

Was macht Coaching in Jobcentern erfolgreich?

Auswertung von Fachdialogen in den Jahren 2019 bis 2025 zum Coaching im Teilhabechancengesetz und nach § 16 k SGB II

Für die G.I.B. ist die Integration benachteiligter Zielgruppen in den Arbeitsmarkt und die Unterstützung der Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende ein Schwerpunkt ihrer Arbeit. Dieser wird insbesondere durch die Organisation und Durchführung von Austauschformaten für die Jobcenter umgesetzt. Für die Coaches der Jobcenter haben sich vor allem Fachdialoge bewährt. So bietet die G.I.B. seit 2019 den „Fachdialog Coaching im Rahmen des Teilhabechancengesetz“ und seit 2024 den „Fachdialog Coaching im § 16 k SGB II (ganzheitliche Betreuung)“ an. Der folgende Beitrag geht empirisch der Frage nach, was das Coaching in Jobcentern erfolgreich macht.*

Die hier zugrunde liegende Auswertung basiert auf 53 Fachdialog-Protokollen zum Coaching im Kontext des Teilhabechancengesetzes (THCG) und des § 16 k SGB II aus den Jahren 2019 bis 2025. Diese Fachdialoge bieten einen fortlaufenden Erfahrungsaustausch zwischen den Jobcentern über Ziele, Verfahren, organisatorische Modelle und Qualitätsanforderungen des Coachings von arbeitsmarktfernen Zielgruppen. Sie erlauben damit nicht nur eine Momentaufnahme einzelner Umsetzungsstände, sondern auch eine Rekonstruktion von Entwicklungslinien über mehrere Jahre hinweg.

Die Untersuchung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit im Sinne einer systematischen Wirkungsanalyse, sondern versteht sich vielmehr als strukturierte Zusammenfassung praxisbezogener Erfahrungen. Sie dient damit insbesondere der Identifikation von Handlungsmustern, Entwicklungsbedarfen und bewährten Ansätzen in der Umsetzung von Coaching im Kontext der Grundsicherung.

Im Zentrum der Diskussionen steht durchgängig die Frage, wie Coaching für Personen mit komplexen Unterstützungsbedarfen wirksam gestaltet werden kann. Dabei

zeigt sich, dass Coaching in diesem Kontext überwiegend nicht als enges Vermittlungsinstrument verstanden wird, sondern als längerfristiger Unterstützungsprozess, der arbeitsmarktbezogene, soziale und persönliche Dimensionen miteinander verbindet. Häufig wird hervorgehoben, dass eine nachhaltige Verbesserung der Erwerbsfähigkeit oft erst dann erreichbar ist, wenn zunächst grundlegendere Problemlagen bearbeitet werden: instabile Wohnverhältnisse, Schulden, gesundheitliche Einschränkungen, psychische Belastungen, soziale Isolation oder Schwierigkeiten im Umgang mit Behörden.

Die Auswertung verfolgt deshalb nicht primär die Frage, wie schnell Coaching in Beschäftigung mündet – wengleich eine perspektivische Beschäftigungsaufnahme immer auch Ziel dieser Form des Coachings ist. Sie versucht stattdessen, Merkmale von gutem Coaching, organisatorische Voraussetzungen zur Begünstigung der Wirksamkeit und wiederkehrende Leit motive aus der Fachdialog-Reihe herauszuarbeiten. Methodisch handelt es sich um eine qualitative Verdichtung wiederkehrender Themen, Problemdefinitionen und Lösungsansätze, wie sie in den Protokollen dokumentiert sind.

Was ist gutes Coaching?

Die Protokolle zeigen ein konsistentes Verständnis davon, was unter gutem Coaching im THCG und nach § 16 k SGB II verstanden werden kann. Im Kern wird Coaching als individueller, prozessorientierter und beziehungsbasierter Unterstützungsansatz beschrieben. Es folgt keinem starren oder standardisierten Ablauf, sondern entwickelt sich aus der konkreten Lebenslage der Teilnehmenden, aus dem Tempo des jeweiligen Prozesses und aus den Themen, die sich im Verlauf der Begleitung als handlungsrelevant erweisen. Gerade diese Offenheit wird als Qualitätsmerkmal verstanden. Mehrfach wird betont, dass Coaching nicht standardisiert werden dürfe, weil sich Unterstützungsbedarfe häufig erst im Verlauf der Beziehung klären und verändern.

Ein zentrales Element guten Coachings ist die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee. Vertrauen, Verlässlichkeit, Kontinuität und Kommunikation auf Augenhöhe werden in zahlreichen Protokollen als Grundbedingungen erfolgreichen Coachings benannt. Dies gilt besonders für Zielgruppen, die bereits längere Erfahrungen mit Leistungsbezug, Maßnahmen oder institutioneller Beratung haben und neuen Angeboten zunächst skeptisch begegnen. Der Aufbau einer tragfähigen Beziehung wird deshalb nicht als Beiwerk, sondern als eigentliche Voraussetzung für Veränderung beschrieben. Fortschritte entstehen vielfach erst dann, wenn Teilnehmende das Gegenüber nicht als kontrollierende Instanz, sondern als verlässlich unterstützende Person erleben.

Hinzu kommt ein klares professionelles Rollenverständnis. Gute Coaches lösen Probleme nicht stellvertretend, sondern unterstützen Menschen dabei, eigene Lösungen zu entwickeln und vorhandene Ressourcen nutzbar zu machen. In mehreren Fachdialogen wird die Spannung zwischen „Arbeit für die“ und „Arbeit mit den“ Kundinnen und Kunden ausdrücklich thematisiert. Gute Coachingpraxis wird dort verortet, wo Unterstützung nicht in Übernahme von Aufgaben umschlägt, sondern Selbstwirksamkeit stärkt. Diese ressourcenorientierte und befähigende Haltung gilt auch als wichtige Grenze gegenüber therapeutischen Settings: Im Coaching können psychische Belastungen bei den Coachees erkannt werden oder zur Sprache kommen, diese müssen allerdings zur Diagnostik und weiteren Behandlung zwingend in passende Hilfesysteme übergeleitet werden. Eine Therapie behandelt

erkrankte Personen, während ein Coaching Entwicklungsschritte bei psychisch Gesunden fördert und keinesfalls eine Therapie ersetzt.

Auffällig ist darüber hinaus die thematische Breite dessen, was im Coaching bearbeitet wird: Wohnungsfragen, Mietmängel, Schulden, gesundheitliche Probleme, Sucht, Fragen der Kinderbetreuung, familiäre Konflikte, Einsamkeit, mangelnde Tagesstruktur, Überforderung mit Schriftverkehr oder unübersichtliche Verwaltungsanforderungen als wiederkehrende Themen. Gutes Coaching wird gerade dadurch charakterisiert, dass solche Problemlagen nicht ausgeklammert, sondern als relevante Bedingungen von Erwerbsfähigkeit ernst genommen werden. Die Fachdialoge beschreiben Coaching damit als Form ganzheitlicher Unterstützung, die an der Lebenswirklichkeit der Coachees ansetzt und nicht allein an formalen Integrationszielen.

Ein weiteres Kennzeichen guten Coachings ist seine methodische Flexibilität. Hierbei werden klassische Gespräche im Jobcenter benannt, aber auch auf Hausbesuche, Begleitungen zu Terminen, Treffen im öffentlichen Raum, Walk-and-Talk-Formate, videobasierte oder telefonische Kontakte und in einzelnen Fällen niedrigschwellige, freizeitbezogene oder tiergestützte Formate hingewiesen. Diese Vielfalt wird nicht als Beliebigkeit, sondern als Ausdruck professioneller Anpassungsfähigkeit verstanden. Gute Coaches wählen Formate so, dass sie zum Fall, zur Sicherheitslage und zur Arbeitsbeziehung passen. Gerade die Möglichkeit, Beratung aus der reinen Komm-Struktur des Jobcenters herauszulösen, wird vielfach als Mehrwert beschrieben.

Gelingensbedingungen

Neben dem Coachingverständnis benennen die Coaches in den Fachdialogen eine Reihe struktureller Voraussetzungen, ohne die gute Praxis nur eingeschränkt möglich ist. An erster Stelle steht der Betreuungsschlüssel. Die berichteten Fallzahlen variieren erheblich; genannt werden Spannweiten von etwa 1 : 6 bis 1 : 40. Der Tenor der Diskussionen ist jedoch klar: Sehr hohe Fallzahlen gefährden die Qualität des Coachings. Begründet wird dies nicht nur mit dem Zeitbedarf von Gesprächen, sondern auch mit Dokumentation, Vor- und Nachbereitung, Netzwerkarbeit, Fahrtzeiten und kurzfristigen Kriseninterventionen.

Wiederkehrend wird ein niedrigerer Schlüssel, vielfach im Bereich von 1 : 20 bis 1 : 25, als sachgerecht dargestellt, insbesondere wenn aufsuchende Arbeit geleistet und mit multiplen Problemlagen gearbeitet wird. Die Kontakthäufigkeit wird dabei vielerorts durch die Coaches bestimmt und am Bedarf der Coachees ausgerichtet. Sie ist zu Beginn des Coachings und zur Vorbereitung von Übergängen in Beschäftigung oder weiterführende Maßnahmen größer. In einigen Jobcentern sowie in Vergabemaßnahmen gibt es Vorgaben zur Kontaktdichte, die sich von einem Kontakt pro Woche bis zu einem Kontakt im Quartal erstrecken.

Eng damit verbunden ist die Frage nach zeitlichen Ressourcen und Prozessdauer. Mehrfach wird herausgestellt, dass Coaching nicht linear verläuft und sich Bedarfe im Verlauf verändern. Daraus folgt, dass starre Zeitfenster, unflexible Stundenkontingente oder zu kurze Zuweisungsdauern der Coachees in das Coaching den Unterstützungsbedarfen nur bedingt gerecht werden. Gute Rahmenbedingungen ermöglichen, die Kontaktdichte und Intensität an den möglichen Krisen, Übergängen oder Stabilisierungsphasen auszurichten.

Eine weitere zentrale Gelingensbedingung ist die Qualität der organisatorischen Einbettung. Hier gibt es unterschiedliche Modelle: Selbstvornahme durch das Jobcenter, Vergabe an Dritte, Gutscheinelösungen oder Mischformen. Keine Variante wird pauschal als überlegen beschrieben; wohl aber werden jeweils spezifische Vor- und Nachteile benannt. Die Selbstvornahme gilt vielfach als leichter steuerbar und flexibler. Bei Vergaben oder Gutscheinen werden dagegen häufiger Probleme an Schnittstellen, ein hoher Abstimmungsbedarf, unklare Qualitätsstandards oder Personalfuktuation bei Trägern thematisiert. Als förderlich gelten klare Aufgabenbeschreibungen, feste Ansprechpersonen, verbindliche Austauschformate und transparente Qualitätsanforderungen.

Auch die interne Organisation innerhalb der Jobcenter wird als relevant beschrieben. Einige Häuser arbeiten mit spezialisierten Coachingteams, andere verteilen die Aufgabe dezentral. Spezialteams werden vor allem wegen des erleichterten Austauschs, der einheitlicheren Verfahren, der kollegialen Beratung und der besseren Vertretungsregelungen positiv bewertet. Zugleich wird betont, dass Coachingteams an andere Bereiche angebunden bleiben sollten, um Zuweisungen passgenau zu gestalten und Informationen über Zielgruppen und

Unterstützungsangebote nicht zu verlieren. In den Fachdialogen erfolgt das Plädoyer damit weder für vollständige Zentralisierung noch für völlige Verteilung, sondern für Formen, die Spezialisierung mit Anschlussfähigkeit verbinden.

Von großer Bedeutung ist ferner die Einbindung in regionale Unterstützungsnetzwerke. Coaches bewegen sich häufig an der Schnittstelle zu Schuldnerberatung, psychosozialer Betreuung, Suchtberatung, Wohnhilfen, Gesundheitsdiensten, Jugendhilfe oder Angeboten anderer Rechtskreise. Dabei wird die Lotsenfunktion des Coachings explizit hervorgehoben. Gute Coachingpraxis setzt demnach voraus, dass Coaches regionale Angebote kennen, Kontakte pflegen und Teilnehmende zu passenden Hilfen begleiten können. Gerade bei psychischen Belastungen oder stark verdichteten sozialen Problemlagen wird wiederholt betont, dass Coaching allein nicht ausreicht, sondern nur in Verbindung mit weiterführenden Hilfen wirksam sein kann.

Schließlich thematisieren die Fachdialoge die Unterstützung der Coaches selbst als Gelingensbedingung. Supervision, kollegiale Fallberatung, Inhouse-Schulungen, Patenmodelle oder psychologische Ersthilfe erscheinen im Material als wichtige Instrumente professioneller Absicherung. Dies wird mit der Komplexität der Problemlagen, der emotionalen Belastung der Arbeit und der Notwendigkeit kritischer Selbstreflexion begründet. Wiederholt wird darauf hingewiesen, dass fehlende Regelungen oder lange Verzögerungen bei Unterstützungsangeboten dazu führen können, dass Coaches Entscheidungen allein und auf eigenes Risiko treffen müssen.

Wiederkehrende Leitmotive

Über die einzelnen Themen hinaus verdichtet sich das Material zu einigen übergreifenden Leitmotiven. Ein erstes Leitmotiv ist die Bedeutung von Beziehung vor Instrument. Nicht einzelne Methoden, Formate oder Rechtskonstruktionen werden als ausschlaggebend beschrieben, sondern die Qualität der verlässlichen Begleitung. Coaching erscheint in den Protokollen gerade dort als wirksam, wo es gelingt, Distanz zu reduzieren, Vertrauen aufzubauen und kontinuierlich ansprechbar zu bleiben.

Ein zweites Leitmotiv ist Ganzheitlichkeit vor Verengung. Im Rahmen der Fachdialoge wird immer wieder darauf hingewiesen, dass arbeitsmarktbezogene Probleme

selten isoliert auftreten. Erwerbsfähigkeit wird nicht als enger funktionaler Status, sondern als Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von sozialer Stabilität, Gesundheit, Motivation, familiären Rahmenbedingungen und institutioneller Anschlussfähigkeit verstanden. Gute Coachingpraxis zeichnet sich deshalb dadurch aus, dass sie diese Zusammenhänge nicht ausblendet.

Ein drittes Leitmotiv ist Flexibilität vor Standardisierung. Ob Kontaktdichte, Beratungsort, Dauer oder Methodenwahl: Oft wird betont, dass Coaching nur dann seinen Zweck erfüllt, wenn es anpassungsfähig bleibt. Dies betrifft auch neuere Formate wie Videoberatung, Telefonkontakte, Walk and Talk oder andere niedrigschwellige Settings. Nicht jede Methode und nicht jedes Format passen zu jeder Person; entscheidend ist die Passung zwischen Fall, Coach und Kontext.

Ein viertes Leitmotiv betrifft die Spannung zwischen Professionalisierung und Ressourcenknappheit. Die Protokolle dokumentieren einen hohen professionellen Anspruch an Coaching: klare Rollen, qualifizierte Fachkräfte, Supervision, Datenschutz, Sicherheitskonzepte, Berichtswesen und Qualitätskontrolle. Gleichzeitig werden Mittelkürzungen, Personalmangel, knappe Fahrzeugverfügbarkeit, fehlende Budgets oder unzureichende IT-Ausstattung als praktische Grenzen benannt. Die Diskussionen zeigen damit, dass Qualität nicht allein eine Frage guter Konzepte, sondern auch eine Frage verfügbarer Ressourcen ist.

Entwicklungslinien 2019 bis 2025

Im Zeitverlauf lassen sich mehrere Verschiebungen erkennen. In den frühen Protokollen des Jahres 2019 dominieren Fragen der Grundsatzentscheidung zwischen Selbstvornahme und Vergabe, der inhaltlichen Ausgestaltung beschäftigungsbegleitender Betreuung sowie der Schnittstellen zwischen coachende Personen, Fallmanagement, Arbeitgeberservice und Arbeitgebern. Bereits hier wird jedoch sichtbar, dass Coaching individualisiert sein muss, Bedarfsgemeinschaften im Blick behalten kann und Erfolge nur begrenzt über harte Kennzahlen abbildbar sind.

Ab 2020 treten Fragen des Übergangsmangements, der Abstimmung zwischen Fallmanagement und Coach sowie die Folgen der Corona-Pandemie stärker hervor. Die Protokolle zeigen, dass telefonische und digitale Formate zwar Brückenfunktionen übernehmen konnten, zugleich aber Verluste an persönlicher Nähe mit sich brachten.

Parallel wird sichtbar, wie wichtig klare Zuständigkeiten, feste Ansprechpersonen und der Erhalt von Coachingkontakten auch in Krisenzeiten sind.

Die Jahre 2024 und 2025 markieren schließlich eine deutliche Ausdifferenzierung des Diskurses im Rahmen des § 16 k. Nun rücken Zielgruppenbestimmung, Betreuungsschlüssel, aufsuchende Arbeit, Sicherheitskonzepte, Datenschutzfragen, Wirkungsorientierung und innovative Beratungsformen in den Vordergrund. Die Diskussionen werden damit spezifischer und praxisnäher: Nicht mehr die Frage, ob Coaching sinnvoll ist, steht im Mittelpunkt, sondern wie sich Qualität unter knappen Ressourcen aufrechterhalten und fachlich weiterentwickeln lässt.

Zusammenfassung

Die Auswertung der 53 Fachdialog-Protokolle zeigt Coaching im Kontext des THCG und des § 16 k SGB II als ein komplexes, beziehungsorientiertes und ganzheitlich ausgerichtetes Unterstützungsinstrument. Gutes Coaching ist durch Vertrauensaufbau, professionelle Rollenklärung, Ressourcenorientierung und methodische Flexibilität gekennzeichnet. Es bearbeitet nicht nur unmittelbar arbeitsmarktbezogene Themen, sondern nimmt die Lebenslagen der Teilnehmenden in ihrer ganzen Breite in den Blick.

Seine Wirksamkeit hängt zugleich in hohem Maße von strukturellen Bedingungen ab: realistischen Betreuungsschlüsseln, ausreichender Zeit, funktionierenden Netzwerken, klarer organisatorischer Einbettung sowie Unterstützung für die Coaches selbst. Die Fachdialoge zeigen damit nicht nur, was gutes Coaching ausmacht, sondern auch, dass seine Qualität wesentlich davon abhängt, ob die institutionellen Rahmenbedingungen der Komplexität des Auftrags gerecht werden. Unter günstigen Bedingungen kann Coaching einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Menschen mit vielfältigen Problemlagen zu stabilisieren, sie wieder an Unterstützungsstrukturen anzubinden und ihre Teilhabechancen schrittweise zu verbessern.

* Die Auswertung wurde unter Nutzung KI-gestützter Verfahren vorgenommen. Die KI diente der Strukturierung und sprachlichen Ausformulierung der Inhalte auf Grundlage der vorliegenden Fachdialog-Protokolle. Die inhaltliche Prüfung, Bewertung und Verantwortung liegen vollständig bei der G.I.B.

IMPRESSUM

G.I.B.-Beiträge zur Arbeits- und Sozialpolitik

HERAUSGEBERIN

G.I.B. – Gestaltung, Innovation und Beratung
in der Arbeits- und Sozialpolitik GmbH

Im Blankenfeld 4 • 46238 Bottrop

Tel.: 02041 767-0 • Fax: 02041 767-299

mail@gib.nrw.de • www.gib.nrw.de

Geschäftsführer: Torsten Withake (V. i. S. d. P.)

**VERANTWORTLICHER REDAKTEUR UND
KI-GESTÜTZTE AUSWERTUNG**

Josef Muth

j.muth@gib.nrw.de

FACHLICHE ANSPRECHPERSONEN IN DER G.I.B.

Peter Fehse

p.fehse@gib.nrw.de

Benedikt Willautzkat

b.willautzkat@gib.nrw.de

AUTOREN

Peter Fehse

Benedikt Willautzkat

GESTALTUNG

G.I.B. GmbH

Mai 2026