

# Vielfalt gestalten

## Diversitätssensible Leistungsgewährung im Jobcenter zwischen Recht, Haltung und Organisationskultur

Susanne Dern und Maria Wersig

### AUF EINEN BLICK

---

- Jobcenter sind Orte, an denen sich die gesellschaftliche Vielfalt Deutschlands täglich zeigt – und an denen sich entscheidet, ob Soziale Rechte chancengleich umgesetzt werden.
  - Diversitätssensible Leistungsgewährung bedeutet: rechtssicher handeln, individuelle Lebenslagen ernst nehmen und Diskriminierungsrisiken systematisch abbauen.
  - Dieser DIFIS-Impuls zeigt, wie Beratung, Ermessensausübung, Organisationskultur und Ressourcenplanung in Jobcentern mit diesem Ziel weiterentwickelt werden können.
- 

### 1. VIELFÄLTIGE LEISTUNGS- BEZIEHUNG IM JOBCENTER – DAS FORSCHUNGSPROJEKT DIVER§SO

Leistungsbeziehungen im Bürgergeld (SGB II) spiegeln die gesellschaftliche Vielfalt wider. Millionen Menschen mit unterschiedlichen Sprachen, Bildungsbiografien sowie familiären und sozialen Hintergründen treten in Kontakt mit den Jobcentern. Eine diversitätssensible Verwaltung erkennt diese Vielfalt als strukturelle Realität und gestaltet ihre Organisation und Leistungsprozesse entsprechend.

Das Forschungsprojekt Diver§So ging der Frage nach, wie Sozialverwaltungen Rechtsanwendung und Effizienz mit Anerkennung und Respekt gegenüber individuellen Lebenslagen verbinden können. Ausgehend von rechtlichen Grundlagen und empirischen Befunden des Forschungsprojekts, das mit Mitarbeitenden von Jobcentern in drei Bundesländern durchgeführt wurde, wurden praxisorientierte

Impulse für Sozialverwaltungen entwickelt, um Diversität systematisch in Organisationskultur, Personalentwicklung und Leistungsgestaltung zu verankern. Die folgenden Punkte geben einen Überblick über zentrale Ergebnisse und Ansätze. Methodisch arbeitete das Projekt in mehreren Workshops mit Mitarbeitenden von Jobcentern (jeweils ein Workshop pro Standort und ein standortübergreifender Workshop) mit Gruppendiskussionen im Format eines World Cafés. Ergänzt wurde dieses Material durch Rechtsgutachten zu den Möglichkeiten der Berücksichtigung diverser Bedarfe und Lebenslagen im SGB II, durch einen Expertenworkshop und weitere Praxisimpulse aus organisationssoziologischer und Kompetenzentwicklungsperspektive.

## 2. DIVERSITÄTSENSIBLE LEISTUNGSGEWÄHRUNG – BEGRIFF UND VERSTÄNDNIS

Das zugrunde liegende Diversitätsverständnis unserer Forschung orientiert sich an einem intersektionalen Ansatz: Unterschiedliche Dimensionen sozialer Ungleichheit – etwa Herkunft, Geschlecht, Behinderung, Gesundheit, Sprache, Bildungsbiografie, Armutserfahrungen oder familiäre Verpflichtungen – wirken in Leistungsbeziehungen zusammen. Diversitätssensible Leistungsgewährung bedeutet daher, strukturelle Unterschiede nicht als individuelle Besonderheiten (oder Defizite), sondern als systematisch wirksame Ungleichheitsfaktoren zu verstehen. Dieses Verständnis prägte auch die empirische Erhebung in den Jobcentern und dient als analytischer Rahmen der folgenden Handlungsempfehlungen.

## 3. BERATUNG UND KOMMUNIKATION ALS SCHLÜSSELFAKTOR

Beratung ist der zentrale Kontaktpunkt zwischen Bürger\*innen und Verwaltung – sie entscheidet darüber, ob soziale Rechte verstanden und wirksam umgesetzt werden. Nach § 14 SGB I besteht eine Pflicht zur Beratung, deren Qualität in der Praxis jedoch erheblich variiert. Eine Reform des § 14 SGB I könnte den Anspruch auf adressatengerechte Beratung ausdrücklich festschreiben.

Dies würde bedeuten, Informationen verständlich, respektvoll und zugänglich zu vermitteln – in einfacher Sprache, mit Übersetzungen, barrierefreien Formaten und Raum für Rückfragen. Gute Beratung ist nicht nur für die Arbeitsmarktintegration relevant, sondern ebenso im Leistungsbereich, der die materielle Existenzsicherung betrifft.

Sie lässt sich als professionelle Kompetenz begreifen, die rechtliche Präzision mit sozialer Sensibilität verbindet. Schulungen in Gesprächsführung, Empathie und diversitätssensibler Kommunikation sowie Austausch mit externen Beratungsstellen und regelmäßige Supervision können Qualität und Handlungssicherheit im Umgang mit unterschiedlichen Lebenslagen stärken. Adressatengerechte und respektvolle Beratung erscheint damit weniger als Zusatzaufgabe, sondern als grundlegendes Element rechtsstaatlicher Leistungsgewährung.

### Aus den Ergebnissen und Analysen der Studie

#### Menschenrechtliche und sozialrechtliche Perspektive auf eine diversitätssensible Leistungsgewährung

- Menschenrechtliche Rahmung / Europäisches Antidiskriminierungsrecht
- Rechtliche Grundlagen einer diversitätssensiblen Leistungsgewährung im Sozialrecht
- Juristische Gestaltungsspielräume diversitätssensibler Leistungsgewährung im SGB II

#### Sozialwissenschaftliche Erkenntnisse und Analysen aus Jobcentergesprächen

- Perspektiven auf SGB II und Diversität
- Perspektive auf die Leistungsberechtigten und Diversität
- Kernkategorie Organisationskultur

#### Handlungsimpulse für diversitätssensible Leistungsgewährung im SGB II

- Gesetzliches Antidiskriminierungsframework und Diversitätsorientierung im SGB II verbessern
- Förderung diversitätsgerechten Verwaltungshandelns in der Organisation Jobcenter

#### Überlegungen zu einer praxisbezogenen Konkretisierung der Handlungsimpulse

- aus organisationssoziologischer Perspektive und
- personen- und organisationsbezogener Kompetenzentwicklung in Jobcentern

## 4. RESSOURCEN- UND WISSENSMANAGEMENT ALS ORGANISATIONSAUFGABE

Diversitätssensible Verwaltung erfordert verlässliche Strukturen und Zeit. Zeitdruck, hohe Fallzahlen und fragmentierte Informationssysteme erschweren häufig die Berücksichtigung individueller Lebenslagen. Ein nachhaltiges Wissensmanagement kann hier Abhilfe schaffen – etwa durch kollegiale Fallberatung, regelmäßige Evaluationen

und Multiplikatorenmodelle. Ressourcenplanung ist zugleich eine Frage von Gerechtigkeit: Nur wer über ausreichende Zeit, Weiterbildungsmöglichkeiten und fachliche Unterstützung verfügt, kann differenziert und diskriminierungsarm handeln. Eine Verwaltung, die Qualität langfristig sichern will, sollte Ressourcen stärker an fachlichen Erfordernissen und weniger an rein quantitativen Steuerungsgrößen (§ 48a SGB II) ausrichten.

## 5. ERMESSENSENTSCHEIDUNGEN SENSIBEL NUTZEN

Ermessensentscheidungen gehören zu den sensibelsten Bereichen des Leistungsrechts. Sie ermöglichen individuelle Lösungen, bergen aber auch das Risiko unbewusster Vorannahmen. Diversitätssensibles Ermessen bedeutet, Entscheidungsspielräume bewusst, reflektiert und nachvollziehbar zu nutzen.

Orientierung bieten klare Leitfäden, praxisnahe Fallbeispiele und Austauschformate, die zeigen, wie gesetzliche Spielräume ohne stereotype Deutungsmuster angewendet werden können. Schulungen zur reflektierten Rechtsanwendung fördern ein Bewusstsein für subjektive Wahrnehmungen und institutionelle Routinen. Ein solches Verständnis von Ermessen trägt zur Stärkung der Rechtssicherheit bei: Entscheidungen werden nachvollziehbarer, Akzeptanz und Vertrauen können wachsen. Fehlinterpretationen lassen sich reduzieren.

## 6. FEHLER UND KONFLIKTKULTUR ALS BESTANDTEIL PROFESSIONELLER VERWALTUNG

Konflikte sind Bestandteil des Verwaltungshandelns, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Leistungsanspruch, Kontrolle und Zwang. Fehlende Strukturen für eine zeitnahe und niedrigschwellige Bearbeitung führen häufig zu Eskalationen, Misstrauen und Überlastung.

Ein modernes Jobcenter profitiert daher von institutionalisierter Konfliktbearbeitung auch jenseits des Schlichtungsverfahrens nach § 15a SGB II, das eng begrenzt nur Kooperationspläne betrifft – etwa durch Supervision, interne Mediation oder unabhängige Ombudsstellen. Solche Instanzen können Vertrauen fördern, Lernprozesse anstoßen und dazu beitragen, dass Konflikte nicht in sozialgerichtliche Auseinandersetzungen münden. Eine offene Fehlerkultur unterstützt zudem die Identifikation struktureller Ursachen und ermöglicht, Abläufe kontinuierlich zu verbessern.

Auf diese Weise wird Verwaltung zu einem lernenden System, das sich durch Erfahrung fortentwickelt.

## 7. HALTUNGS- UND REFLEXIONSRÄUME

Diversitätssensible Leistungsgewährung beginnt mit der Haltung der Mitarbeitenden. Sie schließt die Bereitschaft ein, eigene Vorannahmen, Normalitätsbilder und mögliche Stereotypen zu reflektieren, um Leistungsberechtigte respektvoll und bedarfsgerecht zu behandeln. Haltung ist dabei mehr als eine persönliche Einstellung – sie bildet ein zentrales Element der Organisationskultur. Erst wenn Führungskräfte und Mitarbeitende die Werte eines diversitätsorientierten Leitbilds gemeinsam tragen, kann Vielfalt im Verwaltungshandeln verankert werden.

Eine professionelle Haltung verbindet Empathie, Selbstreflexion und Lernbereitschaft. Sie schafft die Grundlage, um Diskriminierungsrisiken zu erkennen, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten und gerechte Entscheidungen zu ermöglichen. Da stereotype Denkmuster oft unbewusst entstehen, sind geschützte Räume für Reflexion erforderlich: regelmäßige Teamsupervision, Fortbildungen zu unbewussten Vorurteilen und kollegiale Austauschforen.

Darüber hinaus trägt Personalvielfalt zur Erweiterung von Perspektiven, Vertrauen und Problemlösungsfähigkeiten bei. Personalentwicklung kann Diversität damit auch als Qualitätsmerkmal und Ressource begreifen. Eine Organisation, die Heterogenität als Stärke anerkennt, gewinnt an Glaubwürdigkeit und Lernfähigkeit.

## 8. WEITERE ENTWICKLUNGSFELDER

Neben den genannten Handlungsfeldern unterstützen auch die folgenden Aspekte, Diversität dauerhaft in der Verwaltungspraxis zu verankern.

- **Leitbildentwicklung und Organisationskultur**  
Ein Leitbild kann als normativer Bezugspunkt dienen, um Diversität und Gleichbehandlung institutionell zu verankern. Entscheidend ist, dass es partizipativ entwickelt, regelmäßig überprüft und im Alltag angewendet wird. Leitbilder entfalten Wirkung, wenn sie durch konkrete Handlungsziele, Schulungen und Feedbackprozesse unterlegt werden.
- **Führungsverantwortung und Vorbildfunktion**  
Führungskräfte prägen maßgeblich die Organisationskultur. Sie schaffen Rahmenbedingungen, priorisieren Fortbildung und sichern Reflexionsräume. Führung bedeutet in diesem Zusammenhang, Diversität als

strategische Ressource zu verstehen und im Team zu fördern.

- **Barrierefreiheit und digitale Zugänge**

Zugang zu Leistungen ist eine Voraussetzung sozialer Teilhabe. Barrierefreiheit umfasst nicht nur bauliche, sondern auch sprachliche, digitale und organisatorische Aspekte. Digitale Angebote sollten niedrigschwellig gestaltet sein und alternative Kommunikationswege einbeziehen. Eine diversitätssensible Digitalisierung kann an die Lebensrealitäten der Leistungsberechtigten anschließen, statt neue Hürden zu schaffen.

- **Evaluation und Organisationslernen**

Diversitätssensible Verwaltungspraxis erfordert kontinuierliche Selbstbeobachtung. Evaluationen, Feedbackschleifen und interne Audits sollten nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Aspekte wie Kommunikation, Fairness und Zugänglichkeit erfassen. Eine lernende Verwaltung versteht Evaluation als Grundlage für Weiterentwicklung, nicht als Kontrolle.

## 9. FAZIT

Diversitätssensible Leistungsgewährung ist mehr als eine organisatorische Modernisierung – sie kann als Ausdruck einer fairen und lernfähigen Verwaltung im Rechtsstaat verstanden werden. Sie verbindet präzises Verwaltungshandeln mit den Grundsätzen von Gleichheit und Respekt. Eine darauf bezogene Haltung, die Offenheit, Empathie und Selbstreflexion vereint, bildet dabei die verbindende Ebene zwischen Recht, Organisation und professioneller Praxis. Die zentralen Entwicklungshebel liegen in adressatengerechter Beratung, einer tragfähigen Fehler- und Konfliktkultur sowie in der kontinuierlichen Reflexion der Gewährungspraxis. Auf dieser Grundlage entsteht eine Sozialverwaltung, die nicht nur Leistungen verwaltet, sondern soziale Gerechtigkeit aktiv mitgestaltet und auf Transparenz und Bürgerfreundlichkeit ausgerichtet ist. Diversitätssensible Leistungsgewährung ist damit ein Beitrag zu einem fairen, lernfähigen und zukunftsfesten Sozialstaat.

---

### Literatur

1 Dern Susanne / Wersig, Maria. 2025. *Existenzsicherung für eine vielfältige Gesellschaft. Diversitätssensible Leistungsgewährung in Deutschland am Beispiel der Jobcenter*. Baden Baden: Nomos, DOI:

<https://doi.org/10.5771/9783748952213>.

2 Dern, Susanne / Wersig, Maria. 2025: *Ermessensausübung und unbestimmte Rechtsbegriffe – Vielfalt erkennen, Diskriminierung vermeiden, Handlungssicherheit schaffen*. info also 2025, 196ff.

### Über die Autorinnen

**Prof. Dr. Susanne Dern**, Professorin für Recht der Sozialen Arbeit, der Sozialen Sicherung, Verwaltung und Gerichtsbarkeit an der Hochschule Fulda, Promotion an der Universität Frankfurt Main zu sozialrechtlichen Antidiskriminierungskonzeptionen. Forschungs- und Beratungsschwerpunkte: Sozialrecht mit Schnittstellen zum Familienrecht, Antidiskriminierungsrecht, interdisziplinäre Sozialstaatsforschung.

**Prof. Dr. Maria Wersig**, Professorin für Rechtliche Grundlagen der Sozialen Arbeit an der Fakultät Diakonie, Gesundheit und Soziales der Hochschule Hannover. Promotion (Dr. Phil.) 2013 an der Stiftung Universität Hildesheim. Forschungs- und Beratungsschwerpunkte: Sozialrecht, Antidiskriminierungsrecht, interdisziplinäre Sozialstaatsforschung.

Für die Inhalte der vorliegenden Publikation sind ausschließlich die Verfasserinnen verantwortlich.

---

### Impressum

**DIFIS** - Deutsches Institut für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung  
 Direktorin: Prof. Dr. Ute Klammer (Universität Duisburg-Essen) Stellv. Direktor: Prof. Dr. Frank Nullmeier (Universität Bremen)  
 Standort Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Forsthaus-weg 2, 47057 Duisburg  
 Standort Bremen: SOCIUM Forschungszentrum Ungleichheit und Sozialpolitik, Mary-Somerville-Straße 5, 28359 Bremen

Homepage: [www.difis.org](http://www.difis.org)

**Erscheinungsort und -datum:** Duisburg/Bremen, März 2026

**Inhaltliche Betreuung:** Marina Ruth

**Betreuung der Publikationsreihe:** Dr. Miruna Bacali

**ISSN:** 2748-680X