1. Personalisierte Aktivierungsdienste:

Wie gehen Sie in Ihrer täglichen Arbeit vor, um die Aktivierungsmaßnahmen auf die individuellen Bedürfnisse Ihrer Klient*innen abzustimmen?

- a) *Vertiefungsoption:* Wie erleben Sie **Spannungen zwischen** der Notwendigkeit, **individuelle Lösungen** für Ihre Klient*innen zu finden und den Anforderungen, **standardisierte Verfahren** und Vorgaben einzuhalten? Wie wirkt sich das auf Ihre Arbeit aus?
- b) *Vertiefungsoption:* Welche **Herausforderungen** sehen Sie bei der Umsetzung personalisierter Unterstützungsangebote?

Nachfrageoptionen: Sind die Angebote eher auf Disziplin oder Empowerment/Eigenverantwortung ausgelegt? → Balance zwischen Unterstützung und Kontrolle? → Mitspracherecht der Klient*innen bei der Auswahl der Angebote?

2. Chancen und Herausforderungen der Individualisierung:

Welche Chancen sehen Sie durch die Individualisierung von Aktivierungsangeboten für Ihre Klient*innen?

- a) *Vertiefungsoption:* Wie bewerten Sie den **Erfolg maßgeschneiderter Aktivierungsmaßnahmen** in Bezug auf die Arbeitsmarktintegration? Können Sie Beispiele nennen, bei denen diese Ansätze besonders gut funktioniert haben oder wo es Schwierigkeiten gab?
- b) *Vertiefungsoption:* Wie schätzen Sie die **Kompetenzen und Ressourcen der Klient*innen** ein, die sie benötigen, um die Dienstleistungen auch in Empfang nehmen zu können?

Nachfrageoptionen: Was muss jemand „können“, um die Leistung zu empfangen? Wo sehen Sie Verbesserungspotenziale?

2. Themenblock: Regeln, informelle Regeln, Handlungsspielräume und kooperative Ansätze

Intro:

In Ihrem Arbeitsalltag müssen Sie sicher oft Vorgaben und Regeln einhalten und gleichzeitig auf die individuellen Bedürfnisse Ihrer Klient*innen eingehen. Dabei gibt es bestimmte Situationen, in denen Sie kreativ oder flexibel sein müssen, um Lösungen zu finden. Mich interessiert, wie Sie mit solchen Herausforderungen umgehen,

welche Rolle Ihre eigenen Erfahrungen dabei spielen und wie Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Klient*innen gestalten.

6.5.1.1.1.1.1. Einfluss und Ermessensspielraum bei Entscheidungen und informelle Regeln:

Gibt es in Ihrer täglichen Arbeit Momente, in denen Sie entscheiden müssen, wie Sie eine Regel anwenden oder sogar von offiziellen Regeln abweichen mussten, um eine Aufgabe zu erfüllen? Können Sie mir ein Beispiel geben, wo Sie das gemacht haben?

- a) *Vertiefungsoption:* (Dilemma: Zielkonflikte) Haben Sie in Ihrer Arbeit schon einmal Situationen erlebt, in denen Sie zwischen der **Einhaltung von Vorschriften und den Bedürfnissen von Klient*innen abwägen** mussten? Wie wird in solchen Fällen im Team oder in der Organisation entschieden, was Priorität hat?

6.5.1.1.1.1.2. Arbeitsbelastung, Ressourcenkontrolle und Ressourcenmangel:

Wie erleben Sie den Arbeitsdruck und den **Umgang mit begrenzten Ressourcen** in Ihrer Arbeit? Welche **Ressourcen sind besonders wichtig, um Einfluss nehmen zu können**, und wie beeinflusst der Zugang zu diesen Ressourcen Ihre Handlungsmöglichkeiten? Gibt es eine spezielle Situation, die Ihnen dabei in Erinnerung geblieben ist?

6.5.1.1.1.1.3. Effizienz durch Routinen und Methoden:

Gibt es bei Ihrer Arbeit bestimmte Routinen oder Methoden, die Sie entwickelt haben, um Ihre Aufgaben effizienter zu erledigen? Wie gehen Sie mit Regeln um, die schwer mit den täglichen Abläufen vereinbar sind?

6.5.1.1.1.1.4. Kooperative und klient*innenorientierte Ansätze und die Beziehung/ Zusammenarbeit mit Klient*innen:

Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Klient*innen, wenn es darum geht, gemeinsam konkrete Vorgehensweisen zu entwickeln, die in der Praxis wirklich hilfreich sind?

6.5.1.1.1.1.5. Ungleichbehandlung, Machtverhältnisse und Abhängigkeiten:

Gab es Situationen, in denen Ihre Beziehungen zu anderen Menschen Ihre Entscheidungen beeinflusst haben? Wie haben Sie in solchen Momenten Ihren eigenen Weg gefunden? Oder Wie wirkt sich das auf Ihre Entscheidungen aus?

- a) *Vertiefungsoption:* (Diskriminierung) Haben Sie in Ihrer Arbeit jemals beobachtet, dass unterschiedliche Menschen unterschiedlich behandelt werden? Was denken Sie, wie kommen solche Unterschiede zustande und wie gehen Sie damit um? Wie erleben Sie die Interaktionen mit den Klient*innen?
Nachfrageoption: Gibt es Momente, in denen Sie das Gefühl haben, dass sie von Ihnen abhängig sind?

6.5.1.1.1.1.6. Einschätzung der geltenden Regeln und mögliche Verbesserungen:

Wie gut passen die geltenden Regeln und Richtlinien zu Ihrer Arbeit? Haben Sie erlebt, dass bestimmte Dinge trotz fehlender offizieller Erlaubnis umgesetzt werden? Welche Veränderungen würden Sie sich wünschen, um die Regeln besser an die Praxis anzupassen?

Abschlussphase

- Das waren alle meine Fragen
- Fällt Ihnen noch etwas Wichtiges ein, das ich nicht gefragt habe?
- Danksagung und positives Feedback

AUFZEICHNUNG ENDET