

*Frank Unger, Uli Sann, Silvia Kaps, Carolin Martin,
Dagmar Wiesmann und Susanne Igelmann*

Einsatz der Motivierenden Gesprächsführung in Jobcentern: Lern- und Organisationsstrukturen

Zusammenfassung

Motivierende Gesprächsführung (Motivational Interviewing, MI) wird in Jobcentern immer häufiger eingesetzt. Die Implementation ist jedoch nicht voraussetzungsfrei. Insbesondere eine entsprechende Haltung, die richtige Anwendung der MI-Instrumente und MI-förderliche Rahmenbedingungen in den Organisationen sind für den Erfolg nicht zu unterschätzen. Dieser Beitrag stellt Aspekte für erfolgreiche Lernsettings vor, die eine Einführung und dauerhafte Umsetzung dieses Gesprächsführungsansatzes unterstützen.

Schlagworte

Motivierende Gesprächsführung, Langzeitarbeitslosigkeit, Implementierung in Jobcenter, Personalentwicklung, Beratung

1. (Langzeit)Arbeitslosigkeit: Noch immer eine Herausforderung

Arbeitslosigkeit stellt auch heute eine große Herausforderung für die betroffenen Menschen, ihre Angehörigen wie unsere gesamte Gesellschaft dar. Neben spürbaren finanziellen Einschnitten (Sicherung des Lebensunterhaltes), einer sich auflösenden Tagesstruktur, geringerer sozialer Eingebundenheit, reduzierter Aktivität (z.B. Paul et al., 2023; Gundert & Pohlan, 2022; Oschmiansky & Berthold, 2020) und zunehmendem Kompetenzverlust, ist ein wesentlicher Befund, dass Arbeitslosigkeit vor allem auch mit verminderter Gesundheit einhergeht (Paul & Zechmann, 2022; Kroll et al., 2015). Wenngleich die Auswirkungen von (Langzeit)Arbeitslosigkeit individuell unterschiedlich sind, so steht fest, dass sie bedeutsam sind und die Folgen lange nachwirken – selbst nach einem erfolgreichen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt (z.B. Eberl et al., 2023). Insbesondere negative Auswirkungen

auf die psychische Gesundheit, das Selbstwertgefühl¹ und die berufliche Motivation werden häufig festgestellt (z.B. Oschmiansky & Berthold, 2020; s.a. Lawes et al., 2022; Herbig et al., 2013). Im Interesse der Betroffenen und ihrer Familien, aber auch aus sozio-ökonomischen wie volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten (z.B. Hausner et al., 2022; Oschmiansky & Berthold, 2020) muss weiterhin der „Bekämpfung der Langzeitarbeitslosigkeit“ sowie einer guten Arbeitsförderung und Beratung eine hohe Bedeutung eingeräumt werden. Besonders die Frage, „was, wann und wie“ arbeitslosen Menschen „geraten bzw. angeboten“ wird, ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt auf dem Weg einer nachhaltig gelingenden Integration in Arbeit (z.B. Unger et al., 2024; Sann et al., 2023; Stockinger & Zabel, 2020; Bruckmeier et al., 2020; Kaps et al., 2019; Vansteenkiste & Van den Broeck, 2018, S. 177ff.; Kähler & Zobrist, 2017)². Aus Sicht der Betroffenen sind gut gemeinte Unterstützungsangebote in vielerlei Hinsicht nicht immer einfach annehm- und umsetzbar. Denn „wenn der Alltag von existenziellen Problemen dominiert ist, können Aktivitäten zur Verbesserung der eigenen Situation, die Außenstehenden selbstverständlich, naheliegend und einfach vorkommen, zu unüberbrückbaren Hindernissen werden (...)“ (Kaps et al., 2019, S. 1; s.a. Vansteenkiste & Van den Broeck, 2018, S. 177ff.; Kähler & Zobrist, 2017).

In diesem Kontext hat sich u.a. die Motivierende Gesprächsführung (Motivational Interviewing, MI) als eine vielversprechende Strategie erwiesen, um arbeitslose Menschen beim Erhalt (oder auch bei der Wiedererlangung) der beruflichen Motivation und der Stärkung des Selbstbewusstseins zu unterstützen. In Arbeitsagenturen, Jobcentern, Bildungseinrichtungen oder anderen Institutionen, die mit Personen in schwierigen Lebenssituationen arbeiten, sind motivierende sowie die Selbstwirksamkeit (wie auch die Eigenverantwortung) stärkende Gespräche von zentraler Bedeutung, um Menschen u.a. in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen, Veränderungsmotivation aufzubauen sowie auf eine erfolgreiche Umsetzung der vereinbarten Ziele hinzuwirken. Gerade MI bietet eine strukturierte Herangehensweise, um Arbeitsuchende zu ermutigen, ihre Fähigkeiten zu erkennen, Ziele zu setzen und Maßnahmen zur Integration in den Arbeitsmarkt zu

1 Arbeitslose berichteten im Vergleich zu Erwerbstätigen über eine geringere Verwirklichungschance ihrer Lebensziele und sind pessimistisch in Bezug auf die zukünftige Erreichbarkeit dieser Ziele (z. B. Paul & Zechmann, 2022, S. 548). Hierbei wird u.a. auch von einer sich negativ verändernde subjektiven Einschätzung der eigenen Handlungsfähigkeit und Problemlösungskompetenz berichtet (z.B. Gundert & Pohlan, 2022).

2 Hier sei u.a. auf die sich häufiger verändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen und politischen Schwerpunktsetzungen sowie auf die Individualität von Arbeitslosigkeit als Kontext hingewiesen.

ergreifen. Sie kann weitgehend unabhängig von Beratungsmethoden bzw. grundlegenden Beratungskonzeptionen der Akteure eingesetzt werden. Zudem wird sie im Kontext der nicht selten herausfordernden Gesprächssituationen von den Beratungsfachkräften als entlastend, Kräfte sparend und zugleich wirksam wahrgenommen.³

2. Beratung und Motivierende Gesprächsführung im Jobcenter

Beratung spielt bei der Förderung der beruflichen Integration eine sehr wichtige Rolle. Durch individuelle Bedarfsanalysen, Einsatz von Netzwerken oder gezielte Maßnahmenplanung sowie kontinuierliche Begleitung werden Arbeitsmarktchancen erhöht und zugleich die Eigenverantwortung gestärkt. Eine wirksame Beratung von (langzeit-)arbeitslosen Menschen erfordert eine individuelle und ressourcenorientierte Herangehensweise und ist zugleich von besonderen Rahmenbedingungen gekennzeichnet (z.B. Freier, 2021; Rübner & Weber, 2021; Bruckmeier et al., 2020; Hirsland et al., 2019; Klingert & Lenhart, 2017; Schiersmann & Thiel, 2012). Wesentliche Herausforderungen der Jobcenter-Betreuung sind nicht selten multiple Einschränkungen (z.B. die sehr heterogenen Bedarfe der Leistungsberechtigten; Stockinger & Zabel, 2020; Klinger & Lenhart, 2017) sowie die unterschiedlichen Zielsetzungen, denen Beratungspersonen gerecht werden müssen (z.B. Freier, 2021; Sann et al., 2020; Matiaske et al., 2015; Göckler, 2010). Denn auch die Umsetzung gesetzlicher und organisationaler Vorgaben, die nicht unbedingt im Interesse der Arbeitsuchenden liegen, müssen berücksichtigt werden (Freier, 2021; Göckler, 2010, S. 264). Auch arbeitslose Personen kennen diese Anforderungen an die Jobcenter und stellen sich in ihrem Verhalten darauf ein. „Bedeutend ist damit, inwiefern den Arbeitsuchenden ein ‚impression management‘ als motivierte und aktive Arbeitsuchende gelingt (...)“ (Freier, 2021, S. 131). Somit kann es sein, dass Arbeitslose ihre tatsächlichen Ziele und Wünsche zurückhalten, um kooperativ zu wirken, was jedoch den eigentlichen Veränderungsprozess nicht voranbringt und gar kontraproduktiv sein kann (z.B. Freier, 2016, S. 63; Sondermann, 2013; Kratz, 2013, S. 467ff.). Andere Gespräche wiederum sind eher von Zweifel oder „Ja, aber...“ geprägt. Dies kann dazu führen, dass arbeitslosen Menschen die Motivation zur Änderung ihrer Situation ab-

3 Es geht dabei nicht darum, „einfach nur freundliche Gespräche mit den Betroffenen zu führen“. Eine Konfrontation mit Lebensrealitäten und gesellschaftlichen Erwartungen ist durchaus weiterhin wesentlicher und notwendiger Bestandteil einer auf erfolgreiche Integrationschritte angelegten Beratungsarbeit.

gesprochen wird. Dabei ist ein skeptisches, reaktantes oder abwartendes wie gar aggressives Verhalten nicht unbedingt mit fehlender Motivation oder „Nicht-Arbeiten-Wollen“ gleichzusetzen. Die Motivation wird nur nicht im Sinne des erwünschten Verhaltens eingesetzt. Es gibt viele Hinweise, dass der „Eingriff von außen“ ein solches Verhalten erst hervorruft oder zumindest verstärkt (Reynolds-Tylus, 2019; Shen, 2019/2015; Rosenberg & Siegel, 2018). Andererseits zeigen Befunde, dass sich positive Perspektiven (selbst in Zwangskontexten) auf das gemeinsame Arbeitsbündnis entwickeln lassen (s.a. Stockinger & Zabel, 2020, S. 10; Kaps et al., 2019, Klingert & Lenhart, 2017). Versteht man die Rolle von Beraterinnen und Beratern „als unterstützende, begleitende Instanz mit ausgeprägter Prozesskompetenz, die zwar bei Bedarf auch notwendige Informationen geben kann, dies jedoch mehr in einem Verständnis von ‚Welche Möglichkeiten gibt es in Ihrer Situation?‘ oder ‚Was sind mögliche Konsequenzen der verschiedenen Optionen?‘ mit dem Gegenüber bespricht und mithilfe dieses Klärungsprozesses eine Basis für eine fundierte Entscheidung des Klienten oder der Klientin legt (...)“ (Hörmann, 2020, S. 8; siehe auch Schiersmann & Thiel, 2012), wird erkennbar, dass MI als Beratungsansatz hier sehr anschlussfähig ist. Schaut man sich zudem zentrale „Wirkfaktoren“ für einen erfolgreichen Beratungsprozess an, die vor allem in der Gesprächstechnik und Beziehungsgestaltung auf Seiten der Beraterin und des Beraters und in der Veränderungsbereitschaft von Klientinnen und Klienten zu finden sind (z.B. Schubert et al., 2019; Boeger, 2018; Lammers, 2017; Albrecht, 2017; Kupfer & Küchenmeister, 2016), so wird der Nutzen des MI-Ansatzes deutlich.

Motivierende Gesprächsführung ist ein klientenzentrierter (kooperativer – nicht konfrontativer) und zugleich geleitender (zielorientierter) Gesprächsführungsansatz, der Menschen dabei unterstützen soll, die persönliche Motivation für und die Selbstverpflichtung auf ein spezifisches Ziel zu stärken und somit Veränderungen (proaktiv) herbeizuführen, hilfreiche Verhaltensweisen zu steigern und nicht hilfreiche Verhaltensweisen abzubauen (Sann et al., 2022, 2020; Miller & Rollnick, 2015, S. 47). MI bietet ein klares, praktisch umsetzbares und empirisch gut belegtes Konzept, das sich unterschiedlichen Modellen / Schulen bedient sowie ergänzend eigene Werkzeuge vor allem hinsichtlich der Förderung der intrinsischen Veränderungsmotivation entwickelt hat (Miller & Rollnick, 2015).

3. Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Lernens und Umsetzens von MI

MI ist erlernbar! Um Fähigkeiten zu erlangen und aufrechtzuerhalten, können Beraterinnen und Berater an einem MI-Training teilnehmen und ihre Fähigkeiten durch stetiges Üben, begleitet von Coaching und Reflexionen, verbessern. Die Implementierung von MI in Organisationen erfordert aber auch systematische, beharrliche Aufmerksamkeit aller Beteiligten auf die Aufrechterhaltung eines angemessenen Maßes an Adhärenz und Kompetenz unter den Praktikerinnen und Praktikern (Mehner & Kauffeld, 2023; Berman et al., 2020; Miller & Rollnick, 2015, S. 377ff.; 409ff.; s.a. Hughes et al., 2018).

Auf der Ebene der Vermittlung von MI-Haltung und MI-Methoden ist die Rolle von Reflexion und Übung zu betonen. Eine nachhaltige Anwendung von MI-Techniken kann dabei nur gelingen, wenn

1. sie den Durchführenden praktischen Nutzen bringt (z.B. durch das Erleben einer höheren Effektivität ihres Beratungshandelns und / oder die Erfahrung der Reduktion eigener Belastungen) und sie so in ihrer Veränderungsabsicht bestärkt werden,
2. sich die Durchführenden in der Lage sehen, die Haltung und Technik von MI in ihrem Arbeitsalltag auszuprobieren sowie zu integrieren und
3. die Bereitschaft zur Umsetzung durch entsprechende Rahmenbedingungen unterstützt (besser gar) gefordert wird.

Für eine gelingende Weiterbildung ist es von Bedeutung, dass das methodisch-didaktische Konzept wissenschaftlich fundiert und zugleich praxisorientiert ist. Besonders wichtig ist, dass die Trainerinnen und Trainer konsequent vorleben, was sie von den Teilnehmenden erwarten.⁴ Einer der größten Einflussfaktoren im Rahmen der Weiterbildung ist der durchgehende Einbezug der konkreten Praxis der Teilnehmenden, die Ausrichtung an deren individuellen Kompetenzen, die Stärkung des gegenseitigen Austausches und damit eine gemeinsame Entwicklung der Weiterbildung (natürlich unter den gegebenen Rahmenbedingungen). Die neuen Ansätze (i.S.v. Lernerfahrungen) müssen für die jeweilige Lebens-/Berufswelt anschlussfähig sein. Somit sollte man nicht darauf drängen, die Lebens-/Berufswelt zwanghaft nach den neuen Ansätzen auszurichten, sondern Gelegenheiten der Anwendung im normalen Arbeitsalltag zu schaffen (Transfer). Haltung wie Handlungen der Leitungskräfte insgesamt sind dabei sehr bedeutend.

4 Hinweise finden sich z.B. bei Unger & Sann, 2023/2020. Qualitätsaspekte und inhaltliche Empfehlungen für MI finden sich z.B. bei Miller & Rollnick, 2015, S. 377ff.

Führungskräfte sollten vorleben, was sie erwarten und sich dialogisch und wertschätzend vergewissern, was wie bei ihren Mitarbeitenden ankommt (Blume et al., 2023). Besonders die direkt vorgesetzte Führungskraft muss bei der Einführung neuer Gesprächsmethoden und ihrer Weiterentwicklung begleitend beteiligt sein – von Anfang an (und dafür auch kompetent). Sie zeigt echtes Interesse (u.a. durch regelmäßige Reflexionsgespräche, Hospitationen...), fordert den Einsatz der neuen Kenntnisse aktiv ein, bietet Unterstützung an und erkennt explizit die Anstrengungen der Mitarbeitenden an: MI muss somit in die Organisationsstrategie integriert werden (z.B. Blume et al., 2023; Richter et al., 2020; Miller & Rollnick, 2015; Burke & Hutchins, 2007; Morgan et al., 2007). Dem Thema „qualitativ hochwertige Beratung“ einen hohen Stellenwert im Organisationskontext zu geben, fördert dabei die Weiterentwicklung in diesem Feld. Je mehr der Fokus auf dem Thema Beratung liegt, umso offener und motivierter sind auch Teilnehmende, die Inhalte umzusetzen. Dazu gehören auch lernförderliche Rahmenbedingungen. Dies bedeutet, tatsächliche Möglichkeiten und entsprechende zeitliche Kapazitäten zu haben, das Gelernte am Arbeitsplatz zu erproben (z.B. durch Reduzierung von Aufgaben/feste Zeitfenster für 3 oder 6 Monate), aber auch die Anwendung einzufordern (z.B. durch individuelle Lernzielvereinbarungen; s.a. Gauntlett, 2005). Zudem unterstützt eine Umgebung, die Fehler als zulässig und unvermeidbar sowie als Gelegenheit für die persönliche Weiterentwicklung ansieht, die Implementation. In diesem Zusammenhang spielt das Team eine entscheidende Rolle, etwa in Bezug auf die inhaltliche Aneignung, die Praxisübertragung, die Dauer der Weiterbildung und den in aller Regel sehr wichtigen „Peer-Support“. Folglich sollte das gesamte Team von Anfang an einbezogen werden, um beispielsweise eine zeitlich begrenzte Unterstützung bei der Erfüllung der im Zusammenhang mit der Einführung neuer Gesprächstechniken anfallenden Aufgaben abzusprechen (Ford et al., 2009; Gauntlett, 2005). Schließlich sind kritische Reflexionen der praktischen Anwendung von MI sehr wichtig. So stärken z. B. regelmäßige (Kurz-)Simulationen von anspruchsvollen Kommunikationssituationen und das Testen von verschiedenen Möglichkeiten im Sinne eines „Pre-Briefings“ sowie die möglichst zeitnah stattfindende Nachbesprechung von schwierigen Gesprächen („De-Briefing“) die Handlungskompetenz und Resilienz in herausfordernden Situationen und helfen dem gesamten Team, MI zu vertiefen (z.B. Salas et al., 2018; Allen et al., 2018; Tannenbaum & Cerasoli, 2013).

4. Quo Vadis MI? Ansätze zur Weiterentwicklung im Jobcenter-Kontext

In Organisationen stehen Veränderungen nicht immer hoch im Kurs, sind sie doch – ähnlich wie z.B. bei Arbeitssuchenden – für Mitarbeitende und Führungskräfte häufig mit Aufwand und persönlichen Kosten verbunden (Roth, 2019). Gleichzeitig gehören sie gerade in Jobcentern zum Arbeitsalltag. Um die notwendigen Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse zu unterstützen, bietet sich wiederum ein motivierender Ansatz an (Wilcox et al., 2017): Zum einen, da er sich eignet, um mit nachvollziehbaren Veränderungswiderständen zu arbeiten. Zum anderen, da eine Umsetzung im Kontext der zuvor angesprochenen Haltung und den dazugehörigen Grundprinzipien der Interaktion auf den verschiedenen Ebenen der Organisation den in der Beratung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein bekräftigendes Signal für entsprechende Haltungen und Verhaltensweisen in ihrer Beratungspraxis sendet. Bei der Umsetzung eines verstärkten Fokus auf eine solche Beratungspraxis sollten daher die individuellen und organisationalen Einschätzungen in Bezug auf den Nutzen einer derartigen Entwicklung und hinsichtlich der Zuversicht einer gelingenden Umsetzung (also die Bewertung eines entsprechenden „Change-Prozesses“ und der damit einhergehenden Vorteile sowie die „Zuversicht“ im Hinblick auf die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten) berücksichtigt werden.

Ein entscheidender Nutzen für Beraterinnen und Berater wie auch für die Jobcenter insgesamt ist dabei, dass die Entwicklung der Beratungskompetenzen im Sinne einer motivierenden Gesprächsführung auch dem Wohlbefinden, der Arbeitsmotivation und der Gesundheit der Beraterinnen und Berater zuträglich ist (z.B. Endrejat & Kauffeld, 2021). Dies liegt zum einen an einem mit einer erweiterten Qualifizierung einhergehenden erhöhten Selbstwirksamkeitsgefühl, zum anderen – und dies scheint insbesondere ein spezifischer Mehrwert von klientenzentrierten und motivationalen Beratungshaltungen und Methoden zu sein – daran, dass die konsequente Anwendung von MI für Beraterinnen und Berater mit weniger Druck und Anspannung und mehr Freude an der Beratungsarbeit verbunden ist.

Die manchmal geäußerte Befürchtung, dass die beschriebenen Vorteile einer positiven Gestaltung der Arbeitsbeziehung und eines Fokus auf das Wollen und Können der Kundinnen und Kunden, auf Kosten der Arbeit an einer erfolgreichen Integration in Erwerbsarbeit gehen würden, lässt sich weder durch die bisherigen Befunde noch durch die Erfahrung der Autorinnen und Autoren bestätigen. Im Gegenteil: eine entsprechend unterstützende Gesprächsführung ermöglicht es Kundinnen und Kunden überhaupt erst, sich mit bestehenden Realitäten zu konfrontieren und sich auf eine

nachhaltige Arbeit an – in ihrer aktuellen Lebenssituation realistischen – möglichen Schritten in Richtung Integration einzulassen.

Für den Erwerb entsprechender motivierender Gesprächsführungskompetenzen spricht nicht zuletzt auch die Geschwindigkeit und Massivität mit den zahlreichen gesellschaftlichen Belastungsfaktoren und Krisen, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie Kundinnen und Kunden der Jobcenter aktuell konfrontiert werden. Die Erfahrung, besonders in konflikthafter Situationen auf hilfreiche Instrumente zurückgreifen zu können, unterstützt einen gelassenen Umgang selbst mit schwierigen Beratungssituationen.

Außer durch die grundlegende Rückendeckung von politisch Verantwortlichen und Vorgesetzten (insbesondere die besonders einflussreichen direkten Vorgesetzten) lassen sich Kompetenz und Bereitschaft zur Anwendung in MI auch durch Auffrischungsveranstaltungen, begleitendes Coaching, interne Trainingsräume, Aufbau interner kollegialer Interventionsstrukturen und bei hinderlichen Rahmenbedingungen auch durch entsprechende Organisationsentwicklungsmaßnahmen unterstützen. Die Motivierende Gesprächsführung kann ebenso einen substanziellen Beitrag zur Verbesserung der Ergebnisse bei der Integration in Erwerbsarbeit, also der Zielerreichung des Jobcenters wie zur Entlastung und Gesundheit der Mitarbeitenden und damit zu deren Zufriedenheit und Motivation leisten.

Literatur

- Albrecht, R. (2017). Beratungskompetenz in der Sozialen Arbeit. Auf die Haltung kommt es an! *KONTEXT* 48 (1), 45-64.
- Allen, J. A., Reiter-Palmon, R., Crowe, J., & Scott, C. (2018). Debriefs: Teams learning from doing in context. *Am Psychol.* 73 (4), 504-516.
- Berman, A., Beckman, M., & Lindqvist, H. (2020). Motivational Interviewing Interventions. In M. Hagger, L. Cameron, K. Hamilton, N. Hankonen, & T. Lintunen, *The Handbook of Behavior Change, Cambridge Handbooks in Psychology* (S. 661-676). Cambridge: Cambridge University Press.
- Blume, B. D., Ford, J. K., & Huang, J. L. (2023). Transferring informal learning: The role of manager support in linking learning to performance. *Business Horizons* 2023, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.12.001>.
- Boeger, A. (2018). *Psychologische Therapie- und Beratungskonzepte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bruckmeier, K., Globisch, C., Gottwald, M., Hirsland, A., Hohmeyer, K., Kruppe, T., . . . Wolff, J. (2020). *Zur Arbeitsförderung und Beratungsqualität in den Jobcentern. Stellungnahme des IAB zur öffentlichen Anhörung im Bundestagsausschuss für Arbeit und Soziales am 4. Mai 2020 (IAB-Stellungnahme 06/2020)*. Nürnberg: IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (kein Datum). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review* 6 (3), 263-296.
- Eberl, A., Collischon, M., & Wolbring, T. (2023). Subjective Well-Being Scarring Through Unemployment: New Evidence from a Long-Running Panel. *Social Forces, Volume 101* (3), <https://doi.org/10.1093/sf/soac022>, 1485-1518.
- Endrejat, P., & Kauffeld, S. (2021). Learning motivational interviewing: prospects to preserve practitioners' well-being. *International Journal of Workplace Health Management, V. 14* (1), 1-11.
- Ford, R., Bammer, G., & Becker, N. (2009). Improving nurses' therapeutic attitude to patients who use illicit drugs: Workplace drug and alcohol education is not enough. *International Journal of Nursing Practice* 15 (2), 112-118.
- Freier, C. (2016). *Soziale Aktivierung von Arbeitslosen? Praktiken und Deutungen eines neuen Arbeitsmarktinstruments*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Freier, C. (2021). Beratung im Aktivierungsparadigma: Macht die Eingliederungsvereinbarung den Unterschied? *Soz Passagen* 13, 115-134.
- Gauntlett, A. (2005). Evaluation of a postgraduate training programme for community mental health practitioners. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing* 12 (2), 223-230.
- Göckler, R. (2010). Sanktionsgespräche in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) und ihre Anschlussfähigkeit zu Beratungsstandards. *Sozialer Fortschritt, 59* (10/11), 264-272.
- Gundert, S., & Pohlen, L. (2022). *Materielle und soziale Teilhabe. Mit dem Arbeitsplatz kann man mehr verlieren als nur den Job. IAB-Kurzbericht 2/2022*. Nürnberg: IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Hausner, K. H., Weber, E., & Yilmaz, Y. (2022). *Die Kosten der Arbeitslosigkeit sind 2021 nochmals um 5 Milliarden Euro gestiegen*. Von IAB-Forum 28. Dezember 2022: <https://www.iab-forum.de/die-kosten-der-arbeitslosigkeit-sind-2021-um-5-milliarden-euro-gestiegen/>, am 07.09.2023 abgerufen
- Herbig, B., Dragano, N., & Angerer, P. (2013). Health in the long-term unemployed. *Deutsches Arzteblatt international, 110* (23-24), <https://doi.org/10.3238/arztebl.2013.0413>, 413-416.
- Hirsland, A., Kerschbaumer, L., Küsters, I., & Trappmann, M. (2019). *Langzeitleistungsbeziehe im SGB II: Unerwartete Übergänge in bedarfsdeckende Arbeit*. IAB-Kurzbericht 20/2019. Nürnberg: IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Hörmann, M. (2020). «Wie kann ich Sie unterstützen?» – «Gute» Beratung in der Sozialen Arbeit. *Soziale Innovation, 14*. Jg., 8-11.
- Hughes, A., Zajac, S., Spencer, J. M., & Salas, E. (2018). A checklist for facilitating training transfer in organizations. *Journal of Training and Development, 22* (4), 334-345.
- Kähler, H. D., & Zobrist, P. (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Kaps, P., Oschmiansky, F., Ebach, M., Popp, S., & Berthold, J. (2019). *Was benötigen und wie gelingen Wiedereinstiege von exkludierten Personen in soziale und arbeitsmarktliche Zusammenhänge? Abschlussbericht*. Berlin: ZEP – Zentrum für Evaluation und Politikberatung.
- Klingert, I., & Lenhart, J. (2017). *Jobcenter-Strategien zur Arbeitsmarktintegration von Langzeitarbeitslosen*. IAB-Forschungsbericht 3/2017. Nürnberg: IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

- Kratz, D. (2013). *Entfremdete Hilfe. Biographien Langzeitarbeitsloser zwischen entgrenzter Lebensbewältigung und professioneller Beschäftigungsförderung. Dissertation*. München: Universität der Bundeswehr München.
- Kroll, L. E., Müters, S., & Lampert, T. (2015). *Arbeitslosigkeit und ihre Auswirkungen auf die Gesundheit Ein Überblick zum Forschungsstand und zu aktuellen Daten der Studien GEDA 2010 und GEDA 2012*. Kroll, L. E. / Müters, S. / Lampert, T. (2015): Arbeitslosigkeit und ihre Auswirkungen auf dBerlin, Heidelberg: Robert Koch-Institut Berlin.
- Kupfer, A., & Küchenmeister, K. (2016). Soziale Einflüsse in Beratung. Wirkfaktoren professioneller Hilfe und die extratherapeutischen Einflüsse sozialer Netzwerke. *Resonanzen - E-Journal für biopsychosoziale Dialoge in Psychotherapie, Supervision und und Beratung*, 4 (1), 65-81.
- Lammers, C.-H. (2017). *Therapeutische Beziehung und Gesprächsführung. Techniken der Verhaltenstherapie*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Lawes, M., Hetschko, C., Schöb, R., Stephan, G., & Eid, M. (2022). Unemployment and hair cortisol as a biomarker of chronic stress. *Sci Rep* 12, 21573, <https://doi.org/10.1038/s41598-022-25775-1>.
- Matiaskie, W., Olejniczak, M., Salmon, D., & Schult, M. (2015). Arbeitsbedingungen in Jobcentern nach dem SGB II (gemeinsame Einrichtungen) – Mitarbeiterbefragung zu Arbeitsumfeld und psychischer Belastung. *Industrielle Beziehungen Vol. 22* (2), 142-166.
- Mehner, L., & Kauffeld, S. (2023). Welche Faktoren machen den Unterschied? Eine Mixed Method Untersuchung zum Transfererfolg und der Wissensweitergabe nach Weiterbildungen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54, 347-359.
- Miller, W. R., & Moyers, T. B. (2021). *Effective psychotherapists: Clinical skills that improve client outcomes*. The Guilford Press.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung. 3. Auflage (deutsch)*. Freiburg: Lambertus.
- Morgan, J. C., Haviland, S., Woodside, M. A., & Konrad, T. (2007). Fostering supportive learning environments in long-term care. *Gerontology & Geriatrics Education* 28 (2), 55-75.
- Oschmiansky, F., & Berthold, J. (2020). *Folgen der Arbeitslosigkeit*. Von Bundeszentrale für politische Bildung: <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/54891/theoretische-konzepte-und-grundlagen/>, am 07.09.2023 abgerufen
- Paul, K., & Zechmann, A. (2022). Arbeitslosigkeit und Gesundheit. In R. Haring, *Gesundheitswissenschaften. Springer Reference Pflege – Therapie – Gesundheit* (S. 543-552). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Paul, K., Scholl, H., Moser, K., Zechmann, A., & Batinic, B. (2023). Employment status, psychological needs, and mental health: Meta-analytic findings concerning the latent deprivation model. *Frontiers in Psychology*. 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1017358>.
- Reynolds-Tylus, T. (2019). Psychological Reactance and Persuasive Health Communication: A Review of the Literature. *Front. Commun.*, V. 4, Art. 56, doi: 10.3389/fcomm.2019.00056.
- Richter, G., Ribbat, M., & Mühlenbrock, I. (2020). *Lernförderliche Arbeitsgestaltung im Dienstleistungssektor am Beispiel der Sachbearbeitung: Die doppelte Rolle der Führungskraft (bawa: Focus)*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- Rosenberg, B., & Siegel, J. T. (2018). A 50-year review of psychological reactance theory: Do not read this article. *Motivation Science*, 4 (4), 281–300.
- Roth, G. (2019). *Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rübner, M., & Weber, P. (2021). *Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)*. Von https://www.arbeitsagentur.de/datei/grundlagenpapier-zur-weiterentwicklung-der-beratungskonzeption-der-ba_ba032370.pdf, am 19.09.2023 abgerufen
- Salas, E., Reyey, D. L., & McDanie, S. H. (2018). The Science of Teamwork: Progress, Reflections, and the Road Ahead. *American Psychologist*, 73 (4), 593-600.
- Sann, U. (2022). Motivierende Gesprächsführung als Werkzeug einer nachhaltig erfolgreichen Schuldenregulierung. *Informationen - Die Fachzeitschrift für Schuldnerberatung*, 4 (37. Jahrgang), S. 310-317.
- Sann, U., Unger, F., & Wiesmann, D. (2023). Wertschätzung als Aktivierungspotential: Ausgewählte Erkenntnisse des rehabro-Projektes „Auszeit-Aktiv-Arbeit A³“. *Zeitschrift Psychosoziale und Medizinische Rehabilitation (Pabst-Verlag)*, vorgesehen für Heft 4.
- Sann, U., Unger, F., Martin, C., & Wiesmann, D. (2020). Beziehungsförderliche, klientenorientierte und motivierende Gesprächsführung im Jobcenter lernen und anwenden können, wollen und dürfen. In M. Krämer, J. Zumbach, & I. Deibl, *Psychologiedidaktik und Evaluation XIII* (S. 283-292). Aachen: Shaker Verlag.
- Sann, U., Unger, F., Martin, C., & Wiesmann, D. (2022). Vertrauen schenken, Kontrolle loslassen: Eine veränderungsorientierte motivierende Gesprächsführung im Kontext der arbeitsmarktbezogenen Beratung lehren, lernen und anwenden. In M. Krämer, S. Dutke, G. Bintz, & M. Lindhaus, *Bintz, G., & Lindhaus, M. (Hrsg.), Psychologiedidaktik und Evaluation XIX* (S. 303-309). Aachen: Shaker Verlag.
- 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.), *In Schiersmann C., & H.-U. Thiel, Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 14-78). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schubert, F. C., Rohr, D., & Zwicker-Pelzer, R. (2019). *Beratung. Grundlagen - Konzepte - Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Shen, L. (2015). Antecedents to psychological reactance: the impact of threat, message frame, and choice. *Health Comm.*, 20, 975-985.
- Shen, L. (2019). Features of empathy arousing strategic messages. *Health Commun.*, 34, 1329-1339.
- Sondermann, A. (2013). Zwischen subjektiven Bezügen zu Erwerbsarbeit und den Normen der Arbeitsmarktpolitik. Erwerbslose in einem schwierigen Spannungsfeld. In S. Brogi, C. Freier, U. Freier-Otten, & K. Hartosch, *Repräsentationen von Arbeit. Transdisziplinäre Analysen und künstlerische Analysen* (S. 231–246). Bielefeld: transcript.
- Stockinger, B., & Zabel, C. (2020). *Bewertung der Betreuung und Beratung in den Jobcentern. Leistungsberechtigte bedürfen oft besonderer Unterstützung*. IAB-Kurzbericht 23/2020. Nürnberg: IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

- Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do team and individual debriefs enhance performance? A meta-analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 55 (1), 231-245.
- Unger, F., & Sann, U. (2020). Empirische Forschung als Fundament gelingender Bedarfs- und Zielgruppenanalysen für wissenschaftliche Weiterbildungsformate sowie als Gestaltungselement teilnehmendenorientierter Lernsettings. In W. Jütte, M. Kondratjuk, & M. Schulze, *Hochschulweiterbildung als Forschungsfeld: Kritische Bestandsaufnahmen und Perspektiven* (S. 241-257). Bielefeld: wbv Media.
- Unger, F., & Sann, U. (2023). Promoting self-determination and motivation as leadership skills: A didactic to strengthen autonomy support and the importance of role models in Social Work Management Education. In M. Arnold, *Handbook of Applied Teaching and Learning in Social Work Management Education: Theories, Methods, and Practices in Higher Education* (S. 309-337). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Unger, F., Sann, U., Martin, C., & Wiesmann, D. (2024). Wirkungsorientierte Evaluation innovativer Arbeitsmarktansätze. In B. Schmidtke, M. L. Kolbinger, & D. Molzbichler, *Tagungsband zur INAS-Tagung "Sozial! Innovativ! Nachhaltig!" - Perspektiven für Sozialmanagement und Sozialwirtschaft 2030* (S. 305–321). Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Vansteenkiste, M., & Van den Broeck, A. (2018). Understanding the Motivational Dynamics among Unemployed Individuals: Refreshing Insights from the Self-Determination Theory Perspective. In U.-C. Klehe, & E. A. van Hooft, *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search* (S. 159-180). New York: Oxford University Press.
- Wilcox, J., Kersh, B. C., & Jenkins, E. (2017). *MI LEAD. Motivational Interviewing für Leadership*. Gray Beach Publishing.