

# Beratung im Case Management

## Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel der Beschäftigungsförderung

■ Siglinde Bohrke-Petrovic

*If case management wants to be successful it depends on professional methods of consultation. This is especially an issue in situations that are controlled by external factors – especially a case in working on promoting employment. Despite complicated conditions, the case manager has to try to develop a feasible working agreement with the client. This, then, is the foundation on which own initiative and stamina can emerge.*

*Un accompagnement individualisé réellement efficace repose sur des conseillers professionnels. Cela peut poser question dans les situations dépendantes de facteurs externes - notamment pour ceux travaillant sur la promotion de l'emploi. Malgré des conditions complexes, la personne en charge de l'accompagnement doit essayer de trouver avec la personne un accord de travail réalisable, qui par la suite, se révèle être la base à partir de laquelle l'initiative personnelle et la persévérance peuvent se développer.*

Siglinde Bohrke-Petrovic ist Dozentin an der Fachhochschule des Bundes, Fachbereich Arbeitsverwaltung in Mannheim. Sie ist zuständig für das Themenfeld »Steuerung und Koordination der Fortbildung zum Manager für soziale und berufliche Integration«.  
E-Mail Siglinde.Bohrke-Petrovic@arbeitsagentur.de

*Erfolgreiches Case Management ist ohne professionelle Beratungskompetenz nicht leistbar. Dies zeigt sich insbesondere in Zwangskontexten, wie sie in der Beschäftigungsförderung immer wieder anzutreffen sind. Trotz schwieriger Bedingungen muss hier der Fallmanager versuchen, ein tragfähiges Arbeitsbündnis mit dem Klienten zu begründen, um so dessen Eigeninitiative und Durchhaltevermögen zu fördern.*

Beratung erscheint im allgemeinen Sprachgebrauch in unterschiedlichen Gewändern, von der Farb- und Stilberatung bis zur Prozess- und Lebensberatung. Nicht immer werden originäre Beratungsdienstleistungen beschrieben; vielmehr wird der Begriff inflationär verwendet. Auch lassen sich in diesem Themenfeld zunehmend Ökonomisierungs- und Privatisierungstendenzen beobachten, die mit einer Instrumentalisierung der Beratung verbunden sein können. Diese manipulativen Ansätze müssen auf jeden Fall eingedämmt werden, um Menschen, die diese Leistungen freiwillig oder gezwungener Maßen wahrnehmen, nicht zu Objekten von Beratungs- und Verwaltungshandeln herabzuwürdigen.

Im Verständnis der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und der Europäischen Union ist Beratung ein »öffentliches Gut«, das durch eine öffentliche oder öffentlich verantwortete Bildungs- und Berufsberatung und andere Institutionen sichergestellt sein muss. Die OECD hat 2004 die Rolle der Beratung im Sinne einer Doppelaufgabe definiert. Sie soll die individuellen Kompetenzen im Hinblick auf lebenslanges Lernen sichern und ständig verbessern, um andererseits auf diese Weise der sozialen Ausgrenzung entgegenzuwirken. Watts (1999, 48) führt aus, was darunter zu verstehen ist:

*»Im globalen wirtschaftlichen Wettbewerb werden Arbeitsplätze zunehmend in Länder mit niedrigen Lohnkosten verlagert. Die weniger Qualifizierten und eher*

*»Unflexiblen« werden aus den Arbeitsprozessen verdrängt, während nur noch die Hochqualifizierten in den Ländern mit den hohen Kosten verbleiben. Ein Entrinnen aus diesem Teufelskreis ist nur möglich, wenn sich die Menschen dem Konzept des lebenslangen Lernens unterwerfen. Der Beratung kommt eine Schlüsselrolle zu, da durch sie Menschen zu Bildung und beruflichen Trainings Zugang erhalten und ihre Kompetenzen erweitern können.«*

Beratung ist darüber hinaus ein Instrument für die Planung; sie entwickelt persönliche Aktionspläne oder individuelle Eingliederungsvereinbarungen, um dadurch Menschen zu »Handelnden« zu machen. Außerdem bietet sie Hilfen und Unterstützungsangebote, die durch einen Mix aus persönlichen und gesellschaftlichen Bindungen sowie sozialen Netzwerken realisiert werden können. Ein weiterer Beitrag besteht darin, die Menschen, deren Chancen auf Partizipation, gesellschaftliche Teilhabe beispielsweise am Arbeitsmarkt aus verschiedenen Gründen ohnehin gemindert sind, dabei zu unterstützen, den beschriebenen Herausforderungen der Informationsgesellschaft, besser gerecht werden zu können.

Hinzu kommt, dass die Sozialsysteme in der Bundesrepublik Deutschland im Umbruch begriffen sind. War es bisher Aufgabe der Sozialhilfe, ein Leben zu sichern, das der Würde des Menschen entspricht, so werden Fürsorgeleistungen in Zukunft nicht mehr voraussetzungslos gewährt, beispielsweise im Zusammenhang mit dem Sozialgesetzbuch II. Hier gilt seit 1. Januar 2005 das Paradigma: »Keine Leistung ohne Gegenleistung.« Arbeitslosengeld II erhalten Menschen nur dann, wenn sie mindestens drei Stunden am Tag unter den üblichen Bedingungen des Arbeitsmarktes beschäftigungsfähig und bereit zur Mitwirkung sind. Am Ende des Prozesses sollte möglichst die Integration in Arbeit stehen. Zwischenstufen auf dem Weg dorthin können sein, dass Menschen wieder ler-

nen müssen, Eigenverantwortung zu übernehmen, eine Fähigkeit, die sie durch Zeiten einer langen Arbeitslosigkeit vielfach eingebüßt haben. Beratung kann sie dabei nachhaltig unterstützen.

Durch die Reformen am Arbeitsmarkt wird die Individualisierung sozialer Risiken vorangetrieben; verschiedene Begriffspaare drücken dieses veränderte Verständnis aus: »Stärkung von Eigenverantwortung und Eigenbeteiligung«, »Fördern und Fordern«. Hier deutet sich bereits an, in welchen Fallstricken Beratung sich in diesem Kontext verfangen kann. Die Ansprüche der Menschen stehen häufig den gesetzgeberischen Intentionen entgegen. In der Folge stellen sich Konflikte im Aushandlungsprozess ein und erschweren die Beratung erheblich.

Allen Merkmalen voran muss die Freiwilligkeit in der Beratung betont werden, wobei nicht außer Acht gelassen werden darf, dass es strukturell in der Kommunikation der Akteure eine Asymmetrie gibt. Diese kann nur dadurch überwunden werden, dass die »Überlegenheit« des Beraters dazu verwendet wird, dem Menschen die für die Problemlösung (gleichermaßen verstanden als einfache Frage wie auch komplexe Problemlage) erforderlichen Informationen, Entscheidungskriterien und Instrumente an die Hand zu geben, mit denen er eigenständig eine Entscheidung treffen kann.

Bei personenbezogenen Dienstleistungen fallen Produktion und Konsum der Leistung zusammen (Uno-actu-Prinzip); sie sind nicht speicherbar, stellen auch kein »Produkt« im materiellen Sinne, sondern stets einen Prozess dar. Die Qualität der Dienstleistung Beratung hängt deshalb in hohem Maße von der persönlichen Interaktion zwischen »Leistungsanbieter« und »Kunde« ab.

Beratung ist ergebnisoffen anzulegen: Die Konsequenzen, die der Kunde daraus zieht, sind ihm selbst überlassen. Allerdings bedeutet es auch, dass er mit den sich einstellenden Folgen vertraut gemacht werden muss und nötigenfalls auch Sanktionen akzeptieren wird.

Beratung wird verstanden als ein methodisches Konzept, das sich am humanistischen Menschenbild orientiert und professionelle Methoden und Gesprächstechniken einsetzt. Diese wiederum richten sich an ethischen und professionstypischen Standards aus, die sich mit den Möglichkeiten der Sanktionierung nur schwer vereinbaren lassen.

Menschen erwarten von Beratung, dass sie sich an ihrer Lebenswelt ausrichtet und dass sie die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse praktisch anwenden können. Sie »gewinnen« dann besonders viel, wenn es ihnen gelingt, ihre Probleme möglichst umfassend zu formulieren und der Berater ihre konstruktivistische Sichtweise angemessen in ein Bezugssystem einordnen kann, was wiederum seiner konstruktivistischen Sicht nicht entgegensteht.

Die bisherigen Betrachtungen und implizierten Standards zur Beratung lassen sich ohne weiteres auf das Handlungsfeld Case Management übertragen, vorausgesetzt, es erfolgt eine Anreicherung durch Methoden der Sozialen Arbeit. Durch ein solchermaßen erweitertes Methodenrepertoire kann auch multikomplexen Problemlagen besser entsprochen werden. So heißt es beispielsweise in der Gesetzesbegründung zum § 14 Sozialgesetzbuch II: »Dies (Fallmanagement, Anmerkung der Verfasserin) bedeutet mehr als das Beraten und Vermitteln. Die Agentur für Arbeit hat alle Einflussfaktoren für die berufliche Eingliederung zu berücksichtigen und alle erforderliche Unterstützung zu geben, die sich mit den Grundsätzen der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit vereinbaren lässt. Hierzu gehört bei Bedarf auch die intensive Betreuung.« (Bundestags-Drucksache 15/1516, 2004)

Die Prozesshaltigkeit von Case Management steht außer Frage. Für ein umfassendes Verständnis muss jedoch sichergestellt sein, dass es nicht genügt, eine Prozesskette mit einer Abfolge von Arbeitsschritten wie Intake, Assessment, Linking, Monitoring und Evaluation zu initiieren. Vielmehr sind Leitprinzipien wie Kunden- und Dienstleistungsorientierung, Empowerment, als Handlungsrahmen erforderlich. Die Motivation und Intuition der Mitarbeiter, letztendlich deren Kreativität im Prozessgeschehen, vor allem beim Aushandeln von Zielvereinbarungen und bei der Konfliktbewältigung sind gleichfalls erfolgswirksame Faktoren.

Im Case Management wird unterstellt, dass der Kunde als Koproduzent sozialer Dienstleistungen angesehen werden muss. Entscheidungen werden nicht über seinen Kopf hinweg getroffen; er erhält die Möglichkeit, das Prozessgeschehen eigenständig zu steuern, soweit er dazu in der Lage ist. Liegt diese Voraussetzung nicht vor, so muss er allmählich dazu hingeführt, befähigt werden, zunehmend Eigenver-

antwortung zu übernehmen. Kooperation kann dabei partizipative oder eher repressive Züge tragen. Soll eine Persönlichkeitsveränderung, wie häufig in Feldern der Sozialen Arbeit, erzielt werden, so muss der Schwerpunkt auf der Partizipation liegen.

Die folgende Definition beschreibt den Rahmen für das beschäftigungsorientierte Fallmanagement: »Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung ist ein auf den Kunden ausgerichteter Prozess mit dem Ziel der möglichst nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt. In diesem kooperativen Prozess werden vorhandene individuelle Ressourcen und multiple Problemlagen methodisch erfasst und gemeinsam Versorgungsangebote und Dienstleistungen geplant, die anschließend vom Fallmanager implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden. So wird der individuelle Versorgungsbedarf eines Kunden im Hinblick auf das Ziel der mittel- und/oder unmittelbaren Arbeitsmarktintegration durch Beratung und Bereitstellung der verfügbaren Ressourcen abgedeckt und seine Mitwirkung eingefordert.« (Fachkonzept, 2004, 10)

Fallmanagement übernimmt die Aufgabe, die Interaktion sicherzustellen und die Hilfe- und Eingliederungsprozesse zu planen und zu steuern. Fallmanager verstehen sich als »Investoren«, die die eigene Arbeitskraft und verschiedene Ressourcen einsetzen, um durch die Unterbringung der Person auf dem Arbeitsmarkt einen »Ertrag« zu erwirtschaften.

Die Wirksamkeit der erbrachten Dienstleistungen hängt also entscheidend von der Beziehung zwischen dem Case Manager und dem Kunden ab. Ein tragfähiges Arbeitsbündnis fördert das Vertrauen des Kunden, welches zur Basis für Eigeninitiative und Durchhaltevermögen werden kann. Art und Intensität der Hilfestellung richten sich im Wesentlichen an der Problemlage im Fall und der erforderlichen Interventionstiefe aus.

»Die Aufgabe besteht in der Sozialen Beratung darin, eine sinnvolle Balance zwischen Sach- und Beziehungsarbeit herzustellen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Qualität der Beziehung auch von einer sachlich erfolgreichen Beratung abhängig ist. Ein Ratsuchender, der von der Sachkompetenz des Beraters überzeugt ist, wird ihm auch eher persönliche Inhalte anvertrauen.« (Ansen, 2006, 16).

Vertrauensbildend, so muss aus dieser Passage abgeleitet werden, wirkt durch-aus auch die fachliche Kompetenz der Fachkraft.

Fallmanagement im SGB II findet in aller Regel im Zwangskontext statt, da Kunden mit einem Leistungsanspruch bereit sein müssen, Daten über sich preiszugeben wie auch an der Erreichung von Integrationszielen mitzuwirken. Wenn der Bezug von Sozialleistungen, Leistungen zum Lebensunterhalt an Beratung geknüpft ist, kann unter diesen Rahmenbedingungen überhaupt von Beratung gesprochen werden? Freiwilligkeit und Ergebnisoffenheit als konstituierende Elemente können wohl nicht von vornherein unterstellt werden.

Aus der Theorie ist bekannt, dass in solchen Situationen Kunden häufig so reagieren, dass ihr gezeigtes Verhalten auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar erscheint, beispielsweise verweigern sie die

Mitwirkung, obwohl die Zielsetzungen für ihre aktuelle Situation durchaus schlüssig und sinnvoll sein mögen. Reaktanzphänomene treten auf, da Menschen den Verlust ihrer Freiheiten, ihrer Autonomie befürchten. Die Ausprägung ist umso stärker, je unberechtigter und gravierender die Einschränkungen von den Betroffenen erlebt und empfunden werden.

Für die Beratungsarbeit lässt sich daraus ableiten: Beratung kann in solchen Bezügen erfolgreich sein, wenn der Mitarbeiter seine akzeptierende Haltung gegenüber Kunden beibehält und sich immer wieder um ausreichende Transparenz bemüht, auch wenn ihn die Situation selbst sehr belasten mag. Professionellen Fachkräften wird es auch angesichts einer ungünstigen Ausgangslage gelingen, mit dem Kunden durch gezielte Motivationsarbeit in ein Arbeitsbündnis einzutreten, da der Kunde seine Mitarbeit und Mit-

wirkung in aller Regel nicht grundsätzlich und dauerhaft verweigert.

»Allgemein formuliert sollte das Ziel der Sozialen Arbeit in Zwangskontexten sein, mit dem Klienten auszuhandeln, »wie aus ihr eine zwar immer noch unfreiwillige aber für eine Problemlösung motivierte Klientin werden kann« (Kähler, 2005, 86).« Die Einschränkungen von Klientenautonomie können nur durch die Aussicht auf ihre Wiederherstellung legitimiert werden (Gumpinger (2000, 20 f.). »Der Einsatz von Zwang eröffnet Chancen, etwas in Bewegung zu setzen, was sonst nicht in Bewegung käme.« (Hamp-Grosser 2003, 158)

Diese Sichtweise zum Thema ist in Deutschland noch nicht sehr verbreitet. Auf jeden Fall bedeutet es, dass es auch in schwierigsten Situationen wichtig ist, weiterhin Gesprächsbereitschaft und Offenheit dem Kunden gegenüber zu signalisieren, auch wenn er sich erst spät auf die gemeinsame Arbeit einlassen kann.

Beratung und Case Management zeichnen sich durch eine gemeinsame innere Logik aus, die den gleichen kodifizierten ethischen und humanistischen Prinzipien folgt. Beratung durchzieht wie ein roter Faden den gesamten Case-Management-Prozess und hat gerade zu Beginn des Prozesses, eine zentrale Funktion. Nämlich: Diesen überhaupt zu begründen, den Kunden zu einem Arbeitsbündnis zu führen und somit eine tragfähige Grundlage für weitere Aushandlungsprozesse zu schaffen. Eine ganzheitliche Betrachtung der individuellen Problemlagen von Menschen gelingt auch erst durch professionelle Beratung (Assessment) und ermöglicht eine gemeinsame, erfolgsträchtige und nachhaltige Planung und den Entwurf einer individuellen Strategie (Integrationsplanung und Eingliederungsvereinbarung).

Leistungs- und Angebotssteuerung setzen Beratungskompetenz voraus und werden durch ein elaboriertes Netzwerkmanagement ergänzt, in dem Interventionen häufig über den Einzelfall hinausgehen. Der Case-Management-Prozess wird dokumentiert, evaluiert und nötigenfalls nachgesteuert, was durch beraterische Interventionen erfolgen muss. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, ob durch die erfolgreiche Einmündung auf den Arbeitsmarkt der Prozess beendet werden kann oder nicht erst durch weitere Beratung zu einer Stabilisierung des Beschäftigungsverhältnisses beigetragen werden müsste. ♦

## Literatur

Arbeitskreis »Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement« (2004): Fachkonzept »Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II«. Bundesagentur für Arbeit (Hg.) Nürnberg eigene BA-Veröffentlichung. Download (im Mai 2005) unter <http://www.netzwerk.sgb2.info>.

Bamberger, G. G. (2005): Lösungsorientierte Beratung. Weinheim.

Berlit, Uwe (2005): Kommentierung. In: Münder, J. (Hg.): Sozialgesetzbuch II, Lehr- und Praxiskommentar, Baden-Baden.

Bundestagsdrucksache 15/1516, 2004.

Bundesagentur für Arbeit (2002): RAT (Richtig beraten, Anregungen, Techniken). Grundwerk individueller Beratung.

Burmester, M.: Beratung als aktivierende Hilfe im SGB II. In: Dahme, H.-J., Wohlfahrt, Norbert (Hg.) (2005): Aktivierende Soziale Arbeit. Baltmannsweiler.

Gumpinger, M. (2001): »Zwangsbeglückung« oder Wie viel Freiwilligkeit braucht Soziale Arbeit. In: Gumpinger, M. (Hg.): Soziale Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen. Linz: edition pro mente, Linz, 11–24.

Hampe-Grosser, A. (2003): Systemisches Case Management mit Multipro-

blemfamilien. In: Kleve, H., Haye, B., Hampe-Groser, A. Müller, M. (Hg.): Systemisches Case Management. Dr. Kersting-Verlag, Aachen, 137–213.

Löcherbach, Peter & Klug, Wolfgang & Rammel-Faßbender, Ruth & Wendt Wolf Rainer (2002): Case-Management: Fall- und Systemsteuerung in Theorie und Praxis. Luchterhand, Neuwied, Kriftel, Berlin.

Nachrichten des Deutschen Vereines (NDV) (2004): Empfehlungen zu Qualitätsstandards im Fallmanagement, Heft 5/2004.

Nestmann, F. (1997): Beratung als Ressourcenförderung in: ders. Nestmann, F. (Hg.) (1997): Beratung. Tübingen.

Pongratz, Hans J. (2005): Interaktionsstrukturen von Dienstleistungsbeziehungen. In: Jacobsen, H., Voswinkel, S. (Hg.) (2005): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Wiesbaden.

Van Berkel, R., Hornemann Moller, I. (2002): Active Social Policies in the EU: Inclusion Through Participation? Bristol.

Watts, A.G. (1999). Mind over a matter of social exclusion. In: Careers Guidance Today, Vol. 7, No. 1 March/April 1999.