

Stand: September 2025

Ganzheitliche Beratung und Betreuung im SGB II Eine Handreichung für die Praxis

Prof. Dr. Matthias Rübner



Bundesagentur für Arbeit
bringt weiter.

HdBA
Hochschule der
Bundesagentur für Arbeit
University of Applied Labour Studies

Ganzheitliche Beratung und Betreuung im SGB II

Eine Handreichung für die Praxis

Prof. Dr. Matthias Rübner

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
Zusammenfassung	8
1. Einführung in die Handreichung	11
2. Rechtliche und begriffliche Einordnung	15
2.1 Rechtliche Bezüge ganzheitlicher Beratung und Betreuung	15
2.2 Begriffliche und konzeptionelle Einordnung	17
3. Kernaufgaben ganzheitlicher Beratung und Betreuung	21
3.1 Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung	23
3.1.1 Haltung	25
3.1.2 Orientierung am persönlichen Beratungsbedarf	26
3.1.3 Transparenz im Hinblick auf Angebot und rechtliche Rahmenbedingungen	27
3.1.4 Flexible Beratungssettings	29
3.2 Schrittweise Situationsklärung	29
3.2.1 Ein Bezugsrahmen	30
3.2.2 Handlungsfeld finanzielle Lage und Wohnsituation	32
3.2.3 Handlungsfeld familiäre, soziale und institutionelle Beziehungen	33
3.2.4 Handlungsfeld motivationale Situation	35
3.2.5 Handlungsfeld gesundheitliche Situation	36
3.2.6 Handlungsfeld Bildung, Beruf und Beschäftigung	37
3.2.7 Ressourcenorientierte Methoden	40
3.3 Motivierende Zielarbeit	42
3.3.1 Verschiedene Zielebenen berücksichtigen	43
3.3.2 Zielarbeit mit Familien	44
3.3.3 Ziele entwickeln und umsetzen	46
3.4 Vielfältige Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten	47
3.4.1 Vorbereitung von Hilfen	47
3.4.2 Vermittlung sozialintegrativer Angebote	48
3.4.3 Spezifika der Arbeitsvermittlung	48
3.4.4 Erschließung persönlicher Netzwerke	49
3.4.5 Fallbezogene Vernetzung	50

3.5 Kontinuierliche Prozessbegleitung	51
3.5.1 Begleitendes Monitoring	51
3.5.2 Begleitende Beratungsgespräche	51
3.5.3 Assistierende Dienstleistungen	55
3.6 Dokumentation in der Beratung	57
4. Flexible Settings	61
4.1 Gruppenangebote mit Peer-Ansätzen	63
4.2 Ergänzende Kommunikationskanäle	64
4.3 Aufsuchende Beratung und Betreuung	65
4.3.1 Beratung im Freien	65
4.3.2 Beratung zu Hause	66
4.3.3 Kontakte im Wohnumfeld	67
4.3.4 Kontakte zur betrieblichen Lebenswelt	67
4.3.5 Dezentrale Anlaufstellen	67
4.3.6 Mobile Angebote	69
5. Fallübergreifende Arbeit in Netzwerken und Sozialräumen	71
5.1 Netzwerkarbeit	71
5.2 Sozialraumorientierte Arbeit	73
6. Förderliche Rahmenbedingungen in den Jobcentern	77
Literatur	81

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen und Kernaufgaben im Vergleich	22
Abbildung 2: Handlungsprinzipien der Beratungskonzeption	25
Abbildung 3: Sechs Persönlichkeitsorientierungen nach Holland	39
Abbildung 4: Ressourcenkarte	41
Abbildung 5: Ampeltorte	41
Abbildung 6: Alltagswünsche von Familien in prekären Lebenslagen	45
Abbildung 7: Bausteine der Ziellarbeit	46
Abbildung 8: Flexible Beratungssettings	62
Abbildung 9: Förderliche Rahmenbedingungen ganzheitlicher Ansätze	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Schlüsselgruppen, Handlungsbedarfe und Themenfelder im Vergleich	31
Tabelle 2: SMART-Formel	43

Zusammenfassung

Seit Einführung des SGB II hat sich in den Jobcentern ein breites Spektrum ganzheitlicher Beratungs- und Betreuungsansätze herausgebildet. Hier setzt die vorliegende **Handreichung** an. Ziel ist es, einen Überblick über Eckpunkte und Leitlinien einer ganzheitlichen beschäftigungsorientierten Beratung und Betreuung zu geben, die an konkrete Praxiserfahrungen anschließen und für die Beratungsarbeit genutzt werden können. Die Handreichung baut auf der weiterentwickelten Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit auf. Die **ganzheitliche Beratung und Betreuung (GBB)** stellt dabei kein neues Beratungsformat dar, sondern versteht sich als eine öffnende Perspektive für die Integrationsarbeit mit erwerbsfähigen Leistungsberechtigten in komplexen Lebenslagen. Sie richtet sich an alle Integrationsfachkräfte und Fallmanager in Jobcentern, die mit erwerbsfähigen Leistungsberechtigten zusammenarbeiten, die eine komplexe Bedarfslage aufweisen; im Besonderen werden Fachkräfte angesprochen, die überwiegend ganzheitliche Betreuungsaufgaben übernehmen.

Ganzheitliche Beratung und Betreuung im Kontext des SGB II ist darauf ausgerichtet, erwerbsfähige Leistungsberechtigte mit komplexem Unterstützungsbedarf umfassend, nachhaltig und beschäftigungsorientiert zu begleiten. Grundlage hierfür bilden **gesetzliche Regelungen** (§§ 14, 16e, 16i, 16k SGB II), die sowohl beratende als auch betreuende Dienstleistungen vorsehen, um die Beschäftigungsfähigkeit der leistungsberechtigten Personen unter Einbeziehung ihrer individuellen Lebenssituationen, Ressourcen und Problemlagen zu verbessern.

Im Mittelpunkt der GBB stehen **fünf Kernaufgaben**, die den gemeinsamen Bezugsrahmen für die einzelfallorientierte Arbeit bilden:

1. **Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung:** Eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung ist entscheidend für eine ganzheitliche Beratung und Betreuung. Zu den vertrauensbildenden Aktivitäten und Voraussetzungen gehören eine empathische und von Respekt getragene Grundhaltung, eine öffnende Gesprächsführung, Transparenz im Hinblick auf Angebot und rechtliche Rahmenbedingungen sowie bedarfsgerechte flexible Settings.
2. **Schrittweise Situationsklärung:** Ziel ist es, gemeinsam mit den Leistungsberechtigten ein umfassendes und zugleich flexibles Verständnis ihrer individuellen Lebenssituation zu entwickeln. Neben einer differenzierten Auseinandersetzung mit der Bildungs- und Berufsbiografie geht es um eine behutsame Thematisierung sozialintegrativer Fragestellungen (z. B. Umgang mit Arbeitslosigkeit, familiäre Situation, finanzielle Lage, Gesundheit) sowie die Einbeziehung der Sichtweisen von Netzwerkpartnern. Diese Kernaufgabe ist nicht nur als eine einmalige Phase zu verstehen, sondern auch als eine Methode, die jederzeit genutzt werden kann, um bei Bedarf weitere Facetten des Falls einzubeziehen.
3. **Motivierende Ziellarbeit:** Die motivierende Ziellarbeit hilft Leistungsberechtigten, konkrete, erreichbare und attraktive Ziele zu formulieren, um Motivation und Selbstwirksamkeit zu stärken. Gerade bei komplexen Lebenslagen ist es entscheidend, berufliche Ziele mit persönlichen und sozialen Zielen sinnvoll miteinander zu verbinden.
4. **Vielfältige Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten:** Charakteristisch für ganzheitliche Ansätze ist, dass häufig zunächst sozialintegrative Bedarfe, Ressourcen und Hilfeleistungen einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Der Vermittlungsprozess erstreckt sich in der Regel über einen längeren Zeitraum und es werden häufig mehrere Anläufe benötigt, bis ein passendes Unterstützungsarrangement gefunden ist. Auch bei der Vermittlung in Ausbildung und Arbeit bedarf es in der Regel einer höheren Interventionsstufe. Aufgrund der Beteiligung von mehreren Leistungsanbietern aus unterschiedlichen Sektoren ist schließlich ein besonderes Augenmerk auf fallspezifische Vernetzungsaktivitäten zu legen.
5. **Kontinuierliche Prozessbegleitung:** Eine Heranführung an den Arbeitsmarkt kann angesichts komplexer Bedarfslagen von Leistungsberechtigten in der Regel nur mittel- bis langfristig erfolgen. Je nach Bedarfslage können dabei unterschiedliche Hilfeformen zum Einsatz kommen: vom Monitoring des Fallverlaufs über die begleitende Beratung bis zu assistierenden Dienstleistungen.

Ein Charakteristikum ganzheitlicher Ansätze ist, dass die Beratung nicht nur in den Büroräumen der Jobcenter stattfindet, sondern in vielfältigen, **flexibel gestalteten Settings**. Diese Settings dienen dazu, Kundinnen und Kunden besser zu erreichen, Vorbehalte und Ängste abzubauen, ein differenziertes Verständnis von der Lebenssituation zu gewinnen und niedrigschwellige Angebote zu unterbreiten. Hierzu werden verschiedene Beratungssettings beschrieben und es wird von Praxiserfahrungen berichtet, die von kleinen Veränderungen (wie speziell ausgestatteten Beratungsräumen) über die Verlagerung der Beratung ins Freie (z. B. Walk & Talk) bis hin zu sozialraumorientierten Angeboten (Hausbesuch, Quartiersbüro, Familiencafé) reichen können.

Eine wichtige Ressource für die ganzheitliche Fallarbeit bilden funktionierende Netzwerke in unterschiedlichen Handlungsfeldern bzw. für bestimmte Zielgruppen. Hier setzt die **institutionelle Netzwerkarbeit** an. Einen weiteren Zugang bilden **sozialraumorientierte Ansätze**, die dazu beitragen können, nachhaltige Unterstützungsmöglichkeiten für Leistungsberechtigte zu erschließen und zu nutzen. Hierzu werden Chancen, Herausforderungen und Praxisbeispiele einer fallübergreifenden Arbeit in Netzwerken und Sozialräumen thematisiert.

Abschließend werden Anregungen und Diskussionsimpulse zur **Ausgestaltung förderlicher Rahmenbedingungen** für die Implementierung einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung innerhalb der Jobcenter gegeben. Adressiert werden sowohl Fach- und Führungskräfte als auch Personalverantwortliche und Geschäftsführungen in den Jobcentern.

Im Lichte der vielfältigen Praxisbeispiele möchte die Handreichung Fach- und Führungskräfte ermutigen, die vorgestellten **Ansätze und Methoden individuell, flexibel und reflektiert zu erproben**, aber auch weiterzuentwickeln, um zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und der Lebenslagen von Leistungsberechtigten beizutragen.





1. Einführung in die Handreichung

„Wenn man den sozialintegrativen Handlungsbedarf außen vor lässt, kann man nicht in Richtung Beschäftigungsorientierung gehen.“

Integrationsfachkraft mit Coachingaufgaben eines Jobcenters

Seit Einführung des SGB II hat sich in den Jobcentern ein breites Spektrum ganzheitlicher Beratungs- und Betreuungsansätze herausgebildet. Häufig geht es dabei um vielschichtige und nicht einfach zu lösende Fallgestaltungen, in denen sich **Fragen der Arbeitsmarktintegration mit sozialintegrativen Herausforderungen verbinden**, wie z. B. familiären und psychischen Belastungen, Verschuldung, schwierigen Wohnverhältnissen oder nachhaltiger Entmutigung. Hier setzt die vorliegende Handreichung an.

Ziel ist es, einen Überblick über **Eckpunkte und Leitlinien** einer ganzheitlichen beschäftigungsorientierten Beratung und Betreuung zu geben, die an konkrete Praxiserfahrungen anschließen und für die eigene Beratungsarbeit genutzt werden können.¹

Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Worin bestehen die Kernaufgaben und zentralen Ansatzpunkte einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten?
- Wie können Kundinnen und Kunden in komplexen Lebenslagen über flexible Beratungssettings besser erreicht werden?
- Welche Handlungsmöglichkeiten und Perspektiven eröffnen die fallübergreifende Netzwerkarbeit und die Sozialraumorientierung?
- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen sind für die Implementation ganzheitlicher Ansätze förderlich?

¹ Im Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption wird die hier beschriebene Beratungsperspektive noch als ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung (GBB) bezeichnet (Rübner & Weber, 2021, S. 10). Die nun gewählte Bezeichnung ganzheitliche Beratung und Betreuung (GBB) trägt dem Umstand Rechnung, dass unter einer ganzheitlichen Perspektive neben „klassischer“ Beratung auch verstärkt betreuende Aufgaben wahrzunehmen sind. Dabei erfolgen alle Aspekte der Fallarbeit beschäftigungsorientiert gemäß den Grundsätzen des SGB II.

Von Anfang an war klar, dass zur Beantwortung dieser Fragen ein intensiver Austausch mit der Praxis notwendig ist. Zu diesem Zweck wurden Interviews mit Fach- und Führungskräften aus 15 Jobcentern geführt, in denen alternative Beratungsformen und Integrationsstrategien im kommunalen Raum und mit Bedarfsgemeinschaften erprobt werden. Die hier gewonnenen Erfahrungen und Beispiele fließen daher als **Stimmen aus der Praxis** in die vorliegende Handreichung ein. Die vielen Beispiele und das damit verbundene Engagement der Fach- und Führungskräfte haben uns gezeigt, welche Potenziale für den Auf- und Ausbau ganzheitlicher Ansätze in den Jobcentern vorhanden sind.



Stimmen aus der Praxis

Die Stimmen aus der Praxis, die in diese Handreichung eingeflossen sind, stammen aus Interviews mit Fach- und Führungskräften aus 15 Jobcentern, die im Rahmen der 2019 gestarteten Initiative zur Reduzierung von Langzeitarbeitslosigkeit (BA, 2020) zu einer der folgenden Schwerpunktregionen gehörten:

→ **Lebenslagenorientierte Integrationsstrategien im kommunalen Raum: Gelsenkirchen, Jerichower Land, Herne, Berlin Pankow, Saarbrücken, Vogtland, Salzgitter**

→ **Integrationsarbeit mit Bedarfsgemeinschaften (BG): Leipzig, Stendal, Gießen, Braunschweig, Schwalm-Eder (eigene BG-Initiative)**

→ **Alternative Formen der Beratung: Saalfeld-Rudolstadt, München, Landkreis Lörrach**

Die Interviews fanden im Zeitraum von Mai bis Juli 2022 statt. Als zusätzliche Erkenntnisquelle zur Umsetzung und Erprobung ganzheitlicher Ansätze in den Jobcentern sind die Studienbefunde aus der begleitenden Forschung des Zentrums für Evaluation und Politikberatung (ZEP) eingeflossen (Oschmiansky et al., 2020; Kaps et al., 2020; Pop et al., 2021).

Die Handreichung richtet sich grundsätzlich an alle **Fachkräfte in Jobcentern**, die mit erwerbsfähigen Leistungsberechtigten zusammenarbeiten, die eine komplexe Bedarfslage aufweisen. Im Besonderen werden Fachkräfte angesprochen, die **überwiegend ganzheitliche Betreuungsaufgaben** übernehmen – z. B. als Fallmanagerinnen und Fallmanager, Integrationsfachkräfte oder Coachende im Zusammenhang mit § 16e, § 16i und § 16k SGB II. Angesprochen werden auch **Führungskräfte**, die in ihren Jobcentern mit der Implementation und Weiterentwicklung ganzheitlicher Beratungs- und Betreuungsansätze betraut sind.

Im aktuellen „Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)“ <https://www.baintranet.de/002/001/004/Documents/Grundlagenpapier-BeKo.pdf> werden Anschlussperspektiven zur Weiterentwicklung der Beratung in der BA aufgezeigt. Dazu gehören auch „neue Beratungsformen im SGB II“. Insoweit versteht sich die vorliegende Handreichung als ein **Detaillkonzept zur Beratungskonzeption**. Die dort verankerten Merkmale professioneller Beratung beanspruchen auch im vorliegenden Zusammenhang Geltung (z. B. die Handlungsprinzipien einer respektvollen und wertschätzenden, ressourcen- und lösungsorientierten sowie transparenten Beratung). Gleichzeitig stellt die ganzheitliche Beratung und Betreuung **kein neues Beratungsformat** dar, sondern eine **erweiterte Perspektive für die Integrationsarbeit**. Eine Perspektive, die den ganzheitlichen Unterstützungsbedarf von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten in den Blick nimmt und auf dieser Grundlage in Richtung Beschäftigungsorientierung und beruflicher Eingliederung geht.

Die Handreichung gliedert sich in fünf Kapitel.

- **Kapitel 2** stellt die rechtlichen Bezüge zur ganzheitlichen Beratung und Betreuung im SGB II dar und nimmt eine begriffliche und konzeptionelle Einordnung vor.
- **Kapitel 3** widmet sich der konkreten Fallarbeit und stellt den Hauptteil der Handreichung dar. Es werden fünf Kernaufgaben beschrieben, die sich über die verschiedenen Stationen der gemeinsamen Integrationsarbeit hinweg stellen. Sie bilden den gemeinsamen Bezugsrahmen für die Darstellung ausgewählter Handlungsmöglichkeiten und Methoden.



- **Kapitel 4** gibt einen Überblick über die vielfältigen Settings, in denen eine ganzheitliche Beratung und Betreuung stattfinden kann. Einen Schwerpunkt bilden die verschiedenen Möglichkeiten der aufsuchenden Arbeit (Beratung im Sozialraum, im Betrieb oder in der Wohnung).
- **Kapitel 5** weitet den Blick und ist auf fallübergreifende Aktivitäten gerichtet. Eine wichtige Ressource für die ganzheitliche Fallarbeit bilden funktionierende Netzwerke im lokalen Versorgungsgefüge. In Ergänzung zur fallübergreifenden Netzwerkarbeit hat der Gesetzgeber die Möglichkeit einer sozialraumorientierten Beratung verankert. Vor diesem Hintergrund werden die mit diesem Konzept verbundenen Ansatzpunkte für die Jobcenter skizziert.
- **Kapitel 6** befasst sich schließlich mit Rahmenbedingungen, die sich für die Umsetzung ganzheitlicher Beratungs- und Betreuungsansätze in der Praxis als förderlich erwiesen haben. Hierzu werden sechs erfolgskritische Ansatzpunkte zur Diskussion gestellt.

Die Handreichung baut auf der weiterentwickelten Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit auf. Das rechtskreisübergreifende Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption ersetzt das bisher gültige Grundlagenpapier der Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitssuchende. Das Detailkonzept der Integrationsbegleitenden Beratung SGB II <https://www.baintranet.de/001/006/004/001/Seiten/BeKo-SGB-2-Fachliche-Inhalte.aspx#die-gestaltung-des-beratungsprozesses-struktur-und-detailkonzept-der-integrationsbegleitenden-beratung-sgb-ii-ibb-sgb-ii-> stellt weiterhin das „Standardberatungsformat“ im SGB II dar, welches durch die ganzheitliche Perspektive ergänzt und erweitert wird.





2. Rechtliche und begriffliche Einordnung

2.1 Rechtliche Bezüge ganzheitlicher Beratung und Betreuung

Das SGB II umfasst eine Reihe von Förderleistungen, die auf eine ganzheitliche Unterstützung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten zielen. In **§ 14 SGB II** finden sich hierzu einige programmatische Regelungen. Danach sollen die Jobcenter erwerbsfähige Leistungsberechtigte **umfassend und nachhaltig** mit dem Ziel der Eingliederung in Arbeit und Überwindung der Hilfebedürftigkeit unterstützen und hierzu jeweils eine persönliche Ansprechpartnerin bzw. einen persönlichen Ansprechpartner benennen. Dabei wird **Beratung als eine Querschnittsaufgabe** verankert und ist für das Aktivierungskonzept des SGB II und dessen Ziele von essenzieller Bedeutung (§§ 1 Abs. 3 Nr. 1, 14 Abs. 2 SGB II; zur Einordnung in die Beratungskonzeption vgl. Rübner & Weber, 2021, S. 19 ff.).

Das **Bürgergeldgesetz** hat den Unterstützungsauftrag des § 14 SGB II um vier Punkte erweitert:

- Erstens wird dieser um den Aspekt der **Nachhaltigkeit** ergänzt.
- Zweitens werden die **Aufgaben** der Beratung konkretisiert. Danach ist im Rahmen der Beratung gemeinsam eine individuelle Strategie zur Erreichung der Eingliederungsziele zu erarbeiten und deren schrittweise Umsetzung zu begleiten.
- Drittens werden die **Beratungsinhalte** neu gefasst und ergänzt, etwa um den Aspekt der Beratung zu Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Leistungen anderer Träger.
- Viertens wird klargestellt, dass Beratung künftig **auch aufsuchend und sozialraumorientiert** erfolgen kann.

Ein weiterer Ausbau ganzheitlicher Ansätze erfolgte durch das Teilhabechancengesetz (§ 16e, § 16i SGB II) und das Bürgergeldgesetz (§ 16k SGB II). In beiden Gesetzen wird eine **ganzheitliche Betreuung eingeführt**, die entweder als eigenständige oder flankierende Leistung, im Vorfeld oder während einer Beschäftigung erbracht wird. Diese ganzheitlich orientierte Betreuung richtet sich an erwerbsfähige Menschen, die ohne besondere Unterstützung absehbar keine realistischen Chancen auf Aufnahme einer Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt haben. Beide Betreuungsansätze können durch die Jobcenter selbst oder durch Dritte erfolgen. Das mögliche Unterstützungsspektrum ist breit angelegt. Dazu gehören verschiedene Beratungsaufgaben, inklusive einer Verweisberatung über Leistungen Dritter, einer Hinwirkung auf die Inanspruchnahme dieser Leistungen, Alltagsunterstützung, Begleitung und aufsuchender Arbeitsformen, im Falle der beschäftigungsbegleitenden Betreuung kommen noch die Stabilisierung des Arbeitsverhältnisses, die Verhinderung vorzeitiger Abbrüche und die Unterstützung von Übergängen in ungeforderte Beschäftigung dazu (Deutscher Bundestag, 2018). Der Gesetzgeber verknüpft dabei arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen mit einem umfassenderen sozialintegrativen Ansatz.

Im SGB II sind noch **weitere Förderleistungen** verankert, die im Sinne einer ganzheitlichen und umfassenden Unterstützung ihren **Fokus auf die Rahmenbedingungen gelingender Eingliederung richten** und damit zum Gegenstand der Beratung und Betreuung durch die Jobcenter werden können. Dazu gehören die kommunalen Eingliederungsleistungen wie

die Kinderbetreuung, die Suchtberatung, die psychosoziale Betreuung und die Schuldnerberatung (§ 16a SGB II), die im Rahmen von Arbeitsgelegenheiten mögliche sozialpädagogische Betreuung (§ 16d SGB II) und die niedrigschwelligen Betreuungs- und Unterstützungsleistungen für schwer zu erreichende junge Menschen (§ 16h SGB II). Hinzu kommen die Leistungen zur Bildung und Teilhabe (§ 28 SGB II); hier sind die Jobcenter aufgefordert, Eltern dabei zu unterstützen, diese Leistungen möglichst in Anspruch zu nehmen (§ 4 Abs. 2 SGB II). Zudem sind die Jobcenter gehalten, sich **fallübergreifend mit lokalen Akteuren zu vernetzen** und zusammenzuarbeiten (§§ 3, 4, 17, 18, 18a, 18e SGB II).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der **Anspruch einer ganzheitlichen Unterstützung** von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten im SGB II **breit verankert** ist. Der damit verbundene Auftrag lautet, dass die Integrationsarbeit bei Bedarf ganzheitlich erfolgen soll. Damit wird einerseits der Bezug zur Beschäftigungsorientierung gewahrt, andererseits aber gefordert, alle relevanten Faktoren, die die Beschäftigungsfähigkeit der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten beeinflussen, in die Fallarbeit einzubeziehen. Insoweit sind in einem ganzheitlichen Ansatz immer auch aufeinander abgestimmte Arbeitsweisen und Lösungen erforderlich, die die konkrete Fallarbeit, organisationsinterne Regelungen und fallübergreifende Kooperationsstrukturen betreffen. Insgesamt kann darin auch ein wichtiger Beitrag zur geforderten Nachhaltigkeit der Unterstützung gesehen werden.



2.2 Begriffliche und konzeptionelle Einordnung

Aus dem Abschnitt zu den rechtlichen Bezügen wird deutlich, dass der Gesetzgeber im SGB II bei Bedarf eine ganzheitliche Beratung und Betreuung vorsieht, die auf die Verbesserung oder Herstellung der Beschäftigungsfähigkeit von leistungsberechtigten Personen mit einem komplexen Unterstützungsbedarf zielt. Angesprochen werden hier Begriffe und Bezeichnungen wie „ganzheitlich“, „Beratung“, „Betreuung“, „Beschäftigungsfähigkeit“ und „komplexer Unterstützungsbedarf“, die einer näheren Erläuterung und Einordnung bedürfen.

Ausgangspunkt für eine ganzheitliche Beratung und Betreuung ist ein **komplexer Unterstützungsbedarf**, der sich aus multiplen und häufig langjährigen Problemlagen und Vermittlungshemmnissen zusammensetzt. In der Praxis kann sich ein komplexer Unterstützungsbedarf beispielsweise in folgenden Ausprägungen zeigen:

- **Bei Menschen mit jahrelangem Leistungsbezug und ohne (aktuelle) Erwerbs Erfahrung:** Erwerbsfähige Leistungsberechtigte sind häufig von Langzeitarbeitslosigkeit und Langzeitleistungsbezug betroffen. Teilweise fehlt über die gesamte Bildungs- und Erwerbsbiografie der Schlüssel für eine erfolgreiche Beteiligung am Arbeitsmarkt (Klingert & Lenhart, 2017). Dabei ist der Zugang zu wichtigen psychologischen Funktionen von Erwerbsarbeit wie Sinnstiftung, Zeitstrukturierung, sozialen Kontakten, übergeordneten Zielen, sozialer Anerkennung, Identitätsbildung und Kompetenzaufbau nur eingeschränkt vorhanden (Paul, Zechmann & Moser, 2016).
- **Bei Menschen mit mehrdimensionalen und unübersichtlichen Hilfebedarfen:** Neben fehlenden Ausbildungs- und Bildungsabschlüssen können dazu verschiedene Betreuungsaufgaben (Kinder, pflegebedürftige Angehörige), gesundheitliche, häufig psychische Einschränkungen, schwierige Familien-, Finanz- und Wohnverhältnisse, fehlende oder schlechte Sprachkenntnisse, Suchtverhalten sowie der Langzeitleistungsbezug gehören. Mit zunehmender Komplexität der Bedarfslage sinkt die Integrationswahrscheinlichkeit, in eine (bedarfsdeckende) Beschäftigung einzumünden, erheblich. Bei drei Hemmnissen liegt sie in einem Zwölf-Monats-Zeitraum bei unter 5 Prozent (Beste & Trappmann, 2016).
- **Bei Menschen mit eingeschränkter Teilhabe am kulturellen und sozialen Leben:** (Langzeit-)Arbeitslosigkeit wirkt sich nicht nur auf das verfügbare Einkommen und den Karriereverlauf aus, sondern auch auf die soziale Teilhabe, die psychische Gesundheit und die Selbst- und Fremdwahrnehmung

(Paul & Moser, 2019). Leistungsberechtigte Personen weisen im Vergleich zu Erwerbstätigen in verschiedenen Dimensionen Merkmale auf, die auf eine eingeschränkte soziale Teilhabe hinweisen. Dazu gehören ein höherer Anteil Alleinlebender, prozentual geringere Ausgaben für kulturelle und soziale Aktivitäten, ein geringeres Engagement im zivilgesellschaftlichen Bereich, eine erhöhte Stigmatisierungswahrnehmung, ein geringeres Teilhabeempfinden und eine schlechtere Beurteilung des subjektiven Gesundheitszustands (Beste, Bethmann & Gundert, 2014; Holleder, 2021).

- **Bei Menschen mit der Erfahrung generationenübergreifender Arbeitslosigkeit und sozialräumlicher Konzentration in bestimmten Stadtteilen:** In vielen deutschen Städten ballen sich Personen mit SGB-II-Leistungsbezug zunehmend in bestimmten Stadtteilen (Helbig & Jähnen, 2018). Die Gefahr sozialer Benachteiligung, verfestigter Milieubildung und der intergenerationellen Transmission von Bildungsarmut und anderen Armutsrisiken ist hier besonders ausgeprägt, dies erfordert über den Einzelfall hinausweisende Strategien. (Möglings, Tillmann & Reißig, 2015; Groh-Samberg, Büchler & Gerlitz, 2020; Hinte, 2008).

Die Bezeichnung **ganzheitlich** meint, dass alle für die Eingliederung in Arbeit relevanten Problemlagen und Einflussfaktoren, die die erwerbsfähige Person betreffen, einbezogen werden, insbesondere auch solche, die über rein vermittlungsbezogene Merkmale der Person hinausweisen (siehe oben). Ein ganzheitlicher Ansatz nimmt insoweit die Lebenssituation der leistungsberechtigten Person insgesamt in den Blick und arbeitet mit den betreffenden erwerbsfähigen Leistungsberechtigten an allen Problemlagen, die dem Ziel einer Eingliederung in Arbeit im Weg stehen.

Der in Praxis und Fachliteratur häufig verwendete Begriff **sozialintegrativ** – z. B. im Zusammenhang mit Problemlagen oder Angeboten – stellt eine Sammelbezeichnung für die sozialen, gesundheitlichen, finanziellen und mentalen Dimensionen der Lebenssituation einer Person dar. Damit wird die Beschäftigungsorientierung um eine sozialintegrative Komponente ergänzt.

Damit im Zusammenhang stehend ist auch der Begriff der **Beschäftigungsfähigkeit** zu sehen. Beschäftigungsfähigkeit kann als eine Grundvoraussetzung der Person verstanden werden, überhaupt am Arbeitsmarkt teilnehmen zu können. „Daraus folgt, dass die zum Aufbau dieser Fähigkeit beitragende Hilfe- und Unterstützungsdienstleistung die ganze Person betreffen muss, nicht etwa einzelne Bestandteile ihrer Beschäftigtenrolle“ (Bauer et al., 2022, S. 30). Es sind die persönlichen und sozialen Voraussetzungen von Beschäftigungsfähigkeit,

die in ganzheitlichen Ansätzen verstärkt in den Blick genommen werden. Dazu gehören auch institutionelle Ressourcen und Hemmnisse, die die Beschäftigungsfähigkeit der Person beeinflussen (vgl. Kapitel 3.2 und 5.2).

Das **Verhältnis von sozialintegrativen und beschäftigungsorientierten Themen** stellt sich in jeder komplexen Fallkonstellation neu. Die Adressierung sozialintegrativer Handlungsbedarfe ist dabei eine zentrale Voraussetzung für gelingende Integrationsarbeit. Das bedeutet aber nicht, dass in jedem Fall zunächst diese Themen zu bearbeiten sind, bevor Fragen der Ausbildung oder Arbeit in Angriff genommen werden können (Bartelheimer, 2023). Die Teilhabe an Erwerbsarbeit kann durchaus „die Funktion eines Katalysators für die Lösung von anderen Lebensproblemen“ haben (Schulze-Böing, 2023, S. 31). Das bestätigen auch Evaluationsstudien zur Förderung der Teilhabe am Arbeitsmarkt (Brussig et al., 2019; Achatz et al., 2024). Insoweit spricht einiges dafür, „die Bearbeitung persönlicher und sozialer Probleme soweit wie möglich mit dem Prozess der Arbeitsmarktintegration zu synchronisieren“ (Schulze-Böing, 2023, S. 31).

In dieser Handreichung werden die Dienstleistungen der ganzheitlichen Beratung und Betreuung in den Mittelpunkt gerückt, und zwar unter der Perspektive, dass diese Dienstleistungen – zumindest in Teilen – von den Jobcentern selbst erbracht werden. Unter **Beratung** ist eine kommunikative personenbezogene Dienstleistung zu verstehen, die sich in Art und Umfang am Bedarf der betreffenden Person ausrichtet. Sie dient der Klärung von Fragen und Problemen, die für die Person relevant sind. Sie kann fachspezifisch ausgerichtet sein, z. B. in Form einer leistungsrechtlichen Beratung, einer Suchtberatung oder einer Berufsberatung, aber auch Querschnittsaufgaben übernehmen, z. B. als prozessbegleitende Beratung im Rahmen der Integrationsarbeit (IBB).

Der Begriff der **Betreuung** geht über den der Beratung hinaus. Wie in dem Abschnitt zu den rechtlichen Bezügen bereits verdeutlicht, taucht der Begriff an vielen Stellen im SGB II auf. Es ist u. a. von psychosozialer, sozialpädagogischer, beschäftigungsbegleitender und ganzheitlicher Betreuung die Rede. Der Gesetzgeber hat diesen Begriff auch schon bei der Einführung von § 14 SGB II verwendet. Laut den Gesetzesmotiven ist mit der „umfassenden Unterstützung“ mehr gemeint als das „Beraten und Vermitteln“, d. h. bei Bedarf auch eine „intensive Betreuung“ (Deutscher Bundestag, 2003, S. 54). Eine solche Betreuung kann ein breites Spektrum an Hilfeformen umfassen, beispielsweise assistierende Dienstleistungen, eine Anbahnung eines Kontakts zu Serviceeinrichtungen, eine moderierende Unterstützung, eine engere Begleitung

des Eingliederungsprozesses bzw. die Stabilisierung eines bestehenden Beschäftigungsverhältnisses. Unterstützungsformen dieser Art gehen über Beratung hinaus, sind aber in der Regel in einen Beratungsprozess eingebunden, z. B. wenn Aktivitäten vorbereitend besprochen oder zu einem späteren Zeitpunkt gemeinsam ausgewertet werden (dazu ausführlich Kapitel 3.4 und 3.5).

Die **Dienstleistungen der Beratung und Betreuung** werden hier als integrale Bestandteile eines Gesamtkonzeptes verstanden. Bereits in der programmatischen Rechtsvorschrift des „Förderns“ (§ 14 SGB II) verbinden sich beratende und betreuende Dienstleistungen in der Funktion der persönlichen Ansprechpartnerin bzw. des persönlichen Ansprechpartners. So integriert eine ganzheitliche Unterstützung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten stets Elemente der Beratung und Betreuung, von Rat und Tat.

Die ganzheitliche Beratung und Betreuung stellt **kein neues Beratungsformat** dar, sondern versteht sich als eine öffnende Perspektive für die Integrationsarbeit mit erwerbsfähigen Leistungsberechtigten in komplexen Lebenslagen. In Anlehnung an die vier Prozessschritte der Beratungskonzeption und des 4-Phasen-Modells werden **Kernaufgaben einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung** beschrieben. Dazu gehören die schrittweise Situationsklärung, die motivierende Zielarbeit, vielfältige Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten und die kontinuierliche Prozessbegleitung. Grundlage ist der Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung. Die hier beschriebenen Leitlinien, Gesichtspunkte, Aktivitäten und Methoden können als ergänzende Elemente in die integrationsbegleitende Beratung (IBB) und das 4-Phasen-Modell integriert werden und im Rahmen bestehender fachlicher Weisungen zum Fallmanagement und zur ganzheitlichen Betreuung nach § 16e, § 16i und § 16k SGB II genutzt werden.

Die Darstellung erfolgt **unabhängig von einem bestimmten Aufgabenzuschnitt** bzw. Tätigkeits- und Kompetenzprofil. Ganzheitliche Aufgaben können von allen Fachkräften erfüllt werden, die als persönliche Ansprechpersonen fungieren. In bestimmten Funktionen wie dem Fallmanagement oder der ganzheitlichen Betreuung werden diese zwar schwerpunktmäßig übernommen, ganzheitliche Arbeit findet hier aber nicht exklusiv statt. Die umfassende und nachhaltige Unterstützung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten stellt nach § 14 SGB II vielmehr eine **Querschnittsaufgabe** dar. Die gewählte Gesamtdarstellung soll dazu anregen, die eigenen Beratungs- und Betreuungsangebote einzuordnen und vor dem Hintergrund der bestehenden Möglichkeiten zu erweitern.







3. Kernaufgaben ganzheitlicher Beratung und Betreuung

In den folgenden Abschnitten werden **fünf Kernaufgaben** ganzheitlicher Beratung und Betreuung vorgestellt: der **Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung**, die **schrittweise Situationsklärung**, die **motivierende Zielarbeit**, die **vielfältige Vermittlungs- und Vernetzungsarbeit** und die **kontinuierliche Prozessbegleitung**. Für jede dieser Aufgaben werden konkrete methodische Ansatzpunkte beschrieben.

Die Kernaufgaben weisen erkennbare Bezüge zum **Prozessmodell der Beratungskonzeption** und zum **4-Phasen-Modell** auf (vgl. Abbildung 1). Die jeweiligen Bezeichnungen der Kernaufgaben verdeutlichen, dass in der ganzheitlichen Beratung und Betreuung jeweils eigene Akzente gesetzt werden. Diese ergeben sich aus der Integrationsarbeit mit erwerbsfähigen Leistungsberechtigten, die einen komplexen Unterstützungsbedarf aufweisen. Auf Grundlage dieser Kernaufgaben werden die für eine ganzheitliche Beratung und Betreuung charakteristischen Inhaltsschwerpunkte und Interventionsformen gebündelt.

Abbildung 1: Phasen und Kernaufgaben im Vergleich



1. Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung: Eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung ist entscheidend für eine ganzheitliche Beratung und Betreuung. Zu den vertrauensbildenden Aktivitäten und Voraussetzungen gehören eine empathische und von Respekt getragene Grundhaltung, eine öffnende Gesprächsführung, Transparenz im Hinblick auf Angebot und rechtliche Rahmenbedingungen sowie bedarfsgerechte flexible Settings.

2. Schrittweise Situationsklärung: Die schrittweise Situationsklärung stellt den Dreh- und Angelpunkt ganzheitlicher Beratungsansätze dar. Ihre Funktion ist es, ein für beide Seiten zusammenhängendes, zugleich aber auch entwicklungs-offenes Fallverständnis zu erarbeiten. Dazu gehört ganz grundlegend die Frage, welche Probleme im Leben der betreffenden Person den Aufbau von Beschäftigungsfähigkeit behindern und welche Ressourcen ihn fördern. Neben einer differenzierten Auseinandersetzung mit der Bildungs- und Berufsbiografie (Verlauf, Erfahrungen, Arbeitsvermögen, Interessen usw.) geht es dabei auch um eine behutsame Thematisierung sozialintegrativer Fragestellungen (z.B.

Umgang mit Arbeitslosigkeit, familiäre Situation, finanzielle Lage, Gesundheit) sowie die Einbeziehung der Sichtweisen von Netzwerkpartnern. Diese Kernaufgabe ist nicht nur als eine einmalige Phase zu verstehen, sondern auch als eine Methode, die jederzeit genutzt werden kann, um bei Bedarf weitere Facetten des Falls einzubeziehen.

3. Motivierende Zielarbeit: In der Forschung gilt das Vorhandensein von erstrebenswerten Zielen als bedeutende Quelle für das Wohlbefinden. Fehlende oder unzureichende Einbindung in Bildung und Beruf sowie lang andauernde Arbeitslosigkeit stellen besondere Risikomerkmale dar und können dazu führen, dass konkrete berufliche Ziele und Pläne in weite Ferne rücken. Nichtsdestotrotz stellen nachhaltige Erwerbstätigkeit und finanzielle Unabhängigkeit wichtige Bezugsgrößen für die meisten erwerbsfähigen Leistungsberechtigten dar. Eine Kernaufgabe ganzheitlicher Beratung ist es deshalb, einen Rahmen zu schaffen, um über motivierende Ziele nachzudenken und an deren Umsetzung zu arbeiten.

4. Vielfältige Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten:

Charakteristisch für ganzheitliche Ansätze ist, dass häufig zunächst sozialintegrative Bedarfe, Ressourcen und Hilfeleistungen einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Der Vermittlungsprozess erstreckt sich in der Regel über einen längeren Zeitraum und es werden nicht selten mehrere Anläufe benötigt, bis ein passendes Unterstützungsarrangement, auch unter Einbeziehung des persönlichen Netzwerks, gefunden ist. Auch bei der Vermittlung in Ausbildung und Arbeit bedarf es in der Regel einer höheren Interventionsstufe. Aufgrund der Beteiligung von mehreren Leistungsanbietern aus unterschiedlichen Sektoren ist schließlich ein besonderes Augenmerk auf fallspezifische Vernetzungsaktivitäten zu legen.

5. Kontinuierliche Prozessbegleitung: Eine Heranführung an den Arbeitsmarkt kann angesichts komplexer Bedarfslagen von Leistungsberechtigten in der Regel nur mittel- bis langfristig erfolgen. Darauf hat sich ein ganzheitliches Beratungs- und Betreuungskonzept – auch organisatorisch – einzustellen. Gefragt ist eine kontinuierliche Prozessbegleitung, in der je nach Bedarfslage unterschiedliche Hilfen zum Einsatz kommen: vom Monitoring des Fallverlaufs über die begleitende Beratung bis zu assistierenden Dienstleistungen. Professionelle Herausforderung ist hier, das richtige Verhältnis von Fremd- und Selbsthilfe zu finden.

Die Aufgaben bauen erkennbar aufeinander auf. Sie werden hier aber nicht als fest gefügte Phasen verstanden, die einmal zu durchlaufen sind, sondern als **wiederkehrende Prozesselemente eines dynamischen Fallverlaufs**. Taucht eine neue Problemlage auf, wird darauf reagiert. Auch müssen nicht alle Themen auf dem Tisch liegen, um erste Unterstützungsangebote in die Wege zu leiten. Erforderlich ist ein flexibles, am spezifischen Bedarf der beteiligten Personen ansetzendes Vorgehen, das gleichwohl die Kernaufgaben und die übergreifende Zielperspektive der Beschäftigungsorientierung im Blick behält. Die einzelnen Kernaufgaben können dabei je nach Beratungsansatz unterschiedlich gewichtet und ausgestaltet werden – beispielsweise spielt im Fallmanagement die Vermittlung und Vernetzung von Leistungsanbietern konzeptionell eine größere Rolle als beim beschäftigungsbegleitenden Coaching, das im Vergleich dazu unterstützende Dienstleistungen vielfach selbst erbringt.

In diesem Kapitel steht die konkrete Fallarbeit im Mittelpunkt, gleichwohl darf nicht übersehen werden, dass für die Umsetzung ganzheitlicher Beratungs- und Betreuungsansätze bestimmte Rahmenbedingungen, wie flexible Beratungssettings, funktionierende Netzwerke, ausreichende Handlungsspielräume und Betreuungsschlüssel, erforderlich sind. Wir werden darauf immer wieder zu sprechen kommen und Querbezüge zu den Folgekapiteln herstellen.

Stimmen aus der Praxis

→ „Die Arbeit ist ein Prozess. Durch den intensiven Kontakt baut sich immer mehr Vertrauen auf, es kommen immer mehr Sachen hinzu, sodass man immer wieder in der Situationsanalyse ist und immer wieder die Baustellen sortiert. Ja, ok, das lassen wir jetzt erstmal weg, dass Sie keinen Führerschein haben, ist jetzt erstmal nicht wichtig. Sie brauchen da und da erstmal Unterstützung, müssen das erstmal klären. Da wird dann oft die Strategie oder das Ziel erstmal geändert. Das vorherrschende Ziel ist, da raus zu kommen, aber die Schritte werden dann doch öfter getauscht. Das liegt auch an der hohen Kontaktdichte.“

→ „Zu Beginn ist Arbeit und Integration ein Randthema. Das wird im Lauf der Zeit aber immer mehr. Ich habe beispielsweise zwei Jahre mit einem alleinerziehenden Vater gearbeitet. Anfangs waren die Themen Kindererziehung, Therapie des Kindes und irgendwann hat er mit AGH gestartet. Für ihn war es wichtig, dem Kind was bieten zu können und Vorbild zu sein. Ich habe das unterstützt. Er ist jetzt dauerhaft in Arbeit.“

3.1 Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung

Für eine ganzheitlich orientierte Beratung und Betreuung ist die Etablierung und Aufrechterhaltung einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung elementar. **Vertrauen** ist ein zentraler Bestandteil sozialer Beziehungen (Linke, 2021). Im Vertrauen drückt sich die Erwartung aus, dass ich mich auf eine andere Person verlassen kann. Dieses „Verlassen-Können“ kann sich auf eine Vielzahl von Aspekten beziehen. In Beratungssituationen ist es beispielsweise wichtig, dass ich den Eindruck gewinne, dass meine Integrationsfachkraft an meinen Anliegen und Überlegungen interessiert ist, dass sie sich Zeit für mich nimmt und mir zuhört und dass sie fachlich kompetent ist. In diesem Sinne kann Vertrauen ein Gefühl von Sicherheit vermitteln (Cocard, 2014), auch gegenüber Personen außerhalb meiner persönlichen Lebenswelt, beispielsweise dass ich in guten Händen bin, dass ich als Mensch respektiert werde.

Vertrauen bzw. fehlendes Vertrauen kann sich zum einen auf Personen und zum anderen auf Institutionen (**Systemvertrauen**) beziehen (Luhmann, 1989). Diese beiden Formen des Vertrauens sind auch für die Beratungsangebote der Jobcenter



relevant. Fachkräfte sehen sich regelmäßig vor die doppelte Aufgabe gestellt, **Vertrauen in die eigene Person** als persönliche Ansprechpartnerin bzw. persönlicher Ansprechpartner herzustellen und gleichzeitig mit bestimmten Einstellungen – nicht selten Vorbehalten, Skepsis oder Ängsten – gegenüber der eigenen „Behörde“, „dem Jobcenter“ oder „Hartz IV“ umzugehen. Stimmen aus der Praxis zeigen, dass der Beziehungsaufbau dabei schrittweise in Richtung einer Vertrauenskultur gehen kann, beispielsweise wenn das Beratungsangebot des Jobcenters wie selbstverständlich weiterempfohlen wird. Auch aktuelle Befragungen von Leistungsberechtigten lassen einen solchen Zusammenhang zwischen positiven Erfahrungen vor Ort und der Zufriedenheit mit dem System der Grundsicherung erkennen: „eine dienstleistungsorientierte Arbeitsverwaltung, welche die Leistungsbeziehenden mit Respekt behandelt und ihnen sinnvolle Hilfe anbietet, kann ein Baustein für eine höhere Akzeptanz und ein besseres Image der Grundsicherung sein“ (Beckmann et al., 2021, S. 664; ähnlich beurteilen das Fachkräfte im Fallmanagement mit Blick auf eine Stärkung sozialraumorientierter Beratungsformen, vgl. Rübner, 2024).

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer vertrauensvollen und tragfähigen Arbeitsbeziehung ist eine Aufgabe, die sich über den gesamten Unterstützungszeitraum erstreckt. Wie kann der Prozess des Beziehungsaufbaus gefördert werden? Worin bestehen wichtige Anknüpfungspunkte? Was sagen erfahrene Fachkräfte?

Stimmen aus der Praxis

→ „Grundsätzlich bin ich fest der Meinung, dass es eine Frage der Einstellung ist. Ganz ganz viel Empathie, Zeit zum Zuhören, nicht nur Vorschläge machen, sondern auch dem Kunden die Zeit geben, über die einzelnen Schritte nachzudenken.“

→ „Das steht und fällt mit den Fachkräften, die eingesetzt sind. Da muss natürlich eine Bereitschaft gegeben sein, nicht nur Dienst nach Vorschrift zu machen, sondern selbst auch offen auf die Kunden zuzugehen und allein im Rahmen der Gesprächsführung eine gute Atmosphäre zu schaffen und einfach auch den Kunden mal reden zu lassen und nicht nur zu sagen, das ist zu tun und das ist zu machen, sondern wirklich miteinander ins Gespräch zu kommen.“

→ „Das heißt, wir können nur noch mit den Menschen arbeiten, zu denen wir ein Vertrauen haben oder die zu uns ein Vertrauen haben und wo man sagen kann, dass es eine Arbeitsbeziehung gibt und sie uns als Partner akzeptieren, also wirklich Zusammenarbeit auf Augenhöhe.“

→ „Wir müssen uns erst beweisen, aber dann sind sie bereit, eng und gut mit uns zu arbeiten. Menschen, die wir drei Jahre nicht an den Schreibtisch gekriegt haben, wo plötzlich was passiert.“

3.1.1 Haltung

Unsere Haltung gegenüber anderen Menschen beeinflusst unser Verhalten, beispielsweise im Hinblick auf unsere Bereitschaft, sich ernsthaft auf die Sorgen und Anliegen einer anderen Person einzulassen. In der Rolle als Beratende ist vor allem eine Haltung gefragt, die **professionellen Standards** entspricht. Dazu gehören Aspekte wie Empathie, Wertschätzung, Respekt und Offenheit, wie auch die zitierten Stimmen aus der Praxis unterstreichen. Wichtige Anknüpfungspunkte ergeben sich auch aus den Handlungsprinzipien, die im Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der BA beschrieben werden (Rübner & Weber, 2021, S. 34–37). Hierbei steht das Handlungsprinzip „Kundinnen und Kunden und ihre Diversität ernst nehmen“ im Zentrum (vgl. Abbildung 2). Vor diesem Hintergrund ist die eigene Haltung und das gezeigte Handeln immer wieder zu reflektieren und im Rahmen von Praxisberatungen und Fortbildungen weiterzuentwickeln. Aufgrund der größeren Alltagsnähe ganzheitlicher Ansätze und der damit verbundenen erweiterten Einflussmöglichkeiten auf die Leistungsberechtigten sind solche Reflexionsräume von entscheidender Bedeutung (Molle, 2023, S. 131 ff.). Dazu gehört auch eine professionelle Distanz, um nicht gelungene Gesprächssituationen als Anlass zur Reflexion und zum Lernen zu nutzen und gleichzeitig nicht einlösbare Ansprüche an Perfektion und Machbarkeit zu vermeiden (Rübner & Weber, 2021, S. 36). Wir wollen noch auf einen weiteren Aspekt aufmerksam machen, der für eine ganzheitliche Beratung wichtig ist, und zwar auf eine Haltung, die darauf gerichtet ist, die Ressourcen und Potenziale der Kundinnen und Kunden zutage zu fördern (vgl. Kasten „Vorhandene Ressourcen [wieder]entdecken“).

Abbildung 2: Handlungsprinzipien der Beratungskonzeption



Vorhandene Ressourcen (wieder)entdecken

Im Beratungsansatz des Motivational Interviewing (Miller & Rollnick, 2015) stellt das Grundvertrauen in das Veränderungs- und Entwicklungspotenzial des Menschen eine wichtige Facette der beraterischen Haltung dar. Die Botschaft, die mit dieser Haltung zum Ausdruck gebracht wird, lautet: „Sie haben das, was Sie brauchen, und wir werden gemeinsam danach suchen“ (Miller & Rollnick, 2015, S. 37). Ein wichtiges Ziel von Beratung ist es deshalb, diese Stärken, Veränderungsmotive und Potenziale gemeinsam freizulegen, und zwar so, dass es die betreffende Person selbst ist, die diese bei sich entdeckt, entwickelt und handlungswirksam werden lässt. Gemeint sind hier vor allem personale Ressourcen (Bedürfnisse, Ziele, Zuversicht, Bewältigungsfähigkeiten), aber auch Ressourcen aus dem sozialen Umfeld. Diese Haltung grenzt sich von einem Defizitmodell ab, dessen indirekte Botschaft lautet:

„Ich habe, was Sie brauchen, und ich werde es Ihnen geben, ob das nun Wissen, eine Einsicht, eine Diagnose, Lebenserfahrung, Realitätsbezug, vernunftgeleitetes Denken oder eine Bewältigungsfähigkeit ist“ (Miller & Rollnick, 2015, S. 36). Wissen, Diagnosen und andere Unterstützungsformen sind selbstverständlich wichtig, sollten die vorhandenen personenorientierten Potenziale aber nicht verdecken und überlagern, sondern sind auf die vorhandenen Ressourcen und Potenziale der Person abzustimmen. Erwähnenswert ist, dass für die Umsetzung dieser Haltung keine elaborierten Gesprächstechniken erforderlich sind. Zu den wichtigsten gehören offene Fragen und reflektierendes Zuhören. Entscheidend – so Miller und Rollnick (2015, S. 29) – ist, dass diese mit einem bestimmten „Spirit“ oder eben einer Haltung der Empathie und Wertschätzung in das Gespräch einfließen.

3.1.2 Orientierung am persönlichen Beratungsbedarf

Die oder der individuelle Ratsuchende ist der Ausgangspunkt für die Beratung (vgl. zur Einordnung in die Beratungskonzeption Rübner & Weber, 2021, S. 24). In der **Phase des Beziehungsaufbaus** geht es zunächst einmal darum, der anderen Person die Gelegenheit zu geben, darüber zu sprechen, welche Themen sie gerade beschäftigen. Als Gesprächstechniken stehen hierbei vor allem Erzählaufforderungen zur aktuellen Situation, offene Fragen, aktives Zuhören, Bestärkung und Zusammenfassungen im Vordergrund (vgl. BeKo-Materialien <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>). Typische **Stolperfallen** beim Beziehungsaufbau sind vorschnelle Etikettierungen („ein Fall von ...“) und Festlegungen auf ein bestimmtes Thema und damit zusammenhängende Lösungsangebote („ein Fall für ...“; vgl. Müller, 1993; Miller & Rollnick, 2015). Ein solches Vorgehen kann dem nachvollziehbaren Impuls entspringen, der anderen Person möglichst schnell helfen zu wollen. Sie bergen aber die Gefahr, dass die eigenen Einschätzungen und institutionellen Routinen in den Vordergrund rücken und weniger die Anliegen, Vorstellungen und Themen unserer Gesprächspartnerinnen bzw. unserer Gesprächspartner, die dann ihrerseits nur noch einen begrenzten, zu den vorgegebenen Kategorien passenden Wirklichkeitsausschnitt aus ihrem Leben thematisieren. In der Literatur wird dies auch als „interdependente Problemfokussierung“ (Loch & Schulze, 2012, S. 688) bezeichnet. Insoweit ist hier professionelle Zurückhaltung geboten, es geht noch nicht um die Einordnung oder Fokussierung von Themen, Bedarfen oder Problemen, sondern um ein erstes Verständnis davon, was die andere Person bewegt, was ihr wichtig ist, was sie möglicherweise verändern möchte (vgl. Methodeninfo „Leitfragen zum Beziehungsaufbau“).

Analysen zu einem Vorläuferprogramm zur Teilhabe am Arbeitsmarkt haben gezeigt, dass sich eine begleitende ganzheitliche Betreuung nicht allein aufgrund eines von der Fachkraft angenommenen Bedarfes umsetzen lässt, sondern dass es hierfür der Akzeptanz bei den Geförderten bedarf: „Diese lässt sich, so die Ergebnisse der Untersuchung, eher erreichen, wenn die Angebote niedrige Zugangsschwellen aufweisen, z. B. durch die Schaffung von regelmäßigen Kontaktmöglichkeiten

zu betreuenden Fachkräften, wenn sie einen erkennbaren Nutzen und Sachbezug haben und praxis- und erlebnisorientierte Methoden umfassen“ (Brussig & Kotlenga, 2019, S. 970).

Nicht für alle Leistungsberechtigten kommt eine ganzheitliche Beratung und Betreuung in Frage. Das kann unterschiedliche Gründe haben, beispielsweise dass dafür der Bedarf nicht gesehen wird oder für die Besprechung sozialintegrativer Themen das Jobcenter nicht als der passende Adressat empfunden wird. Im letzteren Fall kann überlegt werden, inwieweit eine ganzheitliche Betreuung von einem Träger übernommen werden kann, eine Option, die in der Praxis häufig genutzt wird.



Stimmen aus der Praxis

→ „Jahrelang wurde der Fehler gemacht, dass man sehr lösungsorientiert war: Schnelle Lösungen, ohne das Problem wirklich zu verstehen oder das wirkliche Problem bzw. das Problem aus ihrer Perspektive zu lösen.“

→ „Eine große Herausforderung ist es, die Menschen auch wirklich aus deren Blickwinkel zu betrachten, also in deren Leben einzutauchen. Oftmals legen Kollegen deren eigenen Maßstäbe an. Warum setzen wir unsere Maßstäbe an und wissen, was der andere kann oder auch nicht, was dem zusagt oder nicht.“

→ „Ich hole mir oft Feedback von den Kunden, was sie vorher erlebt haben und warum sie so reagieren. Viele Kunden kommen mit der Befürchtung ins Jobcenter: Hoffentlich bekomme ich nicht eine Maßnahme. Ich frage die Kunden: Was wollen Sie? Dann sind viele erstmal erstaunt und man hat einen Türöffner.“

→ „Ganz klar ist natürlich, damit erreicht man nicht jeden Kunden, aber die Kunden, die dann auch wirklich gewillt sind, die merken, hier will mir wirklich jemand helfen, dann sind die auch wirklich offen und sind auch bereit mitzuarbeiten und öffnen sich.“



3.1.3 Transparenz im Hinblick auf Angebot und rechtliche Rahmenbedingungen

Ganzheitlich orientierte Angebote enthalten eine Reihe von Elementen, die für erwerbsfähige Leistungsberechtigte ungewohnt oder überraschend sein können und frühzeitig angesprochen werden sollten. Dazu gehören beispielsweise eine höhere Kontaktdichte, direkte Erreichbarkeit, flexible Beratungssettings, eine stärkere Gewichtung von sozialintegrativen Themen und veränderte Spielräume in Bezug auf Freiwilligkeit, Mitsprache und Mitwirkungspflichten. Für die angesprochenen Kundinnen und Kunden stellt sich damit die Frage, ob sie sich auf einen solchen Prozess, der im Regelfall mit einer intensiven Beratungsbeziehung und der Besprechung sehr persönlicher Lebenssachverhalte einhergeht, überhaupt einlassen möchten.

Auch ein komplexer, ganzheitlicher Ansatz bleibt im System der Grundsicherung auf die Zielerreichung der Eingliederung in Arbeit bezogen. Zudem bewegt sich die Interaktion „auf der Grundlage eines rechtlich geordneten Sozialrechtsverhältnisses mit hierarchisch-asymmetrisch ungleich verteilten Handlungs- und Entfaltungschancen“ (Berlit, 2024, S. 120). Dabei sind die gesetzlichen Bestimmungen zu den Mitwirkungspflichten und Leistungsminderungen zu beachten und rechtskonform anzuwenden. Im Beratungssetting müssen die Fachkräfte hier für die **erforderliche Transparenz und Rollenklarheit** sorgen. Für Leistungsberechtigte muss hinreichend klar und nachvollziehbar sein, ob und welche Mitwirkungspflichten bei der konkreten Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Eingliederungsstrategie zu beachten sind und welche Rechtsfolgen bei Pflichtverletzungen eintreten können. Dabei werden je nach Einzelfall und Situation ganz unterschiedliche Akzente zu setzen sein (vgl. Kasten „Mitwirkungspflichten transparent ausgestalten“).

Gleichzeitig ist zu betonen, dass in allen von uns erkundeten Varianten ganzheitlicher Integrationsarbeit hoheitliche Handlungsformen deutlich in den Hintergrund treten, insofern **vor allem auf Kooperation und gemeinsam getragene Ziele und Aktivitäten gesetzt** wird. Hierzu sind gegenseitige Offenheit und Vertrauen wichtig, damit auch unter den anspruchsvollen und spannungsreichen Rahmenbedingungen des Förderns und Forderns eine umfassende Unterstützung geleistet werden kann (Bähr, 2023; Molle & Vaudt, 2023; Zobrist & Kähler, 2017).



Mitwirkungspflichten transparent ausgestalten

Typische Anlässe, bei denen sich Fragen zur Ausgestaltung der Mitwirkungspflichten stellen, sind Terminvereinbarungen, Absprachen im Rahmen von Vereinbarungen, die Zuweisung und Begleitung von Maßnahmen sowie konkrete Bewerbungs- und Vermittlungsaktivitäten.

- **Termine:** Gesprächstermine, die im Jobcenter stattfinden sollen, erfolgen häufig mit Rechtsfolgenbelehrung als Teil der bestehenden Mitwirkungspflichten und Sicherstellung einer ausreichend hohen Kontaktdichte. Liegen erkennbare Probleme mit der Alltagsbewältigung vor, gilt es für die Fachkraft auszuloten, wie bei der Terminabsprache zu verfahren ist. Ein verbindlicher Termin kann hier durchaus als ein hilfreicher Push-Faktor fungieren, birgt aber auch Risiken. Vorab vereinbarte Formen der Kontaktaufnahme sowie die SMS-Erinnerungsfunktion des Jobcenters können helfen, geplante Termine auch einzuhalten. In bestimmten Fällen kann es zudem sinnvoll sein, dass der Beratungstermin in ein anderes Setting als im Büro verlagert wird (vgl. Kapitel 4). Wenn es zu Meldeversäumnissen und Leistungsminderungen kommt, sollte dies zum Anlass genommen werden, sich darüber abzustimmen, wie dies in Zukunft vermieden werden kann.
- **Absprachen und Aufforderungen:** Im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung stehen zunächst vor allem vermittlungsvorbereitende Aktivitäten im Vordergrund. Dabei werden immer wieder Absprachen getroffen, was bis zum nächsten Termin vorbereitet oder erledigt werden soll. Leitlinie ist hier, dass die Absprachen Resultat einer gemeinsamen Sondierung zielführender Aktivitäten sind und damit auch die Chance steigt, dass sie umgesetzt werden. Viele dieser Absprachen werden ohne Rechtsfolgenbelehrung auskommen können, gerade wenn es sich um Fragen zu persönlichen Lebenssachverhalten dreht. Das bestätigen auch die von uns befragten Fachkräfte. Demgegenüber kann sich ein Anlass für eine verbindliche Aufforderung dadurch ergeben, dass wichtige integrationsvorbereitende Aktivitäten in der Vergangenheit (wiederholt) nicht umgesetzt wurden und keine erkennbar wichtigen Gründe dagegensprechen. Dabei ist den Kundinnen und Kunden die Bedeutung der angedachten Aktivitäten ebenso zu erläutern wie die Gründe für die Veranlassung einer Rechtsfolgenbelehrung.
- **Maßnahmen:** Im Rahmen einer ganzheitlichen Betreuung werden verschiedene Maßnahmen zur beruflichen Eingliederung eingeleitet. In einigen Fällen sind diese Maßnahmen für Kundinnen und Kunden grundsätzlich freiwillig, beispielsweise eine Unterstützung nach § 16k SGB II. Aber auch wenn eine Maßnahme als Teil der geforderten Mitwirkung zugewiesen werden kann, sollte diese nach Möglichkeit auf einer gemeinsam erarbeiteten Integrationsplanung aufbauen (vgl. Kapitel 3.4). Letztlich soll die Maßnahme den

Kundinnen und Kunden helfen, ihre Beschäftigungsfähigkeit wiederherzustellen bzw. zu verbessern. Insbesondere in der Initialphase, aber auch während einer Maßnahme können Schwierigkeiten und Abbruchrisiken auftreten. Um Pflichtverletzungen vorzubeugen, sollten Kundinnen und Kunden darauf hingewiesen werden, dass bei auftretenden Problemen rechtzeitig der Kontakt zum betreuenden Personal der Maßnahme bzw. zur Fachkraft aufgenommen wird, um schnellstmöglich darauf reagieren zu können, sodass kein unabgestimmter Abbruch der Maßnahme erfolgt (vgl. Kapitel 3.5). Wird eine Maßnahme trotz alledem ohne wichtigen Grund abgebrochen und treten die entsprechenden Rechtsfolgen ein, ist zeitnah darauf hinzuwirken, eine gemeinsame Grundlage der Zusammenarbeit wiederherzustellen.

- **Bewerbungs- und Vermittlungsaktivitäten:** Werden im Rahmen einer ganzheitlichen Unterstützung konkrete Bewerbungs- und Vermittlungsaktivitäten in Angriff genommen, ist zu klären, welche Verbindlichkeiten damit verbunden sind, sei es im Hinblick auf Eigenbemühungen oder Vermittlungsvorschläge. Je mehr es gelungen ist, einen gemeinsamen Bezugsrahmen für die Integrationsarbeit zu schaffen und gegenseitig Vertrauen aufzubauen, desto eher können konkrete Absprachen über Vermittlungsaktivitäten ohne Rechtsfolgenbelehrung auskommen. Angesichts der häufig komplexen Problemlagen der Kundinnen und Kunden erfolgt die gezielte Sondierung des Arbeitsmarktes nach passenden Stellen ohnehin in enger Absprache. Gelingt es im Laufe der Zeit, zentrale Vermittlungshemmnisse abzubauen, und fällt die Integrationsprognose entsprechend marktnäher aus, kann von den Kundinnen und Kunden zunehmend erwartet und bei Bedarf auch eingefordert werden, die für eine erfolgreiche berufliche Eingliederung notwendigen Eigenbemühungen zu unternehmen und nachzuweisen. Zudem können verbindliche Absprachen bis zum nächsten Gesprächstermin einen zusätzlichen Ansporn geben, auch tatsächlich tätig zu werden, beispielsweise wenn Kunden grundsätzlich zur Stellensuche motiviert sind, konkrete Aktivitäten aber immer wieder vor sich herschieben. Dabei sollte die Integrationsfachkraft flankierend anbieten, die aktive Stellensuche durch Rat und Tat zu unterstützen (vgl. Kapitel 3.5).

Im Rahmen einer ganzheitlichen Beratungskonzeption kommt der engen **internen Zusammenarbeit zwischen Integrations- und Leistungsbereich** eine wichtige Bedeutung zu. Konkrete Anlässe ergeben sich in Fällen von Leistungsminderungen, bei denen Anhaltspunkte für einen Minderungsverzicht aufgrund außergewöhnlicher Härte (§ 31a Abs. 3 SGB II) oder auf mögliche persönliche oder familiäre Gründe vorliegen, die einen wichtigen Grund für eine Obliegenheitsverletzung (§ 31 Abs. 1 Satz 2 SGB II) bilden könnten (Berlit, 2024, S. 131).

3.1.4 Flexible Beratungssettings

Zu den vertrauensbildenden Maßnahmen gehört auch die Wahl des Beratungssettings. Viele Jobcenter setzen inzwischen auf ein Angebot unterschiedlicher Settings, um ihren Leistungsberechtigten einen flexiblen, niedrighschwellig und unbürokratischen Zugang zum Beratungsprozess und entsprechenden Einstieg zu ermöglichen. Flexible Settings außerhalb des Jobcenters haben sich beispielsweise bei Kundinnen und Kunden bewährt, die über die klassischen Wege nur schwer erreichbar sind und für eine intensivierte Zusammenarbeit erst einmal gewonnen werden müssen. Wir werden darauf in Kapitel 4 näher eingehen.



Methodeninfo: Leitfragen zum Beziehungsaufbau

Abschließend wollen wir einige Merkmale und Leitfragen zum Beziehungsaufbau darstellen, und zwar aus der Perspektive von zwei prominenten Beratungsansätzen, der lösungsorientierten Beratung und dem Motivational Interviewing. In der hier aufbereiteten Form können sie zur Selbstreflexion oder auch zum kollegialen Austausch genutzt werden (vgl. Kasten „Merkmale und Leitfragen zum Beziehungsaufbau“). Die erste Zusammenstellung stammt aus einem deutschsprachigen „Ratinginventar Lösungsorientierter Interventionen“ (RLI), das folgende Merkmale für den Beziehungsaufbau enthält (Honer- mann et al., 1999, S. 22 ff.):

Die Beratungsperson ...

- „bemüht sich um guten Rapport, Zustimmung und/oder Erlaubnis“,
- „behandelt den Klienten als kompetenten Experten für sich selbst“,

- „klärt und respektiert Anliegen, Auftrag und Erwartungen des Klienten“,
- „greift Sprache und Metaphern des Klienten auf oder arbeitet damit“,
- „exploriert die Lebenssituation/den Lebensstil des Klienten“.

Die folgenden Leitfragen wurden von den Begründern des Motivational Interviewing erstellt (Miller & Rollnick, 2015, S. 51); sie greifen vor allem die emotionale Seite beim Beziehungsaufbau aus Sicht einer Beratungsperson auf:

- „Wie wohl fühlt sich die betreffende Person im Gespräch mit mir?“
- „Wie unterstützend und hilfreich bin ich?“
- „Verstehe ich Sichtweise und Anliegen der betreffenden Person?“
- „Wie wohl fühle ich selbst mich in diesem Gespräch?“
- „Fühlt es sich nach einer kooperativen Partnerschaft an?“

3.2 Schrittweise Situationsklärung

Die schrittweise Situationsklärung stellt den **Dreh- und Angelpunkt** ganzheitlicher Beratungs- und Betreuungsansätze dar. Mit der hier gewählten Bezeichnung sollen die Besonderheiten dieser Aufgabe hervorgehoben werden. Kurz gesagt geht es darum, ein für beide Seiten zusammenhängendes, zugleich aber auch entwicklungsoffenes Fallverständnis zu erarbeiten.

Die Bandbreite der möglichen Themen- und Handlungsfelder, die im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung zur Sprache kommen können, steht noch nicht von Anfang an fest. In der Literatur wird deshalb auch von einem „diffusen“ Problembezug gesprochen (Reis, 2020, S. 243). Damit soll

zum Ausdruck gebracht werden, dass die relevanten Beratungsthemen, ihre Komplexität und Interdependenzen sich erst im Laufe des Betreuungsprozesses herauskristallisieren und nicht von vornherein auf einen „spezifischen“ Problembezug begrenzt sind, beispielsweise auf fehlende Fachkenntnisse in einem Beruf. Hinzu kommt, dass bestimmte Themen erst offen angesprochen werden, wenn sich eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen den Gesprächspartnern bzw. Gesprächspartnerinnen etabliert hat. Die Fachkraft muss hier nicht allein Informationen zur Ausgangssituation sammeln, „sondern sie muss vor allem eine Situation herstellen, in der Kundinnen und Kunden sich von einer gemeinsamen ‚Standortbestimmung‘ Unterstützung versprechen“ (Bartelheimer, 2024, S. 241). Die Situationsklärung stellt keine einmalige Phase dar, sondern ist

ein **Prozess**, um bei Bedarf weitere Facetten des Falls einzubeziehen. „Die Einschätzung kann schrittweise erfolgen, korrigiert und wiederholt werden. In vielen Fällen reicht zunächst eine Verständigung über ein aktuell vorliegendes Problem. Gibt es mehrere Schwierigkeiten, setzt man Prioritäten. In anderen Fällen treten im Verlauf einer Unterstützung oder Behandlung neue Probleme auf, darunter solche, die durch den Hilfeprozess zutage gefördert werden“ (Wendt, 2018, S. 142).

In einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung ist die Situationsklärung zudem **mehrdimensional** angelegt, d. h., es wird sowohl um die Thematisierung beschäftigungsorientierter Aspekte als auch um die Besprechung damit zusammenhängender sozialintegrativer Fragen gehen. Die Aufgabe besteht darin, mit den Leistungsberechtigten ein zusammenhängendes Bild über ihre aktuelle Lebenssituation zu entwickeln. Gerade in komplexeren Fallgestaltungen ist das **Wechselspiel von Personen- und Kontextmerkmalen** zu berücksichtigen, beispielsweise indem nach der bestehenden Versorgungslage, der Einbindung in sozialräumliche Strukturen oder Netzwerke gefragt wird. Hierbei ist ein Grundgedanke aus dem Bereich der Teilhabeforschung instruktiv, wonach eine Behinderung nicht allein in der Person des Betroffenen liegt, sondern auch durch einschränkende Faktoren des sozialen Umfeldes entsteht. Dieser Blick in beide Richtungen ermöglicht eine umfassendere Einbeziehung von Faktoren, Ressourcen und Hemmnissen, die für die individuelle Lebenssituation der betreffenden Person bzw. für deren Veränderung bedeutsam sind.

Die Situationsklärung stellt eine **kommunikative Aufgabe** dar, die auf Koproduktion und größtmögliche Beteiligung der betreffenden Personen setzt. Die eingesetzten Methoden zur Situationsklärung können je nach Fallkonstellation stark variieren – sie reichen von Erzählaufforderungen über Hausbesuche bis hin zu diagnostischen Verfahren, die in Auftrag gegeben werden. Anregungen dazu werden in den folgenden Abschnitten gegeben. Ein wichtiger Grundsatz aus der systemisch-lösungsorientierten Beratung lautet, dass die eingesetzten Fragen und Impulse von Beginn an ein **ressourcen- und lösungsorientiertes Denken** bei den Klientinnen und Klienten anregen sollen, um neben Problemen ein Bewusstsein für Ausnahmen, Stärken und neue Ideen zu entwickeln (de Shazer, 1989; Bamberger, 2015). Dabei sollte die gemeinsame Situationsklärung auch dazu beitragen, den Blick von einer schwierigen, „verfahrenen“ Gesamtsituation auf einzelne Themenfelder zu lenken. Auf diese Weise können kleinere Pakete geschnürt und Lebensbereiche identifiziert werden, die im „grünen Bereich“ liegen und in denen auf vorhandene Ressourcen aufgebaut werden kann (vgl. die Methode der Ampeltorte in Kapitel 3.2.7).



Stimmen aus der Praxis

→ „Bis sich die Komplexität des Falles zeigt, dauert es, weil es eine Zeit braucht, bis das Vertrauen da ist.“

→ „Wir haben zum Teil Problemlagen, die ans Licht kamen, die über mehrere Jahre, wenn man den Verbis-Datensatz durchgeht, nie in irgendeiner Form dokumentiert waren und wahrscheinlich auch gar nicht bekannt waren, aber die vielleicht ein Hemmnis dargestellt haben.“

→ „Wichtig ist es, Kunden auch direkt zu fragen, was eigentlich ihr Problem ist. Man muss tiefer nachfragen. Es sind oftmals Themen, die man selbst gar nicht als Problem identifizieren würde, was für Kunden aber eins ist.“

→ „Wir stellen viele offene Fragen oder kommen einfach wirklich mit den Leuten ins Gespräch. Das passiert nicht im Erstgespräch, aber allein, wenn die Termine nicht Monate auseinanderliegen, sondern wirklich ein enger Kontakt auch da ist, da merkt man dann auch, dass man einen besseren Zugang kriegt.“

3.2.1 Ein Bezugsrahmen

Der hier vorgestellte Bezugsrahmen umfasst **fünf Handlungsfelder**, die immer wieder zum Gegenstand der gemeinsamen Arbeit werden können. Dazu gehören:

1. die finanzielle Lage und die Wohnsituation,
2. die familiären, sozialen und institutionellen Beziehungen,
3. die motivationale Situation,
4. die gesundheitliche Situation und
5. der Themenkomplex Bildung, Beruf und Beschäftigung.

Entwickelt wurde dieser Bezugsrahmen auf Grundlage verschiedener Ansätze zur Erfassung mehrdimensionaler und komplexer Unterstützungsbedarfe (Göckler & Rübner, 2024). Die Handlungsfelder weisen erkennbare Bezüge zu den Schlüsselgruppen und vermittlungsrelevanten Handlungsbedarfen des 4-Phasen-Modells auf (vgl. Tabelle 1). Anders als bei dem allgemeinen Profiling des 4-Phasen-Modells wird hier allerdings der Schwerpunkt auf Handlungsbedarfe in komplexen Fallkonstellationen gelegt, insofern auch stärker die sozialintegrativen Aspekte der Lebenssituation in den Blick genommen. Hierin drückt sich der spezifische Zugang einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung aus.

Die ganzheitliche Beratung und Betreuung bewegt sich auf dem Terrain höchst persönlicher Lebenssachverhalte. Deren Bearbeitung ergibt sich aus der persönlichen Abstimmung mit dem Kunden oder der Kundin und setzt **Freiwilligkeit** voraus. Zielsetzung ist der Aufbau bzw. die Förderung der

Beschäftigungsfähigkeit. Besonders sensible Themen, die den Kernbereich privater Lebensführung betreffen wie Daten zu Schulden, familiären Problemen, psychischen und physischen Einschränkungen oder Sucht dürfen nur mit Einwilligung der Betroffenen im besonders zugriffsgeschützten Bereich (Profiling) dokumentiert werden. Die entsprechenden Arbeitshilfen und Hinweise im Hinblick auf den **Datenschutz in der Beratungsarbeit** sind zu beachten (VerBIS-Arbeitshilfe Sozialdatenschutz im Zusammenhang mit der Erfassung sensibler Daten <https://content.baintranet.de/zentral/9026/Freigegebene%20Dokumente/Arbeitshilfen/Sozialdatenschutz.pdf>, Rechtskreisübergreifendes Profiling – Arbeitshilfe Kriterienkatalog <https://www.baintranet.de/001/006/004/001/Documents/Kriterienkatalog-Profiling-SGB2-3.pdf>).

In den folgenden Abschnitten werden die fünf Handlungsfelder im Einzelnen vorgestellt.

Tabelle 1: Schlüsselgruppen, Handlungsbedarfe und Themenfelder im Vergleich

4-Phasen-Modell		Ganzheitliche Beratung & Betreuung
Schlüsselgruppe	Vermittlungsrelevanter Handlungsbedarf	Themenfelder
Qualifikation	<ul style="list-style-type: none"> • Schulische Qualifikation • Berufliche Qualifikation • Berufserfahrung • Sprachkenntnisse 	Themenkomplex Bildung, Beruf und Beschäftigung
Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeits- und Sozialverhalten • Intellektuelle Leistungsfähigkeit 	
	Vermittlungsrelevante gesundheitliche Einschränkungen	Gesundheitliche Situation
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Eigeninitiative/Arbeitshaltung • Lern-/Weiterbildungsbereitschaft 	Motivationale Situation
Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> • Betreuungsverhältnisse • Familiäre Situation • Persönliche Rahmenbedingungen 	Familiäre, soziale und institutionelle Beziehungen
	<ul style="list-style-type: none"> • Wohnsituation • Finanzielle Situation • Örtliche Mobilität 	Finanzielle Lage und Wohnsituation

3.2.2 Handlungsfeld finanzielle Lage und Wohnsituation

Finanzielle Lage

Eine der Hauptfunktionen von Erwerbsarbeit ist die Sicherstellung eines stabilen materiellen Dispositionsspielraums, über den die Erwerbsperson selbstständig verfügen kann (Göckler & Rübner, 2024). Im Falle einer Leistungsberechtigung übernimmt das SGB II die Sicherstellung eines sozio-ökonomischen Existenzminimums. Mit der Bezeichnung „Existenzminimum“ wird zugleich verdeutlicht, dass der finanzielle Handlungsspielraum der Betroffenen auf ein gesellschaftspolitisch definiertes Minimum reduziert ist – dies unter Umständen bereits über einen längeren Zeitraum bzw. zum wiederholten Male. Mit den Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts auszukommen und womöglich noch einen im Regelbedarf vorgesehenen Geldbetrag für bestimmte Anschaffungen anzusparen, erfordert eine vorausschauende Haushaltsführung und einen schuldenfreien Status, d. h. personale und soziale Ressourcen, die nicht durchgängig vorausgesetzt werden können. Themen und Problemlagen wie „Leben am Existenzminimum“, „Leistungen zum Lebensunterhalt“, „Geldsorgen“, „drohende oder bereits eingetretene Verschuldung“ sind daher ein **regelmäßiger Gesprächsgegenstand** in ganzheitlichen Ansätzen. Teilweise sind damit auch soziale Rückzugstendenzen verbunden. Fragen der materiellen Existenzsicherung und psychosoziale Aspekte stehen insofern in einem engen Zusammenhang (Molle & Vaudt, 2023; Rübner & Kreuder, 2016).

Grundsätzlich stellt sich hier die Frage, ob diese Probleme die Integrationsperspektive in einem solchen Maße überlagern, dass an der Verbesserung und Stabilisierung der finanziellen Situation explizit gearbeitet werden muss. **Indikatoren für einen potenziellen Handlungs- und Koordinierungsbedarf** sind unter anderem:

- Ungeregelte Schuldenstände
- Fehlender Überblick über offene Rechnungen und Forderungen
- Regelmäßige Versorgungsengpässe am Ende des Monats
- Mietrückstände oder (drohende) Stromabschaltung in Verbindung mit fehlenden persönlichen und formellen Netzwerken
- Erkennbare Probleme und Konflikte hinsichtlich leistungsrechtlicher Fragen

In der Praxis zeigt sich, dass insbesondere **leistungsrechtliche Fragen** in der Beratung einen hohen Stellenwert einnehmen, „weil für viele Kundinnen und Kunden eine sichere Abklärung von Leistungsfragen essenziell ist, um sich auf weitere Aspekte der Arbeitsmarktorientierung einlassen zu können“ (Oschmiansky, Popp & Kaps, 2020, S. 49). Hinzu kommt, dass die Geld- und Eingliederungsleistungen im SGB II wechselseitig miteinander verzahnt sind. Die Beratung zu Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts und die wechselseitige Abstimmung zwischen den zuständigen Fachkräften gehören insofern zu einem ganzheitlichen, integrativen Beratungsangebot der Jobcenter (Berlit, 2024), zumal Leistungsfachkräfte Ansprüche der Bedarfsgemeinschaft, die Wohnsituation der Familie, Mehrbedarfe und atypische Bedarfe berücksichtigen müssen und damit in ihrer Arbeit einen umfassenden Einblick in die existenzielle Situation der Familien haben (Bartelheimer, 2024). Insofern sind in den Jobcentern die Verfahren, Formen und Foren für die informationelle Verzahnung des Integrations- und Geldleistungsbereichs festzulegen (Berlit, 2024, S. 130).

Wohnsituation

Eine sichere Unterkunft gehört zu den zentralen Sicherheitsbedürfnissen von Menschen. Sie ist zugleich der physische Raum für die eigene Privatsphäre, die grundrechtlich besonders geschützt ist (Göckler & Rübner, 2024). Gefährdungen des sicheren Wohnens wiegen damit umso schwerer. Gleichzeitig verfügen SGB-II-Leistungsberechtigte nur über einen begrenzten finanziellen Handlungsspielraum, um auf potenzielle Gefährdungen reagieren zu können.

In Anerkennung der **engen Verknüpfung von Wohnung und Privatsphäre** darf nicht ohne konkreten Anlass nach der Wohnsituation von Leistungsberechtigten gefragt werden. Ein konkreter Anlass kann sich ergeben, wenn diese das Thema selbst ansprechen, ein Hausbesuch (siehe auch Kapitel 4.3.2) neue Erkenntnisse vermittelt oder indirekte Hinweise (Suchterkrankung, Schulden) und akute Gefährdungssituationen auftauchen.

Das mögliche **Spektrum zum Thema Wohnungsprobleme** ist breit gefächert und kann folgende Bereiche umfassen:

- Sehr schlechter Wohnungszustand
- Veränderter Wohnungsbedarf bei einem angespannten Wohnungsmarkt (Geburt eigener Kinder oder Krankheit)

- Fehlende oder defekte Ausstattungsmerkmale
- Unzureichende Haushaltsführung
- Mietrückstände, Stromabschaltung
- Drohende oder vorliegende Kündigung
- Vorübergehende oder dauerhafte Wohnungslosigkeit

Bestimmte Situationen, etwa eine drohende Kündigung, können einen unmittelbaren Handlungsbedarf auslösen. Gleichzeitig besteht hier das Risiko, als zuständige Fachkraft in eine typische **Expertenfalle** zu tappen und alles für die betroffene Person regeln zu wollen (Miller & Rollnick, 2015). Daher sollten immer auch Fragen wie die folgenden geklärt werden:

- Was denkt und empfindet die Person selbst über die aktuelle Situation? Was steht für sie im Vordergrund? (Klienten-/ Klientinnen- und Lebensweltorientierung)
- Inwieweit stehen die Wohnungsprobleme im Zusammenhang mit anderen Faktoren wie Gesundheit oder soziale Einbindung? (Mehrdimensionalität)
- Was kann die Person nach ihrer eigenen Wahrnehmung selbst, was mit Unterstützung aus ihrem sozialen Umfeld zur Problemlösung beitragen? (Ressourcenorientierung)
- Wie kann ich sie darin bestärken? (Empowerment)

Diese Fragen eröffnen einen breiteren und ausgewogeneren Blick auf die aktuelle Situation und erhöhen die Chance, Wege und Möglichkeiten zu finden, die für die Betroffenen anschlussfähig und realisierbar sind. Daran anknüpfend können assistierende Dienstleistungen oder eine Verweisberatung zu Netzwerkpartnern erfolgen (vgl. Kapitel 3.4 und 3.5).

3.2.3 Handlungsfeld familiäre, soziale und institutionelle Beziehungen

Wie bereits bei der materiellen Lebenslage bezieht sich dieses Handlungsfeld auf die Lebenswelt von Leistungsberechtigten, auf ihre familiäre Situation, ihre soziale Einbindung und Vernetzung. Gleichzeitig bietet die Einbeziehung der sozialen Beziehungen und des Lebensraums einen erweiterten Zugang zu Ressourcen, aber auch einschränkenden Bedingungen, hier nun nicht allein der Person, sondern auch hinsichtlich ihrer familiären und sozialen Einbettung (Lüttringhaus, 2012).

Familiäre Situation

Teil eines ganzheitlichen Beratungsverständnisses ist es, dass im Falle einer Mehrpersonen-Bedarfsgemeinschaft alle Personen in den weiteren Prozess einbezogen werden. Insbesondere bei Bedarfsgemeinschaften mit Kindern erfolgt dies nicht nur aus einer beschäftigungsorientierten Perspektive heraus, sondern in Anerkennung der Tatsache, dass diese einen zentralen Bestandteil der Lebenssituation der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten darstellt. Partnerschaft und Familie fungieren als wichtige Ressourcen und Bezugspunkte für das eigene Leben, sie können aber auch Auslöser von Sorgen und Konflikten sein (z. B. Partner zieht aus, Schulprobleme bei den Kindern).



Stimmen aus der Praxis

→ „Ganz häufig sind es die sozialintegrativen Punkte, die einer Arbeit im Wege stehen. Durch unsere BG-Orientierung stellen wir fest, dass oftmals der eine verhindert, dass der andere Arbeit aufnimmt. Wenn man da nicht dran geht, nimmt keiner Arbeit auf. [...]. Vorteile von Arbeit und Ausbildung muss man der ganzen BG aufzeigen.“

→ „Wenn wir dann mit der Familie arbeiten, machen wir uns ein erstes Bild und fragen, welche Helfersysteme habt ihr schon. Viele haben schon Familienhelfer oder rechtliche Betreuer drin. Dann stellt sich relativ schnell heraus, welche Bedarfe da sind. Ob das der Ärger mit dem Vermieter ist, ob das Kind riesig Probleme in der Schule macht und kurz vor dem Rausschmiss steht. Dann versuchen wir zu koordinieren, wer macht was, damit man sich da nicht kreuz und quer kommt oder gegeneinander arbeitet.“

→ „Das absolut Wichtigste, was sich so rausgestellt hat und meine Mitarbeiterinnen, die ich jetzt alle habe im Team, die können das alle sehr gut, ist, dass man die eigenen Maßstäbe komplett ausblendet. Also, dass man in eine Familie geht, wo ich mit meinem Hintergrund sagen würde: Hey, das geht gar nicht, warum kriegt das Kind zum Abendessen eine Packung Salami hingestellt ohne Brot? Und diese Offenheit, da einfach reinzugehen und im Grunde eine sachliche Bestandsaufnahme zu machen, ohne das erstmal groß zu werten. Das machen wir nachher in den Fallbesprechungen. Wie kriegen wir sie dahin bewegt, mehr hin zu dem Normalen, Gesellschaftsfähigen. Das ist so das Allergrößte, das Wichtigste. Danach kommen natürlich die ganzen Fragetechniken und was alles dazu gehört, um das rauszukitzeln.“

Speziell bei Bedarfsgemeinschaften mit Kindern erscheint es sinnvoll, zunächst in Grundzügen und später bei Bedarf darauf aufbauend folgende **Aspekte zu klären** (Göckler & Rübner, 2024):

- Welche Themen, Projekte, Wünsche, Herausforderungen, Sorgen bewegen und beschäftigen die Bedarfsgemeinschaft zurzeit?
- Gibt es häusliche oder familiäre Belastungen, die im weiteren Beratungsprozess zu berücksichtigen sind, weil sie die Eltern/Alleinerziehende intensiv beschäftigen? Beispiele sind eine unzureichende Betreuungssituation von Kindern, Schulprobleme, die Pflege von Angehörigen, schwerwiegende Beziehungs- oder Erziehungsprobleme, nachhaltige Vereinsamung und Rückzug.
- Welche Rolle und Bedeutung spielen die Themen Bildung, Beruf und Beschäftigung in der familiären Lebenskonstruktion? Sind sie eine wichtige Bezugsgröße bei der Familienorganisation oder sind deutliche Anzeichen von Entfremdung und Rückzug erkennbar? Entkoppelungstendenzen können durch Langzeitleistungsbezug, bestimmte Wohnlagen und Sozialbeziehungen (z. B. bei jungen Menschen) sowie durch längere gesundheitliche Einschränkungen verstärkt werden.
- Inwieweit unterstützt die Familie den Integrationsprozess ihrer Mitglieder? Die Unterstützung kann von erwachsenen Familienmitgliedern wie Partnern, Eltern oder Geschwistern ausgehen, Ansporn können aber auch die eigenen Kinder sein.
- Welche (Rollen-)Muster beeinflussen die Chancen auf Arbeit oder sind mitursächlich für persönliche Belastungen (z. B. familiäre Arbeitsteilung)? Fachkräfte sollten dabei ihre Bemühungen nicht nur auf diejenigen (meist männlichen) BG-Mitglieder konzentrieren, deren Integration in Erwerbsarbeit leichter erreichbar erscheint.
- Gibt es institutionelle Akteure im familiären Kontext, die für die gemeinsame Arbeit bedeutsam sind – z. B. Jugendamt, Familienhilfe, Gerichtsbarkeit, Berufseinstiegsbegleitung?

Wie Studien zeigen, bevorzugen Fachkräfte häufig die Möglichkeit, für die gesamte Bedarfsgemeinschaft zuständig zu sein und nicht nur für Teile von ihr (Bähr et al., 2019, S. 84). Ob die Familienmitglieder dabei besser zu Einzelgesprächen oder zusammen eingeladen werden sollten, wird von der konkreten Situation in der Bedarfsgemeinschaft abhängig gemacht. In den Jobcentern, die BG-orientierte Ansätze erprobt haben, wurden auch die Bedürfnisse der Kinder bewusst mit einbezogen: „Wenn man Kinder nicht nur als Störfaktoren für die

Aufnahme einer Erwerbstätigkeit (Stichwort: Sicherstellung der Kinderbetreuung) betrachtet, sondern auch als Katalysatoren für Integration und Prozesse sozialen Lernens, kann man die systematische Einbeziehung von Angeboten für Kinder als Teil einer ganzheitlichen Arbeitsförderung sehen. Kinder einbeziehende Angebote haben sich bei einzelnen Projekten des Verbundes als sehr erfolgreich erwiesen – nicht nur für die Kinder selbst, sondern auch für die Erwachsenen, zu denen dadurch ein guter Zugang gefunden wurde“ (Schulze-Böing, 2024, S. 93).

Soziale und institutionelle Einbindung

Bei den weiteren sozialen Beziehungen geht es um Kontakte im persönlichen und institutionellen Sinne, die über den Familienkontext hinausgehen. Dazu gehören auf der informellen Seite Freunde, Bekannte, Kollegen und Nachbarn, auf der formellen Seite Personen aus Bildungseinrichtungen, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden und Behörden. In einer ressourcenorientierten Situationsklärung steht dabei die Frage im Zentrum, welche **Bedeutung das persönliche Netzwerk** der leistungsberechtigten Person für die individuelle Bewältigung ihrer aktuellen Lebenssituation und zur Überwindung von Arbeitslosigkeit übernimmt. Zu berücksichtigen ist, dass die Überwindung der Arbeitslosigkeit nur einen Aspekt der alltäglichen Herausforderungen darstellt. „Zu bewältigen sind darüber hinaus: fehlende Alltagsstruktur und strukturelle Einbindung, der Mangel an sinnstiftenden Beschäftigungen, die aufgrund mangelnder Ressourcen erschwerte Befriedigung des Bedürfnisses nach reziprokem Austausch und wechselseitiger Teilhabe, Statusverluste und Ängste vor Stigmatisierung“ (Klärner & Knabe, 2016, S. 362). Wird der Blick auf die Frage nach der Integration in den Arbeitsmarkt verengt, kann das dazu führen, dass die **Bedeutung sozialer Beziehungsnetzwerke** bei der Bewältigung von Langzeitarbeitslosigkeit unterschätzt wird. Der Abbau von Beziehungen, die primär an den Erwerbskontext gebunden sind (Kollegenkreis), kann beispielsweise mit einem Aufbau von Beziehungen einhergehen, die im Bereich von Familie, Nachbarschaft, Ehrenamt und Freundschaft liegen (Klärner & Knabe, 2016, S. 355). Eine besondere Stärke solcher informell-persönlicher Kontakte besteht darin, dass sie spontan generierbare und unbürokratische Hilfe leisten sowie lebensweltlichen Rückhalt und Zugehörigkeit vermitteln können (vgl. auch Kapitel 3.4).

Im Leben von Menschen mit multiplen Problemlagen spielen zudem häufig **Beziehungen zu professionellen Akteuren** eine wichtige Rolle. Zugleich kann sich in diesem Bereich aber auch ein eigener Handlungsbedarf im Umgang mit Institutionen ergeben. So zeigt eine Untersuchung des Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dass insbesondere für bildungsferne Personen, die inzwischen in eine Maßnahme

nach § 16e oder § 16i SGB II eingemündet sind, der Umgang mit den Formalstrukturen des öffentlichen Lebens häufig mit Unsicherheiten verbunden ist und daher eine erhebliche Hürde darstellen kann „Zu Formalstrukturen gehören auch der Abschluss eines Arbeitsvertrages oder das Ausfüllen von Anträgen, Stundenzetteln oder Sicherheitsunterweisungen. Ein Symptom in diesem Kontext ist das Ignorieren jeglichen formalen Schriftverkehrs“ (Bauer, Fuchs & Gellermann, 2022, S. 45). Bei erkennbaren Schwierigkeiten in diesem Bereich kann sich eine begleitende Unterstützung anbieten (zur Umsetzung und zu Grenzen der Unterstützung vgl. Kapitel 3.5). So gehört der Umgang mit Behörden zu den am häufigsten genannten Bereichen, in denen Geförderte nach eigenen Angaben von ihren beschäftigungsbegleitenden Coaches unterstützt werden (Coban et al., 2022).

Eine bewährte Methode, um die unterschiedlichen Kontakte und deren Bedeutung für die leistungsberechtigte Person abzubilden, ist die Netzwerkanalyse mithilfe einer **Netzwerkkarte** (BeKo-Materialien → <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>). Unterschieden werden kann z. B. zwischen Familie, Verwandten, Freundeskreis, Bekannten, Nachbarschaft, Arbeitskolleginnen und -kollegen, Vereinen für die eher informelle Seite und Behörden und Organisationen für die mehr formelle Seite des Netzwerks. Dabei kann eine solche Zusammenstellung von Kontakten auch recht einfach ausfallen, beispielsweise indem eine Liste mit Kontaktdaten zu Behörden und Helfersystemen erstellt und zu Hause am Kühlschrank angebracht wird (vertiefend Kapitel 3.4.4).

3.2.4 Handlungsfeld motivationale Situation

Motivation wird hier als eigenes Handlungsfeld ausgezeichnet, weil sie eine zentrale psychologische Antriebsfeder für das Handeln und die Umsetzung von Veränderungsprozessen darstellt (Miller & Rollnick, 2015; Heckhausen & Heckhausen, 2018). Lassen wir uns auf die konkrete Situation einer anderen Person ein, können wir einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung psychologischer Motivationsfaktoren leisten (Göckler & Rübner, 2024).

Erstrebenswerte Ziele stellen einen wichtigen Faktor für Motivation dar. Deshalb sollte eine ganzheitliche Beratung und Betreuung auch dazu beitragen, dass solche Ziele entwickelt werden (vgl. Kapitel 3.3). Ein weiterer Faktor für die Ausbildung von Motivation ist die Überzeugung, die erforderlichen Aktivitäten zur Erreichung des Ziels auch umsetzen und Hindernisse überwinden zu können. Es geht um das Zutrauen in die eigene Handlungsfähigkeit in Bereichen wie Bildung, Beruf und Beschäftigung, Gesundheit, soziale Beziehungen und Finanzen. Wenn das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit, in die eigene **Selbstwirksamkeit**, nicht ausreichend vorhanden ist,

kann dies zu Verhaltensweisen wie Vermeidung, Resignation, Aufschieben, Abwertung und Delegation von Verantwortung führen. Um sicherzustellen, dass Wünsche und Ziele nicht nur gute Absichten bleiben, ist es auch wichtig, eine **innere Verpflichtung** aufzubauen, tatsächlich aktiv zu werden (Commitment). Bei komplexeren, mittel- bis langfristigen Zielen sollte auch eine konkrete Planung und Priorisierung von Aktivitäten erfolgen.

Motivationsfragen stellen sich nicht abstrakt, sondern stets im Zusammenhang mit konkreten Themen wie der Erwerbsbiografie, Gesundheit (etwa im Kontext von Sucht) oder finanziellen Angelegenheiten. Zur **Erfassung der spezifischen Motivationslage** einer Person und dann auch zu ihrer Förderung können aus den oben genannten Komponenten verschiedene Fragestellungen abgeleitet werden. Sie dienen hier in erster Linie zur konzeptionellen Einordnung und sind je nach Themenstellung zu konkretisieren (Göckler & Rübner, 2024).

1. **Werte, Wünsche, Interessen, Ziele:** Welche Wichtigkeit hat Erwerbsarbeit im Leben des Leistungsberechtigten? Welche Wünsche und Ziele sind im Hinblick auf die eigene Erwerbsbiografie, welche im Hinblick auf weitere Lebensbereiche (Familie, Gesundheit, materielle Lage) erkennbar? Was ist der Person besonders wichtig im Leben? Worin bestehen durchgehende Interessenschwerpunkte? Wie konkret sind die geäußerten Vorstellungen? Sind Zielkonflikte oder Ambivalenzen erkennbar?
2. **Zutrauen in die eigene Handlungsfähigkeit:** Wie werden die eigenen personellen Ressourcen in bestimmten Lebensbereichen eingeschätzt (Selbstwirksamkeit vs. Überforderungserleben)? Welche Situationen im Leben wurden erfolgreich bewältigt? Wie schätzen signifikante andere die Kompetenzen der Person ein (systemisches Fragen)? Welche Faktoren im sozialen Umfeld werden als hilfreich, welche als hemmend wahrgenommen? Was oder wer kann helfen, damit die Person sich eine Veränderung zutraut? (Vgl. auch Kapitel 3.4.3.)
3. **Entschiedenheit und Commitment:** In welchen Lebensbereichen hat die Person eine entschiedene Haltung? Wie sieht es speziell im Bereich Bildung, Beruf und Beschäftigung aus? Was steht einer Entscheidung im Wege? Welche inneren und äußeren Faktoren oder Bedingungen könnten förderlich sein? Welche Quellen werden von der Person selbst als hilfreich eingestuft?
4. **Planung und Handlung:** Inwieweit sind Planungsideen erkennbar? Wurden bereits erste Aktivitäten eingeleitet? Wie werden diese beurteilt? Welche Punkte können in der Integrationsplanung aufgegriffen, welche konkretisiert werden?

In der Situationsklärung stehen die Exploration der Motivationslage und die Identifizierung motivationsförderlicher und motivationshemmender Merkmale im Mittelpunkt. Dennoch kann und sollte von Anfang an daran gearbeitet werden, die Veränderungsmotivation der leistungsberechtigten Person weiter zu entwickeln und zu bestärken (Empowerment, Ressourcenorientierung). Dies kann durch gezieltes Erfragen von starken Motiven und Werten im Leben der Person (Werteexploration), von Erfolgen in der Vergangenheit oder durch Lob und Anerkennung von umgesetzten Aktivitäten geschehen (vgl. Kapitel 3.3).

3.2.5 Handlungsfeld gesundheitliche Situation

Die Bedeutung dieses Handlungsfeldes wird durch eine Vielzahl nationaler und internationaler Studien belegt, in denen die Zusammenhänge von Arbeitslosigkeit und Gesundheit bzw. Krankheit untersucht werden (zusammenfassend Holleder, 2021). Übereinstimmend ist, dass die **Gesundheitsprobleme bei Arbeitslosen und speziell bei Leistungsberechtigten im SGB II deutlich höher ausfallen** als bei Erwerbstätigen – dies zeigen übereinstimmend die einschlägigen objektiven und subjektiven Gesundheitsindikatoren (Diagnosen, Behandlungen, Gesundheitszufriedenheit). Diese Zusammenhänge werden im Wesentlichen durch selektive und kausale Effekte der Arbeitslosigkeit erklärt, wonach einerseits ein schlechter Gesundheitszustand das Risiko von Arbeitslosigkeit erhöht und andererseits Arbeitslosigkeit zu einer Verschlechterung des Gesundheitszustands führen kann. Hinzu kommt, dass gesundheitliche Einschränkungen ein bedeutendes Vermittlungshemmnis darstellen (Beste & Trappmann, 2016).

Aufgrund der herausgehobenen Bedeutung, die psychische Belastungen und Erkrankungen im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung spielen (Paul, Zechmann & Moser, 2016; Oschmiansky et al., 2017), werden im Folgenden einige **beraterische Leitlinien** zum Umgang mit Menschen mit psychischen Erkrankungen und Beeinträchtigungen behandelt (Göckler & Rübner, 2024). Zur weiterführenden Lektüre eignen sich die Empfehlungen des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge zur Unterstützung von Personen mit psychischen Beeinträchtigungen und psychischen Erkrankungen in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (Deutscher Verein, 2022). Des Weiteren steht das Qualifizierungsmodul „Psyche verstehen – Menschen professionell begegnen und beraten“ <https://lernwelt.baintranet.de/Lernthemendetails/default.aspx?Source=Search&courseID=71268&actID=71300&q=Psyche+verstehen> (32 UE, SAP-ID 44018402) zur Verfügung.

Psychische Erkrankungen verbinden sich häufig mit weiteren Problemlagen, beispielsweise mit Brüchen in der Erwerbsbiografie, Problemen in familiären und sozialen Beziehungen und sehr häufig mit einer fehlenden Tagesstruktur. Um **Menschen mit psychischen Erkrankungen zu erreichen**, helfen der vermeintlich „gesunde Menschenverstand“ und alltagspädagogische Konzepte („der gut gemeinte Rat“) meist nicht weiter, sie erhöhen vielmehr das Risiko von Rückzug, Abwehr und Missverständnissen.

Werden deutliche oder wiederholte Anzeichen von psychischen Problemen (z. B. Antriebsarmut, Stimmungsschwankungen) und starkem Suchtmittelkonsum (z. B. „Fahne“ bei häufig überhöhtem Alkoholkonsum) wahrgenommen, stellt sich die Frage, wie diese thematisiert werden können. Zu einer sensiblen und respektvollen Ansprache gehört es, zunächst nur Beobachtungen anzusprechen und keine Bewertungen vorzunehmen, die Gesprächsbereitschaft des Leistungsberechtigten auszuloten, keine schnellen Lösungen oder „guten“ Ratschläge zu unterbreiten und die Vertraulichkeit des Gesagten zu unterstreichen. Weitere wichtige **Ansatzpunkte im Umgang mit Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen** sind:

- eine offene, vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre schaffen,
- Stimmungsschwankungen, Rückzug, Skepsis bei der betroffenen Person nicht persönlich nehmen,
- die erhöhte Vulnerabilität der Betroffenen anerkennen,
- die Klärung und den Aufbau von Veränderungsbereitschaft als Prozess verstehen, der eine längere Zeit beanspruchen kann,
- bei erkennbarer Skepsis nicht auf ärztliche Untersuchungen drängen, sondern auf die Vorbehalte und Vorerfahrungen eingehen (Ausnahme: begründete Zweifel an der Erwerbsfähigkeit nach § 8 SGB II),
- persönliche Werte und Motivation erkunden (eine regelmäßige und sinnstiftende Arbeit ist für die meisten Betroffenen weiterhin ein wichtiges Ziel),
- vorhandene Ressourcen (z. B. persönliche und institutionelle Kontakte) und Eigenaktivitäten (z. B. Besuch von Selbsthilfegruppen, Teilnahme an Präventionskursen der Krankenkasse) herausarbeiten,

- so weit wie möglich auf Vereinbarungen ohne Rechtsfolgen setzen,
- Begleitung zu Beratungsstellen anbieten.

Bei komplexen Fallkonstellationen mit potenziell krisenhaftem Verlauf gehört es zum etablierten Standard, **sich mit anderen zu beraten**. Dies sollte aufgrund der sensiblen Thematik anonym und ohne Personenbezug erfolgen. Die Beratung kann auf unterschiedliche Weise geschehen: mit Fachpersonen im eigenen Team, mit psychologischen oder ärztlichen Fachdiensten, mit spezialisierten Beratungsstellen im Netzwerk, im Rahmen von Teambesprechungen oder Fallkonferenzen. Als sehr hilfreich kann sich hierbei erweisen, wenn solche Teambesprechungen im Jobcenter institutionalisiert sind, um bestimmte Fälle regelmäßig zu besprechen. Beispielsweise wird in einem kommunalen Jobcenter regelmäßig eine gemeinsame „Standortanalyse“ durchgeführt, um neben arbeitsmarktrelevanten Aspekten auch gesundheitliche Fragestellungen zu erörtern. Hierbei bringen Fachkräfte aus der Arbeits- und Sozialmedizin, Psychologie und dem Fallmanagement ihre beruflichen Erfahrungen und unterschiedlichen Professionen in die Fallanalyse ein und geben Empfehlungen für das weitere Vorgehen (Freier et al., 2019). Es ist darüber hinaus sehr zu empfehlen, dass zuständigen Fachkräften der Umgang mit vorhandenen **Notfallkonzepten** bekannt ist, sodass sie in tatsächlichen Notfallsituationen (z. B. Äußerung einer Selbsttötungsabsicht aufseiten der Kundin bzw. des Kunden) wissen, wer zu informieren ist und wo schnelle Notfallhilfe (z. B. Krisentelefon, Kontaktperson bei der Polizei) geholt werden kann.

Um sich das nötige Spezialwissen zu Sucht- und psychischen Erkrankungen anzueignen, sind regelmäßige Schulungen erforderlich. Für Fachkräfte, die eine ganzheitliche Beratung und Betreuung anbieten, steht dabei das Erkennen von potenziellen Erkrankungen und Gefährdungen, der Umgang mit den Betroffenen sowie die Motivation zur Inanspruchnahme von Hilfeangeboten im Vordergrund, nicht die Diagnose, Suchtberatung oder Therapie. Eine ganzheitliche Beratung und Betreuung kann und soll hier Brücken bauen und begleiten, nicht aber ihre eigenen Kompetenzen überschreiten.

Zur Einschätzung der gesundheitlichen Situation gehört nicht nur der Blick auf die Betroffenen und ihr persönliches Umfeld, sondern auch der auf die **lokale Versorgungsstruktur**. Art und Umfang des Koordinierungsbedarfs ist mit davon abhängig, welche Angebote es in welchem Umfang und welcher Qualität gibt, wie gut diese aufeinander abgestimmt sind und wie die Vernetzung von Jobcenter und Anbieterlandschaft ausgebaut ist (vgl. Kapitel 5.1).

Bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von **Angaben zur Gesundheit** sind besondere Maßstäbe anzulegen, da sie im Sinne des Artikels 9 Absatz 1 der Verordnung (EU) 2016/679 zu den besonderen Arten personenbezogener Daten gehören und als Privatgeheimnisse einzustufen sind, deren Verletzung strafrechtlich gemäß § 203 StGB relevant ist. Gesundheitsbezogene Angaben müssen im konkreten Fall (zwingend) erforderlich sein, um eine umfassende Unterstützung von Leistungsberechtigten im Rahmen der beruflichen Eingliederung sicherstellen zu können (vgl. VerBIS-Arbeitshilfe „Sozialdatenschutz“ → <https://content.baintranet.de/zentral/9026/Freigegebene%20Dokumente/Arbeitshilfen/Sozialdatenschutz.pdf>). Eine Erhebung auf Vorrat ohne konkreten Zweck oder eine Erhebung lediglich aufgrund der Tatsache, dass diese Angaben sachdienlich oder zweckmäßig erscheinen, wäre datenschutzwidrig. Zudem bedarf es immer der Einwilligung der zu beratenden Person.

3.2.6 Handlungsfeld Bildung, Beruf und Beschäftigung

Dieses Handlungsfeld gehört zu den Kernbereichen der Vermittlungs- und Integrationsarbeit. Studien zeigen, dass auch Leistungsberechtigte mit größeren Problemen im sozialintegrativen Bereich eine erkennbare Erwerbsorientierung aufweisen und den Wunsch und den Willen haben, wieder einer regelmäßigen Erwerbsarbeit nachzugehen (Oschmiansky et al., 2017; Mögling et al., 2015). Hieran sollte auch im Rahmen der Situationsklärung immer wieder angeschlossen werden. Im Profiling werden die Integrationschancen der arbeits- oder ausbildungssuchenden Personen vor dem Hintergrund bestimmter Zielberufe und Tätigkeitsbereiche beurteilt. Demgegenüber ist die Situationsklärung im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung stärker fallorientiert angelegt. Es geht um die Identifizierung der wesentlichen Ressourcen und Hemmnisse in der Bildungs- und Erwerbsbiografie der Leistungsberechtigten, um darauf aufbauend berufliche Ziele und Integrationsperspektiven auszuarbeiten (Göckler & Rübner, 2024).

Bildungs- und Erwerbsbiografie

Anknüpfend an Erkenntnisse der Biografieforschung und neuerer Beratungskonzepte (Kohli, 1989; Savickas et al., 2011; Mocigemba & Fattohi, 2023) umfasst die Bildungs- und Erwerbsbiografie zum einen den objektiv dokumentierbaren Bildungs- und Erwerbverlauf und zum anderen die subjektiven Erlebnisse, Deutungen und Schlussfolgerungen der handelnden Person selbst. Im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung wird man auf Vorarbeiten von Vermittlungsteams

und Trägern zurückgreifen können, beispielsweise sollten wichtige Etappen der Bildungs- und Erwerbsbiografie bereits chronologisch erfasst worden sein. In einer gesamthaften Betrachtung – auch unter Zuhilfenahme von Visualisierungen – können Verlaufsmuster herausgearbeitet, kritische Lebensereignisse verortet und im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Erwerbsbiografie eingeschätzt werden (BeKo-Materialien <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>). Auch Grundmotive, Interessen und Tätigkeitsschwerpunkte („roter Faden“) können auf diese Weise neu entdeckt werden. Die Fachkraft kann wichtige Einblicke in die Verarbeitungs- und Bewältigungsmuster der Person erhalten, um daraus entsprechende Anknüpfungspunkte abzuleiten:

- Erlebt sich die Person trotz Brüchen und Krisen (noch) als handlungswirksam (Resilienz)?
- Sieht sie die Ursache für ihre Probleme vorzugsweise in äußeren Umständen begründet und klammert sie die eigene Rolle aus (Externalisierung)?
- Wie beurteilt sie dabei ihr persönliches und institutionelles Umfeld?
- Hat sie (neue) Hoffnung auf eine Veränderung ihrer Lage?
- Hat sie eine resignative oder sogar fatalistische Haltung ausgeprägt?

Je weniger handlungs- und selbstwirksamer sich die Person wahrnimmt, desto mehr müssen hier Supportstrukturen angebahnt werden, die auf Selbstermächtigung setzen. Dazu können einerseits Erfolge bei der Bewältigung eines kritischen Lebensereignisses gehören, ein kontinuierliches Interesse an bestimmten Tätigkeiten oder positive Rückmeldungen durch Personen aus dem privaten oder sozialen Umfeld. Zum anderen können niedrigschwellig ansetzende Aktivierungsmaßnahmen, Arbeitsgelegenheiten und die Förderung der Teilhabe am Arbeitsmarkt infrage kommen – also verschiedene Unterstützungsoptionen, die zum nachhaltigen Aufbau der Beschäftigungsfähigkeit beitragen können (vgl. Kapitel 3.4).

Qualifikationsmerkmale und berufliche Fähigkeiten

Auch wenn Qualifikationsabschlüsse auf dem deutschen Arbeitsmarkt nach wie vor eine entscheidende Signalfunktion einnehmen, nimmt die Bedeutung beruflicher Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen weiter zu. Neben erreichten Abschlüssen sind es vor allem die gemachten beruflichen Erfahrungen, über die berufliche Ressourcen und Kompetenzen erschlossen werden können. Dies kann sehr spezifisch, mit

Blick auf konkrete berufliche Anforderungssituationen erfolgen, aber auch eher generalistisch, im Sinne einer grundlegenden Bestandsaufnahme, um mögliche Zieltätigkeiten zu entwickeln. Im letzteren Fall bietet es sich an, über die Berufserfahrungen hinausgehend auch die Bildungs- und Erwerbsbiografie der Person als Ganzes in den Blick zu nehmen und sich mit den beruflichen Orientierungen und Entwicklungslinien auseinanderzusetzen. Dies sind typischerweise im Profiling unterbelichtete Aspekte.

Auch die Frage nach Sprachkenntnissen spielt nach Rückmeldungen aus der Praxis eine wichtige Rolle, nicht nur bei Menschen mit einem Flucht- oder Migrationshintergrund, sondern auch bei Menschen mit niedrigem Bildungshintergrund. Probleme mit dem Verständnis von Schriftsprache bis hin zum funktionalen Analphabetismus, nicht selten erst spät erkannt, können eine Ursache für immer wieder auftretende Probleme mit den Formalstrukturen des öffentlichen Lebens sein und sich sowohl im beruflichen wie privaten Kontext nachteilig auswirken (vgl. „Handlungsfeld familiäre, soziale und institutionelle Beziehungen“). Damit Probleme dieser Art thematisiert werden können, bedarf es in der Regel einer gewachsenen Vertrauensbeziehung und der Sensibilität seitens der Fachkräfte.

Ein weiterer Punkt, der insbesondere im Vorfeld der Entwicklung neuer beruflicher Zielperspektiven abgeklärt sein muss, ist die Frage, welche (Weiter-)Bildungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund der intellektuellen und sprachlichen Leistungsfähigkeit der Person bestehen. Wird die Leistungsfähigkeit der Person nicht ausreichend berücksichtigt und fachlich abgesichert (psychologische, ggf. ärztliche Gutachten), können falsche Zielprozesse in Gang gesetzt, überzogene Erwartungen geweckt und die häufig schon eingeschränkten Ergebniserwartungen erneut enttäuscht werden.

Berufliche Orientierungen und Interessen

Berufliche Orientierungen und Interessen stellen eine wichtige personale Ressource, einen zentralen Baustein für die Motivation dar. Das Interessenprofil einer Person kann mithilfe unterschiedlicher Methoden erkundet werden und als Anknüpfungspunkt für die weiteren Überlegungen und Planungen fungieren:

- durch eine Rückschau auf die Bildungs- und Erwerbsgeschichte (welche Fächer, Tätigkeiten, Herausforderungen wurden gerne gemacht, waren interessant?),
- durch Card-Sorting (BeKo-Materialien <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>),

- durch Selbsteinschätzungstools (z.B. Check-U https://www.arbeitsagentur.de/bildung/welche-ausbildung-welches-studium-passt?pk_vid=6cdb52915f1c822717430912455e66e4),
- durch psychologische Testverfahren.

Einen für die Praxis anschlussfähigen Zugang bietet zudem die umfassend erforschte Einteilung von Holland (1997), der in seinem RIASEC-Modell sechs Grundorientierungen unterscheidet, die das Interessen-, Werte- und Fähigkeitsprofil eines Menschen charakterisieren (vgl. Abbildung 3). Allgemein wird empfohlen, zwei bis drei der wichtigsten Orientierungen herauszuarbeiten (BeKo-Materialien <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>).

Abbildung 3: Sechs Persönlichkeitsorientierungen nach Holland

Beschreibung	Interessen	Fähigkeiten	Werte/Ziele
R  <ul style="list-style-type: none"> • handwerklich • praktisch • technisch 	Mit den Händen, mit dem Körper, mit Dingen, technischen Geräten, Maschinen arbeiten	Handgeschick, Verständnis für Technik, Geschick im Umgang mit Geräten, Maschinen	Greifbares Produkt, unmittelbarer Nutzen, konkrete, sichtbare Ergebnisse
I  <ul style="list-style-type: none"> • untersuchend • intellektuell • forschend 	Mit dem Kopf arbeiten, forschen, analysieren, beobachten, intellektuelle Probleme lösen, Wissen vermehren	Forschungsideen, Begabungsschwerpunkte, Beharrlichkeit	Wissen und Lernen, intellektuelle Leistung, geistige Unabhängigkeit
A  <ul style="list-style-type: none"> • künstlerisch • kreativ • sprachlich 	Mit Kunst, Kultur, mit Sprache, kreativ arbeiten, gestalterische (Selbst-) Darstellung	Kreativität, Ideenreichtum, musische Begabung, künstlerische Perfektion	Schaffung kreativer Produkte, künstlerischer Ausdruck, Kultur, Freiheit
S  <ul style="list-style-type: none"> • sozial • erziehend • pflegend 	Mit Menschen arbeiten, helfen, beraten, pflegen, erziehen, lehren, sich um zwischenmenschliche Probleme kümmern	Einfühlungsvermögen, pädagogische Begabung, Hilfsbereitschaft, Geduld mit Menschen	Helfen, Beziehungen, Fairness, andere fördern
E  <ul style="list-style-type: none"> • unternehmerisch • führend • verkaufend 	Mit Menschen arbeiten, führen, managen, organisieren, lenken, leiten, überzeugen, beeinflussen, verkaufen	Wirtschaftliches Denken, Organisationstalent, Führungskompetenzen, Überzeugungskraft	Finanzieller Erfolg, Verantwortung, Karriere, Prestige, Führungsposition
C  <ul style="list-style-type: none"> • ordnend • verwaltend 	Im Büro arbeiten, Ordnung, Genauigkeit, strukturierter Umgang mit Daten, Routine, dokumentieren, verwalten	Ordnung und System einführen, buchhalterisch-rechnerisch begabt, Regelakzeptanz	Zuverlässigkeit, Planung, Ordnung

Laufende Aktivitäten

Dieser Merkmalsbereich umfasst alle berufs- und bildungsbezogenen Aktivitäten von Leistungsberechtigten zur Verbesserung ihrer Eingliederungschancen. Das können z. B. aktuelle Bewerbungen, berufliche Recherchen, die Nutzung persönlicher Kontakte oder eigene Bildungsaktivitäten sein. Während in der Regelvermittlung zumeist die konkreten Such- und Bewerbungsaktivitäten im Mittelpunkt stehen, sollte das Interesse in der ganzheitlichen Beratung und Betreuung breiter gestreut sein. Hierzu zählen ehrenamtliche Tätigkeiten oder (informelle) Bildungsaktivitäten. Auch das arbeitsmarktbezogene Wissen ist von Bedeutung, es kann als ein Indikator dafür gesehen werden, inwieweit die leistungsberechtigte Person Kontakt zum aktuellen Arbeitsmarktgeschehen gehalten hat und welcher Unterstützungsbedarf daraus (zu einem späteren Zeitpunkt) erwachsen kann (Hirsland et al., 2019). Berücksichtigt werden sollte dabei auch, ob die Aktivitäten eher selbst- oder fremdbestimmt, eher planvoll oder ziellos erfolgen. Schließlich kann der aktuelle Status quo zum Zeitpunkt der ersten Bestandsaufnahme eine Art Ausgangspunkt bilden, um im weiteren Verlauf Veränderungen in den Such- und Bildungsaktivitäten erkennen zu können.

Betrieb

Im Rahmen der ganzheitlichen beschäftigungsbegleitenden Betreuung nach § 16e und § 16i SGB II kommt der Betrieb als ein neuer Unterstützungsbereich hinzu (Fuchs et al., 2024). Der Bedarf für eine solche Leistung wird seitens des Gesetzgebers darin gesehen, dass die Zielgruppe der Geförderten einen erheblichen Unterstützungsbedarf aufweist, sowohl bei der Stabilisierung des betrieblichen Beschäftigungsverhältnisses als auch beim Aufbau ihrer Beschäftigungsfähigkeit (Deutscher Bundestag, 2018). Eine wichtige Aufgabe der ganzheitlichen Betreuung ist es deshalb, beschäftigungsbezogene Probleme frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten, sowohl in Bezug auf die Geförderten als auch mit Blick auf die Probleme, die durch die Aufnahme der Beschäftigung oder durch den Betrieb entstehen können (Fuchs et al., 2024, S. 174 ff). Dazu können Schwierigkeiten beim Eingewöhnen in der Beschäftigtenrolle, bei der Akzeptanz von Arbeitsaufträgen und Zusammenarbeit mit anderen Betriebsangehörigen sowie Schwierigkeiten bei der Erbringung der erwarteten Arbeitsleistung und im Umgang mit Leistungsanforderungen gehören. So geben Geförderte in einer Befragung an, dass Probleme im Betrieb zu den häufigsten Unterstützungsbereichen im Coaching zählen (Coban et al., 2022, S. 4).

Zusätzlich sind Veränderungen in den Routinen der „außerbetrieblichen Lebensführung“ zu beachten, die in der Zeit der Arbeitslosigkeit entstanden sind und nun nicht mehr wie gewohnt fortgesetzt werden können, beispielsweise im Hinblick

auf Haushalts- und Betreuungsverpflichtungen, Nachbarschaftskontakte, Pflege von Bekanntschaften, Kleidungs- und Einkaufsgewohnheiten (Bauer, 2021, S. 26). In diesem neuen Arrangement von Arbeit und Leben wird auch die Interdependenz der einzelnen Handlungsfelder deutlich, auf die sich ein ganzheitlicher Betreuungsansatz einstellen muss.

Im Unterstützungsbereich „Betrieb“ wurde zunächst auf mögliche Probleme abgestellt, woraus sich letztendlich der Einsatz einer ganzheitlichen Betreuung rechtfertigt, gleichwohl wissen wir aus der Evaluation des Bundesprogramms zur sozialen Teilhabe am Arbeitsmarkt (Brussig et al., 2019) und den vorliegenden Studien zum Teilhabechancengesetz (Achatz et al., 2024), dass eine Vielzahl positiver Effekte auf das Teilhabeerleben der Geförderten feststellbar ist, die sich sowohl auf die unmittelbare Rolle als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer als auch auf die Zufriedenheit in verschiedenen Lebensbereichen erstreckt. Es sind insoweit immer auch diese Fortschritte, Veränderungen und positiven Aspekte, an die eine beschäftigungsbegleitende Beratung und Betreuung anknüpfen sollte, gerade wenn Probleme im Betrieb oder in der persönlichen Lebenssituation auftreten.

3.2.7 Ressourcenorientierte Methoden

In diesem Abschnitt werden zwei Methoden vorgestellt, die in verschiedenen Handlungsfeldern angewendet und fallbezogen angepasst werden können. Weitere Methoden, wie die Netzwerkanalyse oder die Arbeit mit Biografien, finden sich im Intranet unter BeKo-Hintergrundmaterialien

➔ <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>.

Ressourcenkarte

Eine Möglichkeit, die immer wieder geforderte Ressourcenorientierung umzusetzen, besteht darin, mit einer Ressourcenkarte zu arbeiten (vgl. Abbildung 4). Die hier dargestellte Version von Lüttringhaus und Streich (2007), die beispielsweise in der Kinder- und Jugendhilfe zum Einsatz kommt, bezieht auch die für die Person relevanten Ressourcen des Sozialraums bzw. bestehender institutioneller Hilfen mit ein. Mögliche impulsgebende Fragen zu den einzelnen Rubriken wurden in den fünf Handlungsfeldern bereits beschrieben. Auch wenn die Ressourcenkarte selbst nicht zum Einsatz gebracht wird, kann sie die Fachkraft im Sinne einer gedanklichen Orientierungshilfe dazu anhalten, verschiedene Ressourcenbereiche anzusprechen und den Blick von der Person auf den Sozialraum zu weiten. In diesem Sinne kann sie auch als eine Art Zwischenbilanz genutzt werden, bei der die Fachkraft ihrer Kundin bzw. ihrem Kunden eine Rückmeldung über die von ihr wahrgenommenen Ressourcen gibt und zum weiteren Austausch anregt.

Abbildung 4: Ressourcenkarte

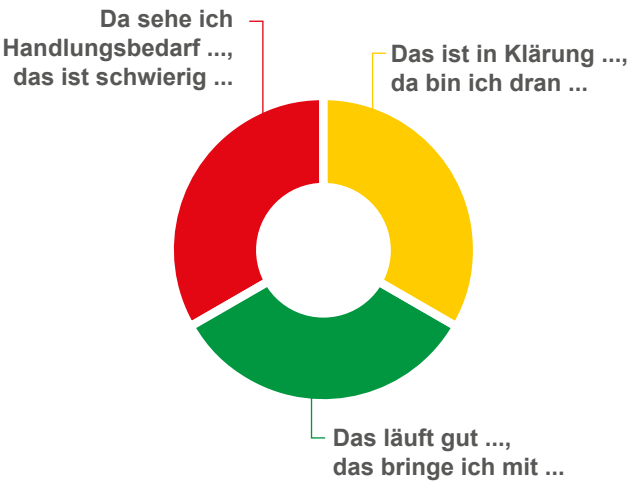
Ressourcenkarte	
Persönliche Ressourcen	Soziale Ressourcen
Materielle Ressourcen	Sozialräumliche/institutionelle Ressourcen

Quelle: Lüttringhaus & Streich, 2007

Ampeltorte

Die Methode zielt darauf ab, Lebensbereiche zu identifizieren, in denen es gut läuft und auf Ressourcen aufgebaut werden kann, und solche, in denen es Schwierigkeiten gibt bzw. noch Klärungsbedarf besteht. Die Methode wurde in Gesprächen im Fallmanagement, aber auch in Weiterbildungsveranstaltungen erfolgreich erprobt (Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration, 2018). Sie dient der gemeinsamen Exploration, Vergewisserung von Ankerpunkten und Konkretisierung von Handlungsbedarfen.

Abbildung 5: Ampeltorte



Die Ampeltorte wird auf ein DIN-A4-Blatt gezeichnet oder es wird eine bereits ausgedruckte Vorlage genutzt (vgl. Abbildung 5):

- „Grün“ steht für „Das läuft gut.“ (Zufriedenheit) bzw. „Das bringe ich mit.“ (Ressourcen)
- „Gelb“ steht für „Das ist in Klärung, da bin ich dran.“
- „Rot“ steht für „Das ist schwierig.“ (Probleme/Konflikte/Handlungsbedarf)

Im ersten Schritt geht es darum, die Themen zu identifizieren und was aus Sicht der Kundin bzw. des Kunden in welchem Tortenbereich festzuhalten ist. Mögliche Anhaltspunkte sind Fragen nach Phasen der Zufriedenheit, gelungenen Projekten, danach, was Sorgen bereitet oder schlaflos macht. Im zweiten Schritt besprechen Kundin bzw. Kunde und Fachkraft, was verändert werden soll. Daraufhin werden erste Ansätze und Ideen gemeinsam entwickelt: In welche Richtung könnte die Veränderung gehen? Was braucht es dafür? Welche Ressourcen sind dafür vorhanden? Gibt es Ressourcen oder Optionen, die der Kundin bzw. dem Kunden bisher nicht bewusst waren? Zeigen sich Hindernisse? Gibt es Ideen für erste konkrete Schritte in Richtung Veränderung?



Erfahrungen aus der Praxis

- Es wird eine Aufteilung in drei gleich große Stücke empfohlen. Viele Kundinnen und Kunden neigen dazu, eher defizitorientiert zu denken. Durch die gleiche Gewichtung wird vermieden, dem roten Bereich zu viel Bedeutung beizumessen.
- Die Visualisierung kann auch im Sinne einer Verkehrsampel erfolgen. Ebenso können die in Kapitel 3.2 vorgestellten Handlungsfelder genutzt werden – je Handlungsfeld kann dann mit den drei Farben gearbeitet werden.
- Bei eher unsicheren Kundinnen und Kunden kann die Fachkraft die Methode mit dem „grünen Bereich“ einführen, z. B.: „Grün ist schon mal, dass Sie heute hier sind und wir miteinander arbeiten können.“
- Materialien: DIN-A4-Papier oder Flipchart sowie Stifte oder Textmarker, ggf. auch Klebezettel in den Farben Grün, Gelb und Rot. Werden Klebezettel eingesetzt, ergibt sich die Möglichkeit einer späteren Priorisierung.
- Zeitaufwand mit gemeinsamer Ergebnissicherung ca. 30–45 Minuten.

3.3 Motivierende Ziellarbeit

In der Forschung wird das Vorhandensein erstrebenswerter Ziele als eine wichtige Quelle des Wohlbefindens angesehen (Maier, Heckhausen & Steinmann, 2019). Fehlende oder unzureichende Einbindung in Bildung und Beruf sowie lang andauernde Arbeitslosigkeit können dazu führen, dass entsprechende Ziele und Pläne in weite Ferne rücken. Für die Beratungspraxis stellt sich deshalb häufig die Aufgabe, einen Perspektivwechsel **von einer „Problemzentrierung“ zu einer „Lösungsverschreibung“** (Bamberger, 2015) einzuleiten. Es geht darum, einen für die Person anschlussfähigen Rahmen zu schaffen, um über eigene Zielperspektiven nachzudenken und den Blick wieder nach vorne zu richten. Diesen Prozess anzustoßen und zu begleiten, ist eine Kernaufgabe ganzheitlicher Beratung.



Stimmen aus der Praxis

→ „Viele haben aufgrund der Langzeitarbeitslosigkeit gar keine Perspektive mehr. Sie sind einfach nur noch Mutti und Hausfrau. Ihnen fehlt der Bezug: ja, ich habe mal was gelernt im Hotel, aber das funktioniert ja nicht, ich habe ja ein Kind. Wenn man dann schaut: Was mögen Sie an diesem Beruf? Was machen Sie gerne? Wo sich dann immer noch was findet. Wo wir dann wirklich eine sinnvolle Strategie entwickeln können, um auch diejenigen in Arbeit zu kriegen.“

→ „Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, mehr zuzuhören, was möchten die Kunden. Das ist für viele Kunden ein neues Erlebnis, dass nicht über sie entschieden wird, was denn jetzt das Richtige ist als nächster Schritt, sondern wirklich durch intensive Gespräche herauszufinden, im Rahmen der Maßnahme oder im Nachgang in den einzelnen Beratungsgesprächen hier, wirklich auch zu erfahren, was möchte derjenige. Da stellt sich oft raus, dass die Leute gar nicht wissen, was sie möchten.“

→ „Wir arbeiten mit kleinschrittigen Zielen, z. B. Kontaktaufnahme zum Psychologen oder Kind geht wieder zur Schule.“

→ „Es wird nach Dringlichkeit geschaut, gerade wenn Mahnbescheide da sind. Wir strukturieren zusammen, was kann warten, was ist eilig oder was möchte die Familie zuerst bearbeiten.“

3.3.1 Verschiedene Zielebenen berücksichtigen

Wenn nicht nur kurzfristige Veränderungen und Ziele umgesetzt werden sollen, sondern auch Veränderungen in bestimmten Lebensbereichen angestrebt werden, ist es sinnvoll, verschiedene Zielebenen zu unterscheiden. Das ist bereits in den oben zitierten Stimmen aus der Praxis angeklungen. Je nach Lage des Falls ist zu entscheiden, auf welcher Zielebene man arbeiten möchte bzw. kann. In manchen Fällen müssen zunächst akute Probleme gelöst werden, bevor sich der Blick auf langfristige Projekte richten kann. Auch wenn die Bezeichnungen variieren, sind die Bestimmungselemente der einzelnen Ebenen sehr ähnlich.

Leitziele (auch Grundsatzziele, Mottoziele)

Mit diesen Zielen werden persönliche Werthaltungen und mittel- bis langfristige Perspektiven im Hinblick auf die eigene Lebenslage und Lebensführung formuliert. Wie alle anderen Ziele sind sie als Annäherungsziele zu formulieren, d. h. möglichst eingängig, motivierend und prägnant (Göckler, 2015; Storch, 2011). Sie müssen für die betreffende Person dabei grundsätzlich erreichbar sein. Ihre Funktion liegt nicht in einer möglichst klaren Operationalisierung und Messbarkeit, sondern in ihrer allgemein orientierenden und identitätsstiftenden Ausrichtung. Ob diese Ziele am Ende tatsächlich erreicht werden (z. B. eine befriedigende berufliche Tätigkeit auszuüben), können häufig nur die betreffenden Personen selbst beurteilen. Manche Leitziele können zeitlich unbefristet gelten, etwa das Ziel, ein selbstbestimmtes Leben frei von Drogenkonsum zu führen.

Bereichsziele (auch Teilziele)

Sie beziehen sich auf die konkreten Bedarfslagen der Person, die sich z. B. bei der gemeinsamen Situationsklärung herauskristallisiert haben. Hier bietet sich eine Zuordnung und Sortierung nach übergeordneten Handlungsfeldern an, die nacheinander oder auch parallel angegangen werden können, z. B. in den Bereichen Bildung und Beschäftigung, soziale Beziehungen und Familie, Wohnen und Finanzen oder Gesundheit. Eine – wenn auch nicht strikte – Orientierung an der SMART-Formel (vgl. Tabelle 2) kann bei der Zielformulierung hilfreich sein, etwa mit Blick auf eine zeitliche Perspektive (in den nächsten drei Monaten, in einem halben Jahr oder am Ende des Jahres).

Handlungsziele (auch Ergebnisziele, Umsetzungsziele)

Ihre Funktion ist es, die Zielintentionen von Leit- und Bereichszielen durch konkrete Merkmale wie einen erreichten Status, eine vorhandene Kompetenz oder eine bestimmte Verhaltensweise fassbar und nachvollziehbar zu machen. Sie ermöglichen eine bessere Kontrolle des fortlaufenden Prozesses – für die Fachkraft, die leistungsberechtigte Person und involvierte Dritte. Handlungsziele sind meist Etappen- oder Zwischenziele auf dem Weg zu übergeordneten Zielen und eröffnen die Chance früher Erfolgserlebnisse. Bei der Formulierung von Handlungszielen wird allgemein die Orientierung an der SMART-Formel empfohlen – auch hier geht es nicht darum, dass immer alle Kriterien erfüllt sein müssen, sondern darum, dass die Ziele für die betreffende Person ausreichend klar und konkret sind (BeKo-Hintergrundmaterialien → <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>). Möglich ist auch, mit dem Bild einer Zieltreppe zu arbeiten, wobei die Stufen jeweils einzelne Handlungsziele darstellen (Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration, 2018).

Tabelle 2: SMART-Formel

S	M	A	R	T
Specific	Measurable	Attractive	Reasonable	Time-bound
spezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert)	messbar (quantitativ oder qualitativ)	attraktiv (positiv formuliert und motivierend)	realistisch (im Sinne von angemessen, vernünftig, sinnvoll)	terminiert (bis wann ...?)



Für die Beratung kann es hilfreich sein, immer auch einen stärkenorientierten Grundgedanken mit einzubeziehen, d. h. bei der Besprechung von Zielen zu fragen, welche Stärken und Ressourcen der Person oder ihres Umfelds zur Erreichung der Ziele und Teilziele eingesetzt werden können (Ehlers, Müller & Schuster, 2017). Auch ist es sinnvoll, gemeinsam zu prüfen, ob die erarbeiteten Zielsetzungen zur Lebenssituation passen. Es geht also um die Prüfung der Verträglichkeit eines Ziels mit weiteren übergeordneten Aspekten der Lebenssituation. Was sind weitere Konsequenzen, wenn das Ziel erreicht oder verfehlt wird? Wer ist unter Umständen noch betroffen von der Entscheidung und wie?

3.3.2 Zielarbeit mit Familien

Eine ganzheitliche, mehrdimensionale Zielarbeit spielt bei BG-orientierten Ansätzen eine besondere Rolle, da hier die Bedürfnisse und Lebenslagen unterschiedlicher Personen zu berücksichtigen sind. Wie vielfältig die Wünsche von Familien in prekären Lebenslagen ausfallen, vermittelt Abbildung 6, die auf Basis von Familieninterviews entstanden ist (Andresen & Galic, 2015). Entsprechend richten sich die Wünsche und Ziele der Eltern auch nicht allein auf die Frage der Integration in Arbeit. „Kinderbetreuung und soziale Nahbeziehungen haben nicht nur instrumentelle Bedeutung für Erwerbsteilhabe, sondern für die Teilhabe der Leistungsberechtigten eine völlig eigenständige Bedeutung. Auch die erwerbsfähigen Leistungsberechtigten wollen gute Eltern sein“ (Bartelheimer, 2023, S. 44). Fachkräfte, die in entsprechenden Modellprojekten arbeiten, betonen, wie wichtig es ist, die lebensweltlichen Wünsche, Sorgen und Bedarfslagen der Eltern einzubeziehen, auch um mittelfristig Fortschritte bei der Beschäftigungsfähigkeit zu

erzielen. Aus den verschiedenen Bedarfen und Wünschen können positive Anknüpfungspunkte für die Zielarbeit gewonnen und konkrete Unterstützungsmöglichkeiten entwickelt werden.

Stimmen aus der Praxis

→ „Berater denken immer, das Ziel der Kunden sei, einen Job zu bekommen, das stimmt so aber nicht. Wenn man genauer hinschaut und nachfragt, was sie sich für sich und ihre Kinder wünschen, sind es eher Dinge im Bedürfnisbereich, die mit Jobs nichts zu tun haben. Wenn Bedürfnisse herausgearbeitet wurden und daran gearbeitet wird, sind die Fenster für Beschäftigung auch offen, aber eben zuerst die Bedürfnisse.“

→ „Unsere Fachkräfte betreuen die Familien langfristig. Denn dadurch kommen sie auch in die Tiefe und merken, hier geht nichts mit Arbeit, hier gibt es Hemmnisse, die zuerst bearbeitet werden müssen. Und wenn man dann Vertrauen zu den Familien entwickelt hat, dann erzählen die schon.“

→ „Durch die Vorbildfunktion für die Kinder ist der innere Wille schon da, Arbeit zu finden, unabhängig zu sein, was zu verändern, sich was leisten zu können. Manchmal wollen Familien aber mehr als realistisch ist. Das Familienkonstrukt muss sich erstmal umstellen, wenn auch die zweite Person Arbeit aufnimmt. Das müssen sie komplett neu lernen, wenn nicht mehr alle daheim sind.“

Abbildung 6: Alltagswünsche von Familien in prekären Lebenslagen



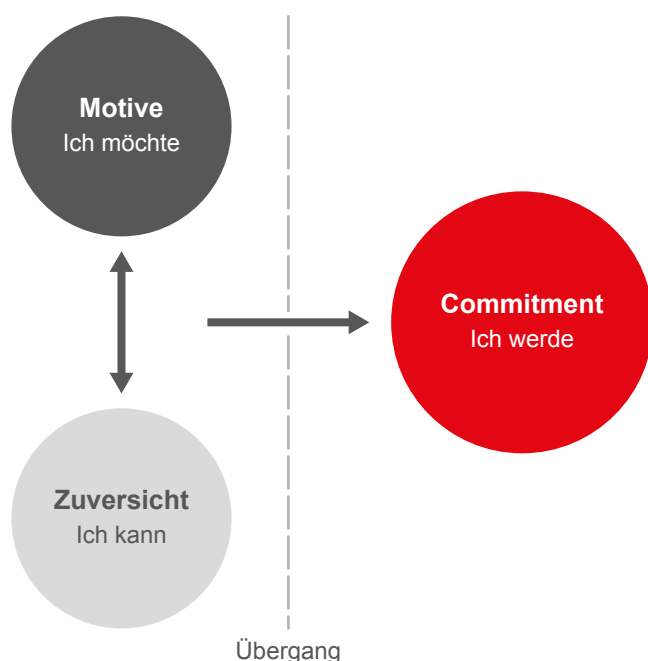
Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2015

3.3.3 Ziele entwickeln und umsetzen

Menschen haben verschiedene kleinere und größere Vorsätze, etwas zu ändern oder neu zu beginnen – angefangen von dem Wunsch, mehr Sport zu treiben, bis zu umfassenden Veränderungen in den Bereichen Arbeit und Leben. Manche Absichten verdichten sich zu konkreten Plänen, andere werden über Jahre auf die lange Bank geschoben. Zuweilen bieten sich günstige Gelegenheiten oder führen bestimmte Ereignisse dazu, gewohnte Bahnen zu verlassen. In der folgenden methodischen Beschreibung geht es darum, wie der Übergang von Veränderungsabsichten zu konkreten Handlungen unterstützt werden kann (vgl. Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration, 2018, S. 74 ff.).

Die Methode setzt sich aus drei Bausteinen zusammen, die als gedankliche Bezugspunkte für das Gespräch dienen (vgl. Abbildung 7). Je größer und bedeutsamer eine mögliche Veränderung ist, desto mehr Zeit braucht die betreffende Person, um die angesprochenen Punkte für sich zu verarbeiten und handlungswirksam werden zu lassen. Die Auseinandersetzung damit kann sich also über mehrere Gespräche erstrecken.

Abbildung 7: Bausteine der Zielerbeit



Baustein 1: Konkretisierung von Motiven

Zunächst sollten die hinter Veränderungsabsichten stehenden Gründe, Motive und Werte genauer beschrieben werden: Warum möchte die Person diese Veränderung vornehmen? Was sind die für sie wichtigsten Gründe, dies zu tun? Ziel ist es, dass die Kundin bzw. der Kunde dazu angeregt wird, sich der eigenen Motive zu vergewissern, denn sie sind die Kraftquellen und Antriebskräfte für eine Veränderung. Eine (einfache) Visualisierung der besprochenen Motive und Gründe kann diesen Prozess unterstützen. Baustein 1 sollte nicht zu schnell abgeschlossen werden, insbesondere wenn die betreffende Person noch ambivalent, d. h. hin- und hergerissen ist, ob sie nun wirklich etwas ändern möchte, oder die Absichten noch vage formuliert sind. Um den Prozess zu vertiefen, kann nach konkreten Beispielen und Handlungssituationen gefragt werden, in denen sich die Wünsche und Werte der Person exemplarisch ausdrücken. Auf diese Weise können Wunsch- und Wertvorstellungen wie „Stabilität“, „Anerkennung“ und „Wohlbefinden“ konkretisiert und Anhaltspunkte für die Zielerreichung identifiziert werden: Woran würde ich erkennen, dass ich mein Ziel erreicht habe?

Baustein 2: Stärkung der Zuversicht

In diesem Schritt geht es sowohl um die Frage des Vertrauens als auch um die der Zuversicht in die eigene Handlungsfähigkeit und die Umsetzbarkeit der Veränderung. Hier kann sich die Fachkraft aus dem breiten Repertoire lösungsorientierter Interventionen bedienen. Dazu gehören Fragen nach früheren Erfolgen und guten Beispielen, nach hilfreichen Personen aus dem Umfeld, Fragen zur skalierenden Einschätzung der eigenen Zuversicht und zu Möglichkeiten ihrer Stärkung (BeKo-Materialien → <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>), aber auch Angebote, die aus dem Bereich des lokalen Netzwerks der Fachkraft selbst stammen. Auch eine bestärkende Sprache (Anerkennung, Lob) gehört dazu. Mit steigender Zuversicht verstärken sich häufig auch der Wille und die Motive für eine Veränderung.

Baustein 3: Ausbildung von Commitment

Mit „Commitment“ ist hier gemeint, dass die betreffende Person sich durch eigene Überzeugungen zum Handeln verpflichtet (fühlt). Die Fachkraft regt sie dazu an, über die konkreten Planungsschritte nachzudenken und sich dabei selbst zu ihrer Umsetzung zu motivieren. Für die tatsächliche Umsetzung ist es nach vorliegenden Erkenntnissen (Miller & Rollnick, 2015) wichtig, dass die Kundin bzw. der Kunde während der Beratung tatsächlich eine selbstverpflichtende Sprache spricht: „Ich will das konkret angehen“, „Ich werde xy machen“, „Meine nächsten Schritte sind“. Wurden die Grundlagen für eine Selbstverpflichtung gelegt, können Anregungen und Angebote seitens der Fachkraft eine hilfreiche Ergänzung darstellen.

Bei kleineren Veränderungsabsichten kann der Prozess in einer Gesprächssequenz angestoßen und in Folgegesprächen wieder aufgegriffen werden, bei größeren Themen können mehrere Termine erforderlich sein, um Motive und Zuversicht so weit zu stärken, dass eine Veränderung konkret in Angriff genommen wird.

Literaturtipp

Die Arbeit mit und an Zielen gehört zu den elementaren Methoden bei der Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen. Für eine Vertiefung der Thematik empfehlen wir das frei verfügbare Workbook „Zielarbeit im Case Management“, in dem die Thematik theoretisch aufbereitet und anhand verschiedener Methoden für die Praxis, auch über das Fallmanagement hinaus, anschlussfähig gemacht wird. Alle vorgestellten Methoden sind darauf gerichtet, einen kreativen Zugang zu den Wünschen, Werten, Fähigkeiten und Erfahrungen der Leistungsberechtigten zu ermöglichen. Die Methoden und Tools schaffen dabei den Rahmen, innerhalb dessen die Gedanken, Gefühle und Handlungsabsichten der Leistungsberechtigten zur Sprache kommen und in Richtung motivierender Ziele und Handlungspläne weiterentwickelt werden können. Eine weitere Besonderheit des Workbooks besteht darin, dass ein Teil der Methoden in Jobcentern und bei Beschäftigungsträgern sowie im Rahmen von Fallmanagementtrainings auf ihre Praxistauglichkeit hin erprobt worden ist.

Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration (2018): Zielarbeit im Case Management. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit im Case Management. Mannheim, Stuttgart. [↪ https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2019/01/Workbook-Zielarbeit_im_Case-Management.pdf](https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2019/01/Workbook-Zielarbeit_im_Case-Management.pdf)

3.4 Vielfältige Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten

In einem ganzheitlichen Ansatz stellt die sorgfältige Ermittlung und Besprechung von passenden Hilfsangeboten und Ressourcen eine Kernaufgabe dar. Die Fachkraft erbringt in diesen Fällen die Hilfe nicht selbst, sondern versucht, die betreffende Person an diese heranzuführen. Auf diese Weise sollen die Teilhabechancen der Leistungsberechtigten, ihre Beschäftigungsfähigkeit und ihre beruflichen Eingliederungschancen verbessert werden. In einer Studie zur Beratung in Bedarfsgemeinschaften beurteilen die befragten Fachkräfte die Zusammenarbeit mit externen Akteuren mehrheitlich „als

unerlässlich für die Arbeitsmarktintegration von betreuten Kunden und Kundinnen, unabhängig davon, in welcher Art von Bedarfsgemeinschaft diese leben“ (Bähr et al., 2019, S. 147). Nachfolgend werden **fünf zentrale Aspekte** beschrieben, die für die Umsetzung dieser Kernaufgabe von Bedeutung sind: die Vorbereitung von Hilfen, die Vermittlung von sozialintegrativen Angeboten, die Vermittlung in Arbeit und Ausbildung, die Erschließung persönlicher Netzwerke und die fallbezogene Vernetzung.

3.4.1 Vorbereitung von Hilfen

Das Spektrum der vorbereitenden Aktivitäten reicht von sachlichen Informationen über Inhalte und Rahmenbedingungen von Angeboten bis hin zu einer Besprechung der kundenseitigen Erwartungen und Befürchtungen, die sich damit verbinden können. Psychologisch gesehen, ist es ein Unterschied, ob eine Handlung zur Erreichung eines bestimmten Ziels nur geplant wird oder ob sie auch konkret in die Tat umgesetzt werden soll (Heckhausen & Heckhausen, 2018). Bei der konkreten Umsetzung muss man sich auf neue Situationen und Menschen einlassen, sich und seine Kompetenzen unter Beweis stellen und aus der Komfortzone heraustreten. Je ungewohnter und bedeutsamer diese Situationen sind, desto mehr Unruhe, Stress und Vorbehalte können sie hervorrufen – gerade bei Menschen, deren Tagesrhythmus und Leben sich zunehmend von den Tagesabläufen und Bewältigungsroutinen erwerbstätiger Menschen abgekoppelt haben (Hirsland & Ramos Lobato, 2012). In diesen Fällen sind **vorbereitende Gespräche** essenziell. Hervorzuheben sind dabei u. a. folgende Aspekte:

- Chancen und Herausforderungen gemeinsam ausloten,
- Spielräume eröffnen, um die Wünsche und Bedürfnisse der Person zu berücksichtigen,
- auf geäußerte Bedenken und Befürchtungen eingehen und sie den Personen nicht (wohlmeinend) absprechen,
- Zeit einräumen für die Auseinandersetzung mit der angedachten Maßnahme bzw. Aktivität – gerade, wenn damit eine bedeutsame Veränderung zum bisherigen Lebensarrangement verbunden ist.

Evaluationsbefunde verdeutlichen, dass diese individualisierte, passgenaue Form der Vermittlung von Eingliederungsleistungen zu **positiven Effekten** führt (Christoph et al., 2015). So beurteilen Teilnehmende die Tätigkeit und Passung von Arbeitsgelegenheiten und die dort geknüpften Sozialkontakte positiver, wenn der Zugang einvernehmlich und freiwillig erfolgte. Auch die Einschätzung in Bezug auf die gesellschaftliche Teilhabe wird durch die Faktoren „einvernehmlicher Zugang“ und

„wahrgenommene Hilfe durch die Fachkraft“ positiv beeinflusst. Für eine ganzheitliche Betreuung sind dies wichtige Teilziele zur Verbesserung der beruflichen Eingliederungschancen. Dieser Befund wird auch durch Stimmen aus der Praxis bestätigt (vgl. Stimmen aus der Praxis).

3.4.2 Vermittlung sozialintegrativer Angebote

In einem ganzheitlichen Unterstützungsansatz sind die Angebote und Leistungen immer auch auf die Bearbeitung von **vorgelagerten Beschäftigungshemmnissen** ausgerichtet, etwa in Bereichen wie soziale Rahmenbedingungen, gesundheitliche Leistungsfähigkeit und Arbeitsvermögen. Bei sehr arbeitsmarktfernen Personen ist auch an Maßnahmen zu denken, in denen zunächst bestimmte Alltagskompetenzen und soziale Fähigkeiten wieder aufgebaut werden, um den Anforderungen an eine Erwerbsarbeit bzw. Aus- oder Weiterbildung gerecht werden zu können (Freier, 2016). Dazu können beispielsweise die Entwicklung und Förderung von Schlüsselkompetenzen für den beruflichen Alltag, der Aufbau von Tagesstrukturen, gesundheitsförderliche Verhaltensweisen oder regelmäßige Sozialkontakte außerhalb des Bekanntenkreises gehören.

Zu den vermittelten Leistungen gehören insbesondere kommunale Eingliederungsleistungen, niedrigschwellige Aktivierungsmaßnahmen und Beschäftigung schaffende Maßnahmen (Arbeitsgelegenheiten, Teilhabe am Arbeitsmarkt). Hinzu kommt der weite Kreis an Leistungen, die durch andere Sozialleistungsträger, Wohlfahrtsverbände und zivilgesellschaftliche Akteure erbracht werden. Fachkräfte benötigen hier ein umfangreiches **aktuelles Wissen im Hinblick auf die lokalen Infrastrukturen und spezifischen Netzwerke**. Hilfreich ist hier die Einbindung von Kolleginnen und Kollegen mit bestehenden Netzwerkkontakten. Beispielsweise sind die Beauftragten für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt (BCA) gut vernetzt und können mit Informationen und Kontaktmöglichkeiten unterstützen. Teilweise müssen konkrete Kooperationspartner und Leistungsanbieter für den Einzelfall aber erst gefunden und nach Zugangsmöglichkeiten gesucht werden. Je nach Lage des Falls kann ergänzend angeboten werden, die Leistungsberechtigten zu einem Erstkontakt zu begleiten (vgl. Kapitel 3.5).

Charakteristisch für ganzheitliche Ansätze ist, dass häufig mehrere Leistungen gleichzeitig vorzubereiten, zu vermitteln und ggf. zu koordinieren sind. Dabei erstreckt sich dieser Prozess über einen längeren Zeitraum und es werden nicht selten mehrere Anläufe benötigt, bis ein passendes Unterstützungsarrangement gefunden ist. Insgesamt ist ein hohes Maß an **Sensibilität und Beharrlichkeit** aufseiten der Fachkräfte erforderlich, um hier die nötige Aufgeschlossenheit und Bereitschaft bei Kundinnen und Kunden zu erzeugen, sich auf diese Themen und Angebote einzulassen. Sozialintegrativ ausge-

richtete Angebote dieser Art sollten dabei grundsätzlich den Lebenszielen der betroffenen Personen entsprechen und auf Freiwilligkeit basieren.



Stimmen aus der Praxis

→ „Finde heraus, was Menschen wirklich brauchen und mit wem du kooperieren musst, damit du für diese Menschen etwas erreichst.“

→ „Wenn man Kunden erstmal ihren Weg machen lässt und sie haben es aber nicht erledigt oder es hat nicht geklappt, dann besteht mehr Offenheit für ein Angebot der Beraterin, weil man sie erstmal hat machen lassen.“

→ „Ich habe gelernt gerade am Anfang, ich bin immer sehr strukturiert und organisiert, es muss zack, zack, zack alles laufen. Ist in gewissen Bereichen sehr gut, hier eher hinderlich. Hier zu akzeptieren, dass nicht mein Weg immer der beste ist und dass es auch noch andere Wege gibt, die ebenso gut oder sogar teilweise noch besser sind, um an ein Ziel zu kommen, das war manchmal nicht ganz so einfach für mich selbst umzusetzen und vor allem das zu akzeptieren“ (Oschmiansky et al., 2020, S. 40 f.).

3.4.3 Spezifika der Arbeitsvermittlung

Wann genau mit der Vermittlung in Ausbildung und Arbeit begonnen werden soll, kann nur im konkreten Einzelfall entschieden werden. Jedenfalls legen Praxiserfahrungen nahe, dass nicht immer erst alle sozialen Probleme gelöst werden müssen, bevor eine berufliche Eingliederung stattfinden kann. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die Vermittlung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten mit einer komplexen Bedarfslage einige Besonderheiten aufweist. Gemeinsamer Bezugspunkt von Vermittlungsaktivitäten ist die Anbahnung und Aufnahme einer möglichst existenzsichernden sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung und bei Bedarf auch deren Stabilisierung. Dies entspricht nicht nur dem gesetzlichen Auftrag, sondern vor allem dem Wunsch der meisten erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (vgl. Kapitel 3.3). Dabei reicht es in der Regel nicht aus, Stellenangebote auszuwählen und vorzuschlagen, einige Grundregeln und Tipps im Hinblick auf Stellensuche und Bewerbung mitzuteilen und den Bewerbungsprozess mit Leistungen aus dem Vermittlungsbudget zu flankieren. Diese geringe bis mittlere Interventionsstufe bei der Stellenbesetzung (Bartelheimer, 2017) kann bei einem marktnahen

Personenkreis ausreichend sein, um eine zeitnahe berufliche Wiedereingliederung zu unterstützen. Im Rahmen einer ganzheitlichen Betreuung ist demgegenüber eine **höhere Interventionsstufe** erforderlich. Diese umfasst vertiefte Stellen- und Bewerberanalysen, die Anleitung und praktische Assistenz bei Bewerbungsaktivitäten und unterstützende Leistungen sowie ganz grundlegend die Stärkung der Selbstwirksamkeit bei der Arbeitsuche (vgl. Methodeninfo „Selbstwirksamkeit bei der Arbeitsuche stärken“ in Kapitel 3.5.2). Vor allem sind auch kreative Lösungswege zu beschreiten, bei denen auch die persönliche Lebenssituation einbezogen wird.

Beispiele aus der Praxis

„Die Menschen, die wir jetzt betreuen, brauchen individuelle Hilfe. Ihre Integrationen sind alle individuell, in den wenigsten Fällen gab es ein klassisches Matching. Es bedarf immer einer individuellen Unterstützung, dass man mit zum Vorstellungsgespräch geht, dass man auf das Gespräch vorbereitet, dass man Ängste nimmt, dass man in der ersten Phase begleitet und unterstützt, da es für Bewerber eine große Veränderung ist. Manchmal sind es die kleinen Dinge des Lebens, in denen man sich eingerichtet hat: Was passiert mit dem Haustier, was passiert mit pflegebedürftigen Angehörigen etc.“

„In vielen Fällen bringt es nichts, die beruflichen Kenntnisse und Arbeitgeberanforderungen abzugleichen, sondern es kommt stark darauf an, wie die Menschen zueinander passen. Hier gehen wir vom Lebensumfeld des Kunden aus und schauen, welche Unternehmen im Lebensumfeld des Kunden sind. Wir versuchen im Pantoffelradius die Kunden mit den Arbeitgebern in Kontakt zu bringen.“

„Der Fokus bei der Beschäftigungsorientierung ist nicht ausschließlich auf Vollzeit-Stellen. Teilzeitstellen, 450-Euro-Jobs oder die Aufnahme eines Ehrenamtes sind auch gut, um sich dem Thema Arbeit überhaupt erst wieder anzunähern. Die Beschäftigungsorientierung entwickelt sich im Laufe der Zeit, auch oftmals über die 24 Monate hinaus. Der Weg ebnet sich oft erst durch Abarbeiten der sozialintegrativen Hindernisse und dann wird der Weg zur Beschäftigungsorientierung frei.“

„Wir bekommen positive Rückmeldungen auch von Menschen, die erfolgreich integriert wurden und dann sagen, es geht mir jetzt so gut oder mit Stolz die Arbeitskleidung tragen oder ein anderes Selbstbewusstsein haben. Oder die auch sagen: Danke, dass ihr hartnäckig geblieben seid, trotzdem menschlich, aber hartnäckig.“

3.4.4 Erschließung persönlicher Netzwerke

Eine weitere Facette des Unterstützungsprozesses besteht in der Erschließung der persönlichen Netzwerke der leistungsberechtigten Personen, d. h. jener Kontakte und Beziehungen, die in der fallübergreifenden Zusammenarbeit der Jobcenter eine eher untergeordnete Rolle spielen. Dabei geht es vor allem um die Frage, welche Kontakte verstärkt genutzt oder verändert werden könnten, um die eigene Situation zu verbessern oder zu stabilisieren. Hierzu können die folgenden **Frageimpulse** dienen (Budde & Früchtel, 2009):

- „Wen fragen Sie, wenn Sie Rat brauchen?“
- „Wenn es Ihnen gut/schlecht geht, zu wem gehen Sie dann?“
- „Auf wen hören Sie, wenn Sie eine wichtige Entscheidung zu treffen haben?“
- „Wen können Sie jederzeit besuchen?“
- „Zu wem aus Ihrer Schulzeit, Ausbildung, Arbeit haben Sie zwar keinen Kontakt mehr, würden aber gerne wieder welchen haben?“
- „Auf welche Angebote aus ihrem Wohnumfeld können Sie zurückgreifen?“

Fachkräfte übernehmen hier vor allem eine anregende und ermutigende Funktion, auch unter Einbeziehung der ganzen Bedarfsgemeinschaft. Dazu können auch ergänzende Hinweise auf sozialräumliche Angebote und die Ermutigung zur Teilnahme an entsprechenden Aktivitäten gehören. Studien zeigen, dass Freunde und Bekannte, die bei der Bewältigung von Alltagsproblemen helfen, die Beschäftigungschancen von Langzeitarbeitslosen erhöhen; Gleiches gilt für aktive Mitgliedschaften in freiwilligen Vereinigungen wie Sportvereinen, Gewerkschaften oder Kirchen (Krug, Trappmann & Wolf, 2020, S. 1).





Beispiele aus der Praxis

Ein Jobcenter aus einer Modellregion hat mit der Methode des Familienrates (Früchtel & Roth, 2017) gute Erfahrungen gemacht. „Bei diesem Verfahren geht es darum, dass nicht die Fachkräfte die Lösungen für aufgetretene Probleme suchen und vorgeben, sondern dass Familien bzw. Ego-Netzwerke dies selbst tun. Die erwerbsfähigen Leistungsberechtigten laden mit Unterstützung eines Koordinators diejenigen Personen ein, die ihnen bei der Problemlösung beistehen könnten. Gemeinsam werden Probleme ermittelt, Lösungs- und Unterstützungsmöglichkeiten gesucht, Aufgaben verteilt“ (Oschmiansky et al., 2020, S. 22).

In Modellregionen zur ganzheitlichen Integrationsarbeit mit Bedarfsgemeinschaften wurde angeregt, „Peer-Gruppen-Ansätze für junge Eltern und ihre Kinder zu entwickeln, um über spezielle Aktivitäten wie Schwangerschaftskurse, Babyschwimmen oder Stammtische für Alleinerziehende oder über die Zusammenarbeit mit dem System der frühen Hilfen diese Eltern frühzeitig mit Menschen in ähnlicher Lage zu vernetzen und darüber Mobilität außerhalb des eigenen Wohnumfeldes bzw. Quartiers und auch eine Arbeitsmarktorientierung zu fördern“ (Kaps et al., 2020, S. 53).

3.4.5 Fallbezogene Vernetzung

Gegenüber dem Regelgeschäft ist der Koordinationsbedarf der unterschiedlichen Leistungen und beteiligten Akteure insgesamt als höher einzustufen. Fachkräfte sind hier deutlich stärker gefordert, mit Akteuren zusammenzuarbeiten, die nicht unmittelbar durch Verträge an bestimmte Gewährleistungspflichten gebunden sind. Die Fall- und Leistungssteuerung ist hier aufwendiger und erfordert eine konkrete Abstimmung der beteiligten Akteure, die nach Möglichkeit auf bereits vorhandenen Kooperationsstrukturen und Netzwerkaktivitäten aufbauen kann (vgl. Kapitel 5.1).

Für die konkrete fallbezogene Abstimmung können **Fallkonferenzen** initiiert werden. In Fallkonferenzen kommen alle beteiligten Fachkräfte und Einrichtungen, inklusive der leistungsbe-

rechtigten Person und ihre Bedarfsgemeinschaft, zur Klärung einer spezifischen Frage- oder Problemstellung zusammen (Göckler & Rübner, 2024). Auch **Fallbesprechungen**, bei denen die betreffende Person selbst nicht dabei ist, stellen ein etabliertes Verfahren dar, um ein differenziertes, multiprofessionelles Verständnis über eine Fallsituation und ein abgestimmtes Vorgehen zu erreichen, auch im Jobcenter selbst (z. B. zwischen Integrations- und Leistungsbereich oder spezifischen Fachdiensten, vgl. Kapitel 3.2.5). Der damit verbundene zeitliche Aufwand für die beteiligten Akteure kann durch den Einsatz von Videokonferenzsystemen² reduziert werden. Je nach Aufgabenzuschnitt der Fachkräfte unterscheiden sich Art und Umfang der individuellen Vernetzungsaktivitäten – im Fallmanagement spielen sie beispielsweise eine zentrale Rolle (vgl. Autorengemeinschaft, 2004). Voraussetzung für die Durchführung von Fallkonferenzen ist die Einwilligung der leistungsberechtigten Person.



Stimmen aus der Praxis

→ „Wir machen gemeinsame Fallkonferenzen und können dadurch sehr zeitnah agieren, die Kunden sind oft mit dabei.“

→ „Meine Coaches werden zu Helferkonferenzen in Schulen mit eingeladen, wenn es da Probleme gibt. Und wir gehen auf der einen Seite so quasi als Anwalt der Mutter oder des Vaters mit, von deren Seite, aber auch als Vermittler von der anderen Seite.“

→ „Wir haben eine Familie, da sind sieben Helfersysteme beteiligt. Die kannten sich zum Teil untereinander gar nicht. Also, da war der rechtliche Betreuer drin, das Jugendamt mit einer Familienhilfe, da war eine Notmutter drin, da war von irgendeinem Verein noch eine ehrenamtliche Helferin mit drin. Und jetzt sind wir ja auch noch mit drin, also insgesamt so um die sieben. Da wurde eine Helferkonferenz einberufen, damit wir dann auch regeln können, wer kümmert sich um was. Damit wir nicht gegeneinander arbeiten oder alles doppelt machen oder tatsächlich auch von dem Kunden gegeneinander ausgespielt werden können. Die Helferkonferenzen finden aber auch in den Familien, mit den Familien statt.“

² Die Nutzung von Videokonferenzsystemen ist zulässig, sofern ein datenschutzkonformer Einsatz möglich ist. Siehe zum Datenschutz bei der Videokommunikation auch „Leitlinien Videokommunikation im SGB II“: <https://www.baintranet.de/007/003/Documents/Leitlinien-Videokommunikation-SGB-II.pdf>.

3.5 Kontinuierliche Prozessbegleitung

Eine Heranführung an den Arbeitsmarkt kann aufgrund der komplexen Bedarfslagen der Leistungsberechtigten in der Regel nur mittel- bis langfristig erfolgen. Darauf hat sich ein ganzheitliches Beratungs- und Betreuungskonzept – auch organisatorisch (vgl. Kapitel 6) – einzustellen. Gefragt ist eine kontinuierliche Prozessbegleitung, möglichst durch eine feste Ansprechperson und einen regelmäßigen Austausch (Kontaktdichte). Je nach Bedarfslage kommen dabei unterschiedliche Hilfeformen zum Einsatz, von der gemeinsamen Reflexion der aktuellen Situation über die Weiterentwicklung einer Berufsperspektive bis zur Hilfe bei Behördenangelegenheiten – je nach Betreuungskonzept. Professionelle Herausforderung ist, hier das richtige Verhältnis von Fremd- und Selbsthilfe zu finden.

Die Umsetzung dieser Kernaufgabe wird durch **drei zentrale Bezugspunkte** beschrieben: durch ein Monitoring, eine begleitende Beratung und assistierende Dienstleistungen. Die hier benannten Punkte verstehen sich als Prozesselemente, die jederzeit flexibel genutzt werden können, häufig auch kombiniert in einem Gespräch, und in einer engen Wechselwirkung mit den in Kapitel 3.4 besprochenen Vermittlungsaktivitäten stehen.

3.5.1 Begleitendes Monitoring

Im Case Management stellt das Monitoring eine feste Größe des Betreuungskonzepts dar. Es beinhaltet hier die „Absicherung, Prüfung sowie die kontinuierliche quantitative und qualitative Bewertung der vermittelten bzw. organisierten Angebote und Unterstützungen“ (DGCC, 2020, S. 27). Damit übernimmt das Monitoring eine wichtige, **qualitätssichernde Funktion**, insbesondere in den Fällen, wo Leistungen nicht selbst, sondern durch Dritte erbracht werden, und ermöglicht so eine zeitnahe Reaktion auf Veränderungen, Herausforderungen und Probleme. Dabei können die Fachkräfte auch eine Art Lotsenfunktion für die Leistungsberechtigten übernehmen.

Das Monitoring ist zum einen auf die betreffende Person selbst gerichtet, zum anderen aber auch auf die vermittelten Dienste und Kooperationspartner. Die erforderlichen Informationen und Daten können aus regelmäßigen Kontakten zu den Leistungsberechtigten und Leistungsanbietern bezogen werden. Hierzu

können Gespräche geführt, Berichte gesichtet und Hospitationen durchgeführt werden (Göckler & Rübner, 2024). Entsprechend variabel gestalten sich die möglichen Settings: vom Büro im Jobcenter über den Hausbesuch bis zum Ort der Leistungserbringung (Maßnahmeträger, Betrieb). Die **Steuerungsmöglichkeiten** bei den Kooperationspartnern hängen unter anderem davon ab, ob die betreffenden Maßnahmen durch die Jobcenter finanziert werden oder nicht. Teilweise überschreiten die von den Leistungsberechtigten genutzten Dienste und Institutionen auch das Mandat der Jobcenter (z. B. bei einer Krankenhausbehandlung oder Hilfen zur Erziehung). Fallübergreifende Kooperationsstrukturen können hier den Informationsaustausch zwischen den Beteiligten deutlich erleichtern (vgl. Kapitel 5.1).

3.5.2 Begleitende Beratungsgespräche

Unter dem Aspekt der gewachsenen Beziehungen zu den Kundinnen und Kunden sind die Anlässe und Themen der regelmäßig stattfindenden Gespräche breit gestreut. Häufig werden Themen angesprochen, die die persönliche Lebenssituation (z. B. Gesundheit, finanzielle Situation, Familie) betreffen, gefolgt von Fragen zu Eingliederungs- und Geldleistungen sowie Arbeit und Berufsperspektiven. Die Gespräche können dazu dienen, den eingeschlagenen Kurs im Wesentlichen zu bestätigen und zu bestärken, es werden dann lediglich kleinere Anpassungen vorgenommen und bereits geplante Folgeschritte initiiert. Andererseits ist es möglich, zeitnah auf neu auftretende Probleme zu reagieren und bei Bedarf nach neuen Wegen zu suchen, das kann eine neue, passendere Maßnahme, die Repriorisierung von Zielen oder auch eine Neubewertung der aktuellen Situation der Kundin bzw. des Kunden sein (Göckler & Rübner, 2024).

Dementsprechend umfassen die **beraterischen Aktivitäten** ein breites Spektrum. Dazu gehören:

- der Erfahrungsaustausch über die aktuelle Stimmungslage und den Stand der Dinge (laufende Aktivitäten und Maßnahmen, Familienangelegenheiten, Gesundheit etc.),
- die Aufnahme und Klärung offener Fragen (ggf. unter Einbeziehung oder Vermittlung zusätzlicher Expertise),
- die Würdigung unternommener Aktivitäten und erreichter Ziele,

- die Erörterung von Schlussfolgerungen aus nicht umsetzbaren Vorhaben,
- die Besprechung nächster Schritte.

Eingebettet in diesen prozessbegleitenden Austausch sind häufig auch Beratungselemente, die einen stärker **informierenden und Rat gebenden Charakter** aufweisen und im Jobcenter teils arbeitsteilig erbracht werden (zur Einordnung in die Beratungskonzeption vgl. Rübner & Weber, 2021, S. 59). Dazu gehören:

- die Beratung zu den Leistungen zur Eingliederung in Arbeit, zur Berechnung der Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts und zur Bildung und Teilhabe für junge Menschen,
- die Information über sozialräumliche Anlaufstellen und Initiativen,
- die Beratung über Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Leistungen anderer Träger, beispielsweise im Bereich Prävention und Gesundheitsförderung,
- die Beratung zu Mitwirkungspflichten und Selbsthilfeobligationen.

Dabei ist nicht nur die sachlich korrekte Wissensvermittlung wichtig. Die Erteilung von Auskunft und Rat muss auch auf den konkreten Beratungsbedarf der Person ausgerichtet und in einer **verständnisförderlichen und dialogischen Weise** auf ihren Empfängerhorizont bezogen werden. Entsprechend ist darauf zu achten, wie Leistungsberechtigte auf die Informationen reagieren und sie explizit zu ermutigen, ihre Fragen zu stellen (Molle, 2024, S. 75). Eine bewährte Methode ist dabei, Informationen durch Fragen zu flankieren, um zum Mitdenken anzuregen bzw. um die Relevanz und Anschlussfähigkeit des Gesagten auszuloten und abzusichern (Miller & Rollnick, 2015, S. 159 ff.).

Je nach Stand und Handlungsbedarf kann die Beratung auch stärker **bildungs-, berufs- und beschäftigungsorientierte Fragestellungen** aufgreifen, z. B. im Hinblick auf

- die Unterstützung bei der Entwicklung einer individuellen beruflichen Perspektive durch eine biografische Selbstbefragung (frühere Berufswünsche, informell erworbene Kompetenzen),
- die Stärkung bzw. Reaktivierung beruflicher Zuversicht und Handlungsbereitschaft für die Arbeitsuche,

- die Verbesserung des Informationsstands hinsichtlich relevanter Berufe, Beschäftigungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten,
- die Erweiterung des Berufswahlspektrums durch das Aufzeigen beruflicher Alternativen, auch im Sinne einer klischeefreien Beratung,
- die Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuche im Zusammenspiel mit einem reaktivierten persönlichen Netzwerk,
- die Entwicklung eines konkreten Qualifizierungs- und Eingliederungspaths unter Berücksichtigung der aktuellen Lebenslage (Familie) und Leistungsfähigkeit (Gesundheit).

Weitere Hinweise und Anknüpfungspunkte für eine berufsbiografische Bestandsaufnahme finden sich in dem Handlungsfeld „Bildung, Beruf und Beschäftigung“ (Kapitel 3.2.6). Die zuständigen Fachkräfte können diese Fragestellungen mit ihren Kundinnen und Kunden selbst bearbeiten oder auf zusätzliche Fachexpertise von internen Stellen wie dem Leistungsbereich, Fachdiensten oder der Berufs- und Weiterbildungsberatung der Agenturen für Arbeit zurückgreifen. Ein grundlegender beraterischer Beitrag kann zudem in der Stärkung der Selbstwirksamkeit bei der Arbeitsuche, aber auch anderen wichtigen Aktivitäten gesehen werden (vgl. Methodeninfo „Selbstwirksamkeit bei der Arbeitsuche stärken“).

Im laufenden Betreuungsprozess wird es darauf ankommen, diese beschäftigungsorientierten Fragestellungen immer wieder aufzugreifen und mit der Zeit zu konkretisieren. Praktische Erfahrungen und empirische Studien zeigen, dass erwerbsfähige Leistungsberechtigte in der Regel selbst ein Interesse daran haben (Rübner & Kreuder, 2016; Oschmiansky et al., 2017; Brüssig et al., 2019). So kann beispielsweise das **Zusammenspiel aus Unterstützung und Eigeninitiative** bei der Entscheidung für ein berufliches Tätigkeitsfeld ein erfolgskritisches Momentum für die berufliche Eingliederung darstellen: „Am Anfang stand eine teils von besonders sensibilisierten Fachkräften der Jobcenter unterstützte ‚Selbstbefragung‘, welche Tätigkeitsfelder – und das ist wichtig – die Betroffenen selbst als für sich geeignet erachteten. Dabei wurde vielfach an frühere Berufswünsche, informell erworbene Kompetenzen und Neigungen angeknüpft (Entwicklungsorientierung) und weniger an das (Nicht-)Vorhandensein formaler Qualifikationen (Defizitorientierung). Derartige Wahlprozesse hatten einen Vorlauf, der nicht nur die beschriebene Selbstexploration umfasste, sondern auch ein teils eigeninitiativ – vom Jobcenter unabhängig – durchgeführtes systematisches Monitoring des (lokalen) Arbeitsmarktes“ (Hirsland et al., 2019, S. 6). Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, in der Beratung nach bereits erfolgten und laufenden Aktivitäten der Leistungsberechtigten zu fragen und daran nach Möglichkeit anzuschließen.



Stimmen aus der Praxis

→ „Feedback ist sehr sehr gut von den Kunden, weil sie wirklich das Gefühl haben, dass hier jemand ist, der ihnen helfen möchte. Das ist dem geschuldet, dass mich die Kunden jederzeit anrufen oder Mails schicken können. Durch die Kontaktdichte können deren Anliegen zeitnah erledigt werden. Mit manchen telefoniere ich einmal die Woche, mit anderen einmal im Monat.“

→ „Familienorientiert heißt, dass die Hilfe die ganze Bedarfsgemeinschaft einbezieht und auch wirklich mit allen Beteiligten gesprochen wird. Gleichzeitig achten wir darauf, dass wir nicht zu tief einsteigen, wir sind keine Paartherapeuten, verweisen aber auf Netzwerkpartner oder bringen mitunter auch schon einen Netzwerkpartner mit.“

→ „Den Kunden ist teilweise nicht bewusst, warum es nicht klappt und sie Arbeitgeber immer wieder kündigen. Viele normale Dinge wie zum Beispiel die Notwendigkeit einer Krankmeldung, Pünktlichkeit oder das grundlegende Verständnis von Arbeit sind eine Herausforderung für diese Kunden und man muss daran arbeiten. Hier ist ein guter Anknüpfungspunkt, um ins Gespräch zu kommen, warum die Kunden meinen, dass es immer nur kurzfristige Arbeitsaufnahmen gibt. Das Selbst- und Fremdbild liegen oft sehr weit auseinander.“





Methodeninfo: Selbstwirksamkeit bei der Arbeitsuche stärken

Selbstwirksamkeit drückt sich in dem Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten aus, bestimmte Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können, und stellt eine wichtige Komponente für die Motivation dar, um Anforderungen und Aufgaben aktiv anzugehen und mit Ausdauer zu bewältigen (vgl. Kapitel 3.3). Sowohl für die Einschätzung der Selbstwirksamkeit als auch für deren Stärkung ist es wichtig zu wissen, aus welchen Quellen sich die Selbstwirksamkeit einer Person eigentlich speist. In der Forschung werden **vier Quellen** unterschieden (Bandura, 1997; Schwarzer & Jerusalem, 2002).

1. Erfolgserlebnisse aus der Vergangenheit
2. Lernen am Modell
3. Ermutigung durch andere
4. Emotionale und körperliche Reaktionen

Fachkräfte können sich im Laufe des Gesprächs ein Bild davon machen, wie es um diese Quellen der Selbstwirksamkeit ihrer Kundinnen und Kunden steht. **Wie gut sind diese Quellen gefüllt?** Wie sprechen Kundinnen und Kunden darüber? Aussagen dazu können sich entweder im Gesprächsfluss selbst ergeben oder gezielt erfragt werden:

1. Über welche Erfolgserlebnisse bei der Arbeitsuche verfügt meine Kundin bzw. mein Kunde mit Blick auf die eigene Berufsbiografie? Welche Ressourcen entdeckte ich bei diesen Erzählungen?
2. Kennt meine Kundin bzw. mein Kunde für sie/ihn wichtige Personen, die in einer vergleichbaren Lage wieder erfolgreich einen neuen Job gefunden, einen Berufswechsel vollzogen haben? Gibt es gängige Stereotype (etwa bezüglich des Alters), welche die Selbstwahrnehmung beeinflussen (Wicker, 2022)?
3. Inwieweit erfährt meine Kundin bzw. mein Kunde aus dem sozialen Umfeld Ermutigung und Unterstützung, die Arbeitsuche erfolgreich zu gestalten und die Arbeitslosigkeit zu überwinden?
4. Mit welchen Empfindungen reagiert meine Kundin bzw. mein Kunde auf die kommenden Aufgaben bei der Arbeitsuche – entschlossen, motiviert, selbstbewusst oder eher nervös, angespannt, überfordert?

Je weniger positive Lernerfahrungen sich aus diesen vier Quellen speisen, desto geringer fällt in der Regel die spezifische Selbstwirksamkeitsüberzeugung einer Person aus. Es gibt aber zahlreiche Möglichkeiten, diese Quellen wieder zu befüllen. Dies soll an einigen Beispielen verdeutlicht werden.

1. **Erfolgserlebnisse:** Ermutigen Sie ihre Kundin bzw. ihren Kunden dazu, sich frühere Erfolgserlebnisse bei der Arbeitsuche zu vergegenwärtigen. Wie wurden wichtige Teilaufgaben bewältigt, z.B. passende Angebote zu recherchieren, sich beim Arbeitgeber vorzustellen, sich auf neue Arbeitsumgebungen einzustellen? Die Erfahrung zeigt, dass solche Erfolgserlebnisse in Vergessenheit geraten können, nicht mehr präsent oder als solche gar nicht bewusst sind, aber in einem Beratungsgespräch aktiviert werden können. Darüber hinaus können Erfolgserlebnisse durch das Setzen von Nahzielen und das Unterstützen von Bewältigungsstrategien bei der Arbeitsuche ermöglicht werden.
2. **Lernen am Modell:** Selbstwirksamkeit kann auch dadurch gefördert werden, dass man sich anschaut, wie eine andere Person etwas aus eigenen Anstrengungen heraus geschafft hat, was man selbst gerne erreichen möchte. Solche „Modelle“ sollten nicht zu weit von der eigenen Lebenswirklichkeit entfernt sein, ansonsten wirken sie eher einschüchternd. Im Kundengespräch kann gefragt werden, ob es Personen gibt, die für die Kundin bzw. den Kunden eine solche Funktion übernehmen könnten. Was kann die Kundin bzw. der Kunde von dieser Person lernen, sich abgucken oder selbst ausprobieren? Denkbar sind auch Lernsettings, in denen reale Begegnungen von Personen stattfinden, die ähnliche Aufgaben zu bewältigen haben, etwa im Rahmen von Workshops (vgl. Kapitel 4.1).
3. **Ermutigung durch andere:** Bestärkende und positive Rückmeldungen wirken umso nachhaltiger, je mehr sie aus einer Haltung eines grundlegenden Zutrauens in diese Person geäußert werden. Lob und Anerkennung können sich auf Aktivitäten aus der (beruflichen) Vergangenheit der Kundinnen und Kunden beziehen oder auf den laufenden Prozess, z.B. wenn Ideen und Pläne entwickelt werden oder bereits umgesetzt wurden. Dazu gehört auch die Anerkennung von kleinen Fortschritten und Erfolgen. Wichtig sind zudem Personen aus dem persönlichen Lebensumfeld, die im weiteren Prozess der Arbeitsuche bestärken und ermutigen können (vgl. Kapitel 3.4.4)

4. Emotionale und körperliche Reaktionen: Ein erster Zugang im Hinblick auf emotionale Reaktionen wie Nervosität, Zweifel oder Unsicherheit ist, dass diese als solche erkannt und anerkannt werden, denn nur so kann darauf auch aktiv reagiert werden. Beim Erkunden der eigenen Vorbehalte und Sorgen können Kundinnen und Kunden durch das Verbalisieren von Gefühlen und Paraphrasieren unterstützt werden. Diese Gefühle sind wichtige Hinweise. Durch Reframing kann zudem ein neuer Blickwinkel auf die auslösende Situation angeboten werden. Kundinnen und Kunden können u. a. auch dadurch emotional entlastet werden, dass ihnen verdeutlicht wird, dass es am Anfang der Arbeitsuche vielen so geht und gewisse Zweifel „ganz normal“ sind, z. B. wenn vertraute Routinen und das berufliche Umfeld wegfallen und neue Anforderungssituationen bewältigt werden müssen. Zudem empfiehlt es sich, auf die drei anderen Quellen der Selbstwirksamkeit intensiver einzugehen, d. h. nach Erfolgserlebnissen zu schauen, positive Rückmeldungen zu geben und mögliche Rollenmodelle zu finden.

So wie Selbstwirksamkeit im Gespräch gestärkt werden kann, so kann sie auch geschwächt werden. Auch hier bilden die vier Quellen der Selbstwirksamkeit eine wichtige Richtschnur im Hinblick auf Einstellungen und Verhaltensweisen, die vermieden werden sollten:

1. Problemfokussierung: Beide Gesprächspartner richten ihren Blick vor allem auf Herausforderungen, Schwierigkeiten und Vermittlungshemmnisse. Gemeinsam wird zu

sehr versucht, den Ursprung des Problems ausfindig zu machen, beide Gesprächspartner verlieren sich in der Problemanalyse, es werden keine Impulse zu einem Perspektivwechsel im Gespräch gegeben.

2. Negativbeispiele: Beide Gesprächspartner orientieren sich in ihrem Denken und Handeln nicht an positiven, sondern negativen Beispielen und Fallverläufen, sodass – so eine mögliche Schlussfolgerung – auch eigene Anstrengungen zu nichts führen würden.

3. Fehlendes Feedback: Es wird im Beratungsgespräch keine positive Rückmeldung gegeben, es werden kleine Fortschritte nicht gewürdigt, stattdessen offene To-dos betont. Lösungsansätze von Kundinnen und Kunden werden direkt einem Realitätscheck unterzogen, bewertet und nach integrationsdienlichem Nutzen einsortiert, ohne die Lösungsidee selbst einzubeziehen.

4. Fehlende Empathie: Negativaussagen von Kundinnen und Kunden über das eigene Empfinden werden ignoriert oder relativiert („Wird schon nicht so schlimm werden“, „Machen Sie sich keine Sorgen“).

Die Stärkung der Selbstwirksamkeit von Kundinnen und Kunden ist ein Prozess, der seine Zeit braucht. Gleichzeitig kann die Sensibilisierung für diese Prozesse dazu beitragen, Kundinnen und Kunden noch besser dabei zu unterstützen, ihre Arbeitsuche aktiv, selbstbewusst und erfolgreich zu gestalten.

3.5.3 Assistierende Dienstleistungen

Assistierende Dienstleistungen bezeichnen eine Gruppe von Tätigkeiten, die über rein kommunikative Handlungsformen, wie das Beraten und Informieren, hinausgehen. Sie umfassen begleitende, anleitende und stellvertretend durchgeführte Aktivitäten (Bartelheimer, 2023, S. 46). Sie können während des Gesprächs oder im Anschluss daran erledigt werden und sollen dazu beitragen, Hemmnisse im Hinblick auf die Beschäftigungsfähigkeit der betreffenden Person zu beseitigen bzw. den Weg in Richtung Beschäftigungsfähigkeit zu bahnen. Die Fachkraft kann hier mit Erlaubnis der Person Teilaufgaben übernehmen, vor allem in Form eines Einstiegs in eine für die Person wahrnehmbare Bearbeitbarkeit dieser Angelegenheiten. Im Hinblick auf Art und Umfang lassen sich **zwei Gruppen von**

assistierenden Dienstleistungen unterscheiden. Zur ersten Gruppe gehören Dienstleistungen, bei denen die Fachkraft in Absprache mit der betreffenden Person bzw. ihrer Bedarfsgemeinschaft

- einen Anruf tätigt, um einen Sachverhalt zu klären,
- eine Internetrecherche anstößt,
- einen Brief vorbereitet,
- bei einem Arbeitgeberkontakt dabei ist,

- Jobcenter-interne Abstimmungsprozesse moderiert, beispielsweise zum Leistungsbereich,
- bei der Inanspruchnahme von SGB-II-Leistungen unterstützt, insbesondere mit Blick auf kommunale Eingliederungsleistungen und Leistungen zur Bildung und Teilhabe,
- einen Termin bei der psychosozialen Beratungsstelle vereinbart,
- Hilfen bei der Inanspruchnahme bestimmter Leistungen, bei Behördengängen, der Antragstellung leistet.

Zur zweiten Gruppe von assistierenden Dienstleistungen werden **zeit- und aufgabenintensivere Hilfen** gezählt, etwa

- ein Schlichtungsgespräch bei einem Arbeitgeber,
- die Unterstützung von Familienmitgliedern bei der Inanspruchnahme von einer notwendigen ärztlichen Behandlung,
- das gemeinsame Öffnen und Sortieren von liegen gebliebenen Briefen,
- die Unterstützung bei der Durchsetzung eines Rechtsanspruchs auf einen Betreuungsplatz in einer Kita,
- Alltagshilfen zur Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel, zum Umgang mit Geld, beim Einkauf und Erscheinungsbild,
- die Unterstützung beim Aufbau von Tagesstrukturen,
- ein Verhaltenstraining für den Umgang mit Arbeitgebern sowie Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz (Deutscher Bundestag, 2019, S. 16).

Je nach Tätigkeits- und Kompetenzprofil und Verantwortungsbereich übernimmt die zuständige Fachkraft einen Teil dieser Dienstleistungen selbst. Während Integrationsfachkräfte hier eher im Einzelfall tätig werden, übernehmen Fachkräfte im Fallmanagement und mit ganzheitlichen Betreuungsaufgaben regelmäßig assistierende Dienstleistungen aus der ersten der beiden Gruppen. Darüber hinaus sind es vor allem Fachkräfte mit ganzheitlichen Betreuungsaufgaben, die auch zeitintensivere Dienstleistungen übernehmen, wie sie in der oben stehenden zweiten Gruppe zu finden sind. Je nach Aufgabenzuschnitt können sich assistierende Dienstleistungen auch auf die Zeit eines laufenden Programms oder einer geförderten Beschäf-

tigung erstrecken, insbesondere im Zusammenhang mit einer beschäftigungsbegleitenden Betreuung nach § 16e und § 16i SGB II (Bauer et al., 2022).



Stimmen aus der Praxis

→ „Unser Coach geht mit, auch zu Netzwerkpartnern wie Jugendamt und Schuldnerberatung.“

→ „Wir nehmen uns Zeit, wenn jemand seit langem seine Post nicht öffnet, diese mal zu sortieren und es anzugehen.“

→ „Mitunter wird auch gemeinsam das Bahnfahren geübt.“

→ „Wir begleiten bei obdachlosen Menschen auch bei Themen wie Wohnungssuche und unterstützenden Leistungen. Wir haben viele positive Ergebnisse von Obdachlosen, die Wohnung und Arbeit gefunden haben.“

Bei diesen assistierenden Dienstleistungen stellt sich immer wieder ein „pädagogisches Grunddilemma“ (Schütze, 1992, S. 160): Auf der einen Seite steht das (für notwendig erachtete) exemplarische Vormachen und stellvertretende Handeln, auf der anderen Seite die Gefahr, der betreffenden Person zu wenig zuzutrauen und sie unselbstständig zu machen. Dieses Dilemma kann nun nicht dadurch gelöst werden, dass man entweder gar nichts mehr für diese Person unternimmt oder alles für sie erledigt. Es ist vielmehr immer wieder aufs Neue im Hinblick auf den Aufbau und die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit **eine Balance aus Eigenverantwortung und Hilfe zu finden**. Insofern besteht die ganzheitliche Unterstützung nicht lediglich in einer Dienstleistung, „die Hilfe in Form von Ressourcen, Entlastungen und Leistungen stellvertretend beschafft, sondern auch darin, Eigenverantwortung zu fordern, soweit dies zumutbar ist. Eingeschränkte Autonomie soll nicht durch eine umfassende Entlastung auf Dauer gestellt, sondern wiederhergestellt werden“ (Bauer, 2021, S. 28 f.). Unter anderem darin zeigt sich der professionelle Anspruch einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung. Vor diesem Hintergrund sind die Betreuungsarrangements stets auch zeitlich befristet und nach Möglichkeit so anzulegen, dass die Betreuungsintensität mit der Zeit abnimmt.

3.6 Dokumentation in der Beratung

Der Betreuungsprozess erstreckt sich bei komplexen Bedarfslagen oft über Monate oder sogar Jahre und beinhaltet viele Schritte. Deshalb ist das Erfassen von Gesprächsinhalten und Vereinbarungen ein wesentlicher Baustein für eine zielführende Unterstützung von Menschen in herausfordernden Lebenslagen. Dokumentation ist somit ein relevantes Arbeitsinstrument in der Beratung. Sie begleitet und unterstützt den Beratungsvorgang und orientiert sich an dem systematischen Beratungsprozess.

Eine nachvollziehbare und strukturierte Dokumentation ist ein wichtiger Teil des **professionellen Selbstverständnisses** als Fachkraft und trägt zur Qualität der Beratung bei. Sie sollte daher mit dem gleichen professionellen Anspruch an Transparenz, Wertschätzung und Respekt umgesetzt werden wie die Beratung selbst.

Dokumentation aus Sicht der Fachkräfte

Beratende in der BA arbeiten oft mit einer engen zeitlichen Taktung, sie müssen schnell viele Informationen aufnehmen, oft gibt es nur kurze Pausen zwischen den einzelnen Gesprächen. Eine gute und zeitnahe Dokumentation hilft, den **Überblick** zu behalten und keine wichtigen Informationen zu vergessen. Beratungsvermerke helfen zudem, sich auf das Folgegespräch professionell vorzubereiten und an das zuvor Besprochene anzuknüpfen.

Eine schriftliche Zusammenfassung des gesprochenen Wortes kann dazu beitragen, sich über die Bedarfslage der Leistungsberechtigten weitere **Klarheit** zu verschaffen und mit der Kundin oder dem Kunden eine schlüssige Reihenfolge der nächsten Schritte abzustimmen.

Zielführende Beratung berücksichtigt das **Gesamtbild**, festgestellte Handlungserfordernisse werden stringent aufgegriffen und bearbeitet, erfolgreiche Strategien werden fortgesetzt, nicht zielführende Wege nicht weiterverfolgt. Ein gut gepflegter Kundendatensatz macht dieses Vorgehen nachvollziehbar und hilft, die richtigen Ableitungen für die nächsten Schritte zu treffen.

Beratende können anhand der Dokumentation **selbstreflexiv** überprüfen, wie zielführend die eigenen Aktivitäten für die Verankerung der Handlungsbedarfe der Kundin oder des Kunden

waren. Welche Interventionen führten zum angestrebten Ziel? Welche Aspekte des eigenen Verhaltens und Handelns sind verbesserungswürdig? Diese Reflexion trägt zu einer kontinuierlichen **Verbesserung der individuellen Beratungskompetenz** bei und hilft, das Vorgehen in der Beratung anzupassen.

Die Dokumentation im Rahmen der ganzheitlichen Beratung und Betreuung bewegt sich immer auch in einem Spannungsfeld: Einerseits soll sie durch sorgfältige Erhebung relevanter Informationen die optimale Unterstützung gewährleisten, andererseits muss das verfassungsrechtlich verbrieftete Recht auf informationelle Selbstbestimmung bzw. der **Schutz der persönlichen Daten** gewährleistet werden, was besondere Sorgfalt bei der Erhebung und Speicherung persönlicher Daten erfordert. In der (ganzheitlichen) Beratung stellen diese beiden Herausforderungen jedoch keinen Widerspruch dar. Der verantwortliche Umgang mit Kundendaten ist wesentlicher Bestandteil einer **professionellen und von Vertrauen geprägten Arbeitsbeziehung** und damit auch die Basis für eine kundenorientierte Beratung und Betreuung.

Dokumentation aus Sicht der Kundinnen und Kunden

Für Kundinnen und Kunden stellt eine gute und transparente Dokumentation zum einen eine Serviceleistung dar, die beiderseitig **Verbindlichkeit** erzeugt, aber gleichzeitig auch Vereinbartes als gemeinschaftlich erstellten „Fahrplan“ festhält.

Die beratende Person vermittelt den Kundinnen und Kunden zudem dadurch, dass sie an festgehaltene Vereinbarungen anknüpft, dass ihre Anliegen ernst genommen werden und dass getroffene Absprachen ein- und nachgehalten werden. Hierdurch kann die Beziehung zwischen Fachkraft und Kunde bzw. Kundin gestärkt werden.

Dokumentation aus organisatorischer Sicht

Dokumentation macht die geleistete Beratungs- und Vermittlungsarbeit bis zu einem gewissen Grad sichtbar und nachvollziehbar. Die BA ist verpflichtet, das **Verwaltungshandeln** nachvollziehbar abzubilden und die rechtmäßige Verwendung der Haushaltsmittel nachzuweisen. Prüfungen in Bezug auf die Dokumentation durch die Interne Revision oder den Bundesrechnungshof zeigten wiederholt Nachholbedarfe.

Ein aktuelles und gepflegtes Kundendatenprofil zeigt auf, wie Entscheidungen zustande gekommen sind. Dieses hilft auch den Mitarbeitenden, z. B. im Rahmen von Widerspruchsverfahren, ihre Entscheidungen zu rechtfertigen. Umgekehrt können unvollständige Datensätze zu Mehraufwänden und Fehleinschätzungen (z. B. beim Treffen von Förderentscheidungen) beitragen.

Alle Beratenden in der BA haben einen gesetzlichen Auftrag zu erfüllen und gesetzliche Rahmenbedingungen einzuhalten. Die Dokumentation von Gesprächen hält dazu an, sorgfältig zu arbeiten und das Handeln an den geltenden Anforderungen zu messen. Die Einhaltung von Standards in der Dokumentation kann so zu einer vergleichbaren und gesicherten Dienstleistungs- und Datenqualität beitragen. Damit ist sie zugleich ein Instrument des **Qualitätsmanagements**.

Wenn sich **Schnittstellen** mit anderen Bereichen ergeben (z. B. Rechtskreiswechsel, Rehabilitationsbedarfe), im Abwesenheitsfall **Vertreterregelungen** greifen oder sich die Zuständigkeiten ändern, kann auf Basis einer guten Dokumentation die Unterstützung zielführend und im Sinne der Kundinnen und Kunden fortgesetzt werden.

Professionelle Standards für die Dokumentation

- Alle Kundenkontakte werden **zeitnah nach dem Kontakt** in der Kundenhistorie in VerBIS in Form von Vermerken <https://www.baintranet.de/info/Praxishilfe/VerBIS/Seiten/ph/Inhalt-Vermerk-erstellen.aspx> dokumentiert.
- Vermerke geben das Besprochene **vollständig und nachvollziehbar** wieder. Zugleich sind sie strukturiert auf die für die Leistungserbringung **relevanten Informationen** beschränkt und in leicht verständlicher Sprache verfasst (Abkürzungen möglichst vermeiden und nur übliche Abkürzungen verwenden). Vermerke sind **individuell formuliert** und bestehen nicht nur aus formelhaften Textbausteinen.
- Beratungsvermerke enthalten eine Reflexion der vorangegangenen Gespräche und Vereinbarungen, der erledigten und unterlassenen Aktivitäten, eine Zusammenfassung des geführten Gesprächs, die Ergebnisse der Zielvereinbarung,

welche Handlungsbedarfe oder Hemmnisse zur Zielerreichung bestehen, konkrete Lösungsansätze und nächste Schritte, Verantwortlichkeiten (Kundin/Kunde, Jobcenter, Dritte) und Informationen darüber, welche internen und externen Partnerinnen und Partner einbezogen werden.

- Ausschließlich **Tatsachen** sind zu dokumentieren. Vermutungen, Schlussfolgerungen, Hörensagen, sachfremde Erwägungen oder nicht belegbare Werturteile, z. B. über das Aussehen, das Auftreten oder die Motivation der Kundinnen und Kunden, dürfen nicht dokumentiert werden.³ Das Gleiche gilt für **negative Kennzeichnungen**, welche die Betroffenen in ihrem sozialen Ansehen benachteiligen. Bei der Formulierung von Vermerken oder beim Befüllen von Freitextfeldern sollten Mitarbeitende daher immer das den Leistungsberechtigten zustehende **Recht auf Akteneinsicht** bedenken und die Eintragungen aus der Perspektive der Kundinnen und Kunden betrachten: Was würde ich als Kundin oder Kunde denken, wenn ich diese Eintragung über mich lese?
- Die Kundendaten sind regelmäßig auf **Aktualität und Vollständigkeit** zu überprüfen und ggf. zu berichtigen.

IT-unterstützte Dokumentation und Datenschutz

Die Dokumentation von Gesprächsinhalten im Integrationsbereich findet im Fachverfahren VerBIS statt, jedoch sollte dieses Fachverfahren vorwiegend als Unterstützung für das Beratungsgespräch verstanden werden. Der Einsatz von PC- bzw. IT-Anwendungen **während der Beratung** sollte so gestaltet werden, dass diese eher eine **untergeordnete Rolle** spielen (siehe auch Hintergrundmaterialien Beratungskonzeption: Der Computer in der Beratung <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/004/Documents/Beko-Computerkonstellation-Beratung.pdf>).

Die individuell relevanten **Handlungsfelder in der ganzheitlichen Beratung** können in den vergleichbaren Handlungsbedarfen im Profiling in VerBIS als Handlungsstrategie erfasst werden (vgl. Tabelle 1). Die gewonnenen Erkenntnisse können am Ende des Gesprächs und nach Abstimmung mit der Kundin oder dem Kunden in VerBIS übertragen werden.

³ Siehe VerBIS-Arbeitshilfe „Sozialdatenschutz“: <https://www.baintranet.de/002/001/008/007/002/Documents/AH-VerBIS-Sozialdatenschutz.pdf>.



Im Sinne von Transparenz und Verbindlichkeit wird empfohlen, den Inhalt des Beratungsvermerks **am Ende des Gesprächs** mit den Leistungsberechtigten abzustimmen. Mindestens sollte in der Phase des Gesprächsabschlusses eine mündliche **Zusammenfassung des Gesprächs** vorgenommen werden, die Basis ist für die spätere Verschriftlichung des zuvor Besprochenen. Der Beratungsvermerk kann für die Kundin oder den Kunden im Online-Portal der Bundesagentur für Arbeit freigeschaltet werden⁴, sodass beide Seiten jederzeit den bisherigen Stand nachvollziehen können.

Bei der Betrachtung der persönlichen Rahmenbedingungen werden oftmals Themen berührt, die den sogenannten Kernbereich privater Lebensführung betreffen. Daher dürfen solche

Informationen, z. B. zu familiären Konflikten oder finanziellen Schwierigkeiten, nur im besonders **geschützten Bereich des Profiling**s erfasst werden. Für die Erhebung und für die Dokumentation von Daten gilt insbesondere, dass diese **unabdingbar für die Aufgabenerledigung** in der (ganzheitlichen) Beratung sein müssen und nicht nur aus reiner Zweckmäßigkeit erhoben und gespeichert werden.

Zur datenschutzkonformen Erfassung sensibler Daten wird auf die VerBIS-Arbeitshilfe Sozialdatenschutz ➔ <https://content.baintranet.de/zentral/9026/Freigegebene%20Dokumente/Arbeitshilfen/Sozialdatenschutz.pdf> verwiesen.

⁴ Das Kontrollfeld „Für Kunden freischalten“ steht bei allen Vermerktypen zur Verfügung. Hier kann festgelegt werden, ob der Vermerk im Online-Portal der Bundesagentur für Arbeit sichtbar ist. Die Freischaltung kann nicht mehr zurückgenommen werden. Siehe VerBIS-Praxishilfe „Vermerk erstellen“: <https://www.baintranet.de/info/Praxishilfe/VerBIS/Seiten/ph/Inhalt-Vermerk-erstellen.aspx>.





4. Flexible Settings

Ein Charakteristikum ganzheitlicher Ansätze ist, dass sie nicht nur in den Büroräumen der Jobcenter stattfinden, sondern in vielfältigen, flexibel gestalteten Settings. Diese Settings dienen dazu, Kundinnen und Kunden besser zu erreichen, Vorbehalte und Ängste abzubauen, ein differenziertes Verständnis von der Lebenssituation zu gewinnen und niedrigschwellige Angebote zu unterbreiten. Unser Verhalten wird durch den Kontext, in dem wir uns befinden, beeinflusst. Daher ändert sich das Verhalten der beteiligten Personen entsprechend den Kontextbedingungen. Weniger formalisierte Settings eröffnen die Möglichkeit, über sensible Themen und Probleme zu sprechen und neue Lernerfahrungen zu machen.



Stimmen aus der Praxis

→ „Wir kamen jetzt vom Schreibtisch und wenn man da fragt, ist immer alles gut und nichts, was man nicht regeln könnte oder sie nicht regeln können, also sie kümmern sich drum. Am Ende passiert oftmals leider nichts.“

→ „Behördensetting macht teilweise Angst. Kunden sind innerhalb dieses Settings nicht immer offen und ehrlich.“

→ „Es ist eine Sache, den Kunden vor dem Schreibtisch zu haben und sich das anzuhören und das andere ist, den Kunden wirklich wahrzunehmen, wie er bei sich selbst ist. Das kann durchaus den ein oder anderen Ausschlag geben, wo man sagt, okay, hier sind noch andere Handlungsbedarfe.“

→ „Wichtig ist eine Erhöhung der Flexibilität durch einen Beratungsmix, persönlich, telefonisch, im Büro, Walk & Talk, im Sozialraum.“

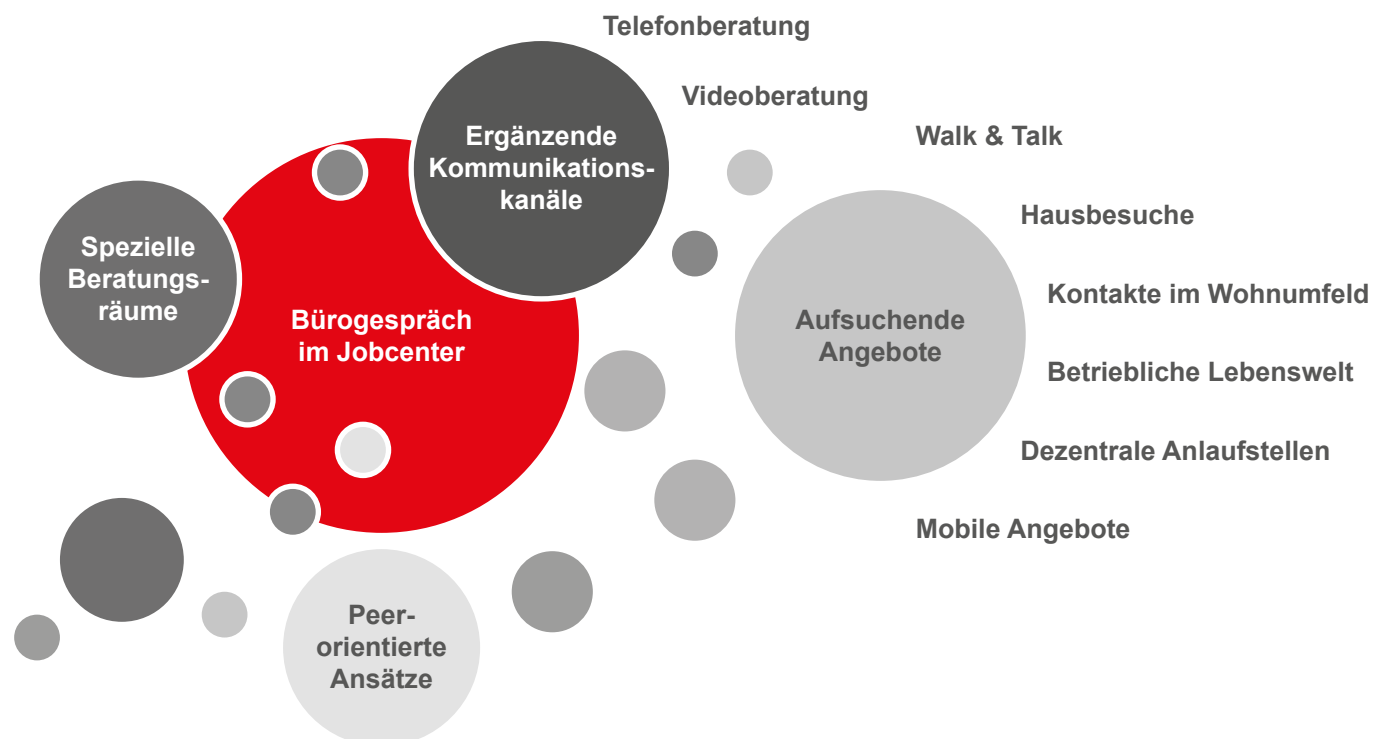
Ein **Gesprächssetting** lässt sich durch verschiedene Komponenten charakterisieren, dazu gehören der Ort, der Raum, das Interaktionsformat, die Zeit und die Verbindlichkeit. Der Regelfall ist das persönliche Beratungsgespräch im Jobcenter, das zu einem vereinbarten Termin stattfindet. Hierzu müssen die Kundinnen und Kunden, häufig auf Grundlage einer Meldepflicht, ins Jobcenter kommen, sich dort in einem behördlichen Umfeld orientieren (Anmeldung, Kundenleitsystem, Wartebereich), um dann im Büro der Fachkraft auf einem ihnen zugewiesenen Stuhl Platz zu nehmen. Demgegenüber bewegt sich die Fachkraft in dem ihr vertrauten Terrain und verfügt über die entsprechende Büroausstattung.

Die **Variation der einzelnen Komponenten** eines Settings kann sich von kleinen Veränderungen (wie speziell ausgestatteten Beratungsräumen) über die Verlagerung der Beratung ins Freie (z. B. Walk & Talk) bis hin zu sozialraumorientierten Angeboten (Hausbesuch, Quartiersbüro, Familiencafé) erstrecken (siehe Kapitel 4.3 und Kapitel 5.2). Dabei kann auch das Interaktionsformat variiert werden, beispielsweise von der Individualberatung in Richtung Gruppenarbeit, bei der die Fachkraft auch in methodischer Hinsicht eine andere Rolle einnimmt

(vgl. Abbildung 8). Mit der Flexibilisierung von Settings ist auch gemeint, dass im Laufe des Betreuungsprozesses zwischen unterschiedlichen Gesprächsformaten und Orten gewechselt werden kann. Auch kann auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen die Kontaktdichte bedarfsweise erhöht und ein regelmäßiger Austausch über laufende Aktivitäten gehalten werden.

Werden diese Komponenten variiert und weniger formalisiert, bedeutet dies auch, dass die Gestaltungshoheit und Kontrolle aufseiten der Fachkraft abnehmen kann, neue Rollen und Haltungen gefragt sind und sich das Verhältnis von Nähe und Distanz verändert. Entsprechend sollte eine systematische Erweiterung von Gesprächssettings vorbereitet werden, neben methodischen und rechtlichen Fragen sollten hierbei auch die Haltung, die Bereitschaft und das Selbstverständnis der Fachkräfte einbezogen werden, da in flexiblen Settings vertraute Routinen und Handlungsorientierungen auf den Prüfstand gestellt werden. Zudem sind organisatorische Gestaltungsspielräume erforderlich, um unterschiedliche Gesprächssettings auch tatsächlich anbieten zu können (vgl. Kapitel 6).

Abbildung 8: Flexible Beratungssettings



4.1 Gruppenangebote mit Peer-Ansätzen

Einige Jobcenter integrieren im Rahmen ihrer Gruppenangebote gezielt Peer-Ansätze. Grundgedanke dieser Ansätze ist die Partizipation und der Austausch zwischen Menschen in ähnlichen Lebenssituationen. Es werden gemeinsame Erfahrungen geteilt, man kennt typische Herausforderungen und soziale Zuschreibungen aus erster Hand, was zu einer leichteren Kommunikation und damit auch Akzeptanz von Ideen und Feedback führen kann. Auch kann sich daraus eine Vernetzung untereinander mit gegenseitigen Hilfsangeboten ergeben. Zudem können die Beteiligten von den Erfolgen und Fortschritten der anderen Teilnehmenden motiviert werden (Lernen am Modell).

Ein Gruppensetting erfordert ein gewisses Maß an Offenheit und Vertrauen unter den Teilnehmenden. Es ist wichtig, dass sich alle Teilnehmenden wohl und sicher fühlen, um eine konstruktive Zusammenarbeit und eine gute Gruppendynamik zu ermöglichen. Methodisch ist darauf zu achten, dass diesem Austausch genügend Raum gelassen wird, dass die Fachkraft in diesen Phasen in den Hintergrund tritt und sich auf Themen- oder Moderationsimpulse beschränkt. Neben Angeboten, bei denen im Vorfeld eine Auswahl der potenziellen Teilnehmenden stattgefunden hat, sind auch offene Formen möglich, beispielsweise ein Elterncafé in den Räumlichkeiten eines Trägers (vgl. Kapitel 4.3.5).

Verschiedene Jobcenter halten für die Gruppenangebote speziell ausgestattete Räumlichkeiten mit zusätzlichen Komponenten vor, beispielsweise mit kleinen Tischchen und Sesseln, Flipcharts und Medienkoffer und einer Spielecke für Kinder. In einem solchen räumlichen Setting ist dann auch mehr Platz für den Einsatz kreativ-gestalterischer Methoden (vgl. Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration, 2018).



Beispiele aus der Praxis

Ein Jobcenter hat ein Angebot für Eltern konzipiert. Die erste Veranstaltung diente der gegenseitigen Vorstellung und dem Erfragen von Themen. Auf einen Flipchart stand beispielsweise die Impulsfrage „Welche Themen sind Ihnen wichtig?“ Die Anliegen der Kunden bzw. Kundinnen wurden gesammelt, priorisiert und bei den folgenden Treffen besprochen. Besonderer Wert wurde dabei auf den gegenseitigen Austausch gelegt. Zu einzelnen Fragen wurden auch Expertinnen und Experten eingeladen (z.B. BCA, Leistungsabteilung oder externe Fachkräfte).

Langzeitarbeitslose unterschiedlichen Alters wurden ins Jobcenter zur Erstellung von Jobkarten (Kurzporträts mit Foto-shooting) eingeladen und sollten sich dabei gegenseitig unterstützen und Rückmeldung geben. Eine Fachkraft berichtete: „Wie hatten teils nicht mal mehr eine Moderatorenrolle, sondern die Kunden haben sich untereinander sehr befruchtet. In einer Gruppe war ein älterer, lebenserfahrener Mann, der auch viel Berufserfahrung hatte, und ein ganz junger Mann. Der Ältere hat Fragen gestellt und Tipps gegeben, die der Jüngere von einem Vermittler nie angenommen hätte.“

Auf Einladung eines Jobcenters wurde ein Austausch zwischen Leistungsberechtigten und ehemaligen Leistungsberechtigten, die inzwischen eine Arbeit gefunden hatten, angeboten. Letztere sollten über ihre Wege zum Job und das neue, nicht immer leichte Arrangement von Arbeit und Leben berichten.

In einem anderen Jobcenter wurde ein Zugang über die Kinder von Leistungsberechtigten erprobt: „Das Jobcenter entwickelte gemeinsam mit den kooperierenden Trägern eine Reihe von ‚Mikro-Projekten‘, die zum großen Teil Kinder-bezogene Angebote umsetzten, etwa Besuche auf einem Bauernhof mit Tieren, Ausflüge, Spiele und Ähnliches, sich aber an die ganze Familie richteten. Dies hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt. Es gelang so, auch zu schwer erreichbaren Familien vertrauensvolle Kontakte herzustellen, die Familien, auch die Kinder aus ihrer oft bestehenden sozialen Isolation zu holen und die Erwachsenen für neue Perspektiven zu öffnen“ (Schulze-Böing, 2023, S. 17).

Auch von den Teilnehmenden hat die deutliche Mehrheit eine positive Rückmeldung gegeben. „Sie betonten die gute Austausch- und Kontaktmöglichkeit mit anderen Leistungsberechtigten, das ‚Aufgehobensein‘ in einer Gruppe von Menschen mit ähnlichen Problemlagen und den allgemeinen Aspekt, mal unter Menschen zu kommen“ (Oschmiansky et al., 2020, S. 38).

4.2 Ergänzende Kommunikationskanäle

Die Kommunikationsmedien, über die ein Austausch mit Kundinnen und Kunden stattfindet, haben sich im Zuge der Digitalisierung und vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus der Corona-Pandemie weiter diversifiziert. Neben der Präsenzberatung gehört dazu die verstärkte Kommunikation per Telefon, Video sowie über digitale Schnittstellen (z. B. Jobcenter digital ⇨ <https://www.arbeitsagentur.de/arbeitslos-arbeit-finden/buergergeld>). Für die eigentliche Beratung ist hier vor allem jene über Telefon und Video hervorzuheben.

Das ergänzende Angebot einer Beratung per Telefon und Video ermöglicht es, flexibel und zeitnah auf unterschiedliche Bedürfnisse und Anliegen von Kundinnen und Kunden einzugehen. Das gilt z. B. für Eltern mit minderjährigen Kindern, Leistungsberechtigte im ländlichen Raum oder solche mit gesundheitlichen Einschränkungen. Zudem fällt es einigen Kundinnen und Kunden leichter, ihre Sorgen und Anliegen über die Medien Telefon oder Video auszudrücken. Eine Besonderheit der Beratung per Telefon oder Video liegt darin, dass sich die Kundinnen und Kunden während des Gesprächs in der Regel in ihrem häuslichen Umfeld aufhalten. Damit fällt die „Raumhoheit“ der Beratungseinrichtung weg, in öffentlichen Einrichtungen auch das gesamte behördliche Setting. In der Literatur werden diese Bedingungen als durchaus förderlich für eine Kommunikation auf Augenhöhe und eine offene Gesprächsatmosphäre beschrieben (Hartmann-Strauss, 2020). Dadurch können sich Situationen, Gelegenheiten und Gestaltungsoptionen ergeben, die im Präsenzkontakt nicht oder nicht auf diese Weise möglich sind. Von vielen Fachkräften wird die Beratung per Telefon und Video als Erweiterung ihrer Kontakt- und Betreuungsmöglichkeiten wahrgenommen, ohne dass sie das persönliche Beratungsgespräch ersetzen könnten (Rübner, 2022). Eine praxisorientierte Einführung zur professionellen Beratung per Video bietet der gleichnamige Leitfaden, der im Intranet ⇨ https://www.baintranet.de/007/003/Documents/Leitfaden_Videokommunikation.pdf und als Printausgabe bereitgestellt wird (Rübner & Pintschka-Vögeli, 2022).



Stimmen aus der Praxis

Zur Telefonberatung:

→ „Auch per Telefon ist eine gute Beratung möglich, prozessbegleitend kann sie gute Dienste leisten und in bestimmten Fällen sogar ausreichend sein.“

→ „Die Distanz am Telefon kommt manchen Kunden entgegen, sie können besser über ihre Situation sprechen. Sie kann allerdings die Präsenzberatung nicht ersetzen.“

Zur Videoberatung:

→ „Für manche Kunden war das während der Corona-Pandemie sehr positiv und ist es noch, z. B. für Alleinerziehende.“

In einem Videogespräch mit einem männlichen Leistungsberechtigten bemerkte die Beraterin, dass ihr Gesprächspartner immer abgelenkter wirkte (der Blick schien ins Leere zu gehen, Fragen wurden immer einsilbiger beantwortet). Darauf angesprochen, sagte der Kunde mit einigem Zögern, dass er die ganze Zeit auf den vor ihm liegenden Stapel mit ungeöffneter Post starren würde, alles Mahnungen und Rechnungen. Die Fachkraft bot daraufhin an, über dieses Thema zu sprechen. Der Kunde zeigte die Briefe in die Kamera und sagte, dass er sich für seine Verschuldung schämen, es aber nicht schaffen würde, die Briefe zu öffnen. Man kam überein, hier und jetzt die Briefe zu öffnen und nach Dringlichkeit zu sortieren. Zudem wurden weitere Schritte und Beratungsangebote besprochen. Für den Kunden war dies ein wichtiger erster Schritt.

In Bezug auf die Videoberatung wurde aber auch betont, dass teilweise die erforderliche Ausstattung fehlt und angepasst werden muss, dass Kundinnen und Kunden nicht abgehängt werden.

(Die Beispiele stammen aus Rübner, 2022 und Rübner & Pintschka-Vögeli, 2022)

4.3 Aufsuchende Beratung und Betreuung

Nach § 14 und § 16k SGB II können Beratung und Betreuung auch aufsuchend erbracht werden. Aus dieser rechtlichen Klarstellung durch das Bürgergeldgesetz können sich neue Perspektiven und Impulse für die Jobcenter ergeben. In der Gesetzesbegründung zu § 16k SGB II werden hierzu wichtige Aspekte aufsuchender Arbeit zusammengefasst:

„Soweit die betreffenden erwerbsfähigen Leistungsberechtigten dazu bereit sind, kann das Coaching auch aufsuchend erfolgen. Viele der genannten Problemlagen haben einen familiären oder sozial-räumlichen Bezug. Das Coaching im eigenen Lebensumfeld erhöht häufig dessen Wirksamkeit. Die Einbeziehung von familiären oder sozialen Bezugspersonen wird deutlich erleichtert, es entsteht ein ganz unmittelbarer Eindruck vom Lebensumfeld des zu betreuenden Menschen, der sich z. B. in einem Bürogespräch nicht herstellen lässt. Aufsuchendes Coaching kann zudem das Vertrauen in die Integrationszusammenarbeit generell stärken und Ausdruck von Respekt und Augenhöhe sein.“

Quelle: Deutscher Bundestag, 2022a, S. 87

Es wird deutlich, dass bei der aufsuchenden Arbeit fast alle Komponenten des Bürogesprächs verändert werden, der Ort, die Räumlichkeit, das Interaktionsformat und die Verbindlichkeit. Es ist die Fachkraft, die in den Stadtteil bzw. die Wohnung der Kundinnen und Kunden fährt, es können sich Begegnungen vor Ort ergeben und informeller verlaufen, das gesamte Arrangement basiert auf Freiwilligkeit. In neueren Modellprojekten, die mit ganzheitlichen Coachingansätzen arbeiten, gehören aufsuchende Elemente inzwischen zu den etablierten Arbeitsformen, wobei diese noch stärker bei externen als bei internen Beratungsangeboten vertreten sind (Kaps et al., 2020, S. 63 ff.; BA, 2019).

4.3.1 Beratung im Freien

In diesen Fällen wird das Beratungsgespräch aus dem Büro im Jobcenter ins Freie verlegt. Die Beteiligten treffen sich vor dem Jobcenter, in einem Park oder im Sozialraum der Kundin bzw. des Kunden. Die seit der Corona-Pandemie bekannteste Variante ist das Spaziergespräch, wofür sich der Begriff „Walk & Talk“ eingebürgert hat (Rübner, 2022). Beim Walk & Talk geht es darum, eine entspannte und lockere Atmosphäre zu schaffen, die dazu beitragen kann, das Gespräch zu erleichtern und den Blick zu weiten. Der Spaziergang im Freien kann nach den Erfahrungen in den Jobcentern auch dazu beitragen, Stress abzubauen, das Wohlbefinden zu verbessern und eine positive Stimmung zu fördern. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass nicht alle Kundinnen und Kunden mit dieser Methode etwas anfangen können und dass sie nicht in allen Situationen angemessen ist. Die Methode ist daher im Einzelfall sorgfältig abzuwägen und individuell anzupassen.



Beispiele aus der Praxis

Häufiger praktiziert werden Spaziergänge durch Grünflächen oder Parkanlagen in der Nähe des Jobcenters. Eine immer wieder gemachte Erfahrung lautet: „Kein Büro, keine Behörde, Kunden waren freier und offener, das Laufen lockerte die Gespräche, verbesserte Kreativität.“

Mit Alleinerziehenden wurde als Treffpunkt z. B. ein Spielplatz oder das Freigelände eines Tierparks gewählt, die Unterhaltung fand dann auf einer Bank statt.

In einem Jobcenter wurde auch vom „grünen Büro“ gesprochen, d. h., es wurden die Wege und Sitzmöglichkeiten auf der Grünfläche des Jobcenters genutzt, um z. B. mit schwer erreichbaren Jugendlichen möglichst unbürokratisch ins Gespräch zu kommen.

In einem anderen Fall wurde Kundinnen und Kunden zusätzlich ein „Walking“ durch eine dafür qualifizierte Mitarbeiterin eines Jobcenters angeboten.

4.3.2 Beratung zu Hause

Hausbesuche gehören zu den bekanntesten Formen aufsuchender Arbeit. In der Sozialen Arbeit stellen sie einen festen Bestandteil des Methodenkanons dar (Gerull, 2014). Hausbesuche können zur Kontaktaufnahme, als Bestandteil einer Maßnahme oder zur begleitenden Beratung und Unterstützung erbracht werden (Deutscher Verein, 2020). Gegenüber Bürogesprächen in einem eher behördlichen Setting haben Hausbesuche **zahlreiche Vorteile**, insbesondere bei komplexeren Fallgestaltungen:

- Hausbesuche ermöglichen es, einen persönlichen Kontakt zu den Leistungsberechtigten (wieder)herzustellen. Dadurch kann Vertrauen aufgebaut und es können Beziehungen gestärkt werden, was für eine erfolgreiche Arbeit im Rahmen ganzheitlicher Ansätze essenziell ist.
- Bei einem Hausbesuch können die individuellen Bedürfnisse und Bedarfslagen der Leistungsberechtigten besser erkannt und es kann darauf eingegangen werden, beispielsweise mit Bezug auf Wohnungs- und Familienprobleme. Es können die Umstände, in denen die Leistungsberechtigten leben, besser eingeschätzt und entsprechende Hilfsmaßnahmen geplant werden.
- Hausbesuche können Barrieren vermeiden, die bei anderen Formen der Unterstützung entstehen können. So können z. B. kulturelle oder sprachliche Barrieren besser überwunden werden.
- Durch Hausbesuche können auch Ressourcen umfassender erschlossen werden, da sich die Fachkräfte direkt vor Ort ein Bild von der persönlichen und familiären Lebenssituation, der sozialen Einbettung und den örtlichen Gegebenheiten machen können.

Bevor ein Hausbesuch stattfinden kann, ist in jedem Fall die **schriftliche Einwilligung der Leistungsberechtigten** einzuholen. Auch eine vorliegende schriftliche Einwilligung kann jederzeit für die Zukunft widerrufen werden, d. h., ohne Einwilligung ist das Betreten der Wohnräume, auch zu Beratungszwecken, nicht gestattet „Empfehlungen zu aufsuchender Beratung und Betreuung in gemeinsamen Einrichtungen“ (⇒ https://www.baintranet.de/001/006/Documents/Empfehlungen_Aufsuchende_Beratung_und_Betreuung.pdf) (BA 2024).

Hausbesuche werden in Jobcentern bereits seit Jahren praktiziert, wenn auch vergleichsweise selten. In einer Befragung von Fallmanagerinnen und Fallmanagern hat sich gezeigt, dass diese entweder regelmäßig oder gar keine Hausbesuche durchführen (Rübner, 2022). Ein ähnliches Bild zeigt sich aufseiten der Leistungsberechtigten, die Akzeptanz für Hausbesuche variiert hier ebenfalls (Campbell & Märtens, 2011). Aus den vorliegenden Erkenntnissen können einige Indikatoren für die **Planung und die beraterische Vorbereitung** eines Hausbesuchs abgeleitet werden:

- Überwiegt aufseiten der Leistungsberechtigten die Sicht darauf, dass das Angebot der aufsuchenden Arbeit als besondere Wertschätzung, zumindest aber als Hilfe erlebt werden kann?
- Gibt es Anhaltspunkte bzw. realistische Erwartungen dafür, dass ein Hausbesuch tatsächlich kurz- oder mittelfristig auch zur Verbesserung der Lebenssituation der betreffenden Person beiträgt?
- Wie viel Vertrauen haben die Menschen bereits zu mir als Fachkraft? Kann ich den Hausbesuch schon jetzt zum Gegenstand der Beratung machen?
- Haben die Betroffenen vielleicht selbst um einen Hausbesuch gebeten, was gar nicht so selten vorkommt?
- Gibt es besondere kulturelle Aspekte zu beachten?
- Welche datenschutzrechtlichen Sicherheiten muss ich meinen Kundinnen und Kunden im Vorfeld geben, um Vertrauen zu schaffen?
- Wie steht es um sicherheitsrelevante Fragen? Sollte der Hausbesuch zu zweit, ggf. mit einem Netzwerkpartner durchgeführt werden?

Als anspruchsvolle Handlungsform sollten Hausbesuche regelmäßig reflektiert und bewertet werden, insbesondere sollten Erfahrungen bei Hausbesuchen ein regelmäßiges **Thema von Teambesprechungen und Praxisberatungen** sein. Auch ist es wichtig, sich Feedback von den Kundinnen und Kunden einzuholen, um ihre Bedürfnisse und Perspektiven besser zu verstehen. Weitere Hinweise zu den rechtlichen und organisatorischen Aspekten von Hausbesuchen finden sich in den „Empfehlungen zu aufsuchender Beratung und Betreuung in gemeinsamen Einrichtungen“ (⇒ https://www.baintranet.de/001/006/Documents/Empfehlungen_Aufsuchende_Beratung_und_Betreuung.pdf) (BA, 2024).



Stimmen aus der Praxis

→ „Anfangs gab es bezüglich Hausbesuche etwas Bedenken, aber nach und nach und auch durch Erfolgsgeschichten, die in regelmäßigen kollegialen Fallberatungen geteilt wurden, hat sich das geändert. Kollegen bekommen mit, wie gut es laufen kann mit Kunden, wenn ich aktiv rausgehe und mich auf Kunden einstelle. Es ist Erfahrungssache.“

→ „Der aufsuchende Gedanke hat Einzug in unsere Organisation erhalten, da klar wurde, dass man so Dinge erfahren kann, die man vor Ort im Jobcenter niemals erfahren würde. Wir machen deshalb auch Hausbesuche. Allerdings sind Hausbesuche auch mit Risiken verbunden und nicht bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beliebt.“

→ „Wir bieten immer Wahloptionen an, also ob man sich im Jobcenter, beim Träger, im Park, im Café oder eben bei den Kunden daheim trifft. Ganz oft ist es so, dass der erste Termin irgendwo beim Walk & Talk oder im Café stattfindet. Aber spätestens der dritte Termin ist dann bei den Kunden zu Hause. Aber tatsächlich auch, weil die Kunden das Vertrauen haben und dazu einladen. Also wir drängen uns nirgendwo rein und kämen damit auch nicht gut an.“

→ „Wir gehen auch raus, Hausbesuche machen wir aber nicht. Wenn die Familienhilfe involviert ist, treffen wir uns alle zusammen oft in Räumlichkeiten der Familienhilfe. Wir schauen dann gemeinsam, wie es jetzt weiter geht und wer welchen Part übernimmt und dass jeder auch auf gleichem Wissensstand ist.“

4.3.3 Kontakte im Wohnumfeld

Die aufsuchende Arbeit kann sich auch auf das Wohnumfeld der Leistungsberechtigten erstrecken, d. h., dass man sich an einem Ort in ihrer Nachbarschaft trifft, z. B. in einem Café, einem Gemeindezentrum oder einer öffentlichen Einrichtung (Deutscher Verein, 2020, S. 10). Wie in den Stimmen aus der Praxis bereits angeklungen, können Beratungen im Wohnumfeld auch ein Ausgangspunkt für Hausbesuche sein.

4.3.4 Kontakte zur betrieblichen Lebenswelt

Aufsuchende Arbeit im SGB II kann auch das Aufsuchen von Leistungsberechtigten an Praktikums- und Arbeitsplätzen umfassen, hier vor allem im Zusammenhang mit der ganzheitlichen beschäftigungsbegleitenden Betreuung nach § 16e und § 16i SGB II. Um beschäftigungsbezogene Probleme frühzeitig erkennen und bei Bedarf auch mit den Personalverantwortlichen im Betrieb bearbeiten zu können, sind nicht nur regelmäßige Kontakte zu den Geförderten, sondern ist auch eine Nähe zur „betrieblichen Lebenswelt“ hilfreich (Bauer, 2021, S. 27). Ebenso können auf diese Weise auch Fortschritte und Erfolge bei der betrieblichen Eingliederung gewürdigt und für das Übergangsmanagement genutzt werden (Bauer et al., 2021, S. 96 ff.).

4.3.5 Dezentrale Anlaufstellen

Verschiedene Jobcenter setzen auf eine stärkere Präsenz im Sozialraum. Ziel ist es dabei, möglichst niedrigschwellige Anlaufstellen zu schaffen, um Leistungsberechtigte in schwierigen Lebenslagen einen einfachen Zugang zu Beratung und Unterstützung zu ermöglichen. Leistungsberechtigte können – wie die Praxis bestätigt – „verstärkt selbst den Kontakt zum Jobcenter suchen, etwaige Vorurteile über die Arbeit der Jobcenter revidieren oder zumindest zurückstellen, mit eigenen Fragen und Anliegen auf die Fachkräfte des Jobcenters zugehen und sich für eine gemeinsame Arbeit öffnen“ (Deutscher Verein, 2021, S. 4). Diese Anlaufstellen haben häufig auch das Ziel, Menschen in ähnlichen Lebenslagen miteinander zu vernetzen und weitere Hilfsangebote zu vermitteln. Sie können zudem eine präventive Ausrichtung aufweisen, z. B. wenn sie sich an junge Menschen oder leistungsbeziehende Eltern von Kindern unter drei Jahren wenden, um den Risiken von langen Nichterwerbsphasen und drohender Langzeitarbeitslosigkeit entgegenzuwirken.

Für die Präsenz vor Ort können sich **verschiedene Räumlichkeiten** anbieten: eigene Räume, solche von Netzwerkpartnern und Bildungsträgern, aber auch Räume in öffentlicher oder frei-gemeinnütziger Trägerschaft, die viele Menschen in ihrem alltäglichen Leben aufsuchen, beispielsweise Bürgerhäuser, Gemeinde- und Familienzentren, Mehrgenerationenhäuser, Bibliotheken oder Volkshochschulen: „Als Teil der sozialen und kulturellen Infrastruktur sind sie für viele Menschen wichtige Orte der Begegnung, der Bildung und Unterstützung; sie bieten oft eine besondere Aufenthaltsqualität. Es sind Orte in ihrer Wohnumgebung, an denen sie sich gerne aufhalten. Die Nutzung solcher Räume durch das Jobcenter unterstützt die Bürgernähe einer sozialräumlichen Präsenz“ (Deutscher Verein, 2021, S. 14 f.).

Je nachdem welche organisatorischen Besonderheiten die Anlaufstellen aufweisen, können dabei unterschiedliche **Methoden und Herangehensweisen** zum Einsatz kommen. Zu den personenbezogenen Methoden gehören Beratungsgespräche, Gruppenangebote, Krisenintervention, assistierende Dienstleistungen. Zu den fallübergreifenden Methoden gehören vor allem sozialräumliche und netzwerkbezogene Aktivitäten, d.h., zum einen werden die spezifischen Bedürfnisse und

Ressourcen des Sozialraums in die Arbeit einbezogen und zum anderen wird mit Institutionen und Netzwerken zusammengearbeitet. Zusätzlich können partizipative Methoden, wie z.B. Beteiligungsverfahren, dazu beitragen, dass Kundinnen und Kunden aktiv an der Gestaltung der Arbeit der niedrigschwelligen Anlaufstellen bzw. der Weiterentwicklung von Angeboten beteiligt werden (vgl. Kapitel 5.2).



Beispiele aus der Praxis

Das Café K ist ein einmal im Monat stattfindendes freiwilliges Angebot, das von Mitarbeitenden des Jobcenters mitbetreut wird. Im Rahmen dieses Kleingruppenangebots in eigenen, gemütlich eingerichteten Räumlichkeiten eines Trägers werden Müttern und Vätern unter Beteiligung von Netzwerkpartnern verschiedene Themenbereiche angeboten, die sie auf die Integration in den Arbeitsmarkt vorbereiten, aber auch bei der Betreuung ihrer Kinder unterstützen. Ein wichtiges Ziel ist die Vernetzung der Mütter und Väter untereinander. Eine Fachkraft aus dem Projekt gab uns dazu ein Beispiel: „Allein, wenn Kinder miteinander spielen, findet Vernetzung statt. Oder es wird eine Frage von der BCA eingebracht: Was ist denn aus Ihrem Kindersitz geworden? Und dann springt eine andere Mutter ein: Ich habe da einen Kontakt. Dann ist Vernetzung schon geschehen und es kann von hier aus weitergehen. Wenn Telefonnummern ausgetauscht werden, hat es funktioniert.“ Insgesamt nehmen Kundinnen und Kunden mit kleinen Kindern das Angebot gerne an, nicht immer ins Jobcenter kommen zu müssen.

In einem anderen Jobcenter wurde ein Quartiersbüro in einem Stadtteil, in dem man sich kennt, eingerichtet. In zentraler Lage in der Einkaufsstraße dient es als offene, niedrigschwellige Anlaufstelle für die Stadtteilbewohner. Die Zusammen-

arbeit im Quartiersbüro erfolgt rechtskreisübergreifend, zudem wird das Büro durch einen lokalen Stadtteilverein und die Stadtteilzeitung unterstützt. Insgesamt hat es ca. sechs Monate gedauert, bis sie sich etabliert haben. Sie haben sich anfangs bei Arbeitgebern und Netzwerkpartnern (Kitas, Schulen, Beratungsstellen) vor Ort bekannt gemacht und sind mit Bürgerinnen und Bürgern durch Präsenz auf Sportveranstaltungen oder Freizeittreffs am Wochenende ins Gespräch gekommen. Die vier Fachkräfte (darunter zwei aus dem Fallmanagement) betreuen viel Laufkundschaft, die ohne Termin vorbeikommen, aber auch rund 400 Bestandskunden. Die zuständige Führungskraft gab uns ein Beispiel: „Eine ältere Dame kam zu uns ins Büro und sagte: Mein Enkel ist 19 Jahre und macht nichts, könnt ihr mal mit ihm sprechen? Am Nachmittag kam sie mit dem Enkel im Schlepptau wieder vorbei.“

In einem Jobcenter wurde die Stadt, die sich aus vielen kleinen, mit dem ÖPNV teils schwer zu erreichenden Orten zusammensetzt, in Quartiere eingeteilt, für die jeweils eine Fallmanagerin oder ein Fallmanager zuständig ist. Diese bieten einmal in der Woche offene Sprechstunden an, teils in eigenen Büros, teils bei örtlichen Wohlfahrtsverbänden, teils in Kindergärten. Die Teamleiterin sagte dazu: „Wir sind sehr bestrebt, vor Ort zu sein, aber nicht in ihre Lebenswelt hineinzuwirken.“

4.3.6 Mobile Angebote

Mobile Angebote können in verschiedenen Kontexten und mit unterschiedlichen Zielsetzungen unterbreitet werden. So können mobile Beratungsstellen beispielsweise in Stadtteilen oder Wohngebieten aufgestellt werden, um eine niedrighschwellige Unterstützung anzubieten. Ebenso kann das mobile Angebot darin bestehen, mit Leistungsberechtigten vor Ort zu unterschiedlichen Arbeitgebern zu fahren. Mit mobilen Angeboten können auch Menschen erreicht werden, die aufgrund von räumlichen oder zeitlichen Einschränkungen oder aufgrund von anderen Barrieren Schwierigkeiten haben, ein Beratungsangebot in einer festen Einrichtung aufzusuchen.



Beispiele aus der Praxis

Bürgerschaftliche Akteure beschließen, eine „Informationsmeile“ im Rahmen eines Stadtteilstes einzurichten, bei dem sich die sozialen, freien und behördlichen Angebote des Stadtteiles mit ihren Angeboten präsentieren sollen. Das Jobcenter ist mit einem Stand präsent, auf dem besondere Schulungs-, Qualifizierungs- und Trainingsangebote in räumlicher Nähe für arbeitslose Menschen präsentiert werden.

In einem Jobcenter wird von guten Erfahrungen mit einem „Pop-Up-Office“ zum Thema Berufsorientierung berichtet, das in Kooperation mit einem Träger und der Berufsberatung bei Veranstaltungen und Aktionstagen aufgebaut wird und Jugendliche frühzeitig erreichen möchte.

Ein weiteres Beispiel stammt aus dem Umkreis der Förderung von besonders schwer zu erreichenden jungen Menschen nach § 16h SGB II und geht in Richtung Streetwork: „Ein Träger setzt für ein 16h-Projekt einen Beratungsbuss ein. Mit dem Bus fahren Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in verschiedene soziale Brennpunkte der Stadt und stellen ihn dort als Anlaufstelle für einen Tag auf. Im Bus beraten sie Jugendliche bei Alltagsproblemen und bringen sie mit weiteren Einrichtungen in Kontakt“ (Promberger, Klingert & Nivorozhkin, 2020, S. 7) – ein Angebot, an dem sich gelegentlich auch Fachkräfte aus dem Jobcenter beteiligen könnten.





5. Fallübergreifende Arbeit in Netzwerken und Sozialräumen

Eine wichtige Ressource für die ganzheitliche Fallarbeit bilden funktionierende Netzwerke in unterschiedlichen Handlungsfeldern bzw. für bestimmte Zielgruppen. Hier setzt die institutionelle Netzwerkarbeit an. Einen weiteren Zugang bilden sozialraumorientierte Ansätze. Es wird in diesem Kapitel jeweils um einen kurzen Einstieg gehen, indem Chancen, Herausforderungen und Praxisbeispiele einer fallübergreifenden Arbeit in Netzwerken und Sozialräumen thematisiert werden.

5.1 Netzwerkarbeit

Die **institutionelle Netzwerkarbeit** nimmt in den einzelnen Beratungs- und Betreuungsansätzen der Jobcenter einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Im Fallmanagement gehört sie beispielsweise zum elementaren Bestandteil des Konzepts (Autorengemeinschaft, 2004; DGCC, 2020), aber auch in einer Reihe von Jobcentern, die neue Ansätze der Beratung und Betreuung erproben, spielt sie eine erkennbar wichtige Rolle (BA, 2020). Davon abzugrenzen ist die **anlassbezogene Zusammenarbeit** mit externen Akteuren im Rahmen der konkreten Fallarbeit (vgl. Kapitel 3.4).

Jobcenter sind nach § 18 SGB II dazu aufgefordert, mit allen für sie relevanten Stellen und Einrichtungen zusammenzuarbeiten. Das Spektrum reicht von den Sozialleistungsträgern über allgemein- und berufsbildende Schulen, Kammern, Stellen des öffentlichen Gesundheitsdienstes bis zu den Trägern der freien Wohlfahrtspflege. Die Zusammenarbeit mit diesen Stellen soll auf Grundlage der Gegenseitigkeit erfolgen, insbesondere um eine gleichmäßige oder gemeinsame Durchführung von Maßnahmen zu beraten oder zu sichern.

Im Unterschied zur Kooperation, die eher anlassbezogen und zeitlich begrenzt erfolgt, geht es bei der Netzwerkbildung um die **Zusammenarbeit mehrerer Akteure mit einem gemeinsamen Ziel**. In entwickelten Netzwerken spielt zudem die wechselseitige Beziehung der Akteure eine wichtige Rolle. Über diese multilateralen Beziehungen werden Informationen ausgetauscht, temporäre Projekte realisiert oder dauerhaft Produkte hergestellt. Der Begriff „Produkte“ ist hierbei in einem weiten Sinne zu verstehen, im Kontext der Beschäftigungsförderung sind vor allem Dienstleistungen gemeint, die von verschiedenen Akteuren kooperativ oder in Form einer Versorgungskette an kritischen Übergängen erbracht werden. Beispiele wären Jugendberufsagenturen, ein kooperativ erbrachtes Eingliederungsprogramm für (ehemalige) Häftlinge oder ein Netzwerkverbund im Kontext der beruflichen Weiterbildung. „Die institutionelle Vernetzung mündet dabei teilweise in **Kooperationsvereinbarungen** mit externen Akteuren gemäß § 18 SGB II über die örtliche Zusammenarbeit, die auf lokaler oder regionaler Ebene oder auf Bundesebene geschlossen werden können. [...] In den Kooperationsvereinbarungen wird der Ablauf der Zusammenarbeit festgelegt, z. B. was passiert, wenn eine Vermittlungsfachkraft ein Suchtproblem bei Kunden und Kundinnen erkennt (Informationsaustausch, Schweigepflichtentbindung)“ (Bähr et al., 2019, S. 144).

Um institutionelle Netzwerke, die über einen reinen Informationsaustausch hinausgehen, dauerhaft etablieren zu können, sind eine Reihe von **erfolgskritischen Faktoren** zu berücksichtigen (Reis, 2018; BA-Materialien: Erfolgsfaktoren für Netzwerke ⇨ <https://www.baintranet.de/001/011/Documents/Erfolgsfaktoren-Netzwerke.pdf>). Dazu gehören unter anderem:

- persönliches Engagement,
- Mitwirkung von Entscheidungsträgern,
- erkennbarer Nutzen des Netzwerks für die einzelnen Akteure,
- gemeinsame Ziele,
- Definition von und Fokus auf Zielgruppen,
- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit der Arbeit,
- klare Aufgabenstrukturen,
- Erhaltung der Autonomie der einzelnen Akteure.

Der Bedarf für eine verstärkte Netzwerkarbeit ergibt sich häufig an **neuralgischen Übergängen**, bei denen die institutionelle Zuständigkeit wechselt oder mehrere Akteure gleichzeitig zuständig sind. Eine immer wieder berichtete Erfahrung ist, dass bei einem Statuswechsel bzw. Übergang wertvolle Zeit verstreicht, bis die betroffene Person einen Termin bekommt oder weiß, wer ihre neue Ansprechperson ist. Auch gehen dabei besonders gefährdete Personengruppen immer wieder verloren. Zu denken ist hier beispielsweise an schulumüde Jugendliche am Ende ihrer Schulzeit, suchterkrankte Menschen nach ihrer Entlassung aus einer stationären Behandlung oder Haftentlassene. Für diese Personengruppen sind aufeinander abgestimmte Dienstleistungen und Informationsflüsse zwischen den einzelnen Akteuren besonders wichtig, d. h. die Etablierung von sogenannten „Dienstleistungsketten“ (Reis, 2018).

Das Ziel besteht darin, einen **möglichst durchgängigen und lückenlosen Leistungsprozess zu gestalten**, bei dem die einzelnen Unterstützungsangebote sinnvoll miteinander verknüpft werden. Auf der Einzelfallebene kann der Aufbau von Kooperationsstrukturen die Anbahnung von Unterstützungsangeboten maßgeblich erleichtern. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation von Jobcentern und psychosozialen Einrichtungen, um für betroffene Langzeitarbeitslose den Zugang zur psychotherapeutischen Versorgung zu erleichtern (Meiler et al., 2023).





Stimmen aus der Praxis

→ „Dieses Netzwerken ist unglaublich und dadurch, dass so viele Helfersysteme in manchen Familien drin sind, kommt man auch untereinander ins Gespräch und man merkt, wie vernetzt das sowieso schon alles ist in unserem Kreis. Oder wenn man dann Fragen hat, hat man die Kontaktdaten. Also wir nutzen das dann auch direkt. Das fließt alles in unser Netzwerk mit ein. Das Netzwerk ist sogar gewachsen.“

→ „Wir hatten die Situation, dass Jugendliche zum Fallmanager kommen und sagen: Alles ist okay, auch in der Familie. Unsere Fallmanager stellen dann nach längerer Zeit fest, dass bereits die Jugendgerichtshilfe oder Familienhilfe in der Familie ist. Wieso wissen wir das nicht? Wir haben dann mit dem Jugendamt vereinbart, dass Familienhelfer mit Einverständnis der Eltern frühzeitig einen Kontakt zum Fallmanagement vermitteln. Zudem führen wir [Jobcenter, Jugendamt] gegenseitige Schulungen zu bestimmten Themen durch.“

In einem anderen Fall haben Kliniken, Stadt und Jobcenter ein abgestimmtes Vorgehen vereinbart, um Menschen mit einer Suchterkrankung eine lückenlose Betreuung nach Entlassung aus dem Krankenhaus zu ermöglichen. Beispielsweise kontaktiert der Sozialdienst der Klinik das zuständige Fallmanagement darüber, dass ein Patient mit SGB-II-Anspruch demnächst entlassen wird, um einen (ggf. auch gemeinsamen) Anschlusstermin zu vereinbaren. Voraussetzung dafür ist, dass die Patienten bzw. Patientinnen hierzu ihr Einverständnis geben und eine Schweigepflichtentbindungserklärung unterschreiben.

In einzelnen Jobcentern wurden Angebote so konzipiert, dass sich verschiedene Träger und Jobcenter mit ihren jeweiligen Stärken und Ressourcen ergänzen konnten. Gerade im Kontext einer ganzheitlichen Fallarbeit mit bestimmten Zielgruppen (z.B. Alleinerziehenden, Familien mit oder ohne Migrationshintergrund, schwer erreichbaren jungen Menschen) hat sich diese Strategie bewährt. Hierzu werden Räumlichkeiten gemeinsam genutzt, rechtskreisübergreifende Tandems gebildet,

gemeinsame Maßnahmen konzipiert, Veranstaltungen für die gegenseitige Fortbildung durchgeführt und vieles mehr. Eine solche „Kollaboration“, die über eine temporäre Kooperation im Einzelfall hinausgeht, kann einen wichtigen Erfolgsfaktor für ganzheitliche Ansätze darstellen, ist aber auch voraussetzungsvoll, wie aktuelle Projekterfahrungen zeigen (Schulze-Böing, 2023, S. 11) – zu berücksichtigen sind hier insbesondere die oben angesprochenen erfolgskritischen Faktoren für eine vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit.

Weiterführende Anregungen zur Netzwerkarbeit finden sich im Intranet: Hintergrundmaterialien zu BeKo

⇒ <https://www.baintranet.de/002/001/004/003/Seiten/Beko-Hintergrundmaterialien.aspx>.

5.2 Sozialraumorientierte Arbeit

Der Sozialraumansatz betrachtet die Menschen als Teil ihres räumlichen und sozialen Umfelds und berücksichtigt in seiner Mehrdimensionalität alle relevanten Aspekte des Lebens wie Bildung, Arbeit, Wohnen, Gesundheit und Freizeit. Vor diesem Hintergrund können auch strukturelle Benachteiligungen sowie Mehrfachbenachteiligungen und deren Verursachung in den Blick genommen werden, die zu einem erweiterten, kontextualisierten Fallverständnis beitragen. „Versteht man Beschränkungen der Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit systemisch, d. h. als Folge persönlicher und institutioneller Barrieren, so reicht Beratung nicht aus, um daran etwas zu ändern“ (Bartelheimer, 2023, S. 48).

Ein **Kerngedanke sozialraumorientierten Handelns besteht darin, Lösungsansätze im Gemeinwesen zu eröffnen** und dabei die „Fixierung“ auf den Einzelfall zu verlassen, ohne die Fallarbeit zu vernachlässigen: Es geht darum, den „Fall im Feld“ zu bearbeiten, zugleich aber auch zielgruppen- und bereichsübergreifende Aktivitäten zu unternehmen (Lüttringhaus, 2012). Insoweit bewegt sich die sozialraumorientierte Arbeit stets auf mehreren Ebenen (Hinte, 2008, S. 8 ff.):

- **Einzelfallebene:** Ausgehend von den Ressourcen der Klienten und Klientinnen soll gezielt nach Möglichkeiten der Aktivierung und Nutzung von Ressourcen des Sozialraums gesucht werden, in dem diese leben – ein Leitprinzip lautet: „Aktivierende Arbeit hat Vorrang vor betreuender Tätigkeit.“

- **Netzwerkebene:** Die Vernetzung und Integration der verschiedenen sozialen Dienste und Hilfsquellen soll zu einer nachhaltig wirksamen Arbeit im Einzelfall wie im Quartier beitragen. Voraussetzung hierfür sind eine genaue Kenntnis im Hinblick auf die verschiedenen lokalen Akteure, institutionellen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen, Initiativen und Arbeitgeber und entsprechende Kontakte zu diesen.
- **Sozialpolitische Ebene:** Sozialraumorientierung heißt auch, Initiative zu ergreifen und Empfehlungen für Aktivitäten auf struktureller Ebene zu geben (z. B. um auf die große Bedeutung eines verlässlichen und passenden Kinderbetreuungsangebots für eine gelingende und nachhaltige Integration in Arbeit hinzuweisen), etwa in Stadtratssitzungen oder in Trägerversammlungen der Jobcenter, aber auch in Form von Sozialraumkonferenzen mit Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern (Deutscher Verein, 2022, S. 13).

Ein Leitgedanke sozialräumlicher Ansätze ist dabei, dass sich diese Lösungsansätze an den Bedürfnissen und Interessen der betreffenden Menschen orientieren, d. h., dass diese aktiv einbezogen werden (Hinte, 2008). Wie Fallstudien zeigen (Popp et al., 2021) ist darüber hinaus auch eine Haltung der zuständigen Fach- und Führungskräfte erforderlich, die sich wegbewegt von einem „Ich weiß, was für dich gut ist, und das tun wir jetzt“ hin zum konsequenten „Dein Wille wird ernst genommen, deine Interessen zählen“ (Hinte, 2008, S. 8). Hierin liegt sicherlich eine der größten Herausforderungen für institutionelle Akteure, nicht nur für Jobcenter.

Aufgrund ihres spezifisch beschäftigungsorientierten Auftrags können Jobcenter nicht in der ganzen Bandbreite und Offenheit eines Sozialraumansatzes agieren. Arbeitsmärkte sind nie nur sozialräumlich organisiert bzw. die Arbeitsuche ist selten nur auf das engere sozialräumliche Lebensumfeld beschränkt, auch erstrecken sich die Netzwerke der Jobcenter und der Maßnahmeträger häufig auf das gesamte Stadtgebiet. Dennoch sind Jobcenter von ihrer Anlage her immer auch kommunal verankert und können dazu beitragen, dass

- die Fallarbeit stärker sozialräumlich ausgerichtet wird und aufsuchend erfolgt (den Fall im Feld bearbeiten),
- raumbezogene Hilfsquellen zur Bewältigung prekärer Lebenssituationen besser erschlossen und genutzt werden (fallunspezifische Aktivitäten),
- bestimmte sich häufende Problemlagen und erkennbare Versorgungslücken im Quartier adressiert werden (fallübergreifende Aktivitäten),

- die Verzahnung mit anderen im Sozialraum vorhandenen Ressourcen verbessert wird (Netzwerkarbeit),
- eigene niedrigschwellig ansetzende Angebote verstärkt in die bestehende sozialräumliche Infrastruktur eingebettet werden

(Rübner, 2024; Köttker & Kratzat, 2021; Deutscher Verein, 2021).

Einige dieser Punkte sollen hier kurz beleuchtet werden. Den **Fall im Feld bearbeiten** heißt, dass bei der Suche nach Lösungen nicht ausschließlich in eigenen Maßnahmekategorien und Angeboten gedacht wird, sondern verstärkt auch die Ressourcen der betreffenden Personen, ihres persönlichen Umfelds und des Sozialraums einbezogen werden (Lüttringhaus, 2012, S. 292).

Eine gezielte und passgenaue Unterstützung bei der Erschließung sozialräumlicher Ressourcen setzt voraus, dass diese den Fachkräften auch bekannt sind. In der Literatur wird von **fallunspezifischer Arbeit** gesprochen, wenn Fachkräfte ohne einen einzelfallbezogenen Anlass im Sozialraum den Kontakt zu Menschen und Institutionen suchen, „um für die zukünftige Fallarbeit mögliche nutzbare Hilfen und nützliche Tipps verfügbar zu haben“ (Lüttringhaus, 2012, S. 286). Ein allgemeiner Überblick zu Angeboten und Möglichkeiten im Sozialraum reicht im Regelfall aber nicht aus, vielmehr müssen Fachkräfte auch ein „Gespür“ dafür entwickeln, welche spezielle Ressourcenqualität sich mit einem Angebot verbindet, welcher Personenkreis dabei angesprochen wird und welcher eher nicht (Lüttringhaus, 2012, S. 289). In diesem Sinne geht es nicht nur um die Vermittlung vorhandener Hilfen, sondern auch um die **gezielte Erschließung, Exploration und Vernetzung vor Ort**.

Fachkräfte aus den Jobcentern haben hier gerade am Anfang nicht immer einen leichten Stand. Eine **proaktive Vorgehensweise** kann dabei manche Vorbehalte abbauen helfen. Perspektivisch geht es darum, aktiv Kontaktpflege zu betreiben, in Sozialräumen unterwegs zu sein und Vernetzungsinitiativen anzuregen; seitens der Führungskräfte ist es wichtig, diese Art der Vernetzung im Sozialraum als elementaren Bestandteil ganzheitlicher Ansätze zu begreifen und entsprechende Spielräume zu eröffnen bzw. selbst gestaltend mitzuwirken (Rübner, 2024; vgl. Kapitel 6). Dabei ist auch eine **interne Vernetzung** im Hinblick auf laufende Aktivitäten, bestehende Kooperationen und Informationen wichtig, sei es über die Einrichtung einer Datenbank, den teamübergreifenden Austausch oder die Einbindung von Stabsstellen wie die BCA. Ein weiterer Faktor, um die sozialraumorientierte Arbeit auszubauen, sind flexible

Settings, hier insbesondere dezentrale Anlaufstellen, sei es in eigenen oder gemeinsam genutzten Büros mit Partnern aus dem Sozialraum (vgl. Kapitel 4.3).

Sozialraumorientierung heißt auch, auf struktureller Ebene **Versorgungslücken, Qualitätsmängel oder fehlende Ressourcen zu adressieren**. Jobcenter können hier einen aktiven Beitrag leisten. „Wenn sie Einfluss beispielsweise auf kommunale Entscheidungsprozesse hinsichtlich des Angebotes an Kinderbetreuung oder bei der Ausgestaltung des ÖPNV nehmen, lassen sich Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und im Bereich der Mobilität bei der Arbeitssuche insgesamt stärker strukturell angehen. Die Erfahrungen einiger beteiligter Jobcenter zeigen, dass dies positive Wirkungen für die Zielgruppe erzielt“ (Kaps et al., 2020, S. 78). In einem anderen Fall hat sich ein Jobcenter an einer Befragung der Kommune beteiligt, bei denen der sozialraumbezogene Bedarf von Bewohnerinnen und Bewohnern eines Stadtteils zum Thema Gesundheit erkundet werden sollte. Nach fallübergreifenden Lösungswegen zu suchen, bedeutet im Kontext der Sozialraumorientierung allerdings nicht, dass Projektideen aus anderen Kontexten einfach kopiert werden, sondern Konzepte und Projekte fall- und feldspezifisch abgewogen und initiiert werden (Lüttringhaus, 2012, S. 290).

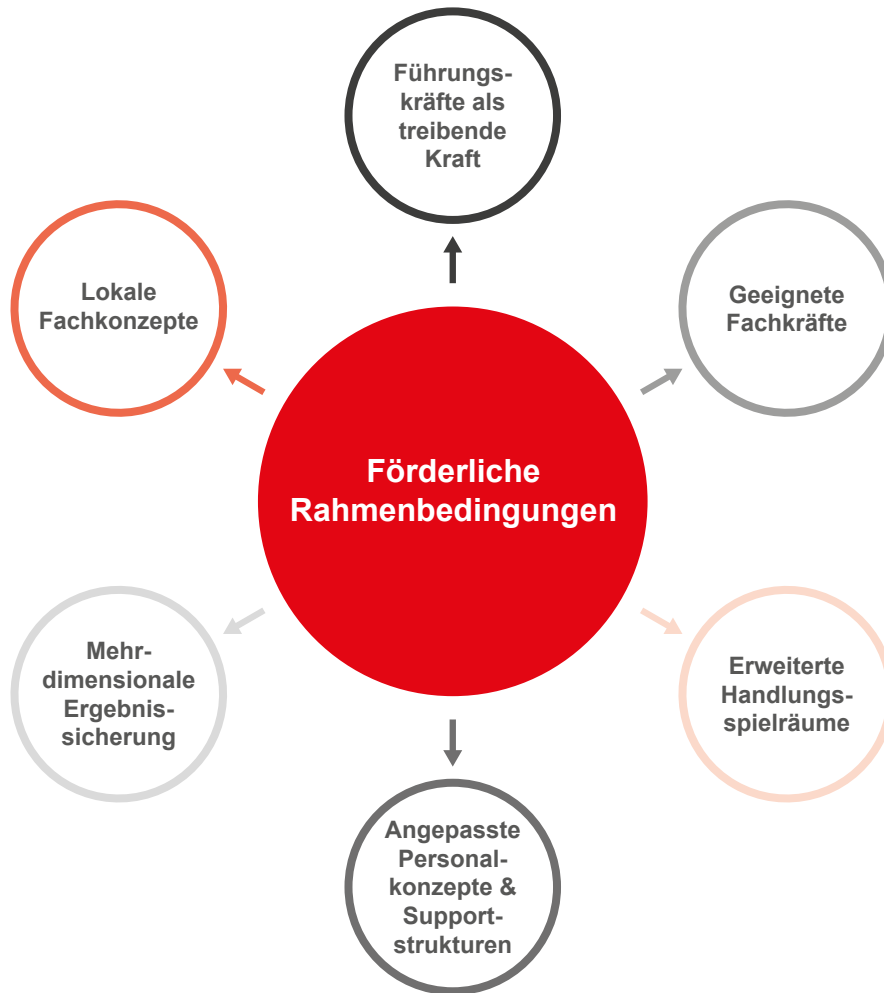




6. Förderliche Rahmenbedingungen in den Jobcentern

Im Rahmen unserer Gespräche mit Fach- und Führungskräften aus 15 Jobcentern wurden auch verschiedene förderliche Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung ganzheitlicher Beratungs- und Betreuungsansätze angesprochen. Im Lichte dieser Erfahrungswerte aus der Praxis und von Erkenntnissen aus Fallstudien haben wir **sechs Aspekte** zusammengestellt, die **für den Auf- und Ausbau ganzheitlicher Ansätze** als erfolgskritisch eingestuft werden (vgl. Abbildung 9). Abhängig von der Art und dem Umfang dieser Ansätze müssen hierzu entsprechend weitreichende geschäftspolitische Entscheidungen getroffen und Ressourcen bereitgestellt werden. Vor diesem Hintergrund verstehen sich die hier angesprochenen Aspekte als **Anregung und Diskussionsimpuls**.

Abbildung 9: Förderliche Rahmenbedingungen ganzheitlicher Ansätze



Führungskräfte als treibende Kraft

In unseren Interviews wurde immer wieder deutlich, dass es mindestens eine treibende Kraft, aus dem Führungskreis bedarf, um ganzheitliche Ansätze im Jobcenter zu initiieren und vor allem auch am Laufen zu halten. Häufig waren es Teamleiterinnen und Teamleiter, die hier für die entscheidenden Impulse, die Unterstützung ihrer Mitarbeitenden und die Weiterentwicklung gesorgt haben. Fallübergreifende Konzepte, die einen erhöhten Mitteleinsatz erfordern, wie aufsuchende Angebote und sozialräumliche Aktivitäten, können darüber hinaus nur

umgesetzt werden, wenn die Geschäftsführung in den Jobcentern darin einen Mehrwert sieht (Schulze-Böing, 2023). Hierzu beitragen könnten ein internes Wissensmanagementsystem im Intranet der BA zu laufenden Projekten (Oschmiansky et al., 2020), ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch in Workshops und auf Fachtagungen sowie Praxisbesuche vor Ort. Darüber hinaus ist es ratsam, die eigenen Fachkräfte stärker in die Konzeption mit einzubeziehen und – vor allem bei sozialräumlichen Projekten – auch nach Möglichkeiten zu suchen, Bürgerinnen und Bürger zu beteiligen (Popp et al., 2021).

Geeignete Fachkräfte

Eine ganzheitlich ausgerichtete Fallarbeit erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit Menschen in schwierigen, teils prekären Lebenslagen. Die Integration in Arbeit stellt dabei nur ein Thema neben anderen dar. Fachkräfte benötigen für ihre Arbeit daher ein hohes Maß an Offenheit, Toleranz und Flexibilität. Es ist vor allem diese Bereitschaft zu einer ganzheitlichen Arbeitsweise und einem regelmäßigen Austausch, die in unseren Gesprächen mit Fach- und Führungskräften immer wieder hervorgehoben wurde. Entsprechend wird bei der Gewinnung von Fachkräften für ganzheitliche Beratungs- und Betreuungsaufgaben empfohlen, auf diese Aspekte besonders zu achten. Darüber hinaus spielt die Fachlichkeit in der ganzheitlichen Arbeit eine wichtige Rolle, die je nach Betreuungskonzept und Zielgruppe unterschiedliche Schwerpunkte aufweist und Weiterbildungsbedarfe nach sich zieht (z. B. zu Themen wie Sucht, Arbeit mit schwer erreichbaren jungen Menschen, aufsuchende Arbeit, Netzwerkarbeit).

Erweiterte Handlungsspielräume

Alle hier untersuchten internen Ansätze wiesen ein vergleichsweise hohes Maß an Handlungsspielräumen auf, beispielsweise bezüglich Kontaktdichte, Dauer von Beratungsgesprächen, Weitergabe von Durchwahlnummern oder des Orts der Beratung. Angesichts der geforderten Flexibilität der Fallarbeit, der höheren Bedeutung aufsuchender Elemente und fallübergreifender Aktivitäten sind solche Handlungsspielräume unverzichtbar, auch um die erforderliche Agilität aufzubringen, um sich proaktiv auf verändernde Rahmenbedingungen oder neue Erkenntnisse einstellen zu können (Kaps et al., 2020; Rübner, 2020a). Ein wichtiger Faktor ist zudem das Vertrauen von Führungskräften in die eigenverantwortliche und kompetente Aufgabenerledigung ihrer Mitarbeiterschaft. Handlungsspielräume und Vertrauen beziehen sich aber nicht nur auf die Fachkräfte, sondern auch auf die Kundinnen und Kunden. So erfolgte der Zugang zu den ganzheitlichen Angeboten der befragten Jobcenter überwiegend auf der Basis von Freiwilligkeit, es wurden (verstärkt) Wahl- und Entscheidungsspielräume eröffnet und bis auf wenige Ausnahmen (und hier nur bei Meldeterminen) durchgängig auf der Basis von Vereinbarungen ohne Rechtsfolgen gearbeitet. Diese Formen der Selbstbegrenzung sind wichtig, um die mit den ganzheitlichen Ansätzen verbundene Zunahme an Einflussmöglichkeiten auf den persönlichen Nahbereich der Leistungsberechtigten einzuhegen (Molle, 2023).

Angepasste Personalkonzepte und Supportstrukturen

In den Stimmen aus der Praxis ist an verschiedenen Stellen angeklungen, dass die ganzheitliche Fallarbeit in der dargestellten Intensität eine höhere Kontaktdichte und kleinere Betreuungsschlüssel erfordert. Auch die personale Kontinuität durch feste Ansprechpersonen wurde immer wieder als wichtiger Faktor für die Vertrauensarbeit hervorgehoben. Eine konsequente Netzwerkarbeit bedarf entsprechender Zeitressourcen, auch aufseiten der zuständigen Führungskräfte (Kaps et al., 2020). Im Personalkonzept der Jobcenter sind diese Punkte entsprechend zu berücksichtigen. Vielfach wurden in den Modellregionen auch zusätzliche Ressourcen über Förderprogramme (Europäischer Sozialfonds [ESF], Länder- und Bundesprogramme) akquiriert. Weiterhin zu berücksichtigen ist, dass Fachkräfte im Rahmen ihrer ganzheitlichen Fallarbeit regelmäßig mit stark belasteten Menschen und multiplen Problemlagen konfrontiert sind und ein professionelles Verhältnis aus Nähe und Distanz eine besondere Herausforderung darstellt (Rübner & Weber, 2021). Auch die Herstellung einer Balance aus Fordern und Fördern stellt sich in ganzheitlichen Beratungssettings als deutlich anspruchsvoller dar (vgl. Kapitel 3.1). Hier sind kontinuierliche Supportstrukturen wie Teambesprechungen, Fallberatungen, Supervisionen, Fortbildungen wichtig (Oschmiansky et al., 2020) und sollten niedrigschwellig angeboten werden.

Mehrdimensionale Ergebnissicherung

In einigen Jobcentern wurden Wege gefunden, um die vielschichtige Fallarbeit dokumentieren zu können und vor allem auch „Wirkungen unterhalb einer Arbeitsmarktintegration“ (Oschmiansky et al., 2020, S. 48) sichtbar zu machen. Mithilfe dieser dezentralen Ansätze war es möglich, Aktivitäten und Fortschritte fallbezogen und teamintern zu dokumentieren⁵, inklusive realisierter Integrationen in Arbeit (Schulze-Böing, 2023). Anonymisierte Ergebnisberichte sind aber auch für die Geschäftsführung ein wichtiger Beleg für den Mehrwert der geleisteten Arbeit. Angesichts der feststellbaren Variantenvielfalt ganzheitlicher Ansätze können dezentrale Lösungen einen wichtigen, ergänzenden Beitrag zur Ergebnissicherung darstellen. Darüber hinaus werden aber auch überregionale Indikatoren benötigt, inklusive einer besseren Abbildung integrationsvorbereitender Aktivitäten (Deutscher Bundestag, 2022b).

⁵ Eine fall- und teaminterne Dokumentation außerhalb der Fachverfahren und diesbezüglichen Regelungen bergen datenschutzrechtliche Risiken, da Sozialdaten an Unbefugte offenbart werden könnten. Es wird empfohlen, die geplante Dokumentation durch die behördliche Datenschutzbeauftragte/den behördlichen Datenschutzbeauftragten datenschutzrechtlich bewerten zu lassen, um Datenschutzverletzungen zu vermeiden.

Lokale Fachkonzepte

Aus den dargestellten Punkten wird ersichtlich, dass für die Implementation ganzheitlicher Ansätze zahlreiche geschäftspolitische Entscheidungen und Weichenstellungen – auch im Verhältnis zu den Regelangeboten – erforderlich sind. Ausgangspunkt sollte hierbei eine regionale Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse sein, auf deren Basis Grundsatzentscheidungen zu Beratungs- und Betreuungsansätzen für bestimmte Zielgruppen abgeleitet werden (Kaps et al., 2020). Im Rahmen eines lokalen Fachkonzepts sind weitere organisationsinterne Fragen zu regeln, beispielsweise bezüglich Zu- und Abgangsregelungen, Falldokumentation, Personalausstattung, Qualifikation, Infrastrukturbedarfe, interner Schnittstellen und fallübergreifender Vernetzung. Eine in der Praxis und Evaluation immer wieder thematisierte Frage ist dabei auch eine bessere Verzahnung mit der Leistungsberatung als Teil eines ganzheitlichen Beratungskonzepts eines Jobcenters (Berlit, 2024; Oschmiansky et al., 2020). Fachkonzepte können sowohl nach innen wie nach außen eine wichtige Orientierungsfunktion übernehmen, Kommunikationsprozesse regeln und über die Zeit ein Monitoring ermöglichen. Der gewählte Ansatz kann zudem in die lokale Gesamtstrategie der Jobcenter eingebettet werden (Kaps et al., 2020).

Literatur

- Achatz, J., Bauer, F., Bennett, J., Bömmel, N., Coban, M., Dietz, M., Englert, K., Fuchs, P., Gellermann, J. F. C., ... & Zins, S. (2024): Evaluation des Teilhabechancengesetzes – Abschlussbericht. IAB-Forschungsbericht 04/2024, Nürnberg.
- Achtziger, A. & Gollwitzer, P. M. (2018). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 355–388). Heidelberg: Springer.
- Andresen, S. & Galic, D. (2015). *Kinder. Armut. Familie.: Alltagsbewältigung und Wege zu wirksamer Unterstützung*. Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Autorengemeinschaft (2004). Fachkonzept „Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II“. Abschlussfassung des Arbeitskreises. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.). Nürnberg. Abrufbar unter: <https://www.baintranet.de/001/006/Documents/Fallmanagement/SGBII-Fachkonzept-Fallmanagement-pdf.pdf>
- Bähr, H. (2023). Interaktion im Schatten der Hierarchie: Zwang und Zusammenarbeit in Jobcentern. *Zeitschrift für Sozialreform*, 69(3), 167–191.
- Bähr, H., Kirchmann, A., Schafstädt, C., Sippli, K., Späth, J. & Boockmann, B. (2019): Bedarfsgemeinschaften und ihre Mitglieder in der Beratungs- und Vermittlungsarbeit der Jobcenter. IAB-Forschungsbericht, 06/2019.
- Bamberger, G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bartelheimer, P. (2017). Beratung als Arbeitsmarktdienstleistung – Konzepte und Zugänge zu wirkungsorientierter Evidenz. In *Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung* (Hrsg.), *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung* (S. 135–147). Bielefeld: wbv.
- Bartelheimer, P. (2023). Aus der wissenschaftlichen Begleitung: Eindrücke, Überlegungen, Fragen. In M. Schulze-Böing (2023), *Coaching von Bedarfsgemeinschaften im SGB II* (S. 39–50). Abschlussbericht Hessischer Projektverbund. Abrufbar unter: https://www.schulzeboeing.de/fileadmin/user_upload/Bericht_Family-Fit_2023-03-21_END.pdf
- Bartelheimer, P. (2024). Fünf Botschaften zur Fallarbeit im Jobcenter. In M. Rübner & M. Schulze-Böing (Hrsg.), *Gut beraten im Jobcenter?* (S. 237–252). Baden-Baden: Nomos.
- Bauer, F. (2021). „Coaching“ im Rahmen öffentlich geförderter Beschäftigung. Begriff, Funktionen und Situationslogik. *Sozialer Fortschritt*, 70(1), 19–39.
- Bauer, F., Bennett, J., Coban, M., Dietz, M., Friedrich, M., Fuchs, P., ... & Zins, S. (2021). Evaluation der Förderinstrumente nach §16e und §16i SGB II – Zwischenbericht. IAB-Forschungsbericht, 03/2021.

- Bauer, F., Bernhard, S., Bernhard, S., Beste, J., Bruckmeier, K., Dietz, M., ... Zabel, C. (2022). Stellungnahme des IAB zum Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Einführung eines Bürgergeldes. IAB-Stellungnahme, 07/2022.
- Bauer, F., Fuchs, P. & Gellermann, J. F. (2022). Ganzheitliche beschäftigungsbegleitende Betreuung: vielfältiger Bedarf und hohe Anforderungen. Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit, 40(4), 40–50.
- Beckmann, F., Heinze, R. G., Schad, D. & Schupp, J. (2021). Klima der Angst oder Respekt auf Augenhöhe? Erfahrungen von Hartz IV-Beziehenden mit Jobcentern im Zuge der Corona-Pandemie. Sozialer Fortschritt, 70(10–11), 651–669.
- Berlit, U. (2024). Qualitätsvolle Beratung (auch) bei der Leistungssachbearbeitung als Rechtsgebot. In M. Rübner & M. Schulze-Böing (Hrsg.), Gut beraten im Jobcenter? (S. 119–132). Baden-Baden: Nomos.
- Bertelsmann Stiftung (2015). Armutsgefährdete Kinder sind materiell unterversorgt und sozial benachteiligt. Abrufbar unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2015/mai/bedarfslagen-von-familien-in-prekaeren-lebensverhaeltnissen/#detail-content-51a2-10>
- Beste, J. & Trappmann, M. (2016). Erwerbsbedingte Abgänge aus der Grundsicherung. Der Abbau von Hemmnissen macht's möglich. IAB-Kurzbericht, 21/2016.
- Beste, J., Bethmann, A. & Gundert, S. (2014). Sozialstruktur und Lebensumstände. Materielle und soziale Lage der ALG-II-Empfänger. IAB-Kurzbericht, 24/2014.
- Böhringer, D., Karl, U., Müller, H., Schröer, W. & Wolff, S. (2012). Den Fall bearbeitbar halten: Gespräche in Jobcentern mit jungen Menschen. Opladen: Budrich.
- Brussig, M., Aurich-Berheide, P., Kirsch, J., Langer, P., Pfeiffer, F., Ivanov, B., ... Kleinemeier, R. (2019). Evaluation des Bundesprogramms „Soziale Teilhabe am Arbeitsmarkt“. 3. Zwischenbericht. BMAS-Forschungsbericht 531. Abrufbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb531-evaluation-des-bundesprogramms-soziale-teilhabe-am-arbeitsmarkt.html>
- Brussig, M. & Kotlenga, S. (2019). Sozialintegrative und beschäftigungsbegleitende Aktivitäten: Erfahrungen mit einer neuen Instrumentengruppe der Arbeitsförderung. Sozialer Fortschritt, 68(12), 947–972.
- Budde, W. & Früchtel, F. (2009). Eco-Maps und Genogramme als Netzwerkperspektive. Abrufbar unter: <https://www.sozialraum.de/eco-maps-und-genogramme-als-netzwerkperspektive.php>
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2020). Laborräume, Multiplikatoren, Ideengeber. Die LZA-Schwerpunktregionen stellen sich vor. Nürnberg.
- Campbell, J. T. & Märtens, M. (2011). Wer mag Hausbesuche (nicht)? Warum man manche Klienten lieber nicht besuchen sollte, andere aber schon: Eine Untersuchung mit SGB-II-Leistungsempfängern. In M. Müller & B. Bräutigam (Hrsg.), Hilfe, sie kommen! Systemische Arbeitsweisen im aufsuchenden Kontext (S. 146–156). Heidelberg: Carl-Auer.
- Christoph, B., Gundert, S., Hirsland, A., Hohendanner, C., Hohmeyer, K. & Ramos Lobato, P. (2015). Ein-Euro-Jobs und Beschäftigungszuschuss: Mehr soziale Teilhabe durch geförderte Beschäftigung? IAB-Kurzbericht, 03/2015.

- Coban, M., Kasrin, Z., Wenzig, C., Wolff, J. & Zabel, C. (2022). Beschäftigungsbegleitende Betreuung im Sozialen Arbeitsmarkt: Geförderte sind mehrheitlich zufrieden mit dem Coaching. IAB-Kurzbericht, 23/2022.
- Cocard, Y. (2014). Vertrauensbeziehungen Jugendlicher. In S. Bartmann, M. Fabel-Lamla, N. Pfaff & N. Welter (Hrsg.), *Vertrauen in der erziehungswissenschaftlichen Forschung* (S. 203–220). Opladen: Budrich.
- De Shazer, S. (1989). *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg: Auer.
- Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V. (DGCC) (Hrsg.) (2020). *Case Management Leitlinien. Rahmenempfehlungen, Standards und ethische Grundlagen*. Heidelberg: medhochzwei.
- Deutscher Bundestag (2003). Entwurf eines Vierten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Drucksache 15/1516.
- Deutscher Bundestag (2018). Entwurf eines Zehnten Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch – Schaffung neuer Teilhabechancen für Langzeitarbeitslose auf dem allgemeinen und sozialen Arbeitsmarkt (Teilhabechancengesetz – 10. SGB II-ÄndG). Drucksache 19/4725.
- Deutscher Bundestag (2022a). Entwurf eines Zwölften Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze – Einführung eines Bürgergeldes (Bürgergeld-Gesetz). Drucksache 20/3873.
- Deutscher Bundestag (2022b). Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Arbeit und Soziales (11. Ausschuss). Drucksache 20/4360.
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2020). Empfehlungen des Deutschen Vereins zu aufsuchender Arbeit als eine Handlungsmöglichkeit in der Grundsicherung für Arbeitsuchende – SGB II. DV 7/19. Abrufbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/empfehlungen-stellungnahmen/detail/empfehlungen-des-deutschen-vereins-zu-aufsuchender-arbeit-als-eine-handlungsmoeglichkeit-in-der-grundsicherung-fuer-arbeitsuchende-sgb-ii/>
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2021). Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Präsenz von Jobcentern in Sozialräumen. DV 16/20. Abrufbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/empfehlungen-stellungnahmen/detail/empfehlungen-des-deutschen-vereins-zur-praesenz-von-jobcentern-in-sozialraeumen/>
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. (2022). Empfehlungen des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. zur Unterstützung von Personen mit psychischen Beeinträchtigungen und psychischen Erkrankungen in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II). DV 6/21. Abrufbar unter: <https://www.deutscher-verein.de/empfehlungen-stellungnahmen/detail/empfehlungen-des-deutschen-vereins-fuer-oeffentliche-und-private-fuersorge-ev-zur-unterstuetzung-von-personen-mit-psychischen-beeintraechtigungen-und-psychischen-erkrankungen-in-der-grundsicherung-fuer-arbeitsuchende-sgb-ii/>
- Ehlers, C., Müller, M. & Schuster, F. (2017). *Stärkenorientiertes Case Management. Komplexe Fälle in fünf Schritten bearbeiten*. Opladen: Budrich.

- Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration (2018). Zielerarbeit im Case Management. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielerarbeit im Case Management. Mannheim, Stuttgart. Abrufbar unter: https://www.dgcc.de/wp-content/uploads/2019/01/Workbook-Zielerarbeit_im_Case-Management.pdf
- Freier, C. (2016). Soziale Aktivierung von Arbeitslosen? Praktiken und Deutungen eines neuen Arbeitsmarktinstruments. Bielefeld: transcript.
- Freier, C., Fuchs, S., Kupka, P., Senghaas, M., Dony, E., Fausel, G., Müller, M. & Voit, A. (2019). Nachhaltige Steuerung für die Vermeidung von Langzeitleistungsbezug: Begleitforschung zum Modellvorhaben „Mehrjährige Steuerung von Ziel 3“. IAB-Forschungsbericht, 04/2019.
- Früchtel, F. & Roth, E. (2017). Familienrat und inklusive, versammelnde Methoden des Helfens. Heidelberg.
- Fuchs, P., Bennett, J., Bauer, F. & Gellermann, J. (2024). Ganzheitliche Betreuung gefördert Beschäftigter: Der Betriebszugang als Herausforderung. In M. Rübner & M. Schulze-Böing (Hrsg.), Gut beraten im Jobcenter? (S. 169–184). Baden-Baden: Nomos.
- Gerull, S. (2014). Hausbesuche in der Sozialen Arbeit. Eine arbeitsfeldübergreifende empirische Studie. Opladen: Budrich.
- Göckler, R. (2015). Ziele im Case Management vereinbaren – alles nur S.M.A.R.T.? Case Management, 12, 189–196.
- Göckler, R. & Rübner, M. (2024). Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement: Entwicklungslinien, professionelle Standards und Variantenvielfalt des Case Managements in der Beschäftigungsförderung (7. Aufl.). Regensburg: Walhalla.
- Grunwald, K. & Thiersch, H. (2016). Lebensweltorientierung. In K. Grunwald & H. Thiersch (Hrsg.), Praxishandbuch Lebensweltorientierte Soziale Arbeit (3. Aufl., S. 24–61). Weinheim: Beltz Juventa.
- Groh-Samberg, O., Büchler, T. & Gerlitz, J.-Y. (2020). Soziale Lagen in multidimensionaler und Längsschnittbetrachtung. BMAS-Forschungsbericht. Abrufbar unter: <https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/DE/Service/Studien/studien.html>
- Hartmann-Strauss, S. (2020). Videotherapie und Videosupervision. Praxishandbuch für Psychotherapie und Beratung online. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), Motivation und Handeln (4. Aufl., S. 1–11). Heidelberg: Springer.
- Helbig, M. & Jähnen, S. (2018). Wie brüchig ist die soziale Architektur unserer Städte? Trends und Analysen der Segregation in 74 deutschen Städten. WZB Discussion Paper, P 2018–001.
- Henkel, D., Wagner, A., Henke, J., Gabler, A., Nägele, B. & Pagels, N. (2017). Erhebung von Ansätzen guter Praxis zur Integration und Aktivierung suchtkranker Leistungsberechtigter nach dem SGB II. Endbericht. Bundesministerium für Gesundheit. Abrufbar unter: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/publikationen/details/erhebung-von-ansetzen-guter-praxis-zur-integration-und-aktivierung-suchtkranker-leistungsberechtigter-nach-dem-sgb-ii-1.html>

- Hinte, W. (2008). Sozialraumorientierung. Prinzipien, Strukturen und Finanzierungsformen. Sozialarbeit in Österreich. Zeitschrift für Soziale Arbeit, Bildung und Politik, Heft 1, 8–13.
- Hirseland, A., Kerschbaumer, L., Küsters, I. & Trappmann, M. (2019). Langzeitleistungsbeziehende im SGB II. Unerwartete Übergänge in bedarfsdeckende Arbeit. IAB-Kurzbericht, 20/2019.
- Hirseland, A. & Ramos Lobato, P. (2010). Armutsdynamik und Arbeitsmarkt. Entstehung, Verfestigung und Überwindung von Hilfebedürftigkeit bei Erwerbsfähigen. IAB-Forschungsbericht, 03/2010.
- Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (3. Aufl.). Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Holleder, A. (Hrsg.) (2021). Gesundheitsförderung bei Arbeitslosen. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis. Frankfurt am Main: Fachhochschulverlag.
- Honermann, H., Müssen, P., Brinkmann, A. & Schiepek, G. (1999). Ratinginventar Lösungsorientierter Interventionen (RLI). Ein bildgebendes Verfahren zur Darstellung ressourcen- und lösungsorientierten Therapeutenverhaltens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2022). Stellungnahme des IAB zum Gesetzentwurf der Bundesregierung zur Einführung eines Bürgergeldes. IAB-Stellungnahme, 07/2022.
- Kaps, P., Oschmiansky, F., Ebach, M. & Popp, S. (2020). Durchführung von Fallstudien zur Erhebung von Erfolgskriterien zur ganzheitlichen Integrationsarbeit von Bedarfsgemeinschaften mit Kind(ern). Endbericht an die Zentrale der Bundesagentur für Arbeit. Unveröffentlicht.
- Kläuner, A. & Knabe, A. (2016). Soziale Netzwerke als Ressource für den Umgang mit Langzeitarbeitslosigkeit. WSI-Mitteilungen, 69(5), 353–364.
- Klingert, I. & Lenhart, J. (2017). Jobcenter-Strategien zur Arbeitsmarktintegration von Langzeitarbeitslosen. IAB-Forschungsbericht, 03/2017.
- Kohli, M. (1989). Normalbiographie und Individualität. Zur institutionellen Dynamik des gegenwärtigen Lebenslaufregimes. In H.-G. Brose & B. Hildenbrand (Hrsg.), Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende (S. 33–53). Opladen.
- Köttker, O. & Kratzat, R. (2021). Das Jobcenter im Sozialraum. Neue Wege und Chancen im Fallmanagement am Beispiel Hildesheim. Case Management, 18(3), 102–105.
- Klug, W. (2017): Handlungsprobleme in der sozialarbeiterischen Case-Management-Praxis. Empirische Ergebnisse und Anregungen zur Diskussion. Case Management, 14(4), 152–160
- Krug, G., Trappmann, M. & Wolf, C. (2020). Rolle des sozialen Netzwerkes von Langzeitarbeitslosen: Mitgliedschaften in Vereinen und Hilfe bei Alltagsproblemen können Jobchancen erhöhen. IAB-Kurzbericht, 22/2020.
- Linke, T. (2021). Vertrauensvolle Arbeitsbeziehung. socialnet Lexikon. Abrufbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/29166>

- Loch, U. & Schulze, H. (2012). Biografische Fallrekonstruktion im handlungstheoretischen Kontext der Sozialen Arbeit. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (6. Aufl., S. 687–706). Wiesbaden: Springer.
- Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Lüttringhaus, M. (2012). Fachkonzept Sozialraumorientierung: Grundlagen und Methoden der fallunspezifischen und fallübergreifenden Arbeit. In J. Merchel (Hrsg.), *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)* (S. 286–296). München: Reinhardt.
- Lüttringhaus, M. & Streich, A. (2007). Kinderschutz in der Jugendhilfe. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 154(4), 145–150.
- Maier, G. W., Heckhausen, J. & Steinmann, B. (2019). Management persönlicher beruflicher Ziele. Auswählen, verfolgen oder verändern. In S. Kauffeld, D. Spurr (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 193–215). Heidelberg: Springer
- Meiler, B., Franke, A. G., Scherbaum, N., & Rabl, J. (2023). Psychiatric Morbidity, Utilization and Quality of Mental Health Care in Long-Term Unemployed People. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5066.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung. Motivational Interviewing* (3. Aufl.). Freiburg: Lambertus.
- Mocigemba, D., & Fattohi, R. (2023). Life Designing in der beruflichen Beratung. Beraterisches Paradigma und Beratungspraxis. In B. Knickrehm, T. Fletemeyer & B.-J. Ertelt (Hrsg.), *Berufliche Orientierung und Beratung: Aktuelle Herausforderungen und digitale Unterstützungsmöglichkeiten* (S. 145–158). Wiesbaden: Springer.
- Mögling, T., Tillmann, F. & Reißig, B. (2015). *Entkoppelt vom System. Jugendliche am Übergang ins junge Erwachsenenalter und Herausforderungen für Jugendhilfestrukturen*. Berlin, Bremen. Abrufbar unter: https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2014/Entkoppelt_vom_System.pdf
- Molle, J. (2023). Risiken und Chancen ganzheitlicher Beratung durch Jobcenter. In N. M. Sturm, & E. John (Hrsg.), *Ethik der Macht der öffentlichen Verwaltung* (S. 115–137). Wiesbaden: Springer.
- Molle, J. (2024). Kooperative Beratung im Jobcenter – Partizipation und Prozessverlauf. In M. Rübner & M. Schulze-Böing (Hrsg.), *Gut beraten im Jobcenter?* (S. 69–84). Baden-Baden: Nomos.
- Molle, J. & Vaudt, S. (2023). Bürger:innen in Jobcentern – vernachlässigte Themen aus empirischer Perspektive. *Soziale Arbeit*, 72(1), 22–29.
- Müller, B. (1993). *Multiperspektivische Fallarbeit*. Freiburg: Lambertus.
- Neuffer, M. (2013). *Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien*. Weinheim: Beltz & Juventa.
- Oschmiansky, F., Popp, S., Riedel-Heller, S. G., Schwarzbach, M., Gühne, U. & Kupka, P. (2017). Psychisch Kranke im SGB II: Situation und Betreuung. *IAB-Forschungsbericht*, 14/2017.

- Oschmiansky, F., Popp, S. & Kaps, P. (2020). Fallstudien zur Analyse alternativer Formen der Beratung für langzeitarbeitslose Menschen in der Grundsicherung. Endbericht an die Zentrale der Bundesagentur für Arbeit. Unveröffentlicht.
- Paul, K. & Moser, K. (2019). Ursachen und Auswirkungen von Arbeitslosigkeit. Folgen für die Laufbahngestaltung und Karriereberatung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 655–685). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Paul, K., Zechmann, A. & Moser, K. (2016). Psychische Folgen von Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit. *WSI-Mitteilungen*, 69(5), 373–380.
- Popp, S., Oschmiansky, F., Kaps, P. & Reiter, R. (2021). Fallstudien Lebenslagenorientierte Integrationsstrategien im kommunalen Raum. Endbericht an die Zentrale der Bundesagentur für Arbeit. Unveröffentlicht.
- Promberger, M., Klingert, I. & Nivorozhkin, A. (2020). Einbeziehung schwer zu erreichender junger Menschen in die Grundsicherung – eine Erfolgsgeschichte? *IAB-Forum*, 29.10.2020.
- Reis, C. (2018). Dienstleistungsketten und Produktionsnetzwerke – die „Systemebene“ des Case Management. In P. Löcherbach, W. Klug, R. Remmel-Faßbender & W. R. Wendt (Hrsg.), *Case Management – Fall- und Systemsteuerung in der Sozialen Arbeit* (5. Aufl., S. 172–295). München: Reinhardt.
- Reis, C. (2020). *Kommunales Integrationsmanagement. Leitfaden für die Praxis*. Baden-Baden: Nomos.
- Reis, C., Geideck, S., Hobusch, T., Kolbe, C. & Wende, L. (2010). Produktionsnetzwerke und Dienstleistungsketten. Neue Ansätze nachhaltiger Unterstützungsstrukturen für Alleinerziehende. Abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/95212/6b9d0bcd0601447f9f29b0db3b2ab1a/produktionsnetzwerke-und-dienstleistungsketten-data.pdf>
- Rübner, M. (2020a). Bundesweite Felderkundung zur Implementation von Case Management in der Beschäftigungsförderung. Teil 2: Umsetzung und Verbesserungspotentiale in den Jobcentern. *Case Management*, 17(4), 207–214.
- Rübner, M. (2020b). Ganzheitliche Beratung und Betreuung im SGB II? Ansatzpunkte für eine Horizonterweiterung. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 167(3), 83–85.
- Rübner, M. (2022). Beratung zwischen Lockdown und Lockerung. Ergebnisse einer Online-Befragung von Fachkräften im beschäftigungsorientierten Fallmanagement. *Case Management*, 19(3), 154–159.
- Rübner, M. (2023). „Ganzheitliche Betreuung“ – ein neues Instrument der Bürgergeldreform. Inhaltliche Ausgestaltung, organisatorische Anforderungen und Bezüge zum Fallmanagement. *Case Management*, 20(1), 38–42.
- Rübner, M. (2024). Sozialraumorientierte Ansätze im Jobcenter und beschäftigungsorientierten Fallmanagement. Bedeutung, Chancen und Herausforderungen. *Case Management*, 21(3), 106–112.
- Rübner, M. & Kreuder, M. (2016). Beratung in unterschiedlichen Settings. Eine explorative Vergleichsanalyse zwischen beschäftigungsorientiertem Fallmanagement und psycho-sozialer Betreuung. *Case Management*, 13, 87–95.

- Rübner, M. & Pintschka-Vögeli, A. (2022). Professionell beraten im Videoformat. Ein praxisorientierter Leitfaden. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Abrufbar unter: https://www.arbeitsagentur.de/datei/leitfaden-zur-videokommunikation-im-internet-veroeffentlichen_ba042886.pdf
- Rübner, M. & Weber, P. (2021). Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo). Nürnberg. Abrufbar unter: https://www.arbeitsagentur.de/datei/grundlagenpapier-zur-weiterentwicklung-der-beratungskonzeption-der-ba_ba147050.pdf
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2011). Life designing: Ein Paradigma für die berufliche Laufbahngestaltung im 21. Jahrhundert. *dvb-forum*, 50, 33–47.
- Schubert, H. (2005). Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In P. Bauer & U. Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten* (Bd. 2, S. 73–104). Tübingen.
- Schulze-Böing, M. (2023). Coaching von Bedarfsgemeinschaften im SGB II. Abschlussbericht Hessischer Projektverbund. Abrufbar unter: https://www.schulzeboeing.de/fileadmin/user_upload/Bericht_Family-Fit_2023-03-21_END.pdf
- Schulze-Böing, M. (2023). Beratung von Bedarfsgemeinschaften. Möglichkeiten und Grenzen ganzheitlicher Beratung im SGB II. In M. Rübner & M. Schulze-Böing (Hrsg.), *Gut beraten im Jobcenter?* (S. 85–101). Baden-Baden: Nomos.
- Schütze, F. (1992). Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. In B. Dewe, W. Ferchhoff & F.-O. Radtke (Hrsg.), *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern* (S. 132–170). Opladen: Leske & Budrich.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44, 28–53. Abrufbar unter: https://www.pedocs.de/volltexte/2011/3930/pdf/ZfPaed_44_Beiheft_Schwarzer_Jerusalem_Konzept_der_Selbstwirksamkeit_D_A.pdf
- Storch, M. (2011). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 185–208). Wiesbaden: VS.
- Strassheim, H. & Oppen, M. (2006). *Lernen in Städtenetzwerken. Kooperation – Konflikte – Kompetenzentwicklung*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wendt, W. R. (2012). Der Horizont von Beratung im Case Management. In W. R. Wendt (Hrsg.), *Beratung und Case Management*. Heidelberg: medhochzwei, S. 1–75
- Wendt, W. R. (2018). *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung* (7. Aufl.). Freiburg: Lambertus.
- Wicker, M. (2022). Effekte von Priming auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung älterer Arbeitsloser. *dvb Script*. Abrufbar unter: https://www.researchgate.net/publication/368958725_Effekte_von_Priming_auf_die_berufliche_Selbstwirksamkeitserwartung_alterer_Arbeitsloser
- Zobrist, P. & Kähler, H. D. (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erforderlich sein kann* (3. Aufl.). München: Reinhardt.

Herausgeberin

Bundesagentur für Arbeit

Fachbereich KPI 11

90327 Nürnberg

September 2025

www.arbeitsagentur.de

Druck: MKL Druck GmbH & Co. KG
Graf-Zeppelin-Ring 52, 48346 Ostbevern



Einfach QR-Code mit
Smartphone scannen.