

# **Arbeitsmarktbezogene soziale Dienstleistungen in Niederösterreich**

## **Grundlagenpapier zur Situation von Beratungs- und Beschäftigungsprojekten**

Studienbericht, 30. Jänner 2026

Eva More-Hollerweger, Julian Kettl & Michelle Staudinger



**Studie im Auftrag von:**



**Impressum:**

Zentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Impact  
Welthandelsplatz 1, Gebäude AR, 1.OG  
1020 Wien  
Tel.: +43 1 31336 5878  
[www.wu.ac.at/npocompetence](http://www.wu.ac.at/npocompetence)

Wien, Mai 26

Copyright: NPO & SE Kompetenzzentrum  
Kontakt: Eva More-Hollerweger [eva.hollerweger@wu.ac.at](mailto:eva.hollerweger@wu.ac.at)

---

## Executive Summary

Beratungs- und Betreuungseinrichtungen (BBE), Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte (GBP) und Sozialökonomische Betriebe (SÖB) sind ein zentraler Bestandteil der aktiven Arbeitsmarktpolitik in Niederösterreich. Diese arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen verfolgen das Ziel, beschäftigungslose Personen mit Unterstützungsbedarf auf dem Weg (zurück) in Beschäftigung zu begleiten. Vor dem Hintergrund steigender Arbeitslosigkeit und gleichzeitig enger werdender finanzieller Spielräume steht das Feld vor der Herausforderung, Versorgungssicherheit und Qualität unter veränderten Rahmenbedingungen weiterzuentwickeln.

Der vorliegende Endbericht bündelt die Ergebnisse einer Studie zur Lage arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen in Niederösterreich. Diese basieren auf einer Bestandsaufnahme der Projektlandschaft 2024, qualitativen Fallstudien und einer quantitativen Online-Befragung von Trägerorganisationen (n=32). Analysiert werden zentrale Systemfragen entlang von Kohärenz (typische Unterstützungswege und Bruchstellen), Durchlässigkeit (Übergänge Richtung erster Arbeitsmarkt) sowie Finanzierung und Organisation.

Die Ergebnisse zeigen ein breit ausgebautes, zugleich aber heterogenes und teils kleinteilig organisiertes Feld. In den Fallstudien wird eine zunehmende Komplexität von Problemlagen der Kund:innen sichtbar - insbesondere durch einen Anstieg an psychischen Belastungen. Wiederkehrende Bruchstellen entstehen in der Integrationskette an Übergängen zwischen Angeboten und bei Trägerwechsel. Gleichzeitig werden engere Kooperationen zwischen Beratung und Beschäftigung als sinnvoller Hebel zur Reduktion von Informationsverlusten und Doppelstrukturen gesehen. Bei Beschäftigungsprojekten wird die aktuelle Dauer von Transitarbeitsplätzen häufig als zu kurz eingeschätzt. Schlüsselarbeitskräfte mit Outplacement-Funktion können zur Steigerung von nachhaltigen Vermittlungen auf den ersten Arbeitsmarkt beitragen. Unternehmensnahe Beschäftigungsmodelle (z.B. Arbeitskräfteüberlassung) werden mehrheitlich als wirksam bewertet. Querschnittlich wird Planungsunsicherheit als Risiko für Personalbindung („Schlüsselarbeitskräfte“) und damit für die langfristige Qualität der Angebote hervorgehoben. Folgende vier Reformansätze lassen sich aus den Ergebnissen ableiten:

- **Reformansatz 1:** Ein Ausbau der praktischen Möglichkeiten, die Dauer von Transitarbeitsplätzen bei Bedarf zu verlängern, wird von den Trägern befürwortet und könnte zu positiven Beschäftigungseffekten führen.
- **Reformansatz 2:** Eine Forcierung der stärkeren Kooperation zwischen Beratungs- und Beschäftigungsprojekten durch größere, hybride Trägerstrukturen und stärkeren Informationsaustausch (z.B. über datenschutzkonforme Plattformen) kann Bruchstellen in der Integrationskette reduzieren.
- **Reformansatz 3:** Ein verstärkter Einsatz von unternehmensnahen Beschäftigungsmodellen (z.B. Arbeitskräfteüberlassung, Praktika, Arbeitstrainings) wird von den Trägern befürwortet und kann zu positiven Beschäftigungseffekten führen, sofern bei deren Ausgestaltung auf die Vermeidung von Mitnahme- und Verdrängungseffekten geachtet wird.
- **Reformansatz 4:** Ein gemeinsames Zielbild zur Entwicklung der Landschaft arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen, längerfristige Förderverträge und die Möglichkeit der Rücklagenbildung würden die Planungssicherheit für die Träger und ihre Schlüsselarbeitskräfte erhöhen. Wünschenswert wäre aus der Sicht der Träger auch eine höhere Transparenz und stärkere Einbindung bei (strategischen) Förderentscheidungen.

# Inhalt

<b>1.</b>	<b>Hinleitung und Forschungsstand</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Forschungsinteresse</b> .....	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Methode</b> .....	<b>6</b>
3.1.	Bestandsaufnahme: Expert:inneninterviews und Sekundärdaten .....	6
3.2.	Qualitative Fallstudien mit Trägerorganisationen: Kohärenz und Durchlässigkeit ..	6
3.3.	Quantitative Online-Befragung der Träger .....	8
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>9</b>
4.1.	Bestandsaufnahme .....	9
4.2.	Ergebnisse der Fallstudien .....	13
4.2.1.	Kund:innenstruktur .....	13
4.2.2.	Wirkung für Kund:innen .....	15
4.2.3.	Schnitt- und Bruchstellen .....	16
4.2.4.	Kooperation mit Unternehmen .....	18
4.2.5.	Schlüsselarbeitskräfte .....	20
4.2.6.	Beziehung zum AMS und Zusammenarbeit .....	22
4.2.7.	Finanzielle Instabilität und Planungsunsicherheit .....	23
4.2.8.	Trägerstrukturen – Anzahl und Größe .....	24
4.3.	Ergebnisse der quantitativen Befragung .....	25
4.3.1.	Zielgruppenspezifische Auslegung von Angeboten .....	26
4.3.2.	Kombination von Beratung und Beschäftigung .....	27
4.3.3.	Dauer und Flexibilisierung von Transitarbeitsplätzen .....	28
4.3.4.	Unternehmensnahe Beschäftigungsmodelle und Outplacement .....	29
<b>5.</b>	<b>Diskussion und Reformansätze</b> .....	<b>31</b>
<b>6.</b>	<b>Literatur &amp; Hilfsmittel</b> .....	<b>34</b>

---

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bewertung von Aussagen zur zielgruppenspezifischen Ausrichtung der Projekte .....	26
Abbildung 2: Bewertung von Aussagen zur Kombination von Beratung und Beschäftigung .	27
Abbildung 3: Bewertung von Aussagen zur aktuellen Dauer der Transitarbeitsplätze .....	28
Abbildung 4: Bewertung von Aussagen zur Sinnhaftigkeit unternehmensnaher Beschäftigungskonzepte .....	29

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Fallstudien mit Eckdaten .....	7
Tabelle 2: Bestandsaufnahme Beschäftigungsprojekte .....	10
Tabelle 3: Bestandsaufnahme Beratungsprojekte .....	12

# Abkürzungsverzeichnis

AK NÖ	Arbeiterkammer Niederösterreich
AME	Arbeitsmarkterfolg
AMS	Arbeitsmarktservice
BBE	Beratungs- und Betreuungseinrichtungen
GBP	Gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt
LGS	Landesgeschäftsstelle (des AMS)
NAL	Langzeitarbeitslos („Netto-Arbeitslosigkeits-Dauer“)
NPO/WU	Institut für Nonprofit-Organisationen und Social Impact der Wirtschaftsuniversität Wien
RGS	Regionalgeschäftsstelle(n) (des AMS)
SÖB	Sozialökonomischer Betrieb
SÖBÜ	Sozialökonomischer Betrieb mit Überlassung
TA	Transitarbeitsplatz/-plätze

# 1. Hinleitung und Forschungsstand

Die österreichische Arbeitsmarktpolitik stützt sich maßgeblich auf die Säulen Beratung und Beschäftigung, wobei **arbeitsmarktbezogene soziale Dienstleistungen** eine essenzielle Rolle spielen. Beratungs- und Betreuungseinrichtungen (BBE), Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte (GBP) und Sozialökonomische Betriebe (SÖB) werden vom Arbeitsmarktservice (AMS) beauftragt, Menschen bei ihrem (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Sie bieten Beschäftigung am sogenannten zweiten Arbeitsmarkt sowie umfassende Beratung und Unterstützung zur Überwindung von Hürden und Problemlagen.

Seit Herbst 2023 sehen sich die Trägerorganisationen, die arbeitsmarktbezogene soziale Dienstleistungen in Niederösterreich anbieten, mit **signifikanten budgetären Einschränkungen** konfrontiert. Eine Reduktion des Gesamtbudgets für aktive Arbeitsmarktpolitik im Jahr 2023 spiegelte sich auch in der Finanzierung dieser Angebote wider (BMAW, 2024). Dies löste bei den Trägerorganisationen niederösterreichischer BBE, GBP und SÖB Besorgnis aus, da die Weiterentwicklung und mitunter sogar die Fortführung ihrer Projekte unsicher ist. Die Arbeiterkammer Niederösterreich (AK NÖ) reagierte darauf mit einer klaren Forderung nach mehr finanziellen Mitteln für das AMS, um eine progressive Arbeitsmarktpolitik aufrechtzuerhalten (AK, 2023).

Gleichzeitig verschärft sich die Lage am niederösterreichischen Arbeitsmarkt mit **steigender Arbeitslosigkeit** (AMS, 2026). Im Dezember 2025 liegt die Arbeitslosenquote im Bundesland bei 7,9 %. Gegenüber Dezember 2024 stieg die Zahl um +4,2 %. Besonders stark stieg die Zahl der Langzeitarbeitslosen mit +11,6 %. Sowohl Quote als auch Anstieg der Arbeitslosigkeit liegen in Niederösterreich allerdings unter dem österreichweiten Durchschnitt (8,4 % und +6,6 %, respektive).

Bisherige Studien zeigen Veränderungen der Rahmenbedingungen bei den Kund:innen arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen. **Ihre Problemlagen werden zunehmend komplexer** und sind oft von multiplen Herausforderungen gekennzeichnet, die über die reine Arbeitslosigkeit hinausgehen. Dazu gehören beispielsweise gesundheitliche Einschränkungen, psychische Belastungen, Wohnungsnot und sprachliche Barrieren (Bode, 2011; ICMPPD, 2022; ÖIF, 2025; Universität Wien, 2023). Eine weitere Herausforderung stellt der **Fachkräftemangel** und Herausforderungen in den Arbeitsbedingungen von Schlüsselarbeitskräften arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen dar (Franz et al., 2024).

Die **Arbeiterkammer Niederösterreich (AK NÖ)** nimmt in diesem Kontext eine **zentrale Rolle** ein. Als Interessenvertretung der Arbeitnehmer:innen setzt sie sich für eine progressive, aktive Arbeitsmarktpolitik ein, die existenzsichernde, wirksame und sinnstiftende Maßnahmen gewährleistet. Dabei agiert die AK NÖ in einem komplexen Auftragsdreieck zwischen Geldgeber:innen (AMS), Trägerorganisationen und Kund:innen. Ihre Beteiligung an AMS-Gremien bringt Verantwortung für Budget, Planung und Regulierung der arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen mit sich. Gleichzeitig ist es ihr ein Anliegen, die Arbeitsplätze der im Feld tätigen Fach- und Schlüsselkräfte zu sichern und qualitativ zu verbessern (AKNÖ, 2025a; AKNÖ, 2025b).

Dieses **Grundlagenpapier präsentiert die Ergebnisse einer Studie** zur Situation arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen in Niederösterreich durch das Zentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Impact der Wirtschaftsuniversität Wien (NPO/WU), im Auftrag der AK NÖ. Es basiert auf qualitativen Interviews mit Vertreter:innen und Kund:innen von Beratungs- und Beschäftigungsprojekten in Form von Fallstudien, einer quantitativen Online-Befragung der Träger sowie seitens des AMS erhobenen Sekundärdaten. Im Folgenden werden das Forschungsinteresse (2) und die Methoden (3) skizziert, die Ergebnisse der Erhebungen präsentiert (4) und Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen abgeleitet (5).

---

## 2. Forschungsinteresse

Ziel der vorliegenden Studie war die Erstellung eines fundierten Grundlagenpapiers, das der AK Niederösterreich als empirisch gestützte Basis für ihre interessenspolitische Arbeit dient. Auf dieser Grundlage können Vorschläge und Strategien abgeleitet werden, die zur nachhaltigen Verbesserung der Versorgung mit arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen in Niederösterreich beitragen.

Im Zentrum stehen fünf thematische Leitfragen bzw. Analyseperspektiven, die in der Studie systematisch bearbeitet wurden:

- **Bestandsaufnahme:** Wie ist die Landschaft der arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen, die Finanzierung vom AMS NÖ erhalten, strukturiert? Wer sind die Zielgruppen und Nutzer:innen dieser Angebote und welche ergänzenden Finanzierungsquellen werden herangezogen? Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Größe und den Kosten der Angebote?
- **Kohärenz:** Wie verlaufen typische „Pfade“ der Kund:innen durch die Dienstleistungslandschaft? Welche Schnittstellen funktionieren gut, und wo entstehen Bruchstellen in der Unterstützungskette?
- **Durchlässigkeit:** In welchem Ausmaß ergänzen sich unterschiedliche arbeitsmarktbezogene Leistungen und andere soziale Dienstleistungen? Welche Potenziale und Voraussetzungen bestehen für eine stärker integrierte Erbringung sich ergänzender Leistungen unter Nutzung bestehender Strukturen?
- **Zuständigkeit, Qualität und adäquate Versorgung:** Wie wird die Koordination unterschiedlicher Leistungen in der Praxis bewältigt, und wie gut passen die Angebote zu den individuellen Bedarfen der Kund:innen?
- **Finanzierung, Regulierung und Organisation:** Welche Formen der Finanzierung, Regulierung und Organisation tragen aus Sicht der beteiligten Akteur:innen zur Nachhaltigkeit, Qualität und Planbarkeit bei? In welchen Bereichen wird Veränderungsbedarf gesehen und welche umsetzungsnahen Reformationen lassen sich ableiten?

Damit leistet die Studie nicht nur eine strukturierte Bestandsaufnahme, sondern identifiziert auf Basis der empirischen Erhebungen Perspektiven und Reformansätze für eine progressive aktive Arbeitsmarktpolitik in Niederösterreich, die den komplexen Realitäten von Kund:innen und Trägerorganisationen gerecht wird.

---

## 3. Methode

Die Studie wurde als Mixed-Methods-Design umgesetzt, das eine Sekundärdatenanalyse mit quantitativen und qualitativen Erhebungen kombiniert. Die Zusammenarbeit mit der AK NÖ erfolgte dabei in einem engen, laufenden Austausch. Zentrale Schritte und Zwischenergebnisse wurden in Abstimmungsformaten reflektiert.

### 3.1. Bestandsaufnahme: Expert:inneninterviews und Sekundärdaten

Für die Bestandsaufnahme wurden (1) drei leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit Schlüsselpersonen aus Praxis und Forschung durchgeführt (aus AMS NÖ, AK NÖ sowie Dachverbänden) und anschließend (2) Sekundärdaten zu allen vom AMS NÖ finanzierten Beratungs- und Beschäftigungsprojekten eingeholt und deskriptiv nach Größe, Zielgruppe, Finanzierung und Erfolgskennzahlen ausgewertet. Zudem wurde eine Korrelation zwischen der Größe und den Kosten je Teilnehmemonat durch den Korrelationskoeffizienten Pearson  $r$  erfasst.

Die Sekundärdaten beziehen sich auf das gesamte Jahr 2024 (das jüngste Jahr, für das vollständige Daten verfügbar sind) und beinhalten alle Beratungs- und Beschäftigungsprojekte, die 2024 eine Finanzierung durch das AMS NÖ erhalten haben. Ziel der Auswertung durch das NPO/WU war es, die aktuelle Lage der arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen im Sinne der Verteilung von Größe, Zielgruppen, Erfolgskennzahlen und Kosten darzustellen.

### 3.2. Qualitative Fallstudien mit Trägerorganisationen: Kohärenz und Durchlässigkeit

Um die Situation der Beratungs- und Beschäftigungsprojekte und deren Angebot zu erheben, wurden insgesamt 24 leitfadengestützte Interviews mit Vertreter:innen ausgewählter Trägerorganisationen sowie deren Kund:innen durchgeführt. Die Auswahl der Trägerorganisationen folgte einer Fallstudienlogik mit dem Ziel einer passenden Heterogenität (u.a. nach Region/Viertel, Größe, Leistungsportfolio und Besonderheiten), um unterschiedliche Struktur- und Praxislogiken abzubilden. Die Auswahl wurde mit der AKNÖ abgestimmt.

Befragt wurden sowohl Leitungspersonen ( $n = 10$ ) als auch operativ tätige Mitarbeiter:innen ( $n = 8$ ), um verschiedene Perspektiven auf Angebotslogik, Schnittstellen, Bruchstellen und die allgemeine Situation der Organisationen einzubeziehen. Zur Erfassung der Perspektive der Leistungsbezieherinnen wurden zusätzlich leitfadengestützte Interviews mit Kund:innen der Angebote durchgeführt ( $n = 6$ ).

Die Interviews beinhalteten insbesondere Fragen zu folgenden Themen:

Personal (Leitung & operativ)

- **Rolle & Angebot im System:** Aufgaben, Zielgruppen, Dienstleistungen, Position in der regionalen Dienstleistungslandschaft
- **Pfade & Vernetzung:** Zugänge/Weiterverweisungen, Zusammenarbeit mit anderen Angeboten, typische Unterstützungswege
- **Schnitt- & Bruchstellen:** Lücken/Übergänge, die (nicht) gut funktionieren, typische Hürden (mit Beispielen)

- **Rahmenbedingungen & Trends:** Finanzierung/Förderlogiken, Bürokratie/Regulierung, Trends in Bedarfslagen, Reformideen
- **Kooperationen:** Zusammenarbeit mit AMS und regionalen Unternehmen (Bedarf, Vermittlungspraxis, Verbesserungspotenziale)
- **Wirkung:** Kriterien für Wirksamkeit/Erfolg, Einschätzungen und Fallbeispiele

Kund:innen

- **Zugang & Nutzung:** Wie sie ins Angebot gekommen sind, was sie genutzt haben, seit wann, Art der Unterstützung
- **Passung:** Erwartungen/Hoffnungen, ob das Angebot zu ihren Bedürfnissen passt und was gefehlt hat
- **Erfahrungen & Zufriedenheit:** Was gut/schlecht läuft (z.B. Erreichbarkeit, Unterstützung), konkrete Verbesserungswünsche

Die Rekrutierung erfolgte in Kooperation mit Trägerorganisationen; die Auswahl orientierte sich an einem theoretischen Sampling, um eine möglichst breite Streuung relevanter Merkmale (z. B. Alter, Geschlecht, Herkunft, Problemlagen, Region) zu erreichen (Froschauer & Lueger, 2009).

Die Interviews fanden sowohl vor Ort, in Räumlichkeiten der Projekte, als auch per Videokonferenz im November und Dezember 2025 statt und wurden thematisch ausgewertet (strukturierende qualitative Inhaltsanalyse) (Froschauer & Lueger, 2020). Tabelle 1 gibt einen pseudonymisierten Überblick über die als Fallstudien ausgewählten Trägerorganisationen.

TABELLE 1: ÜBERSICHT DER FALLSTUDIEN MIT ECKDATEN

# Fallstudie	Dienstleistungen	Größe lt. Budget 2024	Region in NÖ	Interviews	Besonderheit
1	GBP	klein	Mostviertel ländlich	1 LP, 1 OP, 2 KU	kleines, regional vernetztes GBP
2	SÖB	groß	Hauptstadtregion	2 LP, 1 OP, 1 KU	geplante Fusionierung mit weiterem Projekt
3	BBE	groß	überregional	2 LP, 2 OP, 1 KU	großer Träger der verschiedene BBEs betreibt
4	SÖBÜ & BBE	mittel	überregional	2 LP, 2 OP	Akademiker:innen und Wiedereinsteiger als Zielgruppe
5	GBP	klein	Mostviertel städtisch	1 LP, 1 OP, 2 KU	geplante Fusionierung mit weiterem Projekt
6	SÖB	mittel	Mostviertel	1 LP, 1 OP	Träger mit mehreren regional vernetzten Standorten
7	SÖB	klein	Waldviertel ländlich	1 LP	spezifische Situation des Waldviertels

**Anmerkung:** LP = Leitungspersonal. OP = Operatives Personal. KU = Kund:innen; Größe: klein (<1,5 Mio. Euro), mittel (1,5 – 3 Mio. Euro), groß (>3 Mio. Euro.)

---

### 3.3. Quantitative Online-Befragung der Träger

Die Online-Befragung diente der quantitativen Prüfung der in den Fallstudienbefragungen identifizierten Themen und Aussagen. Auf deren Basis wurden mehrere standardisierte Aussagen zu folgenden Themenbereichen entwickelt, zu welchen die Befragten den Grad ihrer Zustimmung/Ablehnung durch Likert-Skalen bewerteten.

- Sinnhaftigkeit einer zielgruppenspezifischen Auslegung von Beratungs- und Beschäftigungsprojekten
- Sinnhaftigkeit einer Kombination von Beratungs- und Beschäftigungsprojekten innerhalb von Trägerorganisationen bzw. eine stärkere Kooperation zwischen Beratungs- und Beschäftigungsprojekten
- Sinnhaftigkeit einer Verlängerung bzw. Flexibilisierung der Dauer von Transitarbeitsplätzen
- Sinnhaftigkeit einer stärkeren Forcierung von Beschäftigungskonzepten, die in Unternehmen des ersten Arbeitsmarktes stattfinden, etwa Überlassungen oder Arbeitspraktika

Die Befragung erfolgte über die Zusendung eines Web-Links an alle Träger, die Beratungs- oder Beschäftigungsprojekte in Niederösterreich anbieten und Finanzierung vom AMS Niederösterreich erhalten. Sie fand zwischen 23. Dezember 2025 und 15. Jänner 2026 statt. Die Befragungsdaten wurden statistisch (deskriptiv) ausgewertet und offene Angaben inhaltsanalytisch gebündelt.

---

## 4. Ergebnisse

### 4.1. Bestandsaufnahme

Die Daten, auf deren Basis die Auswertung dieser Bestandsaufnahme erfolgte, stammen aus einer **Sonderauswertung des AMS Niederösterreichs** zu den Strukturdaten aller Beratungs- und Beschäftigungsprojekte, die im Jahr 2024 vom AMS NÖ Finanzierung erhielten. Die Daten wurden seitens AMS auf Projektebene erhoben und beziehen sich auf das gesamte Jahr 2024. Sie wurden seitens NPO/WU **auf Trägerebene und in aggregierter Form** für die spezifische Fragestellungen dieser Studie verknüpft und ausgewertet. Die Ergebnisse bilden die Grundlage dieses Kapitels.

Tabelle 2 zeigt die Verteilung der zentralen Charakteristika wie Größe, Finanzierungs- und Zielgruppenstruktur der vom AMS finanzierten **Beschäftigungsprojekte**. Im Jahr 2024 waren **28 Träger** mit insgesamt **32 Beschäftigungsprojekten** tätig. Im Leistungsumfang wurden insgesamt **1 473 Teilnahmen** in *Vorbereitung/Training* und **2 699 Teilnahmen an Transitarbeitsplätzen (TA)** verzeichnet. Pro Träger liegt der Durchschnitt bei rund **53** (Vorbereitung/Training) bzw. **96** (TA), wobei die Spannweiten (0–334 bzw. 21–514) auf **große Unterschiede in der Trägergröße** hinweisen. Die mittlere **Dauer je Teilnahme** liegt bei etwa **4 Monaten** (inkl. Abbrüche).

Beim arbeitsmarktbezogenen Ergebnis werden die Integrationsquoten für Überlassungen aufgrund deren spezifischer Logik getrennt ausgewiesen: **Exklusive SÖBÜ** beträgt die durchschnittliche Integrationsquote **31,7 %** (Bandbreite **5,3 %–62,5 %**), bei **den SÖBÜ** liegt sie deutlich höher bei **52,0 %** (Bandbreite **25,0 %–84,1 %**). Das deutet darauf hin, dass Überlassungen im Schnitt deutlich häufiger zu Übergängen auf den ersten Arbeitsmarkt führen, wobei in beiden Gruppen eine **sehr hohe Ergebnisstreuung** sichtbar ist. Basis für die Berechnung der Erfolgsquoten sind die gemäß Definition des AMS erfolgsrelevanten Teilnahmen<sup>1</sup>.

Finanziell umfasst das Feld ein **Gesamtbudget von € 62,73 Mio.**, im Mittel **€ 2,24 Mio. pro Träger** (Min € 0,64 Mio., Max € 8,94 Mio.). Die Finanzierung setzt sich zu **55,9 % aus AMS-Mitteln**, 12,7 % Land, 27,7 % Eigenerwirtschaftung und 3,7 % Sonstigem zusammen. Der **Förderbedarf** (Gesamtbudget ohne Eigenerwirtschaftung) beträgt in Summe demnach € 45,4 Mio., im Mittel **€ 1,6 Mio. pro Träger**. Die **durchschnittlichen monatlichen Kosten je Teilnahme** liegen bei **€ 4 170**, wobei die Trennung nach SÖBÜ die Kostenunterschiede sichtbar macht: exkl. SÖBÜ € 5 086 vs. nur SÖBÜ € 2 728 pro Teilnehmemonat.

Die **Kosten pro Integration** liegen bei durchschnittlich **€ 32 076**, variieren jedoch stark pro Träger (Min € 3 517, Max € 596 307). Hier sind ausschließlich die Kosten der nach AMS-Definition erfolgsrelevanten Teilnahmen inkludiert. Zusätzlich zeigt die negative Korrelation Größe/Kosten ( $r = -0,375$ , signifikant), dass **größere Träger tendenziell geringere Kosten** aufweisen (Skaleneffekte).

Das Zielgruppenprofil weist auf eine relativ gleichmäßige Geschlechterverteilung und eine hohe Konzentration von Personen mit potenziell erhöhtem Unterstützungsbedarf hin: **41,8 %** mit gesundheitlichen Einschränkungen, **11,9 % mit Behinderung**, **10,4 % unter 25 Jahren** und **35,2 % über 50 Jahren**. Langzeitarbeitslose (NAL) machen einen großen Teil der Kund:innen aus, **30,4 % der Kund:innen sind Langzeitarbeitslose unter 50**

---

<sup>1</sup> Im Bereich SÖB/GBP gilt z.B. als „erfolgsrelevant“, wenn die Teilnahme am Transitarbeitsplatz mindestens 35 Tage gedauert hat, die Person nicht unmittelbar in eine Folgemaßnahme weitergeht und wenn am 92. Tag nach individuellem Austritt nicht wieder eine Teilnahme in einem SÖB bzw. GBP vorliegt. Gibt es zu einer Person mehrere Teilnahmen, zählt nur der letzte Austritt.

**Jahre** und **15,8 % Langzeitarbeitslose über 50 Jahre**. **34,0 %** haben einen **Migrationshintergrund**, und **73,6 %** haben **maximal Pflichtschulniveau** als höchsten Bildungsabschluss, was auf eine Zielgruppe mit häufig niedriger formaler Bildung hindeutet.

TABELLE 2: BESTANDSAUFNAHME BESCHÄFTIGUNGSPROJEKTE

Beschäftigungsprojekte	Gesamt	Ø Träger	Min (Träger)	Max (Träger)
<b>Träger und Projekte</b>				
Anzahl Träger	28			
Anzahl Projekte	32	1,14	1	3
<b>Teilnahmen &amp; Erfolg</b>				
Vorbereitung/Training	1 473	52,6	0	334
Teilnahmen an Transitarbeitsplatz	2 699	96,4	21	514
Dauer/Teilnahme (Monate)		3,97	1,72	6,2
Integrationsquote (exkl. SÖBÜ)		31,7 %	5,3 %	62,5 %
Integrationsquote (nur SÖBÜ)		52,0 %	25,0 %	84,1 %
<b>Finanzierung &amp; Kosten</b>				
Budget 2024 (in Tsd.)	€ 62 730	€ 2 240	€ 636	€ 8 935
Anteil AMS	55,9 %			
Anteil Land	12,7 %			
Anteil Eigenerwirtschaftung	27,7 %			
Anteil Sonstiges	3,7 %			
Förderbedarf 2024 (in Tsd.) (= Budget ohne Eigenerwirtschaftung)	€ 45 351	€ 1 620	€ 623	€ 7 064
Monatlicher Förderbedarf je Teilnahme	€ 4 170		€ 2 090	€ 8 609
exklusive SÖBÜ	€ 5 086		€ 2 676	€ 8 609
nur SÖBÜ	€ 2 728		€ 2 090	€ 4 258
Kosten pro Integration <sup>2</sup>	€ 32 076		€ 3 517	€ 596 307
Korrelation Größe/Kosten	-0,375**			
<b>Teilnahmen nach Zielgruppencharakteristikum</b>				
Frauen	45,5 %	NAL (unter 50 Jahre)		30,4 %
mit gesundheitlichen Einschränkungen	41,8 %	NAL (über 50 Jahre)		15,8 %
mit Behinderung (ohne "A")	11,9 %	Wiedereinsteiger:innen		11,6 %
Jugendliche unter 25 Jahren	10,4 %	Migrationshintergrund		34,0 %
Über 50 Jahre	35,2 %	Maximal Pflichtschulab.		73,6 %

**Anmerkung:** Daten für das Jahr 2024, basierend auf einer Sonderauswertung des AMS Niederösterreich. *Dauer/Teilnahme* inkludiert Abbrüche. *Monatliche Kosten je Teilnahme* bzw. *Kosten pro Integration* beruhen auf den gemeldeten Budgets abzüglich Eigenerwirtschaftung. *Integration* = 3 Monate nach Austritt in Beschäftigung. *Größe* bezieht sich auf die Anzahl der Teilnahmen. *Prozentwerte* können aufgrund von Rundungen in

<sup>2</sup> Basis bildet der Förderbedarf (AMS und Dritte) für nach AMS-Definition erfolgsrelevante Teilnahmen, Berechnung auf Projektbasis, nicht auf Trägerbasis

---

Summe von 100 % abweichen. \*\* kennzeichnet statistische Signifikanz der Korrelation nach Pearson r ( $p < 0,05$ ).

Tabelle 3 zeigt die Bestandsaufnahme der Beratungsprojekte. In der niederösterreichischen Beratungslandschaft sind 2024 mehr Träger und Projekte vertreten als in der Beschäftigung: **32 Träger** führen **44 Beratungsprojekte** durch ( $\bar{\emptyset}$  **1,38 Projekte pro Träger**). Insgesamt wurden **29 990 Teilnahmen** gezählt, im Mittel **937 pro Träger**, mit einer sehr großen Spannweite (**20 bis 7 067**).

Die durchschnittliche **Dauer je Teilnahme** liegt bei **3,5 Monaten** (Min **0,53**, Max **5,66**), also tendenziell etwas kürzer bzw. vergleichbar im Zeitraum mit den Beschäftigungsprojekten, aber mit deutlicher Variation zwischen Angeboten.

Als Ergebniskennzahl ist der **Arbeitsmarkterfolg (AME)** ausgewiesen, der misst: im Mittel **37,8 %**, mit einer Bandbreite von **9,3 % bis 88,2 %**, was auf **stark unterschiedliche Projektprofile** (Zielgruppen, Intensität, regionale Arbeitsmarktlage, Zugangskriterien) hindeutet.

Das Gesamtbudget der Beratungsprojekte beträgt **€ 34,88 Mio.**, im Schnitt **€ 1,09 Mio. pro Träger** (Min **€ 0,052 Mio.**, Max **€ 7,865 Mio.**). Die Finanzierung erfolgt hier deutlich stärker über das AMS: **87,6 % AMS**, **0,6 % Land**, **7,1 % Drittmittel**, **4,7 % Sonstiges**. Eigenerwirtschaftung spielt hier keine Rolle. Die **monatlichen Kosten je Teilnahme** liegen wesentlich niedriger: **€ 334** gesamt, wieder mit einer großen Spannweite zwischen den Trägern (Min **€ 46**, Max **€ 2 923**).

Die Tabelle weist außerdem **Kosten pro AME** aus. Diese liegen im Schnitt bei **€ 2 731 pro erfolgreicher Teilnahme** (mit einer großen Spannweite zwischen verschiedenen Trägern von Min € 443 und Max € 11 611). Berücksichtigt sind hier wiederum die Kosten der erfolgsrelevanten Teilnahmen gemäß AMS-Definition. Hier ist wichtig zu beachten, dass Beratungsprojekte aufgrund niedrigerer Kosten pro Teilnahmemonat häufig eine andere „Kostenlogik“ haben als Beschäftigungsprojekte (Intensität, Leistungsart, Zielsetzung).

Die Korrelation zwischen **Größe und Kosten** ist zwar ebenfalls negativ ( $r = -0,187$ ), aber **nicht signifikant**, d.h. ein klarer Skaleneffekt lässt sich statistisch aus den vorliegenden Daten für Niederösterreich nicht absichern.

Im Zielgruppenprofil zeigen Beratungsprojekte tendenziell **höhere Frauenanteile (50,6 %)** und ebenfalls hohe Anteile gesundheitlicher Einschränkungen (**44,9 %**). Der Anteil **der Personen mit Migrationshintergrund** liegt bei **39,1 %** (höher als bei Beschäftigungsprojekten), der Anteil der Personen mit maximal Pflichtschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss bei **67,0 %** (etwas niedriger als bei Beschäftigungsprojekten).

**Jugendliche unter 25 Jahren** sind mit **14,1 %** stärker vertreten als in Beschäftigungsprojekten (10,4 %). Auffällig ist, dass **Langzeitarbeitslose unter 50 Jahren** in Beratungsprojekten (**11,8 %**) einen deutlich kleineren Anteil der Zielgruppe ausmachen als in Beschäftigungsprojekten (**30,4 %**), während **der Anteil von Langzeitarbeitslosen über 50 Jahren** relativ ähnlich ist (33,1 % vs. 35,2 %).

TABELLE 3: BESTANDSAUFNAHME BERATUNGSPROJEKTE

Beratungsprojekte	Gesamt	Ø Träger	Min (Träger)	Max (Träger)
<b>Träger und Projekte</b>				
Anzahl Träger	32			
Anzahl Projekte	44	1,38	1	6
<b>Teilnahmen &amp; Erfolg</b>				
Teilnahmen	29 990	937,19	20	7 067
Dauer/Teilnahme (Monate)		3,5	0,53	5,66
Arbeitsmarkterfolg (AME)		37,8 %	9,3 %	88,2 %
<b>Finanzierung &amp; Kosten</b>				
Budget 2024 (in Tsd)	€ 34 883	€ 1 090	€ 52	€ 7 865
Förderbedarf 2024 (in Tsd) (= Budget ohne Eigenerwirtschaftung)				
Anteil AMS	87,6 %			
Anteil Land	0,6 %			
Anteil Drittmittel	7,1 %			
Anteil Sonstiges	4,7 %			
Monatlicher Förderbedarf je Teilnahme	€ 334		€ 46	€ 2 923
Kosten pro Arbeitsmarkterfolg <sup>3</sup>	€ 2 731		€ 443	€ 11 612
<i>Korrelation Größe/Kosten</i>	-0,187 (nicht sign.)			
<b>Teilnahmen nach Zielgruppencharakteristikum</b>				
Frauen	50,6 %	NAL (unter 50 Jahren)	11,8 %	
mit gesundheitlichen Einschränkungen	44,9 %	NAL (über 50 Jahren)	13,3 %	
mit Behinderung (ohne "A")	10,5 %	Wiedereinsteiger:innen	9,9 %	
Jugendliche unter 25 Jahren	14,1 %	Migrationshintergrund	39,1 %	
über 50 Jahren	33,1 %	Maximal Pflichtschulab.	67,0 %	

**Anmerkung:** Daten für das Jahr 2024, basierend auf einer Sonderauswertung des AMS Niederösterreich. *Dauer/Teilnahme* inkludiert Abbrüche. *Monatliche Kosten je Teilnahme* bzw. *Kosten pro AME* beruhen auf den gemeldeten Budgets abzüglich Eigenerwirtschaftung. *Größe* bezieht sich auf die Anzahl der Teilnahmen. *Nicht sign.* = keine signifikante Korrelation nach Pearson  $r$  ( $p > 0,1$ ).

<sup>3</sup> Basis bildet der Förderbedarf (AMS und Dritte) für nach AMS-Definition erfolgsrelevante Teilnahmen, Berechnung erfolgt auf Projektbasis, nicht auf Trägerbasis

---

## 4.2. Ergebnisse der Fallstudien

### 4.2.1. Kund:innenstruktur

Arbeitsmarktbezogene soziale Dienstleistungen in Niederösterreich richten sich an besonders arbeitsmarktferne Personen, die von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind und multiple Belastungen aufweisen. Der Zugang der Kund:innen zu BBE, GPB und SÖB erfolgt durch eine Zuordnung der Regionalgeschäftsstelle des AMS. Kund:innen werden im Zuge der AMS-Beratung einer Zielgruppe zugeordnet und dementsprechend an ein spezifisches Projekt vermittelt. Die kleingliedrige, zielgruppenspezifische Ausrichtung der arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen wird als für Niederösterreich typische Charakteristik identifiziert. Es gibt eine Vielzahl an spezialisierten Beratungsstellen oder Beschäftigungsprojekten, die oft ähnliche Problemlagen abdecken. Die Notwendigkeit der kleingliedrigen, speziellen Differenzierung wird von befragten Vertreter:innen in Frage gestellt, da Schlüsselkräfte ohnehin individuell auf die vielfältigen Problematiken ihrer Kund:innen eingehen müssen (Interview 1).

Multiple und komplexer werdende Problemlagen der Kund:innen sind in den Interviews übergeordnete Themen. Obwohl sich diese durch die Individualität der Lebenssituationen der einzelnen Kund:innen auszeichnen, lassen sich dennoch einige wiederkehrende Gemeinsamkeiten feststellen. Insbesondere psychische Beschwerden oder Erkrankungen sind laut den befragten Führungspersonen und operativen Kräften bei fast allen Kund:innen vorhanden. Hinzu kommen weitere Vermittlungshemmnisse, wie geschlechterspezifische Hürden, Alter (Ältere/Junge) und Mobilität. Zusätzliche Vermittlungshemmnisse stellen sprachliche oder kulturelle Hürden, fehlende Ausbildung und digitale Kompetenzen dar.

Mehrere Interviewpartner:innen erwähnten, dass Kund:innen seit mehreren Jahren zunehmend unter **psychischen Belastungen** leiden, wodurch Herausforderungen für die Vermittlung entstehen. Einige Organisationen beobachten diese aktuelle Entwicklung: Der Anstieg psychischer Problemlagen seit der Covid19-Pandemie wirkt sich negativ auf den Selbstwert und die Motivation der Kund:innen aus (Interview 10). Übergänge zu anderen Dienstleistungen oder in den ersten Arbeitsmarkt sind mit großen Ängsten verbunden und erfordern intensive Begleitung (Interview 3). Die Aufgabenbereiche verschieben sich von klassischen arbeitsmarktbezogenen Beratungen hin zu sozialarbeiterischen Tätigkeiten und Case Management. Die Integration in den ersten Arbeitsmarkt dauert dadurch deutlich länger und gestaltet sich prozessartiger (Interview 17).

Die Kund:innenstruktur ist neben einer Zunahme an psychischen Belastungen von weiteren Problemlagen geprägt, die simultan vorkommen können und wechselwirken. Oft thematisiert werden **Herausforderungen für arbeitslose Frauen**. Vor Hindernissen stehen beispielsweise Wiedereinsteigerinnen mit Kindern, wenn die Kinderbetreuung nur zu bestimmten Zeiten gesichert ist (Interview 14). Mehrere Interviewpartner:innen betonen die wesentliche **Bedeutung von Kinderbetreuung für die Arbeitsmarktintegration von Frauen**. Insbesondere wird hervorgehoben, dass eine Ausweitung der Betreuungszeiten und -plätze notwendig sei, da unzureichende Kinderbetreuung die Vereinbarkeit von Arbeit und Betreuungspflichten von Frauen hindert (Interview 5). Die bestehenden Öffnungszeiten der Kindergärten decken reguläre Arbeitszeiten häufig nicht ab (Interview 6), beispielsweise fehlt es an Betreuungsangeboten vor 6 Uhr morgens (Interview 20). Ebenso werden laut einer befragten Akteurin zu wenige Betreuungsplätze für Kinder unter zwei Jahren angeboten (Interview 6). Für Migrant:innen kommen zudem sprachliche, kulturelle oder religiöse Hürden dazu (Interview 6).

Befragte Führungspersonen und operative Kräfte berichten in der Mehrzahl von Hürden für die **Integration in den Arbeitsmarkt von älteren Personen**. Davon betroffen sind nicht nur Personen, die zwei bis drei Jahre vor der Pension stehen, sondern *"man muss eigentlich mittlerweile schon bei 50 anfangen und es geht dann natürlich mit 55 [...] schon ziemlich*

---

*schwierig und ab 60 muss man schon fast sagen, [ist es] auf normalem Wege fast unmöglich einen Job zu kriegen"* (Interview 13). In der Praxis finden sich spezielle Angebote für Personen, die aufgrund ihres hohen Erwerbsalters schwer zu vermitteln sind, wie beispielsweise ein Buddy-System, wo junge und ältere Arbeitnehmer:innen in einem Paar zusammenarbeiten (Interview 25). Einige Befragte sehen für diese Zielgruppen, die kaum vermittelbar sind, Programme, die auf Vermittlung auf den ersten Arbeitsmarkt abzielen, als grundsätzlich unpassend (Interview 13).

Hürden das Alter betreffend entstehen aber auch für **junge Berufseinsteiger:innen**. Die Anzahl an jungen Kund:innen zwischen 24 und 30 Jahren nimmt zu. So stellt die Leiterin eines GBP fest, dass fast ein Drittel ihrer Kund:innen jünger als 30 Jahren ist und noch nie erwerbstätig war. Zum einen wird es aufgrund von aktuellen Entwicklungen am Arbeitsmarkt schwieriger einzusteigen, denn *"Firmen wollen immer Leute, die möglichst ein paar Jahre Berufserfahrungen haben und ausgebildet sind und möglichst zu Einstiegsgehältern bereit sind zu beginnen"* (Interview 13). Zudem sind insbesondere junge Menschen oft von den oben beschriebenen psychischen Problemlagen betroffen.

Ein weiterer einschränkender Faktor ist die **Mobilität**. Vor allem Organisationen und Projekte im ländlichen Raum betonen lange Arbeitswege und die Bindung an ein Auto als Vermittlungshemmnis. Die Kund:innen besitzen im Regelfall keinen Führerschein, während ländlich gelegene Gemeinden mit öffentlichen Verkehrsmitteln schwer oder nicht erreichbar sind. Ein Outplacer, der für eine SÖB im ländlichen Raum tätig ist beschreibt die Situation folgendermaßen: *"Bei uns sind ja circa 80 % [der Kund:innen] nicht mobil. Dann schaue ich, geht sich das überhaupt mit den Öffis noch aus, dass er um sieben [...] dort [am Arbeitsplatz] anfangen kann? Und das ist immer die große Herausforderung"* (Interview 23). Aus diesem Grund ist auch die Regionalität und Erreichbarkeit der Beratungsstellen und Beschäftigungsprojekte ausschlaggebend für die mögliche Teilnahme der Kund:innen. So erzählt ein Kunde eines ländlichen Projektes, wie die fehlende Anbindung die Teilnahme an anderen Projekten hemmt: *"In [Ort] gibt es so ein Projekt, aber das ist zu weit entfernt von [Wohnort des Kunden], weil, ich bin nicht mobil und muss mit den Öffis fahren und deswegen ist [es] dann doppelt so schwer. Aber sonst würde ich es gerne machen, wenn es, wenn es nicht so weit wäre und wenn ich es rechtzeitig hinschaffe, dann bin ich offen für alles"* (Interview 12).

Weitere Herausforderungen können sich seitens der Anforderungen an den Arbeitsmarkt herausstellen, denn auch diese werden aktuell komplexer. Personen mit **Migrations- oder Fluchtgeschichte** treffen beispielsweise auf sprachliche oder kulturelle Hürden (Interview 5). Einschränkungen durch die Familie oder den Partner (z.B. Verbot von Erwerbsarbeit in Teams mit Männern oder Arbeit nach Einbruch der Dunkelheit) stellen vor allem für Frauen mit Migrationshintergrund Barrieren dar (Interview 6). Auch die Anerkennung und Übersetzung ausländischer Zeugnisse sind zeitaufwändige Hürden, da diese oft lange dauern und Wartelisten bei zuständigen Organisationen bestehen (Interview 20).

**Fehlende oder niederschwellige Ausbildung** werden als zentrale Hürde für viele Kund:innen, mit und ohne Migrationsgeschichte, identifiziert (Interview 20). Damit gehen ebenso **fehlende digitale Kompetenzen** einher, die auch für den Bewerbungsprozess für Hilfsarbeitstätigkeiten gefordert werden. Viele Teilnehmende besitzen beispielsweise lediglich ein Smartphone, während ihnen ein Computer oder Laptop nicht zur Verfügung stehen. Fehlende technische Ausstattung führt zu Schwierigkeiten, elektronische Fragebögen auszufüllen oder E-Mails zu schreiben, was folglich zu Abbrüchen im Prozess führen kann (Interview 20). Qualifizierung setzt grundsätzliche Kompetenzen voraus, die viele Kund:innen nicht mitbringen. Zwar herrscht ein Fachkräftemangel, allerdings verfügen viele Kund:innen nicht über die nötigen Qualifikationen oder Abschlüsse und sind auch nicht in der Lage, diese Abschlüsse zu erreichen. Weiterbildungen seien für einen Großteil nicht realistisch und niederschwellige Arbeitsplätze fehlten (Interview 10).

---

Manche Kund:innen werden vom AMS als arbeitswillig und arbeitsfähig eingestuft und einer Beratung oder einem Beschäftigungsprojekt zugewiesen. In der Praxis zeigt sich jedoch öfter, dass diese Personen aufgrund psychischer oder gesundheitlicher Einschränkungen **nicht für den ersten Arbeitsmarkt bereit** sind. Der bestehende Druck, dennoch möglichst rasch einen Arbeitsplatz finden zu müssen, kann psychische Belastungen und Ängste zusätzlich verstärken. Es entsteht eine deutliche Diskrepanz zwischen den Anforderungen des Arbeitsmarkts und den tatsächlichen Leistungsfähigkeiten der Betroffenen. Die Auflösung dieser Unterschiede erfordert häufig einen längeren Zeitraum und in manchen Fällen mehrere Jahre (Interview 10).

#### 4.2.2. Wirkung für Kund:innen

Insgesamt zeigt sich, dass **individuelle Unterstützung** am wirkungsvollsten für die Kund:innen ist, da gezielt auf deren Bedürfnisse eingegangen werden kann. Den aktuellen Entwicklungen entsprechend, wird es schwieriger, arbeitsmarktferne Personen in eine bestimmte Zielgruppe einzuordnen. Bestmögliche Beratung und Betreuung erfolgt demnach nicht durch zielgruppenspezifisches, sondern individualisiertes Angebot. *"Also als wesentlichsten Erfolg sehe ich die individuelle Beratung nämlich wirklich maßgeschneidert für die Person, die bei uns (...) in der Beratung ist, ja"* (Interview 16). Die Person dort abzuholen, wo sie derzeit stehe und sie von da an im Prozess stufenweise zu begleiten, sei Schlüssel für eine wirkungsvolle Teilnahme.

Das übergeordnete Ziel der arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen ist die **erfolgreiche Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt**. Die Kund:innen – auch langzeitarbeitslose – auf die nachhaltige Beschäftigung vorzubereiten, ist Vorgabe des AMS und liegt darüber hinaus auch stark im Fokus der Schlüsselarbeitskräfte in den Projekten. Obwohl nur ein Teil der Kund:innen den Übergang von einem SÖB weiter in den ersten Arbeitsmarkt nachhaltig schafft, bleibt das gemeinsame Ziel, *„dass die Personen nach uns [der Teilnahme am Projekt] eine Arbeit haben, dass sie mehr Geld zur Verfügung haben, dass sie sich einfach mehr leisten können"* (Interview 2).

Da die erfolgreiche Vermittlung schrittweise geschieht, erzeugen arbeitsmarktbezogene soziale Dienstleistungen während dieses Prozesses gleichzeitig auch andere, sehr wesentliche Wirkungen bei ihren Kund:innen. Alle befragten Kund:innen berichten davon, dass die Teilnahme an einem Beschäftigungsprojekt **Stabilität und Alltagsstruktur** bringt. *„[Ich] muss in der Früh wieder aufstehen und so und das habe ich halt drei Jahre nicht gehabt wie ich nicht arbeiten gegangen bin"* (Interview 8). Die Tätigkeiten geben **berufliche Orientierung**, unterstützen bei Bewerbungen und motivieren. So betont eine Kundin, dass ihr die persönliche Betreuung und das gemeinsame Erarbeiten von beruflichen Zielen geholfen habe, nach längerer Arbeitslosigkeit wieder Orientierung zu finden (Interview 11).

Außerdem werden in SÖB und GBP wertvolle **praktische Tätigkeiten** gelernt. Je nach Schwerpunkt des Projekts können beispielsweise Einblicke in das Arbeiten in Kaffeehaus und Küche, im Verkauf, in Handwerkstätigkeiten, etc. gesammelt werden (Interview 7, 25). Arbeitsmarktbezogene soziale Dienstleistungen unterstützen darüber hinaus beispielsweise bei der Vorbereitung auf Prüfungen (Interview 18) und bieten praxisorientierte Sprachförderungen oder Lerneinheiten zu Mülltrennung (Interview 7) an. Eine Teilnehmende beschreibt, dass sie auch zwischen verschiedenen Tätigkeiten wie Grünraumpflege und Verpackungsarbeiten wechseln kann und somit verschiedene Bereiche kennenlernt (Interview 4).

Teilnehmende an SÖB und GBP profitieren des Weiteren von der **wertschätzenden Arbeit im Team** und der Kollegialität. Netzwerke werden wieder auf- und ausgebaut und es entstehen neue Kontaktmöglichkeiten. Eine SÖB-Teilnehmerin erzählt: *„Ich bin ehrlich sehr zufrieden, muss ich sagen. [...] Es ist total nett, ja es gefällt mir, ich gehe gern da her arbeiten, es macht mir Spaß, Freude [...]"* (Interview 7). Ergänzend dazu betont eine andere Kundin das

---

gute Verhältnis zu Projektkolleg:innen als wichtigen Faktor für die Arbeitsmotivation (Interview 4).

Zudem erfahren Teilnehmende **Anerkennung und Stärkung des Selbstvertrauens** durch ein Erleben von Zuhören und Verständnis in den Projekten. Berater:innen stellten fest, dass sich im Laufe der Teilnahme der Gesichtsausdruck und die Körperhaltung ihrer Kund:innen veränderten (Interview 10). Eine befragte Kundin betont, dass sie durch die persönliche Unterstützung und Ermutigungen ihrer Beraterin in einer BBE mehr Selbstvertrauen gewonnen habe, was ihr geholfen habe, Herausforderungen wie Sprachbarrieren zu überwinden: *"Ich habe viel mehr [Selbst-] Vertrauen gekriegt. Ich habe jemanden gebraucht, der mir sagt: du schaffst das, du kannst das machen!"* (Interview 18).

Die Wirkung der Beratung wird vor allem über direkte Rückmeldungen der Kund:innen, Weiterempfehlungen sowie durch die Inanspruchnahme weiterer Angebote sichtbar. Ein Großteil der Erfolge bleibt für die Mitarbeitenden der Träger jedoch unbemerkt, da der Kontakt nach erfolgreicher Vermittlung oder mit dem Ende des vorgesehenen Beratungszeitraums häufig endet (Interview 24).

### 4.2.3. Schnitt- und Bruchstellen

Eine stufenweise Annäherung an den ersten Arbeitsmarkt wird von den befragten Akteur:innen insgesamt als sinnvoll und erstrebenswert eingeschätzt. Der Integrationsprozess kann jedoch durch verschiedene Bruchstellen innerhalb der Unterstützungskette beeinträchtigt werden, die sowohl auf individueller als auch auf systemischer Ebene wirksam werden und den Integrationsverlauf verlangsamen, unterbrechen oder sogar rückläufig machen können.

Eine häufig genannte systemische Bruchstelle ergibt sich aus der **kleinteiligen Struktur der niederösterreichischen Landschaft der arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen**. Die Vielzahl an Projekten mit teils ähnlichen oder überschneidenden Angeboten erschwert für Berater:innen des AMS eine treffsichere Zuweisung, wodurch es wiederholt zu Fehlzuordnungen bzw. Mismatching kommt (Interview 17, 19). Diese Fehlzuweisungen führen bei den Kund:innen zu Orientierungslosigkeit (Interview 20), da sie sich in neuen Projekten erneut einfinden, Vertrauen zu den operativen Fachkräften aufbauen müssen und bereits erworbene Kompetenzen nicht unmittelbar weiterentwickeln können. Gleichzeitig entsteht zusätzlicher Aufwand für die Schlüsselarbeitskräfte in den Projekten. Empfehlungen, Kund:innen doch anderen Projekten zuzuordnen, werden zwar meist vom AMS angenommen, was den Prozess erleichtert, aber mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist (Interview 3).

Um derartigen Bruchstellen bereits zu Beginn der Unterstützungskette entgegenzuwirken, wird von einer befragten Geschäftsführung eines Beratungsträgers vorgeschlagen, **regionale BBEs als erste Anlaufstelle nach der AMS-Beratung** zu etablieren. Aufgrund höherer Beratungskapazitäten als beim AMS könne dort eine intensivere individuelle Begleitung erfolgen sowie ein passgenaueres Anschlussangebot identifiziert werden (Interview 17). *„Ich glaube, um Menschen tatsächlich in den Arbeitsmarkt zu integrieren, die Vermittlungseinschränkungen mitbringen, macht es Sinn, die Verschränkung von Beratung und Beschäftigung zu gewährleisten“* (Interview 19). Beratungsangebote als vorgelagerte Maßnahmen und die anschließende Vermittlung in einen sozialökonomischen Betrieb (SÖB) oder ein gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt (GBP) werden auch von Seiten der SÖBs und GBPs positiv bewertet. Eine direkte Vermittlung aus einer Beratungsmaßnahme in den ersten Arbeitsmarkt wird für viele Zielgruppen hingegen kritisch gesehen, da dies sowohl für die betroffenen Personen als auch für Betriebe mit hohen Überforderungen verbunden sein kann (Interview 23).

---

Grundsätzlich wird die **Zusammenarbeit zwischen Trägern und sozialen Dienstleistungsangeboten** von den Befragten überwiegend als gut beschrieben. Unterschiedliche Projekte arbeiten häufig eng zusammen, um ihre Kund:innen bestmöglich zu unterstützen (Interview 15, 25). Der Austausch personenbezogener Informationen ist jedoch durch Datenschutzbestimmungen eingeschränkt beziehungsweise nicht möglich, wodurch Wissen über Kund:innen oft nicht weitergegeben, sondern neu erhoben werden muss (Interview 5, 6). Vernetzungsstrukturen über Dachverbände fördern den fachlichen Austausch (Interview 23). Gleichzeitig zeigt sich, dass kleinere Projekte aufgrund begrenzter personeller und zeitlicher Ressourcen weniger intensiv in Kooperations- und Vernetzungsaktivitäten eingebunden sind (Interview 10).

Besonders enge Abstimmungsmöglichkeiten bestehen bei Projekten, die **innerhalb eines Trägers** („unter einem Dach“) angesiedelt sind. Interne Durchlässigkeit und kurze Kommunikationswege ermöglichen gezielte Maßnahmen und erleichtern Übergänge zwischen Angeboten (Interview 3). Für die Teilnehmenden bietet die Bündelung von Beratungs- und Beschäftigungsangeboten innerhalb einer Organisation zusätzliche Vorteile: Da die Zielgruppe neuen Umgebungen häufig mit Unsicherheit begegnet, können interne Übergänge stabilisierend wirken, erneute Vertrauensaufbauprozesse reduzieren und die Arbeitsmotivation fördern, *„weil eben, wenn ich zur Beratung gehe auf [...] eine Arbeitsstätte und schon sehe, wie andere arbeiten, ist es vielleicht eine Hemmschwelle, die ich überwinden kann“* (Interview 25).

Die stufenweise Annäherung setzt sich in Folge auch innerhalb der Beschäftigungsprojekte fort. Diese reicht von niederschweligen Arbeitstrainings über vorbereitende Maßnahmen bis hin zu regulären Dienstverhältnissen, wobei Umfang und Intensität individuell an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden (Interview 23). Die befragten Akteur:innen betonen, dass sich insbesondere flexible Integrationsketten bewährt haben, die ein schrittweises Heranführen an Leistungsanforderungen ermöglichen und unterschiedliche Belastbarkeiten berücksichtigen (Interview 19). Ein stufenweiser Integrationsprozess darf **nicht als lineare Abfolge vordefinierter Schritte** verstanden werden. *„Eigentlich ist es nicht stufenweise, denn die Kundin beginnt genau in diesem Maßnahmensegment, das zum aktuellen Zeitpunkt am besten den Anforderungen entspricht“* (Interview 22).

Mehrere Befragte hoben in den Interviews die **gemeinnützige Arbeitskräfteüberlassung** als besonders sinnvolle Brücke zum ersten Arbeitsmarkt für ihre Kund:innen hervor (Interview 13, 14, 16). Für eine nachhaltige Integration seien dabei begleitete Übergänge und Nachbetreuung bei den Unternehmen wesentlich, die bislang jedoch nur vereinzelt angeboten werden (Interview 3).

Eine weitere zentrale Bruchstelle zeigt sich nach dem Ende der Beschäftigungsdauer in einem Beschäftigungsprojekt, wenn kein Übergang in ein reguläres Arbeitsverhältnis gelingt und der Integrationsprozess erneut beginnen muss, oder wenn Personen aufgrund zeitlich befristeter Maßnahmen mehrfach zwischen Angeboten wechseln müssen. Diese Situationen werden von den Befragten als besonders problematisch beschrieben, da sie häufig mit Rückschritten, Demotivation und erneuter Arbeitslosigkeit einhergehen (Interview 16). *„Sie [die Kund:innen] sind unter Umständen auch gewöhnt, Systembrüche zu erleben. Sie gehen einmal dorthin, kommen wieder zurück, gehen einmal daher, kommen wieder zurück. Aber es gibt sozusagen nicht diesen kontinuierlichen Prozess, Menschen so zu begleiten, dass man sagt, da ist jetzt der unmittelbare nächste Schritt und der wird einfach begleitet, so lang bis er halt einfach dann auch gelernt, geübt, erfahren ist und den nächsten dann anzudenken.“* (Interview 19). Genannte wiederkehrende Verläufe werden von Befragten oft als **Bumerangeffekt** und betroffene Personen als **Projekthopper oder -surfer** bezeichnet. Um den beschriebenen Brüchen entgegenzuwirken, wünschen sich Vertreter:innen flexiblere **Möglichkeiten der Verlängerung der Maßnahmendauer** beziehungsweise der Anpassung der Dauer, je nach Unterstützungsbedarf und individuellen Entwicklungszeiträumen der Kund:innen (Interview 6, 9, 16, 20, 22, 23). *„Zeit, einfach Zeit, mehr Zeit“*, sei einer der größten

---

Änderungsbedarfe, um Kund:innen prozessorientiert und somit nachhaltiger unterstützen zu können (Interview 10).

Auf übergeordneter Ebene treten Systembrüche zudem dann auf, wenn Personen wiederholt zwischen verschiedenen sozialstaatlichen Leistungsträgern wechseln. Der sogenannte **Dreh-türeffekt** beschreibt das zyklische Verschieben von Zuständigkeiten zwischen AMS, Pensionsversicherung (PVA) und Gesundheitskasse (ÖGK), ohne dass eine langfristige Lösung gefunden wird (Interview 10, 19, 24). Eine befragte Kundin ist selbst von dieser Bruchstelle betroffen. Nach Beendigung ihrer SÖB-Teilnahme beginnt sie eine sechswöchige medizinische Rehabilitation. Während dieser Phase liegt die Zuständigkeit nicht mehr beim AMS, wodurch die bestehende Betreuung unterbrochen wird. Nach Abschluss der Rehabilitation muss sich die Kundin wieder beim AMS melden und die Integrationskette erneut beginnen. Im aktuellen Projekt äußerte die Betroffene den Wunsch nach weiterführender Unterstützung nach Projektende. Zwar wurde ihr signalisiert, dass dies grundsätzlich möglich sei, jedoch blieben Details unklar, wodurch sich die Kundin verunsichert fühlt (Interview 4).

Um Schnittstellen im Integrationsprozess zu verbessern und Bruchstellen entgegenzuwirken, schlagen mehrere befragte Vertreter:innen eine stufenweise Annäherung an den ersten Arbeitsmarkt vor. Ein vergleichbares Konzept wurde in Niederösterreich bereits im Zeitraum von Juli 2013 bis Dezember 2016 umgesetzt. Das Pilotprojekt „NÖ Stufenmodell der Integration“ richtete sich an arbeitslose Personen, *„die in der Regel bereits eine Mehrzahl an unterschiedlichen Hilfestellungen erfolglos genutzt hatten und/oder nicht ausreichend belastbar sind, um direkt in eine geförderte Beschäftigung am 2. Arbeitsmarkt einzusteigen“* (Hager et al., 2017: 6). Die begleitende wissenschaftliche Evaluierung kam zu positiven Ergebnissen in mehreren Wirkungsbereichen, die sich teilweise mit den Einschätzungen der im Rahmen der vorliegenden Studie befragten Akteur:innen decken. Trotz dieser Ergebnisse wurde das Projekt nach seinem Abschluss nicht fortgeführt. Konkrete Gründe dafür werden nicht genannt, laut der Aussage einer befragten Vertreterin einer BBE sei das Modell jedoch als *„zu teuer“* bewertet worden (Interview 19).

Anzumerken ist, dass das Stufenmodell als solches, wie es bereits umgesetzt wurde, in den Interviews lediglich einmal explizit erwähnt wurde (Interview 19). Das von den Befragten skizzierte Ideal einer stufenweisen Annäherung ist demnach nicht mit dem damaligen Stufenmodell gleichzusetzen: Letzteres wurde ausschließlich in einer begrenzten Anzahl von acht Beschäftigungsprojekten umgesetzt (Hager et al., 2017: 7). Das Modell wurde unter anderem entwickelt, um isolierte Einzelangebote innerhalb einer Trägerorganisation zu einem „großen Ganzen“ zusammenzuführen (Hager et al., 2017: 14). Obwohl neue Kooperationen zwischen Trägerorganisationen entwickelt wurden, wurden die einzelnen Stufen von Teilnehmer:innen in der Regel innerhalb desselben Trägers durchlaufen. Das Angebot richtete sich außerdem zunächst vor allem an Personen, die von bestehenden Maßnahmen nicht erreicht wurden (Hager et al., 2017: 6).

Demgegenüber legt der hier von den Interviewpartner:innen vorgeschlagene Ansatz den Schwerpunkt auf eine trägerübergreifende Kooperation sowie auf eine stärkere Vernetzung von Beratungs- und Beschäftigungsangeboten. Die Zielgruppe ist weiter gefasst und beschränkt sich nicht ausschließlich auf besonders schwer vermittelbare Personen. Darüber hinaus wird die stufenweise Annäherung an den Arbeitsmarkt als systemischer und flächen-deckender Ansatz betrachtet.

#### **4.2.4. Kooperation mit Unternehmen**

Die **Kooperation mit Unternehmen als potenzielle Arbeitgeber:innen** für (ehemalige) Kund:innen wird von vielen befragten Trägerorganisationen als zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Übergänge in den ersten Arbeitsmarkt beschrieben. Dabei zeigen die Fallstudien, dass Zusammenarbeit nicht primär über formale Partnerschaften, sondern häufig über

---

regelmäßigen Austausch mit den Unternehmen über deren Arbeitskräftebedarf, regionale Netzwerke und das sukzessive Entstehen von Vertrauen zustande kommt. Besonders in ländlichen Regionen wird betont, dass langfristig aufgebaute Beziehungen eine hohe Bedeutung haben und die Vermittlungsarbeit stark von persönlicher Präsenz sowie „kurzen Wegen“ geprägt ist (Interview 23). Gleichzeitig wird Kooperation als wechselseitiges Verhältnis beschrieben: Einige Projekte verstehen sich nicht als Konkurrenz zu Betrieben, sondern als Ergänzung und als Unterstützung bei der Rekrutierung von Arbeitskräften (Interview 25).

In mehreren Projekten hat sich die Rolle **spezialisierter Schlüsselarbeitskräfte** als entscheidend herausgestellt. **Outplacement-Mitarbeitende** oder „Outplacer:innen“ übernehmen nicht nur die aktive Kontaktpflege zu den Unternehmen, sondern auch die Übersetzungsleistung zwischen sozialpädagogischer Perspektive und betrieblicher Logik. In den Interviews wird betont, dass hierfür sowohl arbeitsmarktbezogene Erfahrung als auch ein Verständnis für betriebliche Abläufe notwendig ist und diese Funktion über Jahre hinweg stabile Kooperationsstrukturen aufbauen kann (Interview 1, 3, 22). Wo solche Ressourcen vorhanden sind, melden sich Unternehmen teils auch proaktiv bei den Projekten, wenn Personalbedarf besteht oder wenn Praktika zur Berufsorientierung ermöglicht werden sollen (Interview 3). Umgekehrt wird sichtbar, dass kleinere Projekte aufgrund begrenzter Kapazitäten nur eingeschränkt strategische Akquise betreiben können. Kooperation entsteht dort eher punktuell über einzelne gelungene Vermittlungen oder positive Betriebserfahrungen (Interview 5, 6).

Als besonders wirksam werden **betriebsnahe Beschäftigungskonzepte** hervorgehoben, die den Kund:innen der Projekte ein Probehandeln bei den Unternehmen vor Ort ermöglichen. Dazu zählen Praktika, Arbeitstrainings und Formen der Arbeitskräfteüberlassung (z.B. SÖBÜ). **Praktika** werden als niedrigschwelliger Einstieg beschrieben, um Tätigkeiten, Arbeitssorte und Anforderungen realistisch kennenzulernen und um Fehlbesetzungen zu vermeiden, die für Betriebe wie Kund:innen hohe Kosten verursachen können (Interview 2). **Arbeitstrainings** werden teils sowohl in Betrieben als auch innerhalb von SÖB-Strukturen umgesetzt. Mehrere Interviewpartner:innen sprechen sich dafür aus, Arbeitstrainings stärker direkt in Unternehmen zu verlagern und die Rahmenbedingungen klarer zu gestalten, um Übergänge zu erleichtern (Interview 17). Die **Arbeitskräfteüberlassung** wird in verschiedenen Fallstudien als besonders bedeutsame Brücke eingeschätzt: Sie schafft zeitlich begrenzte Erprobungsräume, in denen Unternehmen Leistungsfähigkeit, Passung und Zusammenarbeit einschätzen können, Teilnehmende reale Arbeitsbedingungen erleben und Stabilität gewinnen, und gegenseitige Vorbehalte und Hürden abgebaut werden können (Interview 13, 14, 16, 22). Ein Zeitraum von rund drei Monaten wird dabei als praktikabel beschrieben, da er ausreichend Kennenlernzeit bietet, ohne betriebliche Planungen übermäßig zu belasten (Interview 14). *„Und dann ist die Person eingeschult und [die Unternehmen] sehen: sie können mit der Person gut arbeiten, [auch wenn] sie vorher Bedenken vielleicht haben. Das ist eben der Sinn der Überlassung. Eben diese Probearbeit, um sich gegenseitig kennenzulernen und die Vermittlungsquote ist wirklich super nach einer Überlassung“* (Interview 16).

Die Interviews thematisieren zugleich Hürden und **Zielkonflikte in der Zusammenarbeit mit Unternehmen**. Ein wiederkehrendes Thema ist das Matching zwischen den Anforderungen von Arbeitgeber:innen und den Profilen arbeitsmarktferner Zielgruppen. Genannt werden unter anderem Sprachbarrieren, psychische Belastungen sowie gesundheitliche Einschränkungen, die bestimmte Tätigkeitsfelder (z.B. Schichtarbeit, körperlich schwere Arbeit) einschränken (Interview 3, 5, 6). Besonders deutlich zeigt sich dies bei Frauen mit Betreuungspflichten: Unflexible Arbeitszeiten und ein begrenztes Angebot an Teilzeitstellen erschweren hier die Vermittlung trotz hoher Motivation (Interview 13, 6). Auch formale Anforderungen im Bewerbungsprozess (z.B. digitale Bewerbungswege, lückenlose Unterlagen, Strafregisterauszüge) werden als zusätzliche Barrieren beschrieben, die Unternehmen häufig strikt anwenden und die dadurch gerade für arbeitsmarktferne Personen exkludierend wirken können (Interview 2, 14). Mehrere Interviewpartner:innen formulieren daher den Wunsch nach größerer Offenheit und Toleranz seitens der Betriebe gegenüber nicht-linearen Erwerbsbiografien und Problemlagen (Interview 2).

---

Eine weitere Ambivalenz betrifft mögliche **Verdrängungseffekte im Zusammenhang mit geförderten Überlassungsmodellen**. In einer Fallstudie wird deutlich, dass die Überlassung im Bewerbungsprozess für ausgeschriebene Stellen als Wettbewerbsvorteil wirken kann, weil Unternehmen bei ansonsten ähnlicher Eignung eher jene Person auswählen, für die eine Förderung verfügbar ist (Interview 15). In diesem Sinne können Verdrängungseffekte nicht ausgeschlossen werden: Eine besetzte, regulär ausgeschriebene Stelle könnte unter Umständen auch ohne Förderung an eine andere arbeitssuchende Person vergeben worden sein. Zugleich verweisen die Befragten darauf, dass die Förderung nicht beliebig eingesetzt wird, sondern an Kriterien gebunden ist und in der Logik der Träger erst dann zum Einsatz kommen soll, wenn eine Integration ohne Unterstützung realistisch nicht gelingt (Interview 14, 15). Neben dieser „substitutiven“ Wirkung wird in den Fallstudien aber auch eine zweite, potenziell „additive“ Dimension sichtbar: Überlassung kann Unsicherheiten auf Unternehmensseite reduzieren und dadurch Einstellungen ermöglichen, die ohne dieses Instrument gar nicht zustande gekommen wären – etwa, wenn Betriebe grundsätzlich zögern, Personen mit längeren Erwerbsunterbrechungen, höherem Alter oder anderen Hemmnissen einzustellen (Interview 14, 16). Der Einsatz bewegt sich damit zwischen dem Risiko einer Verdrängung bei bestehenden Stellenausschreibungen und dem Potenzial, zusätzliche Beschäftigungschancen zu eröffnen, indem betriebliche Schwellen gesenkt werden (Interview 15, 16, 23).

Gerade die **Nachbetreuung durch Mitarbeiter:innen der Trägerorganisation** wird in mehreren Fallstudien als sinnvoll beschrieben: Sie schaffe Sicherheit für Unternehmen und Teilnehmende, stabilisiere die ersten Wochen im Betrieb und könne Überforderungen frühzeitig abfedern (Interview 23, 24). Unternehmen seien oft nicht bereit, die volle Betreuung für neue Mitarbeitende, die etwa aus einem Beschäftigungsprojekt kommen, zu übernehmen. Zudem können Betreuungspersonen aus den Trägerorganisationen auch eine Vermittlerrolle einnehmen und bei der Lösung von Konflikten helfen. *„Ich habe eine Firma [nachbetreut], da habe ich alle Woche einmal hinfahren müssen, weil der Vorgesetzte so cholerisch war. Der ist immer genau zu meinem Mitarbeiter gekommen am Freitag um 12 und hat gesagt: 'Du musst jetzt länger da bleiben. Wir haben so viel Arbeit.' Na gut, was habe ich getan? Ich habe den Mitarbeiter eingeladen auf einen Kaffee. Ich habe den Vorarbeiter eingeladen auf einen Kaffee und auf einmal hat es wieder gepasst.“* (Interview 23)

Insgesamt verdeutlichen die Fallstudien, dass erfolgreiche Unternehmenskooperation weniger von einzelnen Instrumenten abhängt als von einer **Kombination aus Personalressourcen für Outplacement-Tätigkeiten, regionaler Vernetzung, proaktiver Beziehungsarbeit, betriebsnahen Erprobungsformaten und begleiteter Stabilisierung**. Dabei wird auch sichtbar, dass größere Träger zwar über mehr Struktur verfügen, die Wirksamkeit jedoch maßgeblich davon abhängt, ob sie „vor Ort“ mit regional verankerten Outplacement-Rollen arbeiten und lokale Unternehmensbeziehungen aktiv pflegen (Interview 23).

#### 4.2.5. Schlüsselarbeitskräfte

In arbeitsmarktbezogenen sozialen Dienstleistungen arbeiten multiprofessionelle Teams zusammen, deren Schlüsselarbeitskräfte über unterschiedliche berufliche Hintergründe, Ausbildungen und Aufgabenprofile verfügen. Die Betrachtung der Herausforderungen, denen sie im beruflichen Alltag begegnen, stellt eine weitere zentrale Grundlage für das Verständnis dieses Bereiches sowie für zukünftigen Entwicklungsbedarf dar.

Oft genannt und als belastend wahrgenommen wird die **Einjährigkeit der Förderverträge** und die damit einhergehende **Auswirkung auf die Arbeitsbedingungen** der Schlüsselarbeitskräfte. Die Finanzierung der Projekte ist unsicher, da Förderungen immer nur für ein Jahr und oft erst kurz vor Jahresende vergeben werden. Aufgrund der damit verbundenen Pla-

---

nungsunsicherheit sind Arbeitsplätze gefährdet: *"Wir wissen tatsächlich bis kurz vor Weihnachten nicht, ob wir den Job [im nächsten Jahr] noch haben"* (Interview 24). Auch bei längeren Vertragslaufzeiten bleibt die Planungssicherheit gering, da kurzfristige Änderungen und Kürzungen möglich sind, was auch zu Arbeitszeitkürzungen der Mitarbeitenden führen kann. Aufgrund dieser instabilen Rahmenbedingungen und auch drohenden Schließungen ziehen Mitarbeitende vermehrt einen Arbeitsplatzwechsel in Erwägung (Interview 10).

Kürzungen können auch zu **begrenzten zeitlichen Ressourcen** führen. So berichtet eine Sozialarbeiterin, dass sie aktuell für 40-45 Transitarbeitsplätze zuständig sei und sie aufgrund ihrer begrenzten zeitlichen Kapazitäten nicht alle gleichermaßen intensiv unterstützen könne, was sich auf die Vermittlungschancen ihrer Kund:innen auswirke (Interview 2). *„Ich kann schon gut Unterstützung machen, aber [...] es werden die dann sehr unterstützt, [...] die mir stark vermitteln: Ich möchte. Die, die dann nicht so in der 1. Reihe sind, da hat man halt dann weniger Gespräche, weil sie einfach nicht so vorbeikommen [...]. Und ich bin überzeugt davon, dass [...] wenn ich die Zeit hätte, da regelmäßig schon Gespräche zu machen und einmal schaue, dass ein Praktikum zustande kommt, dass das bei den Leuten etwas anregt [...] wo sie sich dann Gedanken machen. [...] Also mehr Ressourcen hätte ich da gerne"* (Interview 2).

Die Mehrzahl der befragten operativen Kräfte berichtet außerdem von einem **angestiegenen Vermittlungsdruck**. Das AMS fordert teilweise schnellere Abschlüsse, damit in den Projekten neue Kund:innen aufgenommen werden können. Dies führt zum einen zu abgebrochenen Prozessen und zum anderen erhöht es Druck auf das Team. Die Beschäftigung ihrer Kund:innen am ersten Arbeitsmarkt ist Ziel der Projekte und es gibt auch Verständnis dafür, dass beim AMS in Vermittlungszahlen gemessen wird. Dennoch wird der Druck, schnellstmöglich und so viele Kund:innen wie möglich zu vermitteln, als erschwerend wahrgenommen. Nachhaltige Integration sei wichtiger als kurzfristige Erfolge und dies braucht ausreichend Zeit. Nur die positive Vermittlung als Endziel zu messen, lässt die Arbeit während des Vorbereitungsprozesses unbeleuchtet, denn *„das macht halt schon auch immer einen Druck, unter dem man arbeitet und ich habe auch das Gefühl, ob wir die Quote haben oder nicht, wir machen nicht weniger oder mehr"* (Interview 2). Die erhöhte Belastung spiegelt sich laut einer Teamleitung u.a. in gesteigerter Burnout-Gefahr und vermehrten Krankenständen wider (Interview 24).

Aufgrund der befristeten und kurzfristigen Verträge können allerdings **entlastende Instrumente zur Gesundheitsförderung und Psychohygiene** in der Praxis nicht in Anspruch genommen werden. Eine befragte Teamleitung stellt fest, *„dass es zum Beispiel wenig Möglichkeiten gibt, um wirklich der Gesundheit meiner Mitarbeiterinnen Fürsorge zu tragen, vor allem der psychischen Gesundheit. Also, ich würde mir da [...] mehr Möglichkeiten wünschen und mehr Angebote [...] Diese ganzen wunderbaren Instrumente, die die Arbeiterkammer auch so gut aufbereitet hat und so gut präsentiert in den Heften und die wir auch mit unseren Kund:innen besprechen, können wir selber nicht nutzen. Das ist schade, finde ich"* (Interview 24).

Die Gespräche mit operativen Kräften zeigen außerdem, dass ihre Tätigkeiten in den Projekten stark **von persönlichem Engagement und individuellem Einsatz geprägt** sind. Besonders im Waldviertel sind Vereine durch *„Einzelinitiativen"* und *„aus der Not heraus"* (Interview 25) entstanden, um den Bedarf an sozialen Dienstleistungen abzudecken. Doch auch aus den Erzählungen von operativen Kräften in anderen Vierteln wird ersichtlich, dass ihnen die Arbeit für und mit den Menschen in den Projekten ein persönliches Anliegen ist und die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem dabei verschwimmen können. Eine befragte operative Kraft erzählt, dass sie in verschiedenen Sport- und Sozialvereinen aktiv ist: *"Also ich bin sehr breit aufgestellt für die Kontakte, die ich heute habe. Und ich glaube, das braucht man gerade bei uns im ländlichen Raum [...], wo die Infrastruktur eh noch nicht so gut ausgebaut ist [...]"* (Interview 23).

---

## 4.2.6. Beziehung zum AMS und Zusammenarbeit

Das AMS erfüllt für die Projekte zwei wichtige Rollen. Die Landesgeschäftsstelle des AMS (LGS) ist **Geldgeber**. Mit ihr werden die Ziele vereinbart und die Förderungen ausverhandelt. Die Regionalgeschäftsstellen des AMS (RGS) **weisen die Kund:innen zu** und sind damit Ansprechstellen für operative Agenden. Die RGS müssen selbst Zielvorgaben, etwa in Bezug auf die Vermittlung von Langzeitarbeitslosen, erreichen, wofür die Zuweisung zu den Projekten ein möglicher Weg ist.

### Beziehung zur Landesgeschäftsstelle des AMS

Die Projekte werden großteils über das AMS finanziert, wie in Kapitel 4.1 bereits dargestellt. Das AMS macht in diesem Zusammenhang umfangreiche Zielvorgaben, die die Projekte erreichen und über die sie Berichte legen müssen. Die Erstellung von Konzepten, Finanzplänen und Berichten ist laut den Befragten sehr aufwendig. Jede Abweichung vom Budget müsse detailliert begründet werden, und es gebe zahlreiche Vorgaben zu Integrationsquoten, Beschäftigungsdauer und Zielgruppen. Der hohe bürokratische Aufwand binde Ressourcen, die für die direkte Arbeit mit den Kund:innen fehlen. Es werden viele Detailvorgaben und Zielerreichungen gefordert, was die Flexibilität einschränkt. Als Beispiel wurde genannt, dass die starke Fixierung auf Langzeitbeschäftigungslose an der regionalen Realität vorbeigeht, wenn dort andere Zielgruppen, die ebenfalls Unterstützung benötigen, dominieren. (Interview 5)

Die geforderten Vermittlungsquoten verursachen besonders in Zeiten von Einsparungen Stress, da sie mit wirtschaftlichem Druck verbunden sind. Seitens des AMS werden die Kosten pro Vermittlung verglichen, oft, ohne die konkreten Zielgruppen und ihre speziellen Herausforderungen zu berücksichtigen. Dieser Druck führe dazu, dass die Organisationen versuchen, die am besten vermittelbaren Kund:innen zu gewinnen (**Creaming-Effekt**), was die Konkurrenz erhöhe und zu Diskussionen mit den zuweisenden Regionalstellen führe. Bei finanziellen Engpässen und fehlenden niederschweligen Maßnahmen verschärfen sich die Zielkonflikte und die soziale Problembearbeitung leidet darunter (Interview 1). Begrenzte Zeitressourcen erschweren eine individuelle Betreuung aller Teilnehmenden (Interview 2).

Generell wird die Entscheidungsfindung des AMS über die Mittelvergabe als wenig transparent erachtet. Entscheidungen, etwa über die Schließung von Projekten, würden oft kurzfristig übermittelt und die Träger in keiner Weise eingebunden. Diese würden sich diesbezüglich mehr Offenheit, Transparenz und Partizipation an der Lösungsfindung wünschen. *„Na ja, grundsätzlich mehr Offenheit, mehr Transparenz, mehr Miteinander. Ich denke, [...] dass es Einsparungen im AMS-Bereich gibt, also das wissen wir ja alle. Es könnte mehr Miteinander [geben] [...]. Also [...] von einem Tag auf den anderen zu hören: das Projekt gibt es nicht mehr und ohne je irgendwie eingebunden zu sein, im Vorfeld. Das ist einfach, ja, das ist nicht in Ordnung. Mit den Trägern in Kommunikation zu gehen: [...] wo sehen sie Einsparungen sinnvoll? Was könnte man machen? Also ich denke, da wäre schon einiges möglich. Ja, also nicht, dass sich einzelne Leute in irgendeinem Büro überlegen, das brauchen wir nicht mehr [...].“* (Interview 3) *„Da vielleicht die Träger so ein Stück weit mehr einzubinden in Weiterentwicklungsformate, das würde ich mir von den Fördergebern schon wünschen“* (Interview 22)

Es wurde der Wunsch nach einem gemeinsamen Zielbild für die gesamte Landschaft arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen geäußert, welches Orientierung und Entwicklung ermöglicht (Interview 1).

### Zusammenarbeit mit den Regionalgeschäftsstellen des AMS

Die Regionalgeschäftsstellen des AMS weisen Personen den Projekten zu, wobei für SÖB bzw. GBP eine gewisse Arbeitsfähigkeit vorausgesetzt wird. Personen, die aus Sicht des AMS

---

nicht in ein Dienstverhältnis vermittelt werden können, etwa aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen oder aufgrund des Alters, werden eher den Beratungsprojekten zugewiesen.

Es kommt immer wieder zu **Fehlzuweisungen und Mehrfachbuchungen**, wenn beispielsweise die Arbeitsfähigkeit aus gesundheitlichen Gründen stärker eingeschränkt ist als vom AMS-Berater bzw. der AMS-Beraterin wahrgenommen (Interview 3). Dies führt in der Regel zu einer Rücksprache mit dem AMS. Die Projekte können Empfehlungen aussprechen, die oft auch berücksichtigt werden. Als Ursache für die Fehlzuweisungen wurde genannt, dass die Berater:innen des AMS nur sehr kurze Beratungseinheiten haben und selbst unter großem Druck stehen. Sind die Kund:innen einmal den Projekten zugewiesen, ist dort mehr Zeit, sich mit den einzelnen Kund:innen auseinanderzusetzen. Fehlzuweisungen sind mit hohem Ressourcenaufwand für die Projekte verbunden, allerdings sei der Schaden größer, wenn die Kund:innen in den „falschen“ Projekten sind, weil die Zielerreichung der Projekte gefährdet und auch den Kund:innen damit nicht geholfen sei (Interview 22).

Die RGS des AMS haben, wie die Projektträger, bestimmte Ziele zu erreichen. Hier kommt es mitunter auch zu Spannungsfeldern zwischen den Zielsetzungen vom AMS und den Projekten: *"Wir müssen schon auch, brutal abgekürzt gesagt, dafür herhalten, dass eine regionale Geschäftsstelle ihre Statistik herzeigen kann, auch wieder abgekürzt gesagt und das passt halt mit unseren Zielsetzungen nicht zusammen."* (Interview 22)

Generell ist es wichtig, mit den Regionalgeschäftsstellen des AMS eine gute Schnittstelle zu gestalten, weil dies Prozesse erleichtert. Auch hier gilt es, Hürden zu überwinden, weil beispielsweise telefonisch nicht mehr unmittelbar zu Berater:innen durchgewählt werden kann (Interview 3). Auch der Datenschutz schränkt die Möglichkeiten ein, sich auf schnellem Wege über Kund:innen auszutauschen (Interview 6). Gute Schnittstellen tragen dazu bei, Bruchstellen zu verringern. Einzelne Projektträger finden hier eigene Lösungen – etwa über eine datenschutzkonforme Plattform. Die Gestaltung der Kommunikation ist ein wichtiger Aspekt und funktioniert nicht einheitlich (Interview 20, 22).

#### 4.2.7. Finanzielle Instabilität und Planungsunsicherheit

Die Finanzierung stellt für die Träger in mehrfacher Hinsicht eine große Herausforderung dar. Besonders schwierig sind die **Einjahresverträge**, die für fast alle Träger gelten. Sie führen zu prekären Beschäftigungsverhältnissen bei Schlüsselarbeitskräften, welche mit der ständigen Gefahr leben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren bzw. das Ausmaß der Stunden unfreiwillig reduzieren zu müssen (siehe auch Kapitel 4.2.5). Selbst dort, wo es Dreijahresrahmenverträge gibt, ist die Finanzierung nicht vollständig gesichert, da es kurzfristig zu Änderungen kommen kann (Interview 10). Eine strategische Planung ist unter dieser Voraussetzung fast unmöglich, zumal die Träger **keine Rücklagen bilden** dürfen. Auch **zusätzliche Einnahmen**, die über den Eigenanteil hinausgehen, werden sehr restriktiv behandelt **und führen zu Kürzungen der Förderungen**. Eine Änderung der Regelungen hat dazu geführt, dass 10 % der Beträge für Investitionen herangezogen werden können, ohne diese vorab beantragen zu müssen. (Interview 22)

Finanzielle **Kürzungen** erfolgen häufig kurzfristig und **unabhängig von der Leistung oder Qualität** des Projekts. Es gibt zwar Ziele, die zu erreichen sind, aber nicht immer ist es gegeben, dass besonders erfolgreiche Projekte mit höheren Ressourcen ausgestattet werden, sondern mitunter kommt es zum gegenteiligen Effekt. Es wird mehr Geld dort investiert, wo die Vermittlung schwierig ist und die Quoten (noch) nicht erreicht werden konnten, was Organisationen in Zielkonflikte bringt: *"Durch das Erreichen der Zielquoten schießt man sich selbst ein Loch ins Knie, weil [...] die Projekte, die immer gute Zahlen gehabt haben, die sind diejenigen, wo dann [das AMS] sagt: man braucht sie nicht [...]. Und dort, wo die Langzeitarbeitslosigkeit hoch ist, und wo die Infrastruktur bescheiden ist, und wo es schwer ist,*

---

Arbeit zu finden, [wo Projekte sind], die die Zahlen nicht erreicht haben, dort wird investiert." (Interview 10)

Die aktuell anstehenden Kürzungen anlässlich des Sparpakets könnten **ganze Projekte gefährden**, insbesondere kleinere Träger sind davon betroffen. Große Träger haben verhältnismäßig mehr Ressourcen für die aufwendige Verwaltung und Fördermittelakquise.

Die Schließungen von Projekten mögen aus der Sicht des AMS eine kurzfristige Möglichkeit sein, Mittel einzusparen. Betroffen sind davon häufiger Beratungsprojekte als SÖB, deren Schließung und Wiedereröffnung mit höheren Kosten verbunden wäre. Mittel- und langfristig schaden Schließungen von Beratungsprojekten jedoch der Qualität der Dienstleistungen: Erfahrene Schlüsselarbeitskräfte suchen sich aufgrund der Unsicherheit stabilere Jobs in anderen Branchen. Mit der Schließung von Projekten geht langjährig aufgebautes Wissen verloren. „Ich kann mir vorstellen, dass in 2-3 Jahren wieder der Punkt erreicht ist, wo man sagt, man braucht etwas für die Leute und dann wird wahrscheinlich irgendwo wieder ein Pilot, also das spreche ich jetzt wirklich aus einem Frust heraus, irgendwo wieder ein Pilot ins Leben gerufen und dann beginnt man wieder mühevoll mit der Aufbauarbeit und nach ein paar Jahren ist es halt dann wieder [...] vorbei." (Interview 3)

Gleichzeitig **steigt** durch die wachsende Arbeitslosigkeit **der Bedarf an Dienstleistungen**, was zu längeren Beratungsintervallen führt. Eine Beraterin berichtet, dass sie in solchen Zeiten nur jene Kund:innen intensiv betreuen kann, die von sich aus „laut“ sind. Weniger präsente Personen geraten aus dem Blickfeld, obwohl gerade sie Unterstützung bräuchten (Interview 2), (siehe auch Kapitel 4.2.5).

Gefordert werden **mehnjährige Förderungen** und die Möglichkeit der **Rücklagenbildung**, um Krisenzeiten finanziell überbrücken zu können und mehr Planungssicherheit für Personal und Kund:innen zu schaffen.

#### 4.2.8. Trägerstrukturen – Anzahl und Größe

Ein spezifisches Merkmal der Trägerstruktur stellt im flächengrößten Bundesland Niederösterreich die Kleinteiligkeit dar. Es existiert eine große Anzahl kleiner Träger, die nur in bestimmten Regionen tätig sind. Seitens des AMS gibt es Bestrebungen, künftig größere Träger zu forcieren, weshalb Zusammenschlüsse von Trägern angeregt werden. Als Fallbeispiel für die vorliegende Studie wurden zwei Träger gewählt, die sich freiwillig zu einer Fusion entschlossen haben. Die Fusion wurde im Rahmen der Interviews genauer beleuchtet, aber auch andere Träger wurden zu ihrer Einschätzung von Vor- und Nachteilen größerer Trägerstrukturen befragt.

Grundsätzlich konnte eine Reihe von Vorteilen größerer Trägerstrukturen genannt werden. Größeren Einheiten seien besser in der Lage Veränderungen abzufedern, womit die Flexibilität und Resilienz der Träger stiegen (Interview 17). Dies kann insbesondere in Zeiten von Sparpaketen zur Existenzfrage werden: "Ja, früher waren wir halt, jeder mit so 24, 26 Plätzen, doch eine stabile Einheit. Jetzt sind wir halt auf 10 oder 8 runtergeschrumpft. [...] Jetzt ist es einfach zu Tode gespart. [...] jetzt geht es um die Existenz und da kann, könnte quasi nur der Schritt sein, dass man etwas Gemeinsames macht." (Interview 25) Größere Träger hätten eine bessere Verhandlungsposition gegenüber dem Fördergeber. Ihre Expertise werde eher gehört und ernst genommen (Interview 20).

**Vorteile** größerer Träger können auch **für die Kund:innen** entstehen. Durch ein **vielfältigeres Angebot unter dem Dach eines Trägers** können sie stufenweise an den Arbeitsmarkt herangeführt werden. Müssen die Kund:innen zwischen verschiedenen Trägern wechseln, erhöht sich die Gefahr von Bruchstellen (siehe Kapitel 4.2.3). Umgekehrt wurde auch erwähnt, dass die Betreuung der Kund:innen bei **kleinen Trägern** insofern besonders gut

---

sei, weil der Austausch der Mitarbeiter:innen gut funktioniere. *"Durch diese Kleinstrukturiertheit, ist bei uns halt immer das Individuum und der **Mensch** halt absolut **im Mittelpunkt**"* (Interview 25).

Als weiterer Vorteil größerer Organisationen wurde die **bessere Möglichkeit der Spezialisierung** genannt. In kleinen Strukturen müssen sämtliche Funktionen von wenigen Personen oder von Mitarbeiter:innen mit geringem Stundenausmaß erfüllt werden. Bei größeren Trägern können diese Funktionen besser verteilt werden. So sei etwa für kleine Projekte die Vernetzung, der Austausch und damit auch die Kooperation mit anderen Projekten schwierig, weil Ressourcen knapp sind (Interview 10).

Ein weiterer Nachteil von einer großen Anzahl kleiner Träger *„ist definitiv, dass man ganz viel parallel macht. Ja, also diese gleiche Struktur, ebenso Führung und Administration und Lohnverrechnung, Buchhaltung, das macht jetzt jeder für sich" (Interview 10)*. **Synergien** in Bezug auf die **Kosten** werden im Zuge von Fusionen daher vorwiegend **beim Leitungs- und Verwaltungspersonal**, also etwa Geschäftsführung, Buchhaltung, Personalverrechnung gesehen. Dies könne dazu beitragen, dass mehr Ressourcen für operative Mitarbeiter:innen verfügbar seien. (Interview 3). Hier wurden jedoch auch **Bedenken** geäußert. Viele kleinere Projekte beruhen auf großem **persönlichem Engagement und den Netzwerken** des Leitungs- und Verwaltungspersonals, die bei einer Zusammenlegung **wegfallen** bzw. reduziert würden (Interview 25).

Eine Befürchtung von größeren Strukturen galt dem **Verlust von Standorten** durch eine stärkere Zentralisierung. Dies wäre nicht im Sinne der Kund:innen, welche längere Anfahrtswege oft nicht bewältigen können, weil keine öffentlichen Verkehrsmittel zur Verfügung stehen (Interview 25). Deshalb sei es wichtig, dass Standorte auch bei Fusionen erhalten bleiben (Interview 1).

Von der Fusion erhoffen sich die beteiligten Träger neben Kostenvorteilen eine **Steigerung der Bekanntheit** in neuen Regionen und eine **Erweiterung des Know-hows**. Die Motivation für die Fusion war jedoch auch der Wunsch, in eine **Vorreiterrolle** zu gehen. Wichtig war es dabei, einen Partner zu finden, der einen ähnlichen Zugang zu den Kund:innen bzw. eine ähnliche Organisationskultur aufweist (Interview 5). Die erwartete Kosteneffizienz und Auslastung der Standorte werden als längerfristiges Ziel gesehen und nicht unmittelbar eintreten (Interview 1).

### 4.3. Ergebnisse der quantitativen Befragung

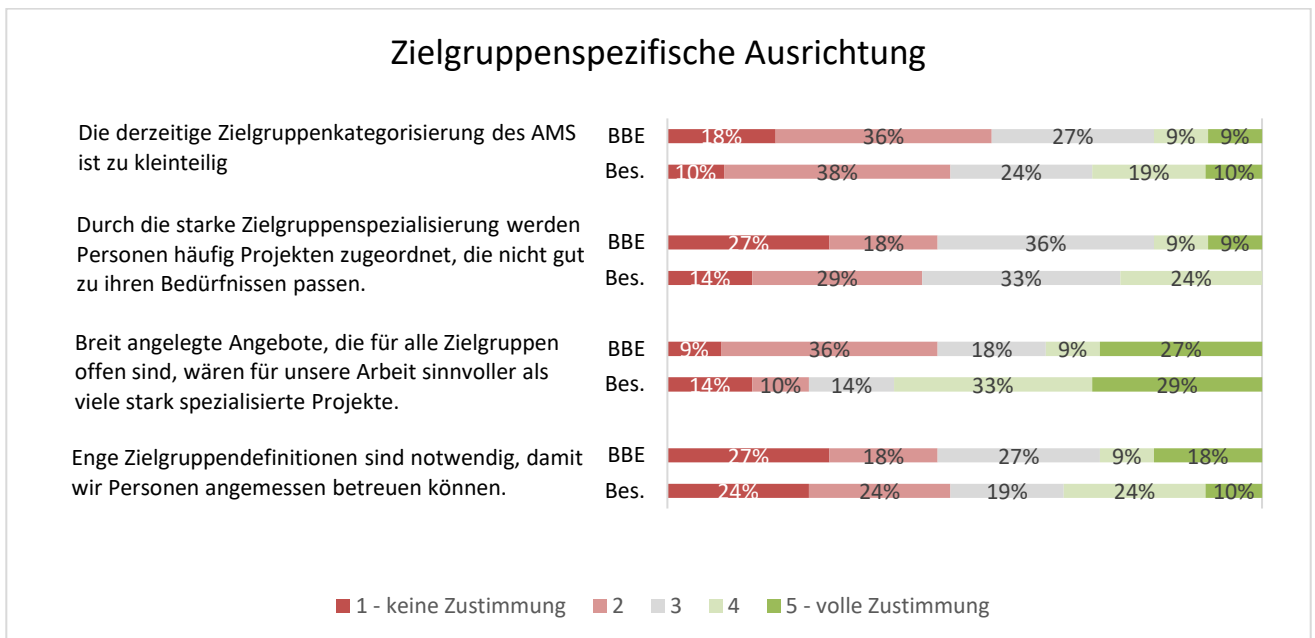
Im Rahmen der Online-Befragung wurden n=32 Rückmeldungen von Trägerorganisationen ausgewertet. Davon entfallen 11 Antworten auf Beratungsangebote (BBE) und 21 auf Träger mit Beschäftigungsprojekten (n = 12) bzw. einem kombinierten Angebot, das sowohl Beratung als auch Beschäftigung umfasst (n = 9). Je eine Person beantwortete den Fragebogen stellvertretend für die jeweilige Trägerorganisation (projektübergreifend). Die folgenden Auswertungen beziehen sich auf vier Fragebatterien, in denen standardisierte Aussagen auf einer fünfstufigen Likert-Skala bewertet wurden (1 = stimme gar nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu). Diese Themenblöcke wurden in den Fallstudien als besonders relevant für die Trägerorganisationen in Bezug auf die Perspektive arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen in Niederösterreich identifiziert. Entsprechend wurden die Aussagen auf Basis der in den Fallstudien-Interviews gewonnenen Erkenntnisse formuliert und vor der Befragung mit Vertreter:innen der AK NÖ abgesprochen. Eine explorative statistische Auswertung der Umfragedaten ergab, dass es nennenswerte Unterschiede in der Bewertung der Frageitems zwischen Trägern, die ausschließlich Beratungsprojekte (BBE) betreiben einerseits und Trägern die Beschäftigungsprojekte (ausschließlich oder in Kombination mit Beratungsprojekten) anbieten andererseits gibt. Daher wird in den folgenden Kapiteln auf die Unterschiede zwischen diesen

beiden Trägerformen eingegangen. Die vollständigen Verteilungen je Item sind in den Abbildungen zu den jeweiligen Fragebatterien dargestellt.

### 4.3.1. Zielgruppenspezifische Auslegung von Angeboten

Wie in den Fallstudien (Kapitel 4.2.1 - 4.2.3) sichtbar wurde, kann aus Sicht einiger Träger eine zu zielgruppenspezifische Ausrichtung von Projekten zu Fehlzuordnungen oder fehlender Flexibilität bei der Ausgestaltung des Angebotes führen. Entsprechend prüft die Online-Befragung mit einer Fragebatterie, wie Träger die aktuelle Ausgestaltung der Zielgruppenspezialisierung in Niederösterreich bewerten. Dabei zeigt sich insgesamt ein ambivalentes Bild (siehe Abbildung 1). Eine Mehrheit sieht die aktuelle Zielgruppen-Kategorisierung nicht eindeutig als zu kleinteilig bzw. als Hauptursache für Fehlzuweisungen. Gleichzeitig findet die Aussage Zusppruch, dass breiter angelegte, für mehrere Zielgruppen offene Angebote in der Praxis hilfreich sein können.

ABBILDUNG 1: BEWERTUNG VON AUSSAGEN ZUR ZIELGRUPPENSPEZIFISCHEN AUSRICHTUNG DER PROJEKTE



Quelle: Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung der Träger (n = 32). BBE = Träger, die ausschließlich Beratungsprojekte anbieten. Bes. = Träger, die Beschäftigungsprojekte (ausschließlich oder in Kombination mit Beratung) anbieten.

Die Zielgruppen-Kategorisierung wird mehrheitlich nicht als „zu kleinteilig“ bewertet, und auch die These, dass Spezialisierung systematisch zu Fehlzuweisungen führt, findet nur bei einer Minderheit klare Zustimmung. Gleichzeitig spricht sich eine relative Mehrheit der Trägerorganisationen mit Beschäftigungskomponente (62 %) dafür aus, dass breiter angelegte, für mehrere Zielgruppen offene Angebote die Praxis unterstützen würden. Umgekehrt werden enge Zielgruppendefinitionen als notwendige Voraussetzung „für angemessene Betreuung“ eher zurückhaltend bewertet und häufiger abgelehnt als befürwortet.

Die offenen Anmerkungen zur Fragebatterie plädieren dafür, Angebote stärker an individuellen Bedarfslagen auszurichten. Mehrere Rückmeldungen verweisen auf regionale Unterschiede: Im ländlichen Raum seien breit aufgestellte Angebote oft pragmatischer, während in spezifischen Problemlagen spezialisiertes Know-how und passende Schnittstellen zentral sind (z.B. bei Gewaltbetroffenheit oder gehörlosen Kund:innen). Genannt werden zudem konkrete Versorgungslücken (z.B. fehlende Ressourcen für Dolmetschung/Barrierefreiheit)

---

sowie der Hinweis, dass eine breitere Öffnung der Zielgruppe auch Anpassungen bei Zielvorgaben und Kennzahlen erfordern würde.

### **4.3.2. Kombination von Beratung und Beschäftigung**

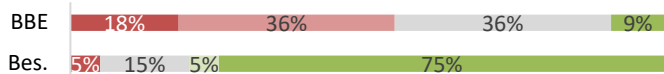
Die Fallstudienresultate zu Schnitt- und Bruchstellen (Kap. 4.2.3) zeigen, dass Übergänge zwischen Beratung und Beschäftigung häufig mit Reibungsverlusten verbunden sind (erneuter Vertrauensaufbau, Informationsverluste, wiederholte Abklärungen) und dass die Kombination von Beratung und Beschäftigung innerhalb eines Trägers oft als vorteilhaft gesehen wird. Die Online-Befragung greift daher die Frage auf, ob Beratung und Beschäftigung stärker innerhalb von Trägern kombiniert bzw. über engere Kooperation organisiert werden sollten.

Wie Abbildung 2 zeigt, ist hier vor allem der Unterschied zwischen BBE und Trägern mit Beschäftigungsangeboten auffällig: Während letztere die Bündelung innerhalb eines Trägers überwiegend als Vorteil bewerten, lehnen BBE diese Aussagen größtenteils ab. Grundsätzlich erfahren alle der gelisteten Aussagen für eine stärkere Kombination von Beschäftigung und Beratung eine starke Zustimmung von Trägern mit Beschäftigungskomponente, während Beratungsträger diese Aussagen öfter ablehnen als ihnen zuzustimmen. Eine stärkere Kooperation zwischen Beratungs- und Beschäftigungsprojekten hingegen wird von beiden Trägerformen mehrheitlich befürwortet.

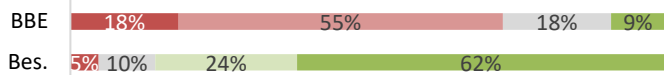
ABBILDUNG 2: BEWERTUNG VON AUSSAGEN ZUR KOMBINATION VON BERATUNG UND BESCHÄFTIGUNG

## Kombination von Beratung und Beschäftigung

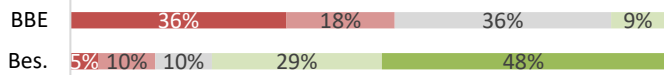
Es ist ein klarer Vorteil, wenn Beratung und Beschäftigung innerhalb desselben Trägers angeboten werden.



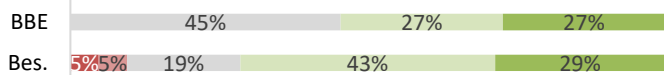
Wenn Beratung und Beschäftigung im selben Träger stattfinden, können wir Kund:innen besser an den Arbeitsmarkt heranzuführen.



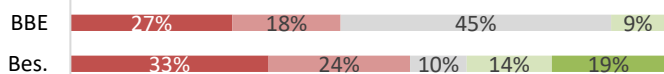
Beim Wechsel von einer Beratungs- zu einer Beschäftigungs- maßnahme gehen wichtige Informationen über die Klient:innen verloren, wenn dabei der Träger wechselt.



Eine stärkere Kooperation zwischen Beratungs- und Beschäftigungsprojekten würde lückenlosere Förderverläufe für Kund\*innen ermöglichen.



Es wäre sinnvoller, wenn sich die Trägerorganisationen jeweils auf Beratung oder Beschäftigung fokussieren.



■ 1 - keine Zustimmung ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - volle Zustimmung

Quelle: Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung der Träger (n = 32). BBE = Träger, die ausschließlich Beratungsprojekte anbieten. Bes. = Träger, die Beschäftigungsprojekte (ausschließlich oder in Kombination mit Beratung) anbieten.

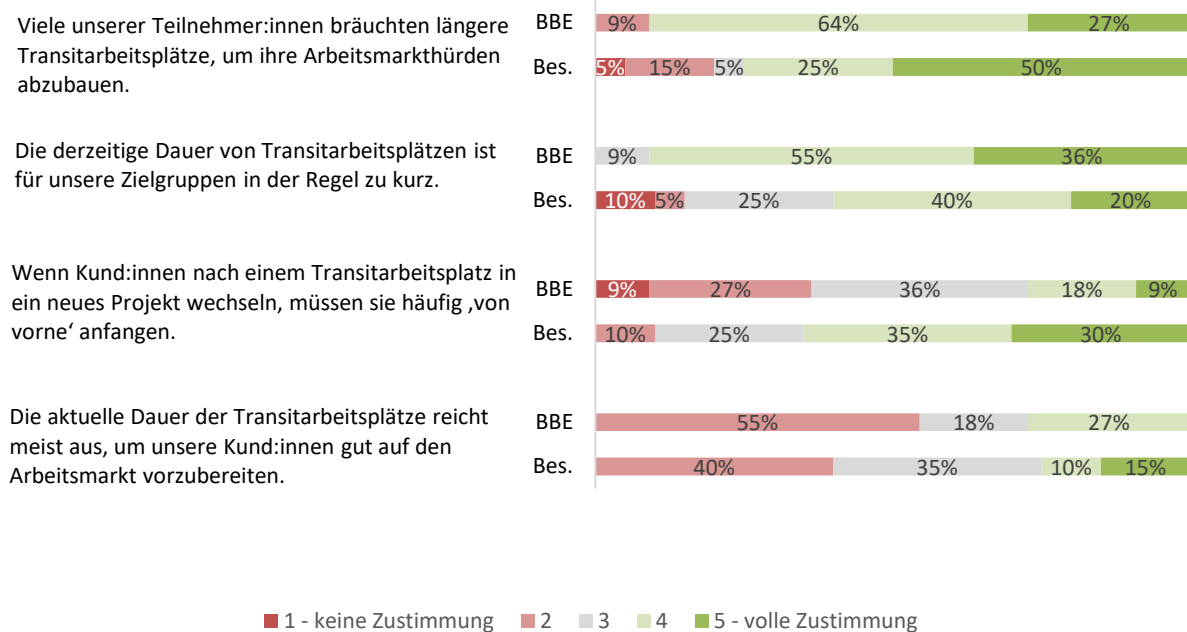
Die offenen Anmerkungen (n=7) betonen, dass Beratung häufig zunächst Arbeitshemmnisse klären und Stabilisierung ermöglichen muss, bevor Beschäftigung sinnvoll ist. Eine enge Abstimmung zwischen Beratungs- und Beschäftigungsangeboten wird als wichtig eingeschätzt. Einerseits wird darauf hingewiesen, dass dies nicht zwingend innerhalb eines Trägers erfolgen muss (insbesondere, wenn Informationsweitergabe und Schnittstellen bereits gut funktionieren). Andere Anmerkungen unterstreichen, dass die Übergänge von Beratung zu Beschäftigung für Kund:innen „ganz sicher“ einfacher seien, wenn sie innerhalb derselben Organisation stattfinden. Eine Anmerkung weist darauf hin, dass BBEs „nicht zwingend“ mit einem Beschäftigungsprojekt verbunden sein müssen.

### 4.3.3. Dauer und Flexibilisierung von Transitarbeitsplätzen

Wie in den Fallstudien zur Umsetzung von Beschäftigungsprojekten (Kap. 4.2) deutlich wurde, werden starre Maßnahmendauern und häufige Projektwechsel von Trägern wiederholt als integrationshemmend beschrieben – insbesondere, weil Stabilisierung, Qualifizierung und die Bearbeitung multipler Problemlagen oft mehr Zeit benötigen als die vorgesehenen Laufzeiten. Vor diesem Hintergrund erhebt die quantitative Befragung, wie die Träger die Angemessenheit der aktuellen Dauer von Transitarbeitsplätzen sowie den Bedarf nach längeren bzw. flexibleren Teilnahmezeiträumen einschätzen.

ABBILDUNG 3: BEWERTUNG VON AUSSAGEN ZUR AKTUELLEN DAUER DER TRANSITARBEITSPLÄTZE

## Dauer der Transitarbeitsplätze



Quelle: Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung der Träger (n = 32). BBE = Träger, die ausschließlich Beratungsprojekte anbieten. Bes. = Träger, die Beschäftigungsprojekte (ausschließlich oder in Kombination mit Beratung) anbieten.

Abbildung 3 zeigt bei den Ergebnissen zur entsprechenden Fragebatterie ein deutliches Muster: Eine klare Mehrheit spricht sich dafür aus, dass für viele Teilnehmer:innen längere bzw. flexiblere Laufzeiten notwendig wären. Dies ist sowohl für Träger mit ausschließlich Beratungsprojekten als auch für Träger mit Beschäftigungskomponente der Fall, wobei BBE-Träger tendenziell noch häufiger zustimmen. Entsprechend erfährt die gegenteilige Aussage, dass die aktuelle Dauer der Transitarbeitsplätze meist ausreicht, um Kund:innen gut auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten, von beiden Trägerformen wenig Zustimmung (25-27 %).

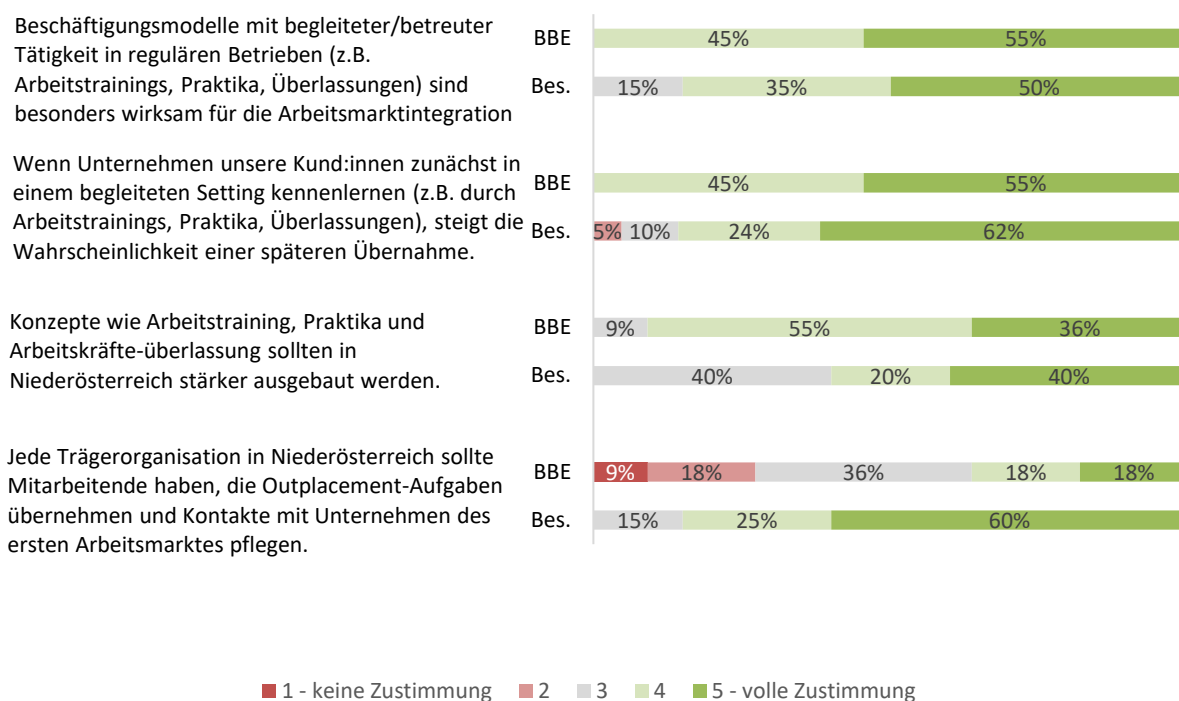
In den offenen Anmerkungen (n=8) wird der Wunsch nach mehr Flexibilität wiederholt: 6-8 Monate werden teils als grundsätzlich passend beschrieben, gleichzeitig wird auf Einzelfälle verwiesen, in denen längere Zeiträume nötig sind (z.B. gesundheitliche Einschränkungen, Stabilisierung prekärer Lebenslagen, Gewaltbetroffenheit). Ein wiederkehrendes Thema ist außerdem die praktische Umsetzung: Eine Rückmeldung beschreibt, dass formale Spielräume (z.B. durchschnittlich 8 Monate) in der Umsetzung durch regionale Freigaben häufig nicht ausgeschöpft werden.

### 4.3.4. Unternehmensnahe Beschäftigungsmodelle und Outplacement

Die Fallstudienresultate zur Kooperation mit Unternehmen (Kap. 4.2.5) verdeutlichen, dass betriebsnahe Erprobungsformate (z.B. Praktika, Arbeitstrainings, Überlassung) sowie spezialisierte Outplacement-Rollen als zentrale Brücken in Richtung erster Arbeitsmarkt wahrgenommen werden. Die Online-Befragung erhebt daher, wie Träger die Wirksamkeit solcher Modelle und den Ausbau entsprechender Ressourcen bewerten.

ABBILDUNG 4: BEWERTUNG VON AUSSAGEN ZUR SINNHAFTHKEIT UNTERNEHMENSNAHER BESCHÄFTIGUNGSKONZEPTE

## Unternehmensnahe Konzepte



QUELLE: Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung der Träger (n = 32). BBE = Träger, die ausschließlich Beratungsprojekte anbieten. Bes. = Träger, die Beschäftigungsprojekte (ausschließlich oder in Kombination mit Beratung) anbieten.

Abbildung 4 stellt die Ergebnisse der Beantwortung der entsprechenden Fragebatterie dar. Dabei wird die Einschätzung zu unternehmensnahen Beschäftigungsmodellen (z.B. Arbeitstrainings, Praktika, Überlassungen) und zu Outplacement-Aufgaben erhoben. Die Wirksamkeit solcher Modelle wird von beiden Trägerformen sehr hoch eingeschätzt: Reine Beratungsträger stimmen den entsprechenden Aussagen sogar besonders häufig zu. Deutlich zurückhaltender als Träger mit Beschäftigungskomponente sind sie jedoch bei der Forderung, dass jede Trägerorganisation eigene Outplacement-Ressourcen vorhalten sollte.

Die offenen Anmerkungen (n=7) zu dieser Fragebatterie unterstreichen einerseits die hohe Relevanz unternehmensnaher Settings, verweisen andererseits aber auch auf ‚Systembrüche‘ nach einer Vermittlung. Mehrere Rückmeldungen nennen fehlende bzw. getrennte Finanzierung von Nachbetreuung/Arbeitsplatzstabilisierung als Problem. Bei Outplacement wird teils argumentiert, dass dies für reine BBE weniger passend sei bzw. dass begleitende Aufgaben auch durch andere spezialisierte Angebote übernommen werden könnten. Zudem werden Ressourcenerfordernisse, Datenschutz/Stigmatisierungsrisiken und (vereinzelt) eine kritische Haltung gegenüber Überlassungen angesprochen.

---

## 5. Diskussion und Reformansätze

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde eine Reihe von Forschungsfragen behandelt, um das Angebot arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen in Niederösterreich näher zu beleuchten und aktuelle Herausforderungen darzustellen. Zur Beantwortung der Fragen wurde ein Mixed-Methods-Ansatz eingesetzt. Dieser umfasste eine Analyse von Sekundärdaten, leitfadengestützte Interviews sowie eine kurze quantitative Erhebung unter den Trägern. Zudem wurde eine Literatur- und Dokumentenanalyse durchgeführt. Im Folgenden werden die Ergebnisse zusammengefasst und potenzielle Reformansätze abgeleitet.

Sowohl in den Fallstudien als auch in der quantitativen Befragung ist die **Dauer der Unterstützungsleistungen, insbesondere der Transitarbeitsplätze**, ein wiederkehrendes Schlüsselmotiv: Multiple Problemlagen und Vermittlungshemmnisse lassen sich laut den Befragten häufig nicht innerhalb der aktuellen Laufzeiten der Transitarbeitsplätze bearbeiten. Diese Einschätzung wird auch in den Ergebnissen der quantitativen Online-Befragung deutlich: Eine klare Mehrheit stimmt zu, dass viele Teilnehmende **längere Transitarbeitsplätze** benötigen (80,6 %) und dass die derzeitige Dauer **in der Regel zu kurz** ist (71 %). Gleichzeitig wird die Aussage, die aktuelle Dauer reiche meist aus, eher zurückgewiesen (Ablehnung 45,2 %).

Aktuelle Forschungsergebnisse zu **Jobgarantie- und längerfristigen Beschäftigungsmodellen** in Österreich unterstreichen positive Effekte für längere Transitarbeitsplätze in Beschäftigungsprojekten. Ahammer et al. (2025) evaluierten die Implementierung der „Aktion 20.000“ und berichten für 16-monatige Beschäftigungsprojekte/Jobgarantie langfristig deutlich bessere Integrationschancen. Konkret hatten die Teilnehmer:innen der Aktion vier Jahre nach Beendigung eine 43 % höhere Wahrscheinlichkeit in einer nicht-geförderten, bezahlten Beschäftigung zu sein als eine Vergleichsgruppe, die keinen Zugang zu diesem Programm hatte. Laut der Studie kommen diese Effekte nach 16 Monaten in einem geförderten Beschäftigungsverhältnis der Aktion 20.000 voll zu tragen. Die Kosten-Nutzen-Analyse legt nahe, dass die Programmkosten durch Einnahmeeffekte durch zusätzliche Beschäftigung langfristig gedeckt werden. Auch Kasy & Lehner (2022/2023) kommen in ihrer Evaluation eines Jobgarantie-Modells zu ähnlichen Ergebnissen und stellen darüber hinaus positive gesundheitliche Effekte für die Teilnehmenden fest. Damit sprechen die Ergebnisse bisheriger Forschung dafür, dass eine Verlängerung der Transitarbeitsplätze zu einem Netto-Gewinn an nicht-geförderter Beschäftigung und damit zu positiven Kosteneffekten führen kann.

- **Reformansatz 1:** Ein Ausbau der praktischen Möglichkeiten, die Dauer von Transitarbeitsplätzen bei Bedarf zu verlängern, wird von den Trägern befürwortet und könnte zu positiven Beschäftigungseffekten führen.

Ein zweites Ergebnis dieser Studie betrifft **Schnitt- und Bruchstellen** in Integrationsketten. Die Fallstudien beschreiben Brüche durch Trägerwechsel, kleinteilige Projektlandschaften und den Aufwand, Vertrauen, Informationen und Arbeitsroutinen wiederholt neu aufzubauen. Entsprechend argumentieren viele Befragte, dass es Vorteile mit sich bringen würde, wenn Beratungs- und Beschäftigungsprojekte innerhalb eines Trägers – oder in enger Kooperation zwischen Trägern – stattfinden. Dabei würden bei Übergängen weniger Informationen verloren gehen, Doppelstrukturen abgebaut werden und eine lückenlosere, stufenweise Annäherung an den Arbeitsmarkt besser gelingen. Auch die begleitende Evaluierung des NÖ-Stufenmodells der Integration (2017) kam zu dem Ergebnis, dass durch eine „*integrierte Förderkette aus einer Hand*“ Erfolgsfaktoren für Kund:innen, AMS-Berater:innen, Trägervertreter:innen und Kooperationserfahrungen zwischen Organisationen gefördert werden können (Hager et al., 2017). Das findet ein Echo in der Online-Befragung: Rund die Hälfte stimmt zu, dass beim Übergang von Beratung zu Beschäftigung bei Trägerwechsel **wichtige Informationen verloren gehen** (53,1 %). Gleichzeitig wird eine **stärkere Kooperation** zwischen Beratungs- und Beschäftigungsprojekten sehr breit befürwortet (Zustimmung 65,6 %; Ablehnung nur 6,2 %). Die Bestandsaufnahme der niederösterreichischen Projektlandschaft

---

legt nahe, dass sich größere Trägerstrukturen positiv auswirken können. So zeigt sich dabei eine signifikante und negative Korrelation zwischen der Trägergröße und den monatlichen Kosten je Transitarbeitsplatz bei den Beschäftigungsprojekten.

- **Reformansatz 2:** Eine Forcierung der stärkeren Kooperation zwischen Beratungs- und Beschäftigungsprojekten durch größere, hybride Trägerstrukturen und stärkeren Informationsaustausch (z.B. über datenschutzkonforme Plattformen) kann Bruchstellen in der Integrationskette reduzieren.

Ein weiterer klarer Strang der Ergebnisse betrifft die **Schnittstelle zwischen Projekten und Unternehmen**. In den Fallstudien wird die Kooperation mit Betrieben als zentrale Voraussetzung für Übergänge beschrieben; hervorgehoben werden betriebsnahe Formate (Arbeitstrainings, Praktika, Überlassungen) und die Rolle spezialisierter Schlüsselarbeitskräfte (Outplacement), die Matching, Akquise, Begleitung und Nachbetreuung tragen. Die Befragung zeigt hier sehr hohe Zustimmungswerte: Betreute betriebsnahe Modelle gelten als **besonders wirksam** (Zustimmung 90,3 %) und als wichtiger Hebel für spätere Übernahmen (90,6 %). Auch der Wunsch nach **Ausbau** dieser Formate ist groß (71 % Zustimmung; keine Ablehnung), wobei BBE den Ausbau sogar besonders stark unterstützen (90,9 % Zustimmung). Die positiven Einstellungen und Erfahrungen gegenüber solchen unternehmensnahen Konzepten spiegeln sich in der Forschungsliteratur wider. So zeigt eine aktuelle Zusammenfassung der Studien zum Thema, dass firmenseitige Rekrutierungsunterstützungen wie z.B. Überlassungen zu positiven Beschäftigungseffekten führen können (Le Barbançon, 2024: 143-144). Ein zentraler Mechanismus ist die Reduktion von **Rekrutierungs- und Suchkosten** sowie die Verringerung von Informationsasymmetrien auf Seiten der Betriebe (Screening/Matching). Demnach führen hohe Unsicherheit und hohe Rekrutierungskosten dazu, dass Betriebe weniger gewillt sind, Personen einzustellen. Konzepte wie Überlassungen oder Arbeitserprobungen können die damit verbundenen Risiken senken und besonders in angespannten Arbeitsmärkten zu zusätzlicher Beschäftigung führen. Diese Logik bestätigt sich auch in den Fallstudieninterviews: Begleitende Übergänge in den ersten Arbeitsmarkt ermöglichen das gegenseitige Kennenlernen von Mitarbeitenden und Unternehmen. Der begleitete, geschützte Rahmen erleichtert zum einen Kund:innen den Zugang zum ersten Arbeitsmarkt, und regt zum anderen Betriebe an, Menschen mit nicht-linearen Erwerbsbiografien und Problemlagen offener zu begegnen und ihnen eine Anstellung anzubieten.

Allerdings ist bei solchen Konzepten, die die Rekrutierungskosten für Unternehmen reduzieren, die konkrete Ausgestaltung entscheidend, da sie auch zu **Verdrängungseffekten** führen können. Arbeitsmarktbezogene soziale Dienstleistungen, die rein auf Vermittlung in bereits offene Stellen abzielen, können bestehenden Forschungsergebnissen zufolge an anderer Stelle Personen vom Arbeitsmarkt verdrängen (Crepon et al., 2013; Le Barbançon et al., 2024). Wenn eine Überlassung vom betreffenden Unternehmen als Förderung ‚mitgenommen‘ wird, ohne dadurch zusätzliche Beschäftigung zu schaffen, sind keine positiven Beschäftigungseffekte zu erwarten. Wenn beispielsweise die Möglichkeit einer Überlassung beim Wettbewerb um eine ohnehin ausgeschriebene Stelle ausschließlich als Vorteil einer Bewerberin gegenüber anderer Bewerber:innen dient, wäre die Maßnahme bei der Reduktion von Arbeitslosigkeit auf der Makroebene wirkungslos. Bei der Ausgestaltung sollte daher auf die **Verhinderung solcher Mitnahmeeffekte** geachtet werden.

- **Reformansatz 3:** Ein verstärkter Einsatz von unternehmensnahen Beschäftigungsmodellen (z.B. Arbeitskräfteüberlassung, Praktika, Arbeitstrainings) wird von den Trägern befürwortet und kann zu positiven Beschäftigungseffekten führen, sofern bei deren Ausgestaltung auf die Vermeidung von Mitnahme- und Verdrängungseffekten geachtet wird.

Neben der **Situation** der Kund:innen wurde im Zuge der vorliegenden Studie auch jene **der Träger** arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen selbst beleuchtet. Diese agieren unter **schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen**, die unternehmerisches Handeln

---

der Träger limitieren. **Einjahresverträge, späte Förderzusagen und mangelnde Möglichkeiten der Rücklagenbildung** schränken die strategische Planung und Vorsorge für Krisenzeiten stark ein und sind belastend für die Mitarbeiter:innen. Die Förderbedingungen tragen damit zu prekären Beschäftigungsverhältnissen der Schlüsselarbeitskräfte bei. Maßnahmen der Personalentwicklung und -bindung können nicht umgesetzt werden. Als herausfordernd werden auch die restriktiven Zielvorgaben erachtet, die zu wenig auf die spezifischen Anforderungen verschiedener Kund:innengruppen eingehen und damit in Summe schwer zu erreichen sind. Der hohe Vermittlungsdruck führt besonders in budgetknappen Zeiten zu **Creaming-Effekten**, bei denen jenen Kund:innen der Vorzug gegeben wird, die leichter vermittelbar sind. Insgesamt fühlen sich die Träger vom Fördergeber AMS wenig eingebunden. Entscheidungen über Förderungen erfolgen häufig kurzfristig und wenig transparent.

- **Reformansatz 4:** Ein gemeinsames Zielbild zur Entwicklung der Landschaft arbeitsmarktbezogener sozialer Dienstleistungen, längerfristige Förderverträge und die Möglichkeit der Rücklagenbildung würden die Planungssicherheit für die Träger und ihre Schlüsselarbeitskräfte erhöhen. Wünschenswert wäre aus der Sicht der Träger auch eine höhere Transparenz und stärkere Einbindung bei (strategischen) Förderentscheidungen.

---

## 6. Literatur & Hilfsmittel

**Ahammer A., Halla M., Heckl, P., & Winter-Ebmer, R. (2025).** *Reintegrating Older Long-Term Unemployed Workers: The Impact of Temporary Job Guarantees*. RF Berlin Discussion Paper No. 160/25.

**AMS (2026).** *Aktuelles vom niederösterreichischen Arbeitsmarkt – Dezember 2025*. Online verfügbar unter: <https://www.ams.at/regionen/niederoesterreich/news/2026/01/122025>

**Arbeiterkammer (2023).** *Presseinformation: Gute Arbeitsmarktpolitik braucht mehr Geld, statt Kürzungen!* Pressemitteilung vom 02.10.2023. Online verfügbar unter: <https://www.arbeiterkammer.at/service/presse/Gute-Arbeitsmarktpolitik-braucht-mehr-Geld.html>

**Arbeiterkammer Niederösterreich (2025a).** *Arbeitsmarktbezogene soziale Dienstleistungen in NÖ. Studienkonzept*.

**Arbeiterkammer Niederösterreich (2025b).** *Jahresbericht 2024*. Online verfügbar unter: [https://bericht.aknoe.at/Jahresbericht2024\\_Web.pdf](https://bericht.aknoe.at/Jahresbericht2024_Web.pdf)

**BMAW (2024).** *Aktive Arbeitsmarktpolitik in Österreich 2014 bis 2023: Maßnahmen, Entwicklungen, Perspektiven*. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft.

**Bode, I. (2011).** *Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt*. In: Evers, A., Heinze, R.G., Olk, T. (eds) *Handbuch Soziale Dienste*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_16)

**Crépon B., Duflo, E., Gurgand, M., Rathelot, R., Zamora P. (2013):** Do Labor Market Policies have Displacement Effects? Evidence from a Clustered Randomized Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 128 2), S. 531–580, <https://doi.org/10.1093/qje/qjt001>

**Franz, J., Spatscheck, C., & van Rießen, A. (2024).** *Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit – Ausgangspunkte und leitende Fragestellungen. Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit*, 27. Opladen: Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84743060>

**Froschauer, U., & Lueger, M. (2009).** *Interpretative Sozialforschung: Der Prozess*. utb GmbH.

**Froschauer, U., & Lueger, M. (2020).** *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. utb GmbH.

**Hager, I., Hausegger, T. & Reidl, C. (2017).** *Begleitende Evaluierung des NÖ-Stufenmodells der Integration 2014-2017. Endbericht*. prospect Unternehmensberatung GmbH.

**ICMPD (2022).** *Arbeitsmarktintegration von geflüchteten Frauen aus der Ukraine in Österreich und Deutschland*. International Centre for Migration Policy Development.

**Kasy, M. & Lehner, L. (2022).** 'Employing the unemployed of Mairienthal: Evaluation of a guaranteed job program'. INET Oxford Working Paper, 2022-29.

**Kettl, J., Nguyen, B. D. T., & Grünhaus, C. (2024).** *Active labour market policy during the Covid-19 pandemic: Latent effects on Austrian jobseekers*. *Wirtschaft und Gesellschaft*, 50(2), 89-116. <https://doi.org/10.59288/wug502.229>

---

**Le Barbanchon, T., Schmieder, J., & Weber, A. (2024).** *Job search, unemployment insurance, and active labor market policies.* In: *Handbook of Labor Economics* (Vol. 5, S. 435-580). Elsevier.

**ÖIF (2025).** *Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen gelingt im Westen Österreichs besser als im Osten.* Österreichischer Integrationsfonds. Online verfügbar unter: <https://www.integrationsfonds.at/newsbeitrag/forschungsbericht-arbeitsmarktintegration-von-fluechtlingen-gelingt-im-westen-oesterreichs-besser-als-im-osten-25220/>

**Rauscher, O., Burger, V., & Schober, C. (2016).** *Social Return on Investment von Integrationsinitiativen am Beispiel der Sozialintegrativen Betriebe in Niederösterreich. Der öffentliche Sektor-The Public Sector*, 42(2), S. 17-31.

**Sprajcer, S., Grünhaus, C., Kettl, J., Nutzinger, B., & Nguyen, B. D. T. (2024).** *Arbeitsmarktintegration von Menschen mit Beeinträchtigungen in Oberösterreich: Zusammenfassung der wissenschaftlichen Begleitevaluation 2019-2023.* Kompetenzzentrum für Nonprofit-Organisationen und Social Entrepreneurship.

**SSOAR (2019).** *Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit.* G. Stix, H. Eder (Hrsg.). Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst.

**Universität Wien (2023).** *Geflüchtete haben es schwer am Arbeitsmarkt.* Pressesaussendung der Universität Wien, 19.04.2023.

**WIFO (2022).** *Evaluierung der Effektivität und Effizienz von Qualifizierungsförderungen des Arbeitsmarktservice Österreich.* WIFO Forschungsbericht. [https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-7550/s\\_2022\\_qualifizierungsfoerderung\\_69250.pdf](https://www.wifo.ac.at/wp-content/uploads/upload-7550/s_2022_qualifizierungsfoerderung_69250.pdf)

## Hilfsmittelverzeichnis, Einsatz von KI

Im Zuge der Projektumsetzung wurden Werkzeuge der Künstlichen Intelligenz (KI) in folgenden Bereichen eingesetzt:

Für die Transkription und Zusammenfassung der Interviews: Die Interviews wurden zum Teil online mittels Microsoft Teams geführt. Im Zuge dessen wurden die Interviews aufgenommen und per KI transkribiert und zusammengefasst.

Für die Auswertung: Die Transkripte und Zusammenfassungen wurden für die Auswertung herangezogen. Zusätzlich wurde Gemini (Flash 3) für die Strukturierung der Auswertungen unterstützend verwendet. Die finale Strukturierung und Verschriftlichung wurden jedoch von den Autor:innen durchgeführt.

Für das Korrektorat: wurde Chat GPT unterstützend eingesetzt.

Wir haben die Genauigkeit, Validität und Angemessenheit aller Aufgaben, bei deren Umsetzung KI-Tools unterstützend eingesetzt wurden, sorgfältig geprüft.