Matthias Rübner

Ganzheitliche Beratung und Betreuung im SGB II. Rechtliche Grundlagen, methodische Ansatzpunkte und förderliche Rahmenbedingungen

Zusammenfassung

In den letzten Jahren wurden im SGB II ganzheitliche Ansätze der Beratung und Betreuung erkennbar ausgebaut, zuletzt durch die Bürgergeldreform. Vor diesem Hintergrund zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, einige grundlegende Bezugspunkte ganzheitlicher Beratungs- und Betreuungsansätze herauszuarbeiten. Zunächst erfolgt eine begriffliche Einordnung, gefolgt von einer Darstellung der zentralen Rechtsgrundlagen im SGB II. Der Hauptteil dieses Beitrags befasst sich mit fünf Kernaufgaben ganzheitlicher Ansätze: dem Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung, der schrittweisen Situationsklärung, der motivierenden Zielarbeit, den vielfältigen Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten und der kontinuierlichen Prozessbegleitung. Abschließend werden die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung in den Jobcentern diskutiert, basierend auf Interviews mit Fach- und Führungskräften.

Schlagworte

Beratung, Betreuung, Prozessbegleitung, Jobcenter, Bürgergeld

1. Einleitung

Seit Einführung des SGB II wurden die Leistungen mit einem ganzheitlichen und umfassenden Förderansatz erheblich ausgebaut – eine Entwicklung, die in der breiten Öffentlichkeit kaum zur Kenntnis genommen wird. Auch die laufende Debatte rund um das Bürgergeld setzt erkennbar andere Akzente, strittig sind hier vor allem Fragen nach der „richtigen" Ausgestaltung von Anreizen und Sanktionen, wer als „unterstützungswürdig" anzusehen ist und wer nicht. Fitzenberger (2024, S. 1) beobachtet in vielen dieser Debattenbeiträge „ein verengtes und teilweise unzutreffendes Bild", weil da-

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

rin „die Vielschichtigkeit der Problemlagen von Menschen im Bürgergeldbezug (..) oftmals verkannt“ wird. Gerade auf diese vielschichtigen und nicht einfach zu lösenden Fallgestaltungen sind ganzheitliche Ansätze der Beratung und Betreuung im SGB II gerichtet und werden von Fachkräften in den Jobcentern mehrheitlich als wichtige Eckpfeiler und Bezugspunkte für die eigene Arbeit eingestuft (Beckmann et al., 2024; Rübner, 2024).

Vor diesem Hintergrund soll es im vorliegende Beitrag zunächst um eine begriffliche und rechtliche Einordnung gehen: Was ist unter einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung im Kontext des SGB II zu verstehen (Abschnitte 2 und 3)? Der Gesetzgeber verzichtet in den einzelnen Rechtsnormen weitgehend auf Detailregelungen und eröffnet den zuständigen Leistungsträgern damit einen erheblichen Gestaltungspielraum bei der Umsetzung. Dies betrifft u.a. Fragen der konzeptionellen Ausgestaltung eines ganzheitlichen Beratungs- und Betreuungsangebotes. Darauf geht der vierte Abschnitt näher ein, in dem Kernaufgaben und methodische Ansatzpunkte einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung systematisiert und ausgelotet werden. Im fünften Abschnitt werden schließlich erfolgskritische Rahmenbedingungen für die Umsetzung in den Jobcentern aufgezeigt.

Der Beitrag baut auf Vorarbeiten auf, die der Verfasser in einer Handreichung für Fach- und Führungskräfte der Bundesagentur für Arbeit erstellt hat. Die empirische Basis für diese Handreichung bilden Experteninterviews mit ausgewählten und an ganzheitlichen Projekten beteiligten Fach- und Führungskräften aus 15 Jobcentern, die im Zeitraum von April bis Juli 2022 durchgeführt worden sind (zum Hintergrund Bundesagentur für Arbeit, 2020). Die hier erhobenen Projektbeispiele verdeutlichen – wie auch zahlreiche andere Förderprogramme und Regelangebote –, dass ganzheitliche Beratungs- und Betreuungsansätze in den Jobcentern umsetzbar sind, zugleich aber von verschiedenen förderlichen Rahmenbedingungen abhängig sind.

2. Begriffliche Einordnung

Die Bezeichnung „ganzheitlich“ wird hier so verstanden, dass alle für die Eingliederung in Arbeit relevanten Problemlagen und Einflussfaktoren, die die erwerbsfähige Person betreffen, Berücksichtigung finden können, insbesondere auch solche, die über rein vermittlungsbezogene Merkmale der Person hinausweisen (Rübner & Weber, 2021). Ein ganzheitlicher Ansatz nimmt insoweit die Lebenssituation der leistungsberechtigen Person insgesamt in den Blick und arbeitet mit den betreffenden erwerbsfähigen Leistungsberechtigten an allen Problemlagen, die den Zielen einer Eingliederung in Arbeit im Weg stehen. Damit im Zusammenhang stehend ist

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

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, Fuchs & Gellermann, 2022, S. 30). Es sind die persönlichen und sozialen Voraussetzungen von Beschäftigungsfähigkeit, die in ganzheitlichen Ansätzen verstärkt in den Blick genommen werden.

„Beratung“ ist eine kommunikative personenbezogene Dienstleistung, die sich in Art und Umfang am Bedarf und Anliegen der ratsuchenden Person orientiert. Auf Basis von methodisch angeleiteten Reflexionsprozessen, Anregungen und Informationen geht es darum, die Selbstbestimmung und Handlungsfähigkeit der ratsuchenden Person zu erweitern (Schiersmann & Thiel, 2012). 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.

Der Begriff der „Betreuung“ geht über den der Beratung hinaus (Bartelheimer, 2023). Im SGB II taucht dieser Begriff an vielen Stellen auf, es ist von psychosozialer, sozialpädagogischer, beschäftigungsbegleitender und ganzheitlicher Betreuung die Rede. Eine solche Betreuung kann ein breites Spektrum an Hilfeformen umfassen, beispielsweise assistierende Dienstleistungen, eine Kontaktanbahnung 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. Die Dienstleistungen der Beratung und Betreuung werden 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 Ansprechperson. So integriert eine ganzheitliche Unterstützung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten stets Elemente der Beratung und Betreuung, von Rat und Tat.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

3. Rechtliche Grundlagen

Das SGB II umfasst zahlreiche Förderleistungen, die eine ganzheitliche Unterstützung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten ermöglichen. In der einführenden Rechtsnorm zum Fördern finden sich erste programmatische Weichenstellungen (§ 14 SGB II). Danach sollen die Jobcenter erwerbsfähige Leistungsberechtigte umfassend und nachhaltig mit dem Ziel der Eingliederung in Arbeit unterstützen und hierzu jeweils eine persönliche Ansprechperson benennen. Im Zuge mehrerer Gesetzesnovellierungen wurden in § 14 SGB II auch die zentralen Regelungen zur Beratung integriert. Das Bürgergeldgesetz hat den Unterstützungsauftrag nochmals um drei Punkte erweitert: Erstens wird dieser um den Aspekt der Nachhaltigkeit ergänzt. Zweitens werden die Aufgaben der Beratung konkretisiert und facettenreicher beschrieben, beispielsweise wird die zentrale Rolle von Beratung im Integrationsprozess erstmals ausformuliert. Drittens wird klargestellt, dass Beratung auch aufsuchend und sozialraumorientiert erfolgen kann. Zudem werden die Dienstleistungen der Beratung und Betreuung als integrale Bestandteile eines umfassenden Unterstützungskonzepts verstanden.

Ein weiterer Ausbau ganzheitlicher Ansätze erfolgte durch die Einführung einer sogenannten „ganzheitlichen Betreuung", die als eigenständige oder flankierende Leistung, im Vorfeld (§ 16k) oder während einer Beschäftigung (§§ 16e, 16i) angeboten werden kann. Diese ganzheitlich ausgerichtete Betreuung richtet sich an erwerbsfähige Menschen, die ohne besondere Unterstützung absehbar keine realistischen Chancen auf Aufnahme einer Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt haben. Beide Leistungen können durch die Jobcenter selbst oder durch Dritte erbracht werden. Das mögliche Unterstützungsspektrum ist breit angelegt. Dazu gehören verschiedene Beratungsaufgaben, Begleitung und aufsuchende Arbeitsformen. Der Gesetzgeber verknüpft hier arbeitsmarktpolitische Zielsetzungen mit einem umfassenderen sozialintegrativen Ansatz.

Im SGB II sind noch weitere Förderleistungen verankert, die auf eine ganzheitliche und umfassende Unterstützung von leistungsberechtigten Menschen zielen und damit Gegenstand der Beratung und Betreuung durch die Jobcenter sein können. Dazu gehören die kommunalen Eingliederungsleistungen wie die Suchtberatung, die psychosoziale Betreuung und die Schuldnerberatung (§ 16a), die im Rahmen von Arbeitsgelegenheiten mögliche sozialpädagogische Betreuung (§ 16d) und die niedrigschwelligen Betreuungs- und Unterstützungsleistungen für schwer zu erreichende junge Menschen (§ 16 h). Bei den Leistungen zur Bildung und Teilhabe (§ 28) sind die Jobcenter aufgefordert, Eltern dabei zu unterstützen, diese Leistungen möglichst in Anspruch zu nehmen (§ 4). Schließlich sind die Jobcenter

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gehalten, sich fallübergreifend mit lokalen Akteuren zu vernetzen und zusammenzuarbeiten (§§ 17, 18).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Anspruch einer ganzheitlichen Unterstützung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten im SGB II breit verankert ist. Der Auftrag lautet, dass die Integrationsarbeit der Jobcenter bei Bedarf auch ganzheitlich ausgerichtet sein soll.

4. Methodische Ansatzpunkte

Im Rahmen einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung stellen sich verschiedene Kernaufgaben, die von den beteiligten Fachkräften regelmäßig bewältigt werden müssen. Dies haben die erwähnten Experteninterviews mit Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Jobcentern eindrücklich unterstrichen. Zu den Kernaufgaben zählen 1. der Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung, 2. die schrittweise Situationsklärung, 3. eine motivierende Zielarbeit, 4. vielfältige Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten sowie 5. eine kontinuierliche Prozessbegleitung (zum Hintergrund Göckler & Rübner, 2024; Cassio & Efremova, 2023; Rübner & Weber, 2022). Die Aufgaben bauen aufeinander auf, werden aber nicht als fest gefügte Phasen verstanden, die einmal zu durchlaufen sind, sondern als wiederkehrende Prozesselemente eines dynamischen Fallverlaufs. 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 Kernaufgaben können je nach Beratungsansatz unterschiedlich gewichtet und ausgestaltet werden – beispielsweise spielen im Fallmanagement die Vermittlung und Vernetzung von Leistungsanbietern konzeptionell eine größere Rolle als bei der ganzheitlichen Betreuung nach § 16k SGB II, die im Vergleich dazu unterstützende Dienstleistungen vielfach selbst erbringt.

4.1 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 man sich auf eine andere Person verlassen kann. In Beratungssituationen ist es beispielsweise wichtig, dass der Klient den Eindruck gewinnt, dass die Beratungsperson an seinen Anliegen und Überlegungen interessiert ist, dass sie sich Zeit nimmt

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

und zuhört und dass sie fachlich kompetent ist. Vertrauen bzw. fehlendes Vertrauen kann sich zum einen auf Personen und zum anderen auf Institutionen (Systemvertrauen) beziehen (Luhmann, 1989). Fachkräfte sehen sich regelmäßig vor die doppelte Aufgabe gestellt, Vertrauen in die eigene Person als „persönlicher Ansprechpartner" herzustellen und gleichzeitig mit bestimmten Einstellungen – nicht selten Vorbehalten, Skepsis oder Ängsten – gegenüber dem Jobcenter umzugehen.

Vertrauensbildende Maßnahmen beginnen bereits bei der Wahl des Beratungssettings. Bei Bedarf kann dazu auch das Angebot gehören, Leistungsberechtigten einen flexiblen, niedrigschwelligen und unbürokratischen Zugang und Einstieg in den Beratungsprozess zu ermöglichen. Flexible Settings außerhalb des Jobcenters haben sich bei Personen bewährt, die über die klassischen Wege nur schwer erreichbar sind und für eine intensivierte Zusammenarbeit erst einmal gewonnen werden müssen.

Auf Seiten der Beratungsperson ist vor allem eine Haltung gefragt, die professionellen Standards entspricht, dazu gehören Aspekte wie Empathie, Wertschätzung, Respekt und Offenheit. In vielen Beratungsansätzen stellt das Grundvertrauen in das Veränderungs- und Entwicklungspotential des Menschen eine wichtige Facette der beraterischen Haltung dar (Bamberger, 2015; Miller & Rollnick, 2015). Ein wichtiges Ziel von Beratung ist es deshalb, diese Stärken, Veränderungsmotive und Potentiale gemeinsam freizulegen und handlungswirksam werden zu lassen.

Die Bürgergeldreform hat neue Spielräume geschaffen, die die Umsetzung einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung erleichtern (u. a. den Kooperationsplan, die ganzheitliche Betreuung oder die sozialraumorientierte Beratung). Gleichzeitig ist es im Rahmen des bestehenden Sozialrechtsverhältnisses wichtig, dass die Leistungsberechtigten darüber informiert werden, welche konkreten Mitwirkungspflichten zu berücksichtigen sind, z. B. mit Blick auf eine Terminvereinbarung. Auch ist Transparenz über die gegenüber der Regelvermittlung veränderte Arbeitsweise herzustellen (höhere Kontaktdichte, stärkere Gewichtung von sozialintegrativen Themen, veränderte Spielräume in Bezug auf Mitsprache und Mitwirkung). Dies sind wichtige Voraussetzungen damit Offenheit und Vertrauen entstehen und eine ergebnisoffene Unterstützung geleistet werden kann (Molle & Vaudt, 2023).

4.2 Schrittweise Situationsklärung

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 des-

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

halb von einem „diffusen" Problembezug gesprochen (Reis, 2020). Hinzu kommt, dass einige Themen erst offen angesprochen werden, wenn sich eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zwischen den Gesprächspartnern etabliert hat. Typische Stolperfallen sind vorschnelle Etikettierungen („ein Fall von …"), zügige Fokussierungen auf ein bestimmtes Thema und damit zusammenhängende Lösungsangebote („ein Fall für …") (Müller, 1993; Miller & Rollnick, 2015). Die Situationsklärung stellt keine einmalige Phase dar, an dessen Ende eine „Gesamtdiagnose" steht, sie ist vielmehr ein Prozess und ist mehrdimensional angelegt. Es geht sowohl um eine Thematisierung beschäftigungsorientierter als auch damit im Zusammenhang stehender sozialintegrativer Aspekte wie die gesundheitliche, familiäre oder finanzielle Situation. Ziel ist es, mit der betreffenden Person 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. Die Situationsklärung stellt eine kommunikative Aufgabe dar, die auf Koproduktion und größtmögliche Beteiligung der betreffenden Personen setzt. Die Methoden zur Situationsklärung können je nach Fallkonstellation stark variieren – sie reichen von biografischen Erzählaufforderungen über Hausbesuche bis hin zu diagnostischen Verfahren. Die gemeinsame Situationsklärung sollte auch dazu beitragen, den Blick von einer schwierigen, „verfahrenen" Gesamtsituation auf einzelne Themenfelder und Handlungsbedarfe zu lenken.

4.3 Motivierende Zielarbeit

In der Forschung gilt das Vorhandensein von erstrebenswerten Zielen als bedeutende Quelle für das Wohlbefinden (Maier, Heckhausen & Steinmann, 2019). Eine fehlende oder unzureichende Einbindung in Bildung und Beruf sowie eine lang andauernde Arbeitslosigkeit stellen besondere Risikomerkmale dar und 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 betreffende Person anschlussfähigen Rahmen zu schaffen, um über eigene Zielperspektiven nachzudenken und den Blick wieder nach vorne zu richten. Dies betrifft nicht nur beschäftigungsorientierte Ziele, wie am Beispiel der Arbeit mit Familien immer wieder deutlich wird (Bartelheimer, 2023). Wenn nicht nur kurzfristige Veränderungen und Ziele umgesetzt werden sollen, sondern auch Veränderungen in bestimmten Le-

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

bensbereichen angestrebt werden, ist es sinnvoll, verschiedene Zielebenen zu unterscheiden. 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 langfristigere Projekte richten kann. Diesen Prozess anzustoßen und zu begleiten ist eine Kernaufgabe ganzheitlicher Beratung.

4.4 Vielfältige Vermittlungs- und Vernetzungsaktivitäten

In einem ganzheitlichen Ansatz stellt die sorgfältige Ermittlung, Besprechung und Bereitstellung von Hilfsangeboten und Ressourcen eine Kernaufgabe dar. Ziel ist es, die Teilhabechancen der Leistungsberechtigten und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Nachfolgend werden verschiedene Aspekte beschrieben, die für die Umsetzung dieser Kernaufgabe von Bedeutung sind.

Hilfsangebote und Maßnahmen müssen häufig zunächst sorgfältig vorbereitet und eingeleitet werden. Dazu kann die Bereitstellung von Informationen über Inhalte und Rahmenbedingungen gehören, die Besprechung von Erwartungen und Sorgen sowie die Sichtung und Auswahl verschiedener Optionen und Modelle. Evaluationsbefunde (Christoph et al., 2015) verdeutlichen, dass diese individualisierte, passgenaue Form der Vermittlung von Eingliederungsleistungen zu positiven Effekten führt. So beurteilen Teilnehmende die Tätigkeit und Passung von Arbeitsgelegenheiten und die dort geknüpften Sozialkontakte positiver, wenn der Zugang einvernehmlich und freiwillig erfolgte. Auch das gesellschaftliche Teilhabeempfinden wird durch die Faktoren „einvernehmlicher Zugang“ und „wahrgenommene Hilfe durch die Fachkraft“ positiv beeinflusst.

In einem ganzheitlichen Unterstützungsansatz sind die Angebote und Leistungen nicht allein auf die Anbahnung und Aufnahme einer Beschäftigung ausgerichtet, sondern immer auch in den Bereichen soziale Rahmenbedingungen, gesundheitliche Leistungsfähigkeit, materielle Lebenslage und Arbeitsvermögen angesiedelt. Bei sehr arbeitsmarktfernen Personen ist auch an Maßnahmen zu denken, in denen zunächst bestimmte Alltagskompetenzen und soziale Fähigkeiten wiederaufgebaut werden müssen, um eine Annäherung an die Anforderungen von Erwerbsarbeit, Aus- und Weiterbildung zu ermöglichen (Freier, 2016). Dazu können z. B. die Entwicklung und Förderung von Schlüsselkompetenzen für den beruflichen Alltag, der Aufbau von Tagesstrukturen, gesundheitsförderliche Verhaltensweisen oder regelmäßige Sozialkontakte außerhalb des Bekanntenkreises gehören. Fachkräfte benötigen hier ein umfangreiches und aktuelles Wissen über die lokalen Infrastrukturen und spezifischen Netzwerke. Hinzu kommt die

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

interne Vernetzung, insbesondere mit der Leistungsabteilung, da für die Betroffenen die Klärung von leistungsrechtlichen Fragen häufig von entscheidender Bedeutung ist (vgl. den Beitrag von Berlit in diesem Band).

Wann genau mit der Vermittlung in Ausbildung und Arbeit begonnen werden soll, kann nur im konkreten Einzelfall entschieden werden. Vielfach ist die Lösung sozialintegrativer Handlungsbedarfe die 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, 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). Dies entspricht nicht nur dem gesetzlichen Auftrag, sondern auch dem Wunsch der meisten erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (Oschmiansky et al., 2017; Brussig et al., 2019). Da wir es hier mit einem Personenkreis zu tun haben, der in der Regel nicht ohne weitergehende Unterstützung wieder integrierbar ist, reicht es nicht aus, Stellenangebote auszuwählen und vorzuschlagen, einige Grundregeln und Tipps bei der 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 zielführend sein, im Rahmen einer ganzheitlichen Betreuung ist aber eine höhere Interventionsstufe erforderlich. Diese umfasst vertiefte Stellen- und Bewerberanalysen, die Anleitung und praktische Assistenz bei Bewerbungsaktivitäten und kreative Ansätze (Freier et al., 2017; Rübner, 2022).

Eine weitere Facette des Unterstützungsprozesses besteht in der Erschließung des persönlichen Netzwerks der leistungsberechtigten Personen. 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. Fachkräfte übernehmen hier vor allem eine anregende und ermutigende Funktion, auch unter Einbeziehung der ganzen Bedarfsgemeinschaft. Dazu können auch Hinweise auf sozialräumliche Angebote gehören und die Ermutigung zur Teilnahme an entsprechenden Aktivitäten. Studien zeigen, dass Freunde und Bekannte, die bei der Bewältigung von Alltagsproblemen helfen können, die Beschäftigungschancen von Langzeitarbeitslosen erhöhen, gleiches gilt für die Mitgliedschaft in Sportvereinen, Gewerkschaften oder Kirchen (Krug, Trappmann & Wolf, 2020).

Gegenüber dem Regelgeschäft ist der Koordinationsbedarf der unterschiedlichen Leistungen und beteiligten Akteure insgesamt als höher ein-

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

zustufen. Fachkräfte sind hier stärker gefordert, mit Akteuren zusammenzuarbeiten, die nicht unmittelbar durch Verträge an bestimmte Gewährleistungspflichten gebunden sind. Die Fall- und Leistungssteuerung ist hier aufwändiger und erfordert eine interprofessionelle Abstimmung der beteiligten Akteure, die optimalerweise auf bereits bestehenden Kooperationsbeziehungen aufbauen kann (Göckler & Rübner, 2024).

4.5 Kontinuierliche Prozessbegleitung

Eine Heranführung an den Arbeitsmarkt kann bei Vorliegen einer komplexen Bedarfslage zumeist nur mittel- bis langfristig erfolgen. Darauf hat sich ein ganzheitliches Beratungs- und Betreuungskonzept – auch organisatorisch – einzustellen. Erforderlich ist eine kontinuierliche Prozessbegleitung, möglichst durch eine feste Ansprechperson und einen regelmäßigen Austausch (Brussig et al., 2019). Die im Folgenden genannten Facetten verstehen sich als Prozesselemente, die jederzeit genutzt werden können, häufig auch kombiniert in einem Gespräch, und in einer engen Wechselwirkung mit den Vermittlungsaktivitäten stehen.

Im Handlungsansatz des Case Managements spielt das sogenannte „Monitoring" eine zentrale Rolle im Unterstützungsprozess. Es bezeichnet die „Absicherung, Prüfung sowie die kontinuierliche quantitative und qualitative Bewertung der vermittelten bzw. organisierten Angebote und Unterstützungen" (DGCC, 2020, S. 27) – alles Aufgaben, die sich auch im Rahmen ganzheitlicher Unterstützungskonzepte stellen. 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. 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.

Unter dem Aspekt der gewachsenen Beziehung zu der betreffenden Person können sich die Anlässe und Gegenstände der regelmäßig stattfindenden Gespräche über eine breite Themenpalette erstrecken. Eingebettet in diesen prozessbegleitenden Austausch sind häufig auch Beratungselemente, die einen stärker informierenden und Rat gebenden Charakter aufweisen, beispielsweise über Eingliederungsleistungen, das Bildungs- und Teilhabepaket, sozialräumliche Anlaufstellen und Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Leistungen anderer Träger. Je nach Stand und Handlungsbedarf kann die Beratung auch unmittelbar beschäftigungsorientierte Fragestellun-

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gen aufgreifen, z. B. im Hinblick auf die Entwicklung einer individuellen beruflichen Perspektive, die Verbesserung des Informationsstands über relevante Berufe und Beschäftigungsmöglichkeiten, die Entwicklung eines konkreten Qualifizierungs- und Eingliederungspfads unter Berücksichtigung der aktuellen Lebenslage und Leistungsfähigkeit der Person.

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). Sie können während des Gesprächs oder im Anschluss daran erfolgen. Die Fachkraft kann mit Erlaubnis der Person Teilaufgaben übernehmen, vor allem in Form eines Einstiegs in eine für die Person wahrnehmbare Bearbeitbarkeit dieser Angelegenheiten. Bei den assistierenden Dienstleistungen stellt sich für die Fachkraft ein „pädagogisches Grunddilemma" (Schütze, 1992): Auf der eine 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 unselbständig zu machen. Fachkräfte sind hier gefordert, im Einzelfall eine Balance aus Hilfe und Eigenverantwortung zu finden (Bauer, 2021).

5. Förderliche Rahmenbedingungen

In diesem abschließenden Teil geht es um die Frage nach erfolgskritischen Rahmenbedingungen für die Umsetzung einer ganzheitlichen Beratung und Betreuung in den Jobcentern. Grundlage der folgenden Ausführungen bilden die einleitend erwähnten Experteninterviews mit Fach- und Führungskräften aus 15 Jobcentern. Insgesamt konnten auf diese Grundlage sechs Punkte identifiziert werden.

1. *Führungskräfte als Promotoren:* Aus den Interviews wird zunächst deutlich, dass es mindestens eine treibende Kraft, einen aktiven „Promotor" aus dem Führungskreis bedarf, um ganzheitliche Ansätze zu initiieren und vor allem auch am Laufen zu halten. Häufig war es die mittlere Führungsebene, die hier für die entscheidenden Impulse, die Unterstützung ihrer Mitarbeitenden und die Weiterentwicklung gesorgt hat.
2. *Geeignete Fachkräfte:* Eine ganzheitlich ausgerichtete Fallarbeit erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit Menschen in schwierigen, teils prekären Lebenslagen. Fachkräfte benötigen für ihre Arbeit ein hohes Maß an Offenheit, Toleranz und Flexibilität. Es ist vor allem die Bereitschaft zu einer ganzheitlichen Arbeitsweise, die Fach- und Führungskräfte

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

immer wieder betonen. Darüber hinaus spielt die Fachlichkeit eine wichtige Rolle, die je nach Betreuungskonzept und Zielgruppe unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen sollte und Weiterbildungsbedarfe nach sich zieht (z. B. zu Themen wie Sucht, Arbeit mit schwer erreichbaren jungen Menschen, aufsuchende und sozialraumorientierte Beratung).

3. *Erweiterte Handlungsspielräume:* Aufgrund der geforderten Flexibilität der Fallarbeit sind Handlungsspielräume unverzichtbar, beispielsweise bei Kontaktdichte, Dauer von Beratungsgesprächen, Weitergabe von Durchwahlnummern oder dem Ort der Beratung. Ein wichtiger Faktor ist 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 Adressaten der Leistung. So erfolgte der Zugang zu den ganzheitlichen Angeboten in den befragten Jobcentern nahezu durchgängig auf der Basis von Freiwilligkeit, es wurden (verstärkt) Wahl- und Entscheidungsspielräume eröffnet und bis auf wenige Ausnahmen (und hier nur bei Meldeterminen) auf der Basis von Vereinbarungen ohne Rechtsfolgen gearbeitet. Diese Formen der Selbstbegrenzung sind wichtig, um die mit ganzheitlichen Ansätzen verbundene Zunahme an Einflussmöglichkeiten auf den persönlichen Nahbereich der Leistungsberechtigten einzuhegen (Molle, 2023).
4. *Angepasste Personalkonzepte und Supportstrukturen:* Die ganzheitliche Fallarbeit erfordert eine erhöhte Kontaktdichte und kleine Betreuungsschlüssel. Auch die personale Kontinuität durch feste Ansprechpersonen wurde immer wieder als wichtiger Faktor für die Vertrauensarbeit hervorgehoben. Im Personalkonzept der Jobcenter sind diese Punkte entsprechend zu berücksichtigen. Vielfach wurden in den befragten Jobcentern auch zusätzliche Ressourcen über Förderprogramme akquiriert. Weiterhin zu berücksichtigen ist, dass Fachkräfte im Rahmen ihrer ganzheitlichen Fallarbeit regelmäßig mit stark belasteten Menschen und multiplen Problemlagen konfrontiert sind und die Herstellung eines professionellen Verhältnisses von Nähe und Distanz herausfordern ist (Rübner & Weber, 2021). Auch die Balance aus Fördern und Fordern stellt sich in ganzheitlichen Beratungssettings als deutlich anspruchsvoller dar. Hier sind kontinuierliche Supportstrukturen wie Teambesprechung, Fallberatung, Supervision und Fortbildungen wichtig und sollten niedrigschwellig angeboten werden.
5. *Mehrdimensionale Ergebnissicherung:* In einigen Jobcentern wurden Wege gefunden, um die vielschichtige Fallarbeit dokumentieren zu können und vor allem auch Erfolge jenseits einer Arbeitsmarktintegration sichtbar zu machen. Mit Hilfe dieser dezentralen Ansätze war es möglich,

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Aktivitäten und Fortschritte fallbezogen und teamintern zu dokumentieren, inklusive realisierter Integrationen in Arbeit (Schulze-Böing, 2023). 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.

6. *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 könnte eine regionale Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse sein, auf deren Basis Grundsatzentscheidungen zu Beratungs- und Betreuungsansätzen für bestimmte Zielgruppen abgeleitet werden. Im Rahmen eines lokalen Fachkonzepts können weitere organisationsinterne Fragen geregelt werden, beispielsweise bezüglich Zu- und Abgangskriterien, 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 (vgl. den Beitrag von Berlit in diesem Band). Fachkonzepte können sowohl nach innen wie nach außen eine wichtige Orientierungsfunktion übernehmen, Kommunikationsprozesse regeln und über die Zeit ein Monitoring ermöglichen.

Der Auf- und Ausbau ganzheitlicher Ansätze ist ein anspruchsvolles Unterfangen. Es gibt Jobcenter, die seit Jahren diese Themen angehen, sei es auf Basis von Einzelinitiativen, im Rahmen von Projekten oder als Teil des Regelgeschäftes. Die Umsetzung erfolgt dezentral und flexibel, angepasst an lokale Gegebenheiten und Ressourcen. Für den weiteren Ausbau dieser Ansätze erscheint es wichtig, über gelungene Praxisbeispiele, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen in den Austausch zu treten. Die hier angesprochenen Punkte sollen dazu beitragen, auch im Lichte der anhaltenden Debatte um die Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik.

Literatur

Bamberger, G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Bartelheimer, P. (2017). Beratung als Arbeitsmarktdienstleistung – Konzepte und Zugänge zu wirkungsorientierter Evidenz. In Nationales Forum Beratung (Hrsg.), *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.* (S. 135-147). Bielefeld: wbv.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Bartelheimer, P. (2023). Aus der wissenschaftlichen Begleitung: Eindrücke, Überlegungen, Fragen. In M. Schulze-Böing (2023), *Coaching von Bedarfsgemeinschaften im SGB II* (S. 39-50). https://www.schulzeboeing.de/fileadmin/user_upload/Bericht_Family-Fit_2023-03-21_END.pdf

Bauer, F. (2021). „Coaching" im Rahmen öffentlich geförderter Beschäftigung. Begriff, Funktionen und Situationslogik. *Sozialer Fortschritt, 70*(1), 19-39.

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. (2024). Erfahrungsbilanz Bürgergeld: Jobcenterbeschäftigte sehen kaum Verbesserungen. *DIW Wochenbericht, 17/2024*, 252-259. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2024-17-1

Brussig, M., Aurich-Beerheide, P., Kirsch, J., Langer, P., Pfeiffer, F., Ivanov, B., ... Kleinemeier, R. (2019). *Evaluation des Bundesprogramms „Soziale Teilhabe am Arbeitsmarkt". 3. Zwischenbericht.* BMAS-Forschungsbericht 531. https://www.bmas.de

Bundesagentur für Arbeit (2020). *Laborräume, Multiplikatoren, Ideengeber. Die LZA-Schwerpunktregionen stellen sich vor.* Nürnberg. https://www.arbeitsagentur.de

Cassio, L.G. & Efremova, G. (2023). *Multidimensional coaching for socio-economic advancement of people in poverty.* Publications Office of the European Union. Luxembourg. https://data.europa.eu/doi/10.2760/417670

Christoph, B., Gundert, S., Hirseland, A., Hohendanner, C., Hohmeyer, K. & Ramos Lobato, P. (2015). Ein-Euro-Jobs und Beschäftigungszuschuss: Mehr soziale Teilhabe durch geförderte Beschäftigung? *IAB-Kurzbericht*, 03/2015.

Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V. (DGCC) (Hrsg.). (2020). *Case Management Leitlinien. Rahmenempfehlungen, Standards und ethische Grundlagen.* Heidelberg: medhochzwei.

Fitzenberger, B. (2024). Warum die aktuelle Bürgergelddebatte nicht die richtigen Schwerpunkte setzt. *IAB-Forum, 11. März 2024*. https://www.iab-forum.de

Freier, C. (2016). *Soziale Aktivierung von Arbeitslosen? Praktiken und Deutungen eines neuen Arbeitsmarktinstruments.* Bielefeld: transcript.

Freier, C., Kupka, P., Senghaas, M. & Wuppinger, J. (2017). Innovation und lokale Gestaltungsspielräume in der Arbeitsvermittlung. Begleitforschung zum Modellprojekt „Mach es einfach". *IAB-Forschungsbericht,* 4/2017.

Göckler, R. & Rübner, M. (2024). *Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Entwicklungslinien, professionelle Standards und Variantenvielfalt des Case Managements in der Beschäftigungsförderung* (7. Aufl.). Regensburg: Walhalla.

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*. https://www.socialnet.de/lexikon/29166

Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Maier, G. W., Heckhausen, J. & Steinmann, B. (2019). Management persönlicher beruflicher Ziele. Auswählen, verfolgen oder verändern. In S. Kauffeld, D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 193-215). Heidelberg: Springer

Miller, W. R. & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung. Motivational Interviewing* (3. Aufl.). Freiburg: Lambertus.

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. & 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.

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.

Reis, C. (2020). *Kommunales Integrationsmanagement. Leitfaden für die Praxis*. Baden-Baden: Nomos.

Rübner, M. (2022). Vermittlung und Integration. In M. Rübner, R., Göckler, K.-H. Kohn & C. Göbel (Hrsg.), *Beschäftigungsorientiert beraten, vermitteln und fördern. Grundlagen und Standards für professionelle Dienstleistungen am Arbeitsmarkt* (2. Aufl., S. 173-256). Regensburg: Walhalla.

Rübner, M. (2024). Was bringt die Förderleistung der „ganzheitlichen Betreuung" für das beschäftigungsorientierte Fallmanagement? Ergebnisse einer Online-Befragung zum Bürgergeld. *Case Management, 21*(2), 85-90.

Rübner, M. & Weber, P. (2021). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo).* Nürnberg. https://www.arbeitsagentur.de

Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2012). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von „Schulen" und „Formaten". In C. Schiersmann & H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen* (S. 14-78). Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht.

Schulze-Böing, M. (2023). *Coaching von Bedarfsgemeinschaften im SGB II.* Abschlussbericht Hessischer Projektverbund. https://www.schulzeboeing.de/fileadmin/user_upload/Bericht_Family-Fit_2023-03-21_END.pdf

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.

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

https://doi.org/10.5771/9783748951537-103 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY