ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/290061941

„Beratungskonzeption SGB II – Pilotierung“. Evaluationsbericht

Research · January 2016

DOI: 10.13140/RG.2.1.1785.3526

CITATION
1

READS
982

7 authors, including:

Alexandra Wagner
Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA)
38 PUBLICATIONS **189** CITATIONS
SEE PROFILE

Peter Bartelheimer
Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen, Germany, Göttingen
37 PUBLICATIONS **121** CITATIONS
SEE PROFILE

Martin Brussig
University of Duisburg-Essen
92 PUBLICATIONS **360** CITATIONS
SEE PROFILE

Jutta Henke
Gesellschaft für innovative Sozialforschung und Sozialplanung e.V., Bremen
29 PUBLICATIONS **29** CITATIONS
SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Erhebung von Ansätzen guter Praxis zur Integration Suchtkranker ins Erwerbsleben im Rahmen des SGB II 2009 View project

Promotion of Job Integration and Activation of Social Welfare Recepients with Problematic Substance Use by Job Centers in Germany View project

All content following this page was uploaded by Alexandra Wagner on 12 January 2016.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

„Beratungskonzeption SGB II –

Pilotierung“

Evaluationsbericht

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V.
an der Georg-August-Universität
FIA – Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt
Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

Göttingen, Berlin, Duisburg, November 2013

Impressum

Evaluationsteam
Dr. Peter Bartelheimer
PD Dr. Martin Brussig
Jutta Henke
Prof. Dr. Claus Reis
Manuela Schwarzkopf
Dr. Alexandra Wagner
Andreas Wolf

Unter Mitarbeit von
Theresa S. Kruse
Prof. Dr. Karin Lenhart-Roth
Henrik Schwarze

Projektleitung und Kontakt
Dr. Peter Bartelheimer
Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V.
an der Georg-August-Universität
Friedländer Weg 31
37085 Göttingen
Tel. 0551-52205-51
E-Mail: peter.bartelheimer@sofi.uni-goettingen.de

Zitiervorschlag: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen e.V. (SOFI)/ Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA)/ Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) (2013): „Beratungskonzeption SGB II – Pilotierung“. Evaluationsbericht. Göttingen, Berlin, Duisburg.

Inhalt

Zu diesem Bericht 7

1. „Stärken stärken“: BeKo SGB II als Projekt 9

1.1 Eine Beratungskonzeption für das SGB II 9

1.2. BeKo und der Geschäftsprozess der Jobcenter 11

1.3 Qualifizierungskonzept 12

1.4 Projektorganisation 15

1.5 Praxisbeobachtung 17

2. Die Jobcenter 19

2.1 Organisatorischer Rahmen für Beratung und Vermittlung 19

2.2.1 Das Jobcenter am Standort 1 19

2.2.2 Das Jobcenter am Standort 2 26

2.2 Erwartungen der Geschäftsführungen an die Beratungskonzeption 30

2.3 Organisation des Einführungsprozesses 32

2.3.1 … im Jobcenter 1 32

2.3.2 … im Jobcenter 2 33

3. Die Evaluation 35

3.1 Auftrag und Fragestellung 35

3.2 Vorgehensweise 35

3.3 Erhebungsprogramm 38

3.4 Auswertungsverfahren 43

3.5 Rückmeldungen 44

4. Eine Beratungskonzeption für die Jobcenter 45

4.1 BeKo SGB II: Grundlagen 45

4.1.1 Anforderungen und Kernelemente 46

4.1.2 Das Prozessmodell im SGB II 50

4.1.3 Methoden und Techniken 54

4.1.4 Handlungsprinzipien 54

4.1.5 Standardsequenzen 58

4.2 Detailkonzept der IBB SGB II 60

4.3 Perspektiven auf Beratung 65

4.4 Orientierungsfragen in der IBB SGB II 69

4.4.1 OEB und IBB in der Beratungskonzeption für das SGB III 69
4.4.2 Elemente der OEB in BeKo SGB II 71
4.4.3 Rollenunterschiede in der Beratung nach OEB und IBB 72
5. BeKo als Qualifizierungsprogramm 75
5.1 Konzept und Organisation des Qualifizierungsprozesses 75
5.1.1 Das BeKo-Qualifizierungsprogramm 75
5.1.2 Qualifizierung der Jobcentertrainer/innen: „Train the Trainer“ 76
5.1.3 Qualifizierung für die Führungskräfte 78
5.1.4 Qualifizierung für die Integrationsfachkräfte 79
5.1.5 Unterstützung durch externe Dienstleister 81
5.2 Lernziele und Unterlagen für Trainer/innen 83
5.2.1 Modul BeKo II 83
5.2.2 Modul BeKo III 87
5.2.3 Modul BeKo IV 90
5.3 Das Schulungsgeschehen: Reaktionen und Beobachtungen 95
5.3.1 Skepsis und Vorbehalte gegenüber dem Einführungsprozess 96
5.3.2 Schulungsgespräche 98
5.4 Qualifizierung zur Transferförderung und Lernbegleitung 106
5.4.1 Minilektionen und Transferbuch 107
5.4.2 Transferförderung durch Lernbegleitung – das Konzept von Dienstleister B 108
5.4.3 Die Qualifizierung der Jobcenter-Trainer /innen für die Lernbegleitung 111
5.5. Lernbegleitung in den Jobcentern 113
5.5.1 Angebot und Inanspruchnahme 115
5.5.2 Lernbegleitung und Fachaufsicht 118
5.5.3 Formen der Lernbegleitung 119
6. BeKo im Praxistest 123
6.1 Aneignung und Praxistransfer – wie beobachten? 123
6.1.1 Rekonstruktion: Die Aneignung als individuelles Geschehen 123
6.1.2 Beobachtung: Operationalisierungen für die Beratungspraxis 126
6.2 Über die Schulter geschaut: Die in der Evaluation begleiteten Fachkräfte 130
6.3 Lesarten von Beko: Aneignungsgeschichten 132
6.3.1 Nicht-Aneignung als Ergebnis 132
6.3.2 Noch in der Erprobung – selektive Aneignung möglich 134

6.3.3 Integrierte Aneignung 137
6.3.4 Aneignung der BeKo-Elemente 138
6.3.5 BeKo als neue fachliche Herausforderung? 142
6.4 BeKo in der Interaktion 144
6.4.1 Gesprächsbeobachtungen und Fallkonstellationen 145
6.4.2 Probleme des Praxistransfers 146
6.4.3 Kund/inn/en mit Klärungs- und Orientierungsbedarf 153
6.4.4 Anwendung von BeKo im Gespräch 155
7. Bewertungen und Empfehlungen 167
7.1 Gesamteinschätzung 167
7.2 Zum Konzept 168
7.2.1 Beratungsaufgaben in der Integrationsarbeit 168
7.2.2 Orientierungsbedarfe in der integrationsbegleitenden Beratung 169
7.2.3 BeKo, 4PM und VerBIS 170
7.2.4 Standardsequenzen 171
7.2.5 Handlungsprinzipien 171
7.2.6 Systemische Beratung 172
7.2.7 Gender 174
7.2.8 SGB III und SGB II 174
7.3 Qualifizierungskonzept 175
7.3.1 Zeit für den Qualifizierungsprozess 175
7.3.2 Struktur der Schulungen 175
7.3.3 Zum Konzept Train-the-Trainer 176
7.3.4 Schulungsprogramm und Schulungsunterlagen 177
7.4 Praktische Umsetzung der Beratungskonzeption 179
7.4.1 Auftragsklärung in den Jobcentern 179
7.4.2 Rolle der Führungskräfte 179
7.4.3 Qualitätssicherung und Verstetigung 181
7.4.4 Rahmenbedingungen beratungsförderlich ausgestalten 182
7.4.5 Reflexion der Praxis 183
Literatur 184
Texte und Materialien der Bundesagentur für Arbeit 184
Veröffentlichungen 187

Tabellen, Abbildungen, Übersichten

Tabelle 2-1:	Beschäftigung und Arbeitslosigkeit an den Pilotierungsstandorten	20
Tabelle 2-2:	Fallzahlen in der Grundsicherung für Arbeitsuchende an den Pilotierungsstandorten	25
Tabelle 2-3:	Integrationsleistungen und Ergebnisse an den Pilotierungsstandorten	26
Tabelle 2-4:	Kundenstruktur an den Pilotierungsstandorten	27
Tabelle 3-1:	Gesprächsmaterial der qualitativen Evaluation	39
Tabelle 3-2:	Einbezogene Leistungsberechtigte / Antragsteller/innen nach ausgewählten Merkmalen	40
Tabelle 3-3:	Einbezogene Leistungsberechtigte / Antragsteller/innen nach Fallbearbeitung und Profillage	41
Tabelle 4-1:	Standardsequenzen der IBB für das SGB II	60
Abbildung 5-1:	Das Qualifizierungsprogramm für die Teilnehmer/innen der BeKo-Pilotphase	76
Abbildung 5-2:	Lernlandkarte	85
Abbildung 5-3:	Der „Small Walk of Fame”	86
Abbildung 5-4:	Lösungsorientierung	88
Übersicht 5-1:	Lernziele des BeKo-Moduls II	84
Übersicht 5-2:	Lernziele des BeKo-Moduls III	87
Übersicht 5-3:	Lernziele des BeKo-Moduls IV	91
Übersicht 6-1:	Untersuchungszeitpunkte und Materialgrundlage	131
Übersicht 6-2:	Fall- und Gesprächskonstellationen in den 45 Beobachtungsfällen*	145

Zu diesem Bericht

Ab 2013 bietet die Bundesagentur für Arbeit den Trägern der Grundsicherung für Arbeitsuchende, die eine gemeinsame Einrichtung von Bundesagentur und kommunalem Träger bilden, einen Qualifizierungsprozess für Integrationsfachkräfte an, der sich an einer neuen fachlichen Beratungskonzeption für den Rechtskreis des SGB II orientiert. BeKo SGB II baut auf der Beratungskonzeption auf, die seit 2009 bundesweit in den Agenturen für Arbeit (Rechtskreis SGB III) geschult wird, passt diese jedoch den Anforderungen an Beratungsarbeit in der Grundsicherung an. Die Qualifizierung umfasst neben Präsenzschulungen, die durch dafür fortgebildete Trainer/innen der beteiligten Jobcenter durchgeführt werden, Leistungen der Transferförderung am Arbeitsplatz und der individuellen Lernberatung, die von Materialien im Intranet der Bundesagentur („Lernwelt“) unterstützt werden. Die Einführung des Konzepts wurde von Ende 2011 bis April 2013 in zwei Jobcentern projektförmig erprobt. In einer zweiten Stufe qualifizierten seit Ende 2012 weitere Jobcenter ihre Integrationsfachkräfte für die Arbeit nach der Beratungskonzeption. Ab 2014 sollen Fachkonzept und Qualifizierungskonzept grundsätzlich allen Jobcentern in gemeinsamen Einrichtung Jobcentern angeboten werden.

Im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), der Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, evaluierten Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V., das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ, Duisburg) und das Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA, Berlin) die Einführung der Beratungskonzeption in den beiden Projekt-Jobcentern. Die Evaluation begann im Dezember 2011 und wird mit diesem Bericht abgeschlossen. In der Forschungskoordination des IAB ist Dr. Peter Kupka für das Projekt verantwortlich.

Der vorliegende Bericht stützt sich in wesentlichen Teilen auf Material, das in Hospitationen auf Schulungen, in Interviews mit Expert/in/en, Führungskräften, Integrationsfachkräften und Leistungsberechtigten sowie in der nichtteilnehmenden Beobachtung von Beratungsgesprächen erhoben wurde. Das Evaluationsteam bedankt sich bei allen in die Untersuchung einbezogenen Gesprächspartner/inne/n für die Geduld mit vielen Fragen, für die große Auskunftsbereitschaft, die Bereitstellung von Zahlenmaterial und für die keineswegs selbstverständliche Einwilligung, Beratungsgespräche beobachten zu lassen. Zitate in Anführungszeichen, doch ohne genaue Quellenangabe stammen aus Beobachtungsmemos und anonymisierten Gesprächstranskripten. Halbe Anführungszeichen wurden vom Evaluationsteam bei eigenen Hervorhebungen verwendet.

Besonderer Dank gilt Andreas Staible (Projektentwicklung/Grundsicherung SP II 11, kurz PEG 11) und Dr. Peter Kupka (IAB), die Feedback forderten und so eine formative Evaluation im besten Sinne ermöglichen. Barbara Knapp und Alfons Voit von ProIAB verdankt die Evaluation den Abzug anonymisierter VerBIS-Daten aus den in die Untersuchung einbezogenen Leistungsfällen.

Die Erhebungen für diesen Bericht wurden im Wesentlichen mit Jahresende 2012 abgeschlossen. Ein Faltblatt mit ersten Einschätzungen und Ergebnissen der wissenschaftlichen

Begleitung stellte das Evaluationsteam auf Abschlussveranstaltungen in den beiden beteiligten Jobcentern im April 2013 vor. In den Folgemonaten gerieten der Projektzeitplan und die Arbeit am Abschlussbericht aus dem Takt. Die gründliche Auswertung des umfangreichen Gesprächsmaterials und die Erarbeitung einer eigenen Sicht auf das Geschehen im Einführungsprozess haben die Vorlage des Abschlussberichts verzögert. Hierfür bittet das Evaluationsteam um Nachsicht.

Die Bewertungen und Empfehlungen am Schluss des Berichts (unter 7.) werden in einer Entwurfsfassung vorgelegt, die durch Diskussion mit dem Auftraggeber und Projektbeteiligten zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten ist.

1. „Stärken stärken“: BeKo SGB II als Projekt

Seit Ende 2010 erarbeitet der Fachbereich „Produktentwicklung Grundsicherung“ der BA-Zentrale unter dem programmatischen Projekttitel „Stärken stärken“ eine Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende (BeKo SGB II) und ein Qualifizierungskonzept für die Integrationsfachkräfte der Jobcenter, die sich für das Konzept entscheiden. Die Einführung der Beratungskonzeption für das SGB II wird in drei Stufen vorbereitet und ist in den ersten beiden Stufen projektförmig organisiert. Auch wenn nur die erste Stufe (Pilotierung) Gegenstand der Evaluation war, wird die Projektkonzeption im Folgenden im Ganzen dargestellt. Grundlage hierfür sind Expert/inn/engespräche und Feedback-Gespräche[1] mit Verantwortlichen in der Zentrale, in den Regionaldirektionen und in der Führungsakademie der Bundesagentur sowie Arbeitsunterlagen der Projektgruppe.

1.1 Eine Beratungskonzeption für das SGB II

Die Beratungskonzeption für das SGB II, so heißt es im Entwurf des Grundlagenpapiers zum Fachkonzept (GL SGB II/4: 6), greife den Inhalten und der Struktur nach auf die Beratungskonzeption zurück, die seit 2009 der Beratungspraxis in den Arbeitsagenturen zugrunde liegt. Eine Weiterentwicklung sei jedoch notwendig, um „die spezifischen Anforderungen der Grundsicherung in der Beratungsarbeit abzubilden“ (ebd.).

Als die Zentrale der Bundesagentur 2007 mit der Grundlagenarbeit an einer eigenen Beratungskonzeption (kurz: BeKo) für die Arbeitsverwaltung begann[2], gingen alle Beteiligten noch von einem Konzept „für die ganze BA“ (Experte/in) aus, was eine rechtskreisübergreifende Entwicklung einschloss. Zunächst war lediglich die Entwicklung eines eigenen Beratungsformats für das beschäftigungsorientierte Fallmanagement im SGB II geplant: Für diesen Leistungsbereich des SGB II lagen zwar bereits ein eigenes Fachkonzept (Göckler 2005) und ein Leitfaden (Bohrke-Petrovic u.a. 2006) vor, in dem aber nach Einschätzung von Beteiligten der Beratungsprozess noch „recht dunkel“ (Expert/inn/engespräch) geblieben war.

Auch das „4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit“ (4PM), dessen Einführung dann 2008 Vorrang vor der Beratungskonzeption erhielt, galt einheitlich für beide Rechtskreise: In den Jobcentern wurde ab August 2009 nach 4PM gearbeitet, in den Arbeitsagenturen ab Dezember 2009.[3] Doch als den Arbeitsagenturen im gleichen Jahr die BeKo-Einführung ange-

---

1 Das Gesprächsprogramm des Evaluationsteams wird unter 3.2 dargestellt.

2 „Beratung zählt zum Kerngeschäft der BA und ist als ein zentrales Element der Reform nachhaltig zu verbessern“, heißt es im Vorstandsbrief zu den geschäftspolitischen Zielen 2007. (Zitiert nach BA 2008a.)

3 In beiden Rechtskreisen löste dieses einheitliche „Geschäftsprozessmodell“ (Schmitz 2009: 6) die zuvor eingeführten unterschiedlichen Verfahren des Profiling und der Differenzierung nach Kundengruppen ab: In den Agenturen den „Leitfaden Handlungsprogramme (HP) Arbeitnehmer“ (BA 2008b), in den Jobcentern das Konzept der Betreuungsstufen (BA 2007).

kündigt wurde, war inzwischen klar, dass das neue Fachkonzept zunächst nur für das SGB III gelten würde: „Eine Erweiterung um Beratungsaufgaben im Bereich des SGB II ist vorgesehen“ (GL SGB III/1). Der für die Grundsicherung zuständige Fachbereich der BA-Zentrale entschied, die Beratungskonzeption im Rechtskreis des SGB II zu einem späteren Zeitpunkt einzuführen und hierfür eine fachlich und organisatorisch eigenständige BeKo-Version zu entwickeln. Für diese Entscheidung werden sowohl praktische Notwendigkeiten als auch inhaltliche Gründe angeführt.

Zunächst band die Entwicklung und Umsetzung eines neuen Organisationsmodells für die Jobcenter im Rechtskreis SGB II offenbar die Ressourcen, die für eine Einführung der Beratungskonzeption gleichzeitig mit den Agenturen erforderlich gewesen wäre. Doch auch nachdem 2011 die Wahrnehmung der Grundsicherungsaufgaben von Agenturen für Arbeit und Kommunen in den gemeinsamen Einrichtungen (gE)[4] neu geregelt war, sprachen die besonderen Ausgangsbedingungen im SGB II aus Sicht des zuständigen Bereichs der Zentrale gegen eine einfache Übernahme der Beratungskonzeption, die inzwischen in den Agenturen geschult wurde.[5]

In den Agenturen löste BeKo SGB III die bereits bestehenden Arbeitshilfen RAT und KOLA[6] ab, und das neue Fachkonzept musste sich gegenüber einer „Beratungs- und Qualifizierungstradition“ legitimieren, an der sich insbesondere die Fachkräfte der Berufsberatung orientiert hatten. Dagegen bietet BeKo SGB II den Jobcentern bei einer „heterogenen“ Ausgangslage überhaupt erst ein potenziell verbindliches Grundverständnis von Beratung und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen. Nur ein Teil der Integrationsfachkräfte hatte eine „grundständige Beratungsqualifizierung“ aus der Bundesagentur mitgebracht, und nur für den Teilbereich des beschäftigungsorientierten Fallmanagements gab es ein „Fachkonzept“ (vgl. oben; Göckler 2005), Bohrke-Petrovic u.a. 2006). Für die Qualifizierung der Fachkräfte

---

4 Das Bundesverfassungsgericht hatte mit seinem Urteil vom 20. Dezember 2007 (BVerfGE 119, 331) eine grundgesetzkonforme Neuregelung der gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung von Kommunen und Arbeitsagenturen in den Grundsicherungsstellen bis Ende 2010 verlangt. Mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Organisation der Grundsicherung für Arbeitsuchende und einer Änderung von Artikel 91e GG trat mit Jahresbeginn 2011 § 44b SGB II als neue Grundlage für die gemeinsamen Jobcenter der Arbeitsagenturen und Kommunen in Kraft. BeKo II ist ein Qualifizierungsangebot für diese gemeinsamen Einrichtungen. Die Jobcenter der zugelassenen kommunalen Träger (§6a SGB II) werden im Folgenden nicht berücksichtigt.

5 Die Flächeneinführung von BeKo SGB III wurde in den Arbeitsagenturen mit HEGA 12/08 „Steigerung der Beratungsqualität“ (BA 2008a) und HEGA 05/09 „Einführung einer zukunftsorientierten BA-Beratungskonzeption ab 2009“ eingeleitet und mit den letzten Schulungen in 2012 abgeschlossen. HEGA steht für „Handlungsempfehlung / Geschäftsanweisung“.

6 KOLA steht für „*K*ontaktaufnahme, *O*rientierung, *L*ösungen, *A*bschluss“; der gleichnamige Leitfaden für Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung erschien 2002 am Fachbereich Arbeitsverwaltung der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (Locker/Büchner 2002). Das dreibändige Grundwerk „*R*ichtig beraten, *A*nregungen, *T*echniken“ (kurz: RAT) galt vor allem für die Berufsberatung, ging jedoch auch auf spezifische Fragestellungen der Arbeitsvermittlung ein (Bahrenberg 2002, Bahrenberg u.a. 2002a, Bahrenberg u.a. 2002b).

orientierten sich einige Jobcenter an eigenen Konzepten, andere an Elementen der Beratungskonzeption für das SGB III.

Wurde die Einführung der Beratungskonzeption in den Arbeitsagenturen durch Geschäftsanweisung der BA-Zentrale verbindlich, so entscheiden im Rechtskreis des SGB II die Geschäftsführungen der Jobcenter selbst, welches Beratungskonzept sie schulen. Damit war BeKo SGB II „ein Angebot in der Bildungslandschaft“: Die Projektgruppe BeKo SGB II stand in einem marktähnlichen Wettbewerb mit anderen Qualifizierungsangeboten und musste Jobcenter aktiv für die Einführung des Fachkonzepts ansprechen und gewinnen.

BeKo SGB III unterscheidet zwei grundlegende Beratungsformate, Integrationsbegleitende Beratung (IBB) und Orientierungsberatung (OEB), und differenziert diese für die Arbeitsbereiche U25/Berufsberatung, Arbeitsvermittlung, Reha/SB aus (Peters u.a. 2010: 11). Grundlage der Unterscheidung von OEB und IBB war der unterschiedliche Rechtsstatus der Adressat/inn/en: Auf die Dienstleistung Berufsberatung besteht nach § 30 SGB III ein allgemeiner Rechtsanspruch, und die Leistungsberechtigten werden als Ratsuchende bezeichnet. Dagegen stellt Beratung in der Arbeitsvermittlung (§§ 35 ff SGB III) nur eine Teilfunktion der Gesamtleistung dar, die Arbeitslose als Bedingung für Verfügbarkeit und als Teil ihrer Eigenbemühung in Anspruch nehmen müssen. Aus Sicht der Projektgruppe BeKo SGB II war diese Unterscheidung unter den rechtlichen Bedingungen der Grundsicherung gegenstandslos. Da erwerbsfähige Leistungsberechtigte alle Möglichkeiten zur Beendigung oder Verringerung ihrer Hilfebedürftigkeit ausschöpfen müssen (§ 2 Abs. 1 SGB II), da dabei grundsätzlich jede Arbeit als zumutbar gilt (§ 10 SGB II) und strengere Mitwirkungspflichten gelten (etwa beim Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung nach § 15 SGB II), gebe es bei der Arbeitsvermittlung bzw. bei der umfassenden Unterstützung mit dem Ziel der Eingliederung in Arbeit (§ 14 SGB II) „keine Auszeit, um sich zu finden und zu sortieren“ (Experte/in). Beratung im SGB II sei „grundsätzlich integrationsbegleitend“ (IBB SGB II/4: 153).[7] Die Projektgruppe berücksichtigte daher bei der Weiterentwicklung der Beratungskonzeption für das SGB II zunächst nur das Beratungsformat IBB.

1.2. BeKo und der Geschäftsprozess der Jobcenter

Im Grundlagenpapier zu BeKo SGB II werden die Ziele des Fachkonzepts zunächst nicht anders bestimmt, als dies drei Jahre zuvor für die Arbeitsagenturen geschah (GL SGB II/3: 4, vgl. GL SGB III/1: 4f.):

[7] § 16 Abs. 1 SGB II nennt Arbeitsvermittlung als einzige Pflichtleistung der Arbeitsförderung, welche die Grundsicherungsstellen im Rahmen ihrer Leistungen zur Eingliederung zu erbringen haben. Berufsberatung gehört zu den im Folgenden aufgeführten Kann-Leistungen.

- „Beratung als spezifische Dienstleistung für alle Personengruppen im Bereich der Grundsicherung für Arbeitsuchende zu definieren und das ihr zugrunde liegende eigene Beratungsverständnis zu klären“;
- „Erfolgs- und Qualitätskriterien zu definieren“;
- „Transparenz über das Grundverständnis von Beratung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende gegenüber internen und externen Akteuren zu schaffen“;
- „Integrationsfachkräften ein praxisnahes Methodeninventar zur Unterstützung ihrer täglichen Arbeit zur Verfügung zu stellen und eine abgestimmte Basis für die BA-interne Weiterentwicklung von Beratung und für die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen“.

Das Informationsschreiben, mit dem die Projektgruppe BeKo SGB II im März 2012 bei den Geschäftsführungen der Jobcenter für das Konzept warb (Projektgruppe 2012b: 4), betont dagegen stärker die „Verzahnung der Beratungsarbeit mit den Geschäftsprozessen der Grundsicherung“. Die Beratungskonzeption unterstütze „beim Erreichen sowohl individueller als auch geschäftspolitischer Ziele“. Zum einen erforderten die Besonderheiten des Grundsicherungsbereichs, etwa „komplexe Profillagen und SGB-II-typische Biografien“ der Leistungsberechtigten, der Umgang mit Bedarfsgemeinschaften und Konflikte um „unterschiedliche Zielvorstellungen und Erwartungen“ professionelle beraterische Kompetenz. Zum anderen sei Beratungsarbeit nach BeKo „wirkungsvoll und wirtschaftlich“ mit den Geschäftsprozessen der Grundsicherung verzahnt. Die angebotene Schulung gebe den Fachkräften Orientierung bei der Dokumentation von Beratungsergebnissen in der Eingliederungsvereinbarung und nach 4PM. In allen Bereichen des Zielsystems für die Grundsicherung könne bessere Beratung zur „Verbesserung des operativen Geschäftsergebnisses“ beitragen.

Für den Rechtskreis des SGB III war die Einführung von 4PM und BeKo parallel in getrennten Projektgruppen vorbereitet worden, die untereinander nicht kooperierten. Die für BeKo SGB III Verantwortlichen mussten ihr Konzept nachträglich an 4PM anpassen und sprechen dabei auch Spannungen und Konflikte zwischen beiden Konzepten an. Dagegen war das für die BeKo-Pilotierung im SGB II zuständige Team der Zentrale („Integrationsprozesse/4 PM“, PEG 11) zuvor für die Einführung von 4PM im Bereich der Grundsicherung verantwortlich gewesen. Daher bilden Beratungskonzeption und Geschäftsprozessmodell aus Sicht der Verantwortlichen im Fachbereich Grundsicherung eine fachliche Einheit. Die BeKo-Schulungen sollten den Fachkräften vermitteln, dass Beratung „kein linearer Geschäftsprozess“ ist und sich von 4PM („nur ein IT-Verfahren“, Experte/in) unterscheidet. An die Geschäftsführungen der Jobcenter richtet sich das Versprechen einer „systematische(n) Verzahnung mit dem Geschäftsprozess 4PM“.

1.3 Qualifizierungskonzept

Aus Sicht der Verantwortlichen in der BA-Zentrale zeichnet sich BeKo SGB II vor allem durch ein Qualifizierungskonzept aus, das Erfahrungen sowohl der vorausgegangen 4PM-

Einführung als auch der BeKo-Umsetzung in den Arbeitsagenturen kritisch aufgreift und für die BA in mehrerer Hinsicht innovativ ist.

Die Qualifizierung war der Weiterentwicklung des Fachkonzepts für die Grundsicherung nicht nachgeordnet, sondern stand von Anfang an im Mittelpunkt der projektförmigen Zusammenarbeit von BA-Zentrale und internen und externen Dienstleistern. Zu keinem Zeitpunkt in der Pilotphase lag eine endgültige Textfassung des Fachkonzepts als fertiges Produkt vor; vielmehr arbeitete die Projektgruppe die fachlich grundlegenden Texte und die Materialien für die Qualifizierung der Trainer/innen und der Integrationsfachkräfte gleichzeitig aus, wobei häufig Erfahrungen aus den ersten Schulungen den Anstoß für die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption gaben.

> „BeKo SGB III war eher ein Produkt, was man einführt, wo man sagt, das ist ab jetzt gesetzt, wir bieten Schulungen an, dieses zu erlernen. Während BeKo SGB II ganz deutlich sagt, es gibt zwar ein Konzept. Aber wir treten dafür an, die Beratungskompetenz der Integrationsfachkräfte zu erhöhen, auf dieser Basis. (…) Wir wollen keine Konzeption in Gänze schulen und jeder muss hier dieses Wort der Konzeption kennen, sondern uns geht es um die Kompetenzen, die uns wichtig sind, das umzusetzen.“ (Experte/in)

> „Es war zuerst unsere Forderung zu sagen: ‚Erstellt bitte erst mal Eure fachlichen Grundlagen. Wir setzen dann methodisch-didaktisch um.‘ Das haben wir uns relativ schnell abgeschminkt. Uns wurde klar, dass die am Fachkonzept immer weiter arbeiten, was uns vor die Schwierigkeit stellte, ganz viele Abstimmungsprozesse natürlich zu haben: Auf neue Entwicklungen, neues Wording permanent zu achten, darauf einzugehen. Bis hin, dass wir eigentlich in die Situation kamen, dass die Schulungen weiter sind als das Fachkonzept.“ (Experte/in)

Wie zuvor in den Arbeitsagenturen sollten in den Jobcentern, die sich für BeKo entscheiden, alle Integrationsfachkräfte (Vermittler/innen und Fallmanager/innen) die vorgesehenen Qualifizierungsschritte durchlaufen. Die Teamleitungen sollten nicht selbst Schulungsaufgaben übernehmen[8], jedoch frühzeitiger und intensiver als zuvor im SGB III mit einer viertägigen Präsenzschulung in die Beratungskonzeption eingeführt werden, um die Fachkräfte ihrer Teams bei der Qualifizierung und bei der Erprobung der Schulungsinhalte unterstützen zu können.

Für die Einführung von BeKo SGB III hatten die Regionaldirektionen in den Agenturen Trainer/innen gewonnen und qualifiziert, die das regional koordinierte Schulungsprogramm in agenturübergreifenden Gruppen durchführten.. Dagegen stützt sich das Qualifizierungskonzept für BeKo SGB II auf Trainerinnen und Trainer in den beteiligten Jobcentern. Sie werden von der FBA und externen Dienstleistern darauf vorbereitet, in Trainer-Tandems für ihre Kolleginnen und Kollegen im eigenen Jobcenter die weiteren Präsenzschulungen und Lernbegleitungen zu übernehmen („Train-the-Trainer“-Modell). Bei Bedarf erhalten sie dabei Unter-

---

[8] Bei der Einführung von 4PM hatten Expert/inn/en die Teamleitungen der Jobcenter geschult, die dann ihre Fachkräfte schulen sollten. Die damalige Vorgehensweise, heißt es im Rückblick, habe wenig Diskussion zugelassen und eine Tendenz zur schematischen Abarbeitung befördert.

stützung von externen Trainer/inne/n („Coaches“). Diese „Inhouse“-Lösung soll es den Jobcentern ermöglichen, eigene BeKo-Kompetenz aufzubauen und Schulungen und bei der Transferbegleitung in Praxisphasen entsprechend den eigenen Organisationsabläufen und örtlichen Gegebenheiten zu gestalten. Als Vorteil für die Geschäftsführungen wird herausgestellt, dass sie Trainer/innen selbst auswählen können und dass Reise- und Lehrgangskosten für die übrigen Fachkräfte entfallen. Eine weitere fachliche Erfolgsbedingung sieht die Projektgruppe darin, dass die Beratungskonzeption durch Fachkräfte geschult wird, „die sich selbst auf einen Entwicklungspfad begeben“ (Experte/in). Pragmatisch sprach für diese Lösung auch, dass sich aus Sicht der Zentrale nur so genug Schulungspersonal für eine nicht vorab feststehende Zahl von Jobcentern gewinnen ließ: „Ein Jobcenter hätte ja noch weniger Motivation, jemanden abzugeben, der nicht für sein eigenes Jobcenter aktiv wird.“ (Experte/in)

Wie in BeKo SGB III sollten die Schulungsinhalte den Teilnehmer/inne/n in drei aufeinander aufbauenden Präsenzschulungen von jeweils drei bis vier Tagen Dauer (BeKo-Module II, III und IV[9]) vermittelt werden. Diese sollten jedoch deutlich „handlungsorientierter“ und weniger „theorielastig“ (Experte/in) konzipiert werden als die Schulungen zu 4PM und BeKo SGB III. Theorieblöcke sollten kürzer sein und anhand von Fallbeispielen und praktischen Übungen sofort wieder auf den Arbeitsalltag übertragen werden.

> „Von der Pädagogik her hat es das da nicht gegeben. In der BA. Und ich glaube, da sind wir tatsächlich absoluter Vorreiter.“ (Experte/in)

Die aus Sicht der Projektgruppe vielleicht wesentlichste Neuerung bestand darin, dass erstmals eine „Lerntransferförderung“ am Arbeitsplatz vorgesehen war. Bei der vorausgegangenen Qualifizierung der Fachkräfte in den Arbeitsagenturen, so der Rückblick, seien die Praxisphasen zwischen den Schulungen aufgrund des vorgegebenen zeitlichen Rahmen zu kurz ausgefallen[10], und die für das SGB III entwickelten Selbstlernmodule des „Webbasierten Trainings“ (WBT) wurden von Fachkräften wie Zentrale sehr kritisch bewertet. Für die mit BeKo angestrebte „Verhaltens- und Einstellungsänderung bei den Fachkräften“, so die Einschätzung, würden „seminaristische“ Präsenzschulungen nicht ausreichen.

In den Zeiten zwischen den Schulungen („eher mit Workshopcharakter“) sollten die Jobcenter-Trainer/innen das „Selbstlernen“ der Schulungsteilnehmer/innen in ihrer praktischen Integrationsarbeit begleiten, z.B. durch Hospitationen, individuelle Lernberatung, kollegiale

---

[9] Um sicherzustellen, dass alle Schulungsteilnehmer/innen über vergleichbare Beratungsgrundlagen verfügten, sollten die Jobcenter zuvor den Bedarf an vorbereitenden Schulungen zu grundlegenden sozialkommunikativen Kompetenzen in der Beratung ermitteln. Hierfür war ein bereits bestehendes Schulungsmodul aus der Grundqualifizierung vorgesehen, das als „BeKo I“ bezeichnet wurde, jedoch nicht durch die Projektgruppe konzipiert worden war und von ihr eher kritisch bewertet wurde.

[10] „Praxisphasen sind in unserer Organisation bei der Einführung solcher Prozesse immer leider Gottes so die Stellschrauben, an denen gern gedreht wird, weil man ja etwas auch relativ zügig vor Ort installieren möchte, wir als Qualifizierer würden uns natürlich manchmal wünschen für Veränderungsprozesse auch die notwendige Zeit zu lassen.“ (Experte/in)

Fallberatung. Zwei externe Dienstleister (im Folgenden: Dienstleister A und B) sollten die Jobcenter-Trainer/innen auf diese für die BA neuartige Aufgabe vorbereiten, sie vor Ort begleiten und zusätzliche Lernmaterialien, sogenannte „Mini-Lektionen“, bereitstellen.

Nicht zuletzt aufgrund dieser innovativen Elemente war eine Pilotierung des gesamten Qualifizierungsprozesses in zunächst drei, später zwei Jobcentern vorgesehen. Auch hierin unterschied sich der Einführungsprozess von dem im Bereich des SGB III, wo der enge Zeitplan für die Flächeneinführung der Beratungskonzeption gerade so viel Zeit gelassen hatte, dass die FBA nach den ersten Schulungen für Stammtrainer/innen „noch ein bisschen nachjustieren konnte, bis es in die weitere Trainerausbildung ging“ (Experte/in).

1.4 Projektorganisation

Die Einführung der Beratungskonzeption für den Bereich des SGB III war der „Linienorganisation“ der BA-Zentrale und der Regionaldirektionen überlassen geblieben. Dagegen sind die ersten Stufen der BeKo-Einführung bis zum Beginn der eigentlichen Flächeneinführung im Bereich der Grundsicherung für Arbeitsuchende projektförmig organisiert.

Die Projektleitung liegt bei den Teamleitungen „Integrationsprozesse/4PM“ (PEG 11) und „Umsetzungsmanagement“ (BM 22) der Zentrale. Das Projekt gliedert sich in drei Teilprojekte: Im Teilprojekt 1 („fachliche Grundlagen“) werden insbesondere die grundlegenden Texte zur Beratungskonzeption (Grundlagenpapier, Detailkonzept) entwickelt. Die Erarbeitung der Qualifizierungsmodule und weiterer Lernmaterialien (Minilektionen, Webbasiertes Training in der „Lernwelt“ des BA-Intranet) und die Qualifizierung der Trainer/innen liegt bei Teilprojekt 2 („Qualifizierungsprozess“), die Vorbereitung der Erprobungsphase und die Entwicklung eines Konzepts für die Flächeneinführung bei Teilprojekt 3 („Einführungsprozess“).

Im Projektlenkungsausschuss, der die Einführung begleitet, sind die Leitungen der Bereiche „Produktentwicklung Grundsicherung 1“ (PEG 1), „Beteiligungsmanagement / Umsetzungsmanagement“ (BM 2), „Personal / Organisationsentwicklung 2“ (POE 2) sowie „Arbeitsmarktinstrumente SGB III und Jugendliche“ (MI 2) vertreten. Auch auf der Arbeitsebene treffen sich Projektverantwortliche in einem rechtskreisübergreifenden „Koordinatorenkreis“ mit dem für BeKo SGB III verantwortlichen Team der Zentrale.

Den Qualifizierungsprozess unterstützen ein interner und zwei externe Dienstleister. Im Dienstleistungsbereich für zentrale Bildungsaufgaben der Führungsakademie der BA (FBA DzB) wurde bereits im Oktober 2010 eine Projektgruppe für die Schulungen zu BeKo SGB II gebildet, die im März 2011 von der Zentrale mit der Entwicklung der Schulungsmodule beauftragt wurde. Anders als beim Qualifizierungskonzept für den Bereich des SGB III handelt die FBA im Teilprojekt 2 (gemeinsam mit dem Team POE 2 der Zentrale) nicht allein als beauftragter Dienstleister des Fachbereichs, sondern als Projektpartner „in einer deutlich mehr beratenden Funktion“ (Experte/in). Nach Verständigung mit dem Fachbereich über die Lernziele gestaltet die FBA die Schulungsmodule methodisch-didaktisch aus (Strukturplan, Trai-

nerunterlage und Arbeitsblätter) und führt die Präsenzschulungen für Teamleitungen und Jobcenter-Trainer/innen durch.

Im Frühjahr 2012 vergab das Projektteam zur Unterstützung und Verstärkung des FBA-Teams zwei weitere Aufträge nunmehr an externe Dienstleister (Dienstleister A und B). In der Pilotphase sollte der externe Dienstleister A, ein Weiterbildungsunternehmen, die Schulung für Teamleitungen und die Fachschulungen der Jobcenter-Trainer/innen gemeinsam mit der FBA durchführen und die Trainer/innen anschließend bei den ersten Schulungen in ihren Jobcentern methodisch-didaktisch unterstützen. Darüber hinaus sollte Dienstleister A für die Transferförderung die Minilektionen ausarbeiten, die zentral zur Verfügung gestellt werden. In Erweiterung des ursprünglichen Auftrags war er maßgeblich an der Entwicklung des Schulungsmoduls BeKo IV (anspruchsvolle Gesprächssituationen) beteiligt. In der anschließenden Stufe 2 der BeKo-Einführung soll Dienstleister A das „Train-The-Trainer"-Schulungsprogramm für eine zweite, größere Gruppe von Jobcenter- und RD-Trainer/innen der RD unterstützen. Aufgabe des Dienstleisters B war es, die JC-Trainer/innen in drei Transferschulungen methodisch auf ihre Aufgaben in der Transferförderung im eigenen Jobcenter vorzubereiten, sie in den Transferförderphasen unterstützend zu begleiten (vgl. Abschnitt 5.4) und ihnen für die weitere Umsetzung Hilfestellung zu geben. Auch diese Transferschulungen sollten in der zweiten Projektstufe für weitere Trainer/innen wiederholt werden.

Der gesamte Einführungsprozess von der Pilotierung bis zur umfassenden Flächeneinführung war in drei Stufen geplant, die sich teilweise überschneiden sollten.

Die Pilotphase (Stufe 1: Erprobung und Weiterentwicklung an Praxisstandorten, nur sie war Gegenstand der Evaluation) begann im März und April 2012 (vor und nach Ostern) mit ersten Schulungen für die Jobcenter-Trainer/innen der beiden Pilotstandorte[11]. Die ersten Schulungen für Führungs- und Fachkräfte der beiden Jobcenter (Teamleitungen und Modul BeKo II) fanden im Mai 2012 statt, die letzten Schulungen (Modul BeKo IV) im Oktober 2012. Nach einer letzten Praxisphase endete Stufe 1 der BeKo-Einführung im April 2013 mit Abschlussveranstaltungen in den beiden Pilotstandorten.[12]

Bereits im vierten Quartal 2012, also noch während der Erprobung in beiden Pilotjobcentern, sollte nach der Zeitplanung der BA-Zentrale mit Stufe 2 die Flächeneinführung beginnen. Hatten in Stufe 1 die für die Erprobungsstandorte zuständigen Regionaldirektionen noch eine „nachgeordnete, keine mitgestaltende Funktion", sollten alle zehn Regionaldirektionen in Stufe 2 (Flächeneinführung und punktuelle Praxisbeteiligung) das Qualifizierungskonzept ge-

---

[11] Ursprünglich war ein drittes Pilotjobcenter vorgesehen, das sich jedoch gegen eine Einführung zu diesem Zeitpunkt entschied. Der Ablauf des Qualifizierungsprozesses wird unter 5.1 detailliert dargestellt. In den beteiligten Jobcentern benannten die Geschäftsführungen BeKo-Koordinatoren und Jobcenter-Trainer/innen.

[12] Im Jobcenter am Standort 1 war nur ein Teil der Integrationsfachkräfte in die Erprobungsphase einbezogen. Auch nach Abschluss der Stufe 1 wurden dort intern BeKo-Schulungen für weitere Fachkräfte durchgeführt. (Vgl. unten: 2.3.1)

meinsam mit der Projektgruppe in weiteren Jobcentern umsetzen. Ab März 2012 wurden in einem Interessenbekundungsverfahren[13], für das die Projektgruppe in der Zentrale Auswahlkriterien definierte, Informationsmaterial und Umsetzungshinweise erstellte, je Regionaldirektion ein bis zwei Jobcenter oder Jobcenter-Verbünde ausgewählt, in denen BeKo geschult werden soll. Die Regionaldirektionen benannten im Mai 2012 eigene Umsetzungsberater/innen und RD-Trainer/innen, die von der Zentrale für ihre Aufgabe als Ansprechpartner für die beteiligten Jobcenter qualifiziert wurden. Die Schulung der Jobcenter-Trainer/innen übernehmen in dieser Stufe die zuvor geschulten RD-Trainer/innen mit Unterstützung durch die externen Dienstleister und mit punktueller Begleitung durch die Projektgruppe. Die regionalen BeKo-Koordinator/inn/en sollen u.a. Vorerfahrungen der Fachkräfte in den beteiligten Jobcentern ermitteln und den Bedarf an vorbereitenden Schulungen (Modul „BeKo I“) vor dem eigentlichen Qualifizierungsprozess feststellen. Sie sollen ferner den Erfahrungsaustausch zwischen den Jobcentern organisieren, die Fachaufsicht und die Qualitätssicherung für die weitere Arbeit an und mit BeKo übernehmen und Verstetigungskonzepte entwickeln. Bei kleineren Jobcentern sollen die Regionaldirektionen Qualifizierungsverbünde („Verbundlösungen“) unterstützen.

Mit Stufe 2 wird das Projekt Ende 2013 abgeschlossen. In der anschließenden Stufe 3 (weitere Flächeneinführung) ab 2014 liegt die Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Beratungskonzeption im Rechtskreis SGB II bei den BeKo-Koordinator/inn/en und -Trainer/inne/n der Regionaldirektionen.

1.5 Praxisbeobachtung

Da man bislang „wenig Belastbares“ darüber wisse, was BeKo im Rechtskreis SGB III verändert habe, hatte die Projektlenkungsgruppe für die Pilotierung in den Jobcentern zunächst ein „Erhebungsszenario“ geplant: Die Projektgruppe sollte durch Praxisbeobachtung „Kompetenzaufwüchse“ ermitteln und Veränderungen nachweisen. Von Mitarbeiter/inne/n sollte ein „qualifiziertes Feedback“ eingeholt werden, vorgesehen waren Gesprächsbeobachtungen und Nachbefragungen nach Schulungen („O-Töne“), Online-Befragungen, schriftliche Verfahren und telefonische Kund/inn/enbefragungen.[14]

Nachdem der Projektgruppe das Untersuchungsdesign des IAB-Evaluationsvorhabens bekannt war, beschränkte diese ihre eigene Planung auf Gruppeninterviews mit den Teamlei-

---

[13] Eine der Aufgaben des Teilprojekts 3 bestand darin, im Rahmen einer „Kommunikationskampagne“ mit Informationsveranstaltungen in den Regionaldirektionen und über Internetplattformen für die Einführung zu werben. In einer bundesweiten Befragung erklärten im Frühjahr 2012 106 der gemeinsamen Einrichtungen nach § 44b SGB II ihr Interesse, BeKo SGB II einzuführen.

[14] Der Bericht folgt dem Sprachgebrauch der Arbeitsverwaltung, die im Bereich Markt und Integration betreuten Arbeitslosen bzw. erwerbsfähigen Leistungsberechtigten als Kundinnen oder Kunden zu bezeichnen, verwendet aber gleichbedeutend auch die anderen Bezeichnungen.

tungen der Pilotierungsstandorte, Auswertungsgespräche am Ende der BeKo-Schulungen, Telefonkonferenzen mit den Jobcenter-Trainer/inne/n, Gespräche mit den Geschäftsführungen und Bereichsleitungen vor Modul BeKo III und Workshops mit Fach- und Führungskräften zwischen den Modulen BeKo III und IV. Zu vier Zeitpunkten während der Pilotierung führte das Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (ZKM) eine anonyme Online-Befragung der Fachkräfte durch; vorgesehen war ferner eine telefonische Kund/inn/en-Befragung. Die externe wissenschaftliche Begleitung wurde als Teil der „multiperspektivischen Qualitätserhebungen“ in die Umsetzungshinweise für die pilotierenden Jobcenter aufgenommen (Projektteam BeKo SGB II 2012: 18f.).

2. Die Jobcenter

Für die Pilotierung der Beratungskonzeption wurden zwei Jobcenter sehr unterschiedlicher Größe gewonnen, die in unterschiedlichen Regionen und an völlig unterschiedlichen Arbeitsmärkten agieren. Standortfaktoren und geschäftspolitische Vorgaben wie Fallzahlen und Betreuungsrelationen, Kontaktdichtevorgaben und Dokumentationspflichten, die Einfluss sowohl auf die Einschätzung der Integrationsfachkräfte zur Umsetzbarkeit der Fachkonzeption wie auch auf die inhaltliche und methodische Seite der praktischen Beratungsarbeit haben können, unterschieden sich ebenso wie die örtliche Organisation des anspruchsvollen und aufwändigen Qualifizierungsprozesses.

2.1 Organisatorischer Rahmen für Beratung und Vermittlung

2.2.1 Das Jobcenter am Standort 1

Region und Arbeitsmarkt

Das Jobcenter am ersten Pilotstandort ist in einer westdeutschen großen Großstadt innerhalb eines Agglomerationsraumes gelegen. Der Ausländeranteil an der Bevölkerung beträgt 16 Prozent.

Die Kommune gehört in der SGB-II-Regionaltypisierung des IAB (in der aktualisierten Fassung von 2011, Blien et al. 2011) zum Vergleichstyp III mit unterdurchschnittlicher Arbeitsmarktlage, sehr hohem Anteil an Langzeitarbeitslosen und geringer Saisondynamik. Es ist – wie der zugehörige Agglomerationsraum insgesamt – ein traditioneller Industriestandort, der seit etwa einer Generation den industriellen Strukturwandel zu bewältigen hat. Etwa vier Fünftel der Beschäftigten sind im Dienstleistungssektor tätig.

Der Arbeitsmarkt ist durch einen hohen Anteil (40 Prozent) an teilzeitigen oder geringfügigen Beschäftigungen gekennzeichnet, aus denen im Regelfall kein individuell existenzsicherndes Einkommen erzielt werden kann (siehe Tabelle 2-1), Frauen sind hiervon überproportional betroffen. Im Jahr 2011 waren in der Kommune rund 36.000 Arbeitslose registriert. Vier Fünftel der Arbeitslosen wurden im Rechtskreis SGB II geführt, davon war rund jede/r Zweite langzeitarbeitslos. Die Arbeitslosenquote betrug 12,6 Prozent. Rechtskreisanteilig lag sie im SGB II bei 10,3 Prozent und war damit geringfügig höher als im Durchschnitt der Jobcenter desselben Typs III (9,4 Prozent), aber mehr als doppelt so hoch wie in Westdeutschland (3,8 Prozent).

Jobcenter

Das zuständige Jobcenter betreut gut 57.000 erwerbsfähige Leistungsberechtigte in rund 42.000 Bedarfsgemeinschaften. Ein Drittel der Bedarfsgemeinschaften sind Familien mit mindestens einem minderjährigen Kind, davon ist jede zweite eine Alleinerziehenden-Bedarfsgemeinschaft. Das Geschlechterverhältnis unter allen erwerbsfähigen Leistungsbe-

rechtigten ist nahezu ausgewogen. Die Leistungsbezugsquote der erwerbsfähigen Leistungsberechtigte beträgt rund 15 Prozent und ist damit etwas geringer als im Durchschnitt der Jobcenter des Vergleichstyps III.

Ein erheblicher Teil der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten gehört (mindestens) zu einer Personengruppe, die am Arbeitsmarkt besondere Hemmnisse zu überwinden hat, um eine Arbeit aufnehmen zu können. Ein Viertel der Leistungsberechtigten ist mindestens 50 Jahre alt, jede/r Siebte bereits 55 Jahre oder älter. 12 Prozent der Leistungsberechtigten sind alleinerziehend; auf Grund des hohen Frauenanteils unter ihnen ist fast jede vierte Leistungsbezieherin alleinerziehend, unter den Männern im Leistungsbezug sind es nicht einmal zwei Prozent. Zwei Drittel der als arbeitslos registrierten Leistungsbezieher/innen verfügen nicht über eine abgeschlossene Berufsausbildung im Sinne der BA.[15]

Insgesamt werden die ALG II-Beziehenden überwiegend als „arbeitsmarktfern" eingeschätzt, was sich auch an ihrer Verteilung auf Profillagen zeigt.[16] Unter den Leistungsbezieher/inne/n, die Zielgruppe von Integrationsaktivitäten sind[17], waren im Juli 2011 gut vier Fünftel einer der drei „komplexen" Profillagen (Entwicklungs-, Stabilisierungs-, Unterstützungsprofil) zugeordnet, bei denen auf Grund besonderer Problemlagen eine Integration in den ersten Arbeitsmarkt innerhalb der nächsten zwölf Monate als nicht wahrscheinlich gilt. Ausweislich einer internen Aufstellung war nur knapp jede/r Fünfte war als integrationsnah einem Markt-, Aktivierungs- oder Förderprofil zugeordnet, für das eine Integration innerhalb der nächsten sechs bzw. zwölf Monate als wahrscheinlich angenommen wird.

Tabelle 2-1: Beschäftigung und Arbeitslosigkeit an den Pilotierungsstandorten

---

15 Über eine Berufsausbildung verfügt danach, wer eine Ausbildung nach bundes- oder landesrechtlichen Vorschriften mit einer Ausbildungsdauer von mindestens zwei Jahren abgeschlossen hat. Personen, die eine Ausbildung im Ausland absolviert haben, deren Abschluss in Deutschland nicht anerkannt ist, gelten statistisch als Personen ohne Berufsausbildung. Der Anteil der formal „Ungelernten" ist deshalb in der Statistik überzeichnet.

16 Das Profiling nach dem „4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit" (4PM) ordnet die betreuten Leistungsberechtigten bzw. Antragsteller/innen sechs Profillagen zu. Markt-, Aktivierungs- und Förderprofile beschreiben „integrationsnahe" Profillagen (Übergang in ungeförderte Beschäftigung binnen eines Jahres wahrscheinlich), Entwicklungs- Stabilisierungs- und Unterstützungsprofile beschreiben „komplexe" Profillagen (LK 4PM/6.0: 11f.). Spezifisch für den Rechtskreis SGB II sind die Profillagen „Z" (Zuordnung nicht erforderlich) und „I" (Integriert aber weiterhin hilfebedürftig); vgl. Arbeitshilfe Profiling 2010: 31.

17 Nicht alle Leistungsbezieher/innen sind Zielgruppe von Integrationsaktivitäten, für die ihre Zuordnung zu einer Profillage notwendig ist. Am Standort 1 waren 40 Prozent, am Standort 2 50 Prozent aller erwerbsfähigen Leistungsberechtigten keiner der sechs Profillagen zugeordnet. Hierzu gehören zum einen Leistungsbezieher/innen, bei denen das Ende der Arbeitslosigkeit bzw. des Leistungsbezuges in naher Zukunft bereits feststeht, beispielsweise wegen Arbeitsaufnahme, Renteneintritt oder Beginn der Mutterschutzfrist, sowie Leistungsbezieher/innen, denen eine Arbeit nach § 10 SGB II (vorübergehend) nicht zumutbar ist, beispielsweise Personen mit Sorgeverantwortung für ein Kind unter drei Jahre; diese werden der Profillage Z zugeordnet. Zum anderen werden Leistungsbezieher/innen, die bereits umfänglich in den Arbeitsmarkt integriert, aber weiterhin leistungsberechtigt sind, der Profillage I zugeordnet, bei der sich die Betreuung auf die weitere Reduzierung bzw. Beendigung des Leistungsbezuges richtet (BA 2012, S. 12f.).

	Standort 1	Vergl.-typ 3	West-deutsch-land	Standort 2	Vergl.-typ 7	Ost-deutsch-land
	Gesamt	**Gesamt**	**Gesamt**	**Gesamt**	**Gesamt**	**Gesamt**
Einwohner/innen im erwerbsfähigen Alter (15 bis unter 65 Jahre)	Ca. 385.000			Ca. 90.000		
Anteil Nicht-Deutsche	16,0			2,0		
Beschäftigung (Arbeitsortprinzip)						
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Vollzeit/Teilzeit)	Ca. 2040.000			Ca. 45.000		
Anteil Beschäftigte tertiärer Sektor	80,7			58,0		
Geringfügig Beschäftigte	Ca. 62.000		6.462.342	Ca. 7.000		924.539
Beschäftigungsverhältnisse gesamt (sozialversicherungspfl. und geringfügig)	Ca. 266.000		29.451.816	52.000		6.316.408
Anteil teilzeitige und geringfügige an allen Beschäftigungsverhältnissen	39,3		37,5	27,0		32,0
Anteil unter Frauen	54,8		54,8	41,0		43,9
Anteil unter Männern	24,4		20,8	14,2		19,6
Arbeitslosigkeit (JD 2011)						
Arbeitslose SGB III und II insgesamt	Ca. 36.000	396.762	2.026.087	Ca. 6.000	322833	949.736
Arbeitslosenquote insgesamt (auf Basis aller zivilen Erwerbspersonen)	12,8	11,8	6,0	8,1	6,8	11,3
Arbeitslosenquote SGB III	2,3		1,9	2,3		2,9
Arbeitslosenquote SGB II	Ca. 30.000	317.728	1.378.808	Ca. 4.000	209.813	705.140
darunter Anteil Langzeitarbeitslose	52,2		45,9	29,9		38,8
darunter Anteil Arbeitslose ohne abgeschlossene Berufsausbildung	66,6		60,6	23,9		34,0
Arbeitslosenquote SGB II	10,5	9,4	4,1	5,8	4,4	8,4
Frauen	10,4		4,1	6,2		8,0
Männer	10,2		4,0	5,5		8,7
unter 25 Jahren	8,6		2,5	3,6		5,7
50 Jahre und älter	10,1			6,2		
Nicht-Deutsche	23,9		10,3	15,5		18,4

Quellen: Diverse Veröffentlichungen aus dem Statistikangebot der Bundesagentur für Arbeit; eigene Zusammenstellung, zum Teil eigene Berechnungen.

Förderstatistik, Zielkennzahlen

Vor diesem Hintergrund haben in der Maßnahmeplanung berufliche Qualifizierungsmaßnahmen für die Geschäftsführung einen hohen Stellenwert – ein Drittel der Qualifizierungsmaßnahmen sollen zu einem beruflichen Abschluss führen. Grenzen werden weniger in fiskalischen Restriktionen als in den Voraussetzungen der Leistungsbezieher/innen gesehen. Einen zweiten Schwerpunkt stellt seit Beginn der Arbeit im Jahr 2005 die öffentlich geförder-

te Beschäftigung dar, und hier insbesondere die Förderung sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse. Die Grenze wird hier durch Budgetrestriktionen gesetzt. Ein dritter, aktueller Schwerpunkt liegt darauf, Arbeitgeber zu motivieren, Minijobs in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse umzuwandeln. Hintergrund ist die hohe Zahl der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse (62.000 Minijobs), die rein rechnerisch in 11.000 vollzeitige Beschäftigungsverhältnisse aufgehen könnten. Um Arbeitgeber für die Umwandlung zu gewinnen, wurde 2012 eine konzertierte Aktion unter Beteiligung des Handwerks und des Einzelhandelsverbandes, der Gewerkschaften, der Wirtschaftsförderung etc. ins Leben gerufen, die von einer Medienkampagne und einem im Arbeitsgeberservice speziell eingerichteten „Team Minijob“ begleitet wird.

Laut Eingliederungsbilanz wurden die 2011 für arbeitsmarktpolitische Maßnahmen verausgabten Mittel des Jobcenters zu je einem Drittel für beschäftigungsbegleitende Leistungen, wie beispielsweise für Eingliederungszuschüsse, eingesetzt sowie für Maßnahmen, die die „Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt verbessern“; hierzu zählen unter anderem Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung. Fast ein Viertel der Mittel diente der Finanzierung von Arbeitsgelegenheiten in der Mehraufwandsvariante. Die Mittel des Eingliederungstitels 2012 wurden im Verlaufe des Jahres so zurückhaltend verbraucht, dass in den letzten drei Monaten des Jahres die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung in besonderer Weise gefördert wurde. Hierfür wurden bestehende Förderungsmöglichkeiten wie die Zahlung eines Einstiegsgeldes, die Anschaffung eines PKW im Bedarfsfall sowie eine Pauschale insbesondere für die Deckung von einmaligen Ausgaben zu Beschäftigungsbeginn (Kleidung incl. Arbeitskleidung, Monatsfahrkarte etc.) forciert angeboten.

Etwa ein Viertel der Abgänge aus Arbeitslosigkeit (unabhängig davon, ob damit der Leistungsbezug beendet wird) erfolgen durch Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung; diese Wiederbeschäftigungsquote liegt geringfügig über jener der Jobcenter des Vergleichstyps III sowie aller Jobcenter in Westdeutschland. Bezogen auf die Integrationsquote, d.h. die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung (unabhängig davon, ob damit Arbeitslosigkeit oder der Leistungsbezug beendet wird), schneidet das untersuchte Jobcenter hingegen schlechter ab der Durchschnitt der Jobcenter in Westdeutschland; im Vergleich zu den Jobcentern des Vergleichstyps III liegt die Kommune im Mittelfeld. Jedoch zeigen sich hier deutliche geschlechterspezifische Differenzen: Während die Integrationsquote der Männer 28 Prozent beträgt und damit im oberen Mittelfeld der Integrationsquoten aller Jobcenter des Vergleichstyps III liegt, ist die Integrationsquote der Frauen mit 15 Prozent nicht nur deutlich niedriger als die der Männer, sondern liegt auch am unteren Rand aller Typ-III-Jobcenter.

Aufbau und Ablauforganisation

Im Jobcenter sind ca. 920 Mitarbeiter/innen beschäftigt, dies entspricht etwa 890 Vollzeitstellen. Rund die Hälfte der Stellen sind der BA zugeordnet, gut 40 Prozent der Kommune. Jeweils etwa sechs Prozent der Beschäftigten haben einen befristeten Arbeitsvertrag; darüber hinaus werden weitere fünf Prozent durch andere Behörden im Zuge der Amtshilfe gestellt.

Nur ein Teil der Beschäftigten ging bei der Gründung des Jobcenters 2005 aus diesen Organisationen in das Jobcenter über; nicht alle brachten beraterische Vorerfahrungen mit. Ein großer Teil wurde erst im Zuge der Neugründung bzw. im weiteren Verlauf neu eingestellt, darunter viele Quereinsteiger/innen, von denen ebenfalls viele keine beraterische Ausbildung oder Berufserfahrung hatten. Vor diesem Hintergrund ist das Qualifikationsprofil der Beschäftigten bezüglich der Beratung und Vermittlung von Arbeitsuchenden und des Umgang mit komplexen sozialen Problemlagen außerordentlich heterogen.

Das Jobcenter ist an vier Geschäftsstellen tätig, die über die gesamte Stadt verteilt und jeweils für Leistungsberechtigte definierter postalischer Einzugsbereiche zuständig sind. In den beiden in die Erhebung einbezogenen Geschäftsstellen wurde vor wenigen Jahren auf Grund der großen Zahl an Leistungsbezieher/inne/n eine weitere, postleitzahlenbezogene Binnendifferenzierung vorgenommen, so dass aktuell sechs regionale Bereiche in vier Geschäftsstellen bearbeitet werden. Neben den Bereichen mit Regionalbezug gibt es spezialisierte Teams, die jeweils an einem Standort angesiedelt sind und für bestimmte Kund/inn/engruppen – Jugendliche/junge Erwachsene unter 25 Jahren ohne Berufsabschluss, Rehabilitand/inn/en und Schwerbehinderte, Selbstständige, Akademiker/innen – des gesamten Stadtgebietes zuständig sind. Zu jedem Bereich gehören jeweils ein Eingangszonenteam, zwei Vermittlungsteams und zwei Teams für die Leistungssachbearbeitung. Auf Grund der Größe der Südstandorte gibt es dort jeweils ein weiteres Leistungsteam; darüber hinaus ist das Fallmanagement jeweils in eigenen Teams organisiert, während es in den Nordstandorten in die Arbeitsvermittlung integriert ist, wodurch diese zu „Markt- und Integrationsteams“ werden.

Leistungsbezieher/innen werden – mit Ausnahme bestimmter Kund/inn/engruppen – alphabetisch zu einem Team und zu den Arbeitsvermittler/inne/n innerhalb der Teams zugeordnet. Im Untersuchungszeitraum wurde von der personenbezogenen auf eine bedarfsgemeinschaftsbezogene Zuweisung umgestellt, um zu erreichen, dass auch bei unterschiedlichen Nachnamen alle Mitglieder einer Bedarfsgemeinschaft durch dieselbe Fachkraft betreut werden. Begründet wird dies vor allem mit der verstärkten kennzahlengesteuerten Anforderung, den Leistungsbezug zu beenden, was vor dem Hintergrund der gesetzlichen Konstruktion von „Hilfebedürftigkeit“ ganzer Bedarfsgemeinschaften statt einzelner Personen bedeute, die Bedarfsgemeinschaft bzw. die Ressourcen und Hemmnisse aller erwerbsfähigen Mitglieder stärker in den Blick zu nehmen. Unabhängig von der alphabetischen Systematik werden Ältere ab 50 Jahren sowie Allerziehende jeweils von spezialisierten Arbeitsvermittler/inne/n betreut. Die Zuweisung von Leistungsbezieher/inne/n zum Fallmanagement bzw. zur Sozialarbeit orientiert sich gestuft am angenommenen Unterstützungsbedarf. Die Sozialarbeit vermittelt bei grundlegenden Problemlagen wiederum an externe Beratungs- und Hilfestellen wie die Schuldner- oder Drogenberatung. Vereinbarungen mit der Stadt regeln die Gestaltung der Schnittstellen, Informations- und Verfahrensabläufe sowie die Erbringung kommunaler Leistungen; verfügbar sind insbesondere Kontingente zur Kinderbetreuung, aber auch Drogen- und Sozialberatung.

Neben der kontinuierlichen Betreuung ihres Fallbestands führen die Arbeitsvermittler/innen am Tag des Erstkontaktes im Jobcenter auch Gespräche mit Neukund/inn/en. Hintergrund ist eine explizite work-first-Strategie, mit der Antragsteller/innen direkt ‚aktiviert' werden sollen und hierdurch im Idealfall eine Antragstellung auf Grundsicherungsleistungen vermieden wird. Hierfür werden Neukund/inn/en beim Erstkontakt in der Eingangszone direkt an eine Fachkraft weiter geleitet, die die ersten Daten aufnimmt, ein Kurzprofiling durchführt und insbesondere ein Sofortangebot in Form eines Stellenangebotes oder einer Maßnahme aushändigt. Von hier aus erfolgt die Zuweisung zu der eigentlich zuständigen Fachkraft, die die weitere Betreuung übernimmt und nur zufällig identisch mit der Fachkraft des ersten Tages ist. Erst bei diesem – aus Kund/inn/ensicht – zweiten Beratungsgespräch wird der Antrag auf Grundsicherungsleistungen ausgehändigt. In einigen Standorten wird dieses spezifische Verfahren der „Jour-Vermittlung" durch täglich hierfür benannte Fachkräfte übernommen, in anderen – und so auch in beiden untersuchungsbeteiligten Teams – erfolgt die Zuweisung von Erstkund/inn/en entsprechend der freien Kapazitäten aller Fachkräfte.

Betreuungsrelationen

Die Betreuungsrelation (Anzahl erwerbsfähige Leistungsberechtigte je Fachkraft) variiert zwischen den Fachkräften. Für die Arbeitsvermittler/innen gilt eine interne Vorgabe von 300, nach Aussagen verschiedener Gesprächspartner/innen kann sie bis zu 400 Kund/inn/en pro Fachkraft liegen. Zum Kundenbestand dieser Fachkräfte gehören allerdings viele Personen, die dem „Unterstützungsprofil" (am Standort 1 40 Prozent aller arbeitslosen SGB-II-Leistungsempfänger/innen) bzw. dem „Stabilisierungs- bzw. Entwicklungsprofil" (15 bzw. 25 Prozent) zugeordnet sind, nur selten ins Jobcenter einbestellt werden und daher verhältnismäßig wenig Arbeitskapazität binden. Auch die erwerbstätigen Leistungsberechtigten – immerhin 15.000 Personen und damit ein Viertel aller Leistungsberechtigten der Kommune – sind auf die Vermittlungsfachkräfte verteilt, werden aber selten zu Beratungsgesprächen einbestellt. Um für bestimmte Kund/inn/engruppen eine höhere Betreuungsintensität zu gewährleisten, gilt für die spezialisierten Fachkräfte eine geringere Betreuungsrelation von 1 zu etwa 320 (Alleinerziehende) bzw. 1 zu etwa 250 (Ältere ab 50 Jahre, Akademikerteam). Fallmanager/innen betreuen 75 Bedarfsgemeinschaften (mit durchschnittlich etwa 100 erwerbsfähigen Leistungsbezieher/inne/n); wird diese Obergrenze erreicht, ist eine weitere Zuweisung durch die Arbeitsvermittler/innen nicht mehr möglich, bis wieder ein Platz frei wird. Während des Untersuchungszeitraumes wurden 30 zusätzliche Arbeitsvermittler/innen eingestellt, die im Rahmen einer „JobOffensive" die intensive Betreuung arbeitsmarktnäherer Leistungsbezieher/innen übernahmen und die übrigen Fachkräfte um je 30 Leistungsbezieher/innen entlasteten.

Tabelle 2-2: Fallzahlen in der Grundsicherung für Arbeitsuchende an den Pilotierungsstandorten

	Standort 1	Vergl.-typ 3	West-DE	Standort 2	Vergl.-typ 7	Ost-DE
	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Grundsicherung für Arbeitsuchende						
Bedarfsgemeinschaften (BG) (Dez. 2012)	Ca. 42.000		2.183.502	Ca. 6.500		1.092.382
Anteil BG mit mindestens einem minderjährigen Kind	33,3		35,0	33,5		28,7
darunter: Anteil Alleinerziehende	51,3		57,1	66,7		58,0
erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLB) (Dez. 2012)	Ca. 57.000		2.943.699	Ca. 8.500		1.413.515
Anteil 15 bis unter 25 Jahre an eLB	18,1		18,5	15,5		15,3
Anteil 50 bis unter 65 Jahre an eLB	24,7		25,5	30,5		28,4
Anteil Alleinerziehende an eLB	12,0		14,1	15,7		11,9
Anteil Erwerbstätige an eLB	23,9		28,1	35,4		31,8
Anteil Arbeitslose an eLB	50,8		44,7	45,7		46,1
Leistungsbezugsquote	14,9	16,1		9,4	7,7	

Quellen: Diverse Veröffentlichungen aus dem Statistikangebot der Bundesagentur für Arbeit; eigene Zusammenstellung, zum Teil eigene Berechnungen.

Kontaktdichte

Das „Kundenkontaktkonzept“ des Jobcenters sah ursprünglich vor, dass Marktkund/inn/en alle zwei bis drei Monate im Jobcenter vorsprechen sollen, Kund/inn/en mit Förderprofil alle zwei Monate und Kund/inn/en mit Aktivierungsprofil einmal pro Monat. Kund/inn/en mit Stabilisierungs- bzw. Entwicklungs- oder Unterstützungsprofil sollen seltener, nämlich alle drei bis sechs Monate, eingeladen werden. Die betreuungsintensivsten Kund/inn/en sind demnach die mit Aktivierungsprofil, dem nur drei Prozent der arbeitslosen Leistungsberechtigten zugeordnet waren. Zum Zeitpunkt der Pilotierung war das Kundenkontaktkonzept außer Kraft gesetzt, um die Flexibilität in der Fallbearbeitung zu erhöhen; am Ende der Pilotierung wurde es in überarbeiteter Form wieder eingeführt. Diese zeitliche Koinzidenz hängt nicht ursächlich mit der Einführung von BeKo zusammen.

Das neue, zunächst für ein halbes Jahr gültige Kundenkontaktkonzept sieht als Mindestzahl eine Vorgabe von einem zweimonatlichen Kontakt für die Profillagen „Marktprofil“, „Aktivierungsprofil“, „Förderprofil“ und „Entwicklungsprofil“ sowie einen halbjährlichen Kontakt für „alle“ Kund/inn/en (also neben den mit „Stabilisierungsprofil“ auch für die erwerbstätigen und nicht arbeitsuchenden Personen) vor. Besonders marktnahe Kund/inn/en aus dem „Bewerberpool“ sind mindestens einmal pro Monat zu kontaktieren. Pro Woche sind mindestens 25 Kontakte zu vereinbaren; wegen antizipierter Terminausfälle sind mindestens 20 Kontakte zu realisieren. Die „qualifizierte Beratung“ soll in der Regel persönlich, darf auch telefonisch erfolgen. Während das Kundenkontaktkonzept keine Angaben zur Dauer eines Beratungsge-

sprächs macht, wird intern mit einer Zeit von 45 Minuten für das Erstgespräch und ca. 30 Minuten für Folgegespräche geplant.

Tabelle 2-3: Integrationsleistungen und Ergebnisse an den Pilotierungsstandorten

	Standort 1	Vergl.-typ 3	West-DE	Standort 2	Vergl.-typ 7	Ost-DE
	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt	Gesamt
Eingliederungsbilanz nach § 54 SGB II (2011)						
Leistungen zur Eingliederung-IST (Ausgaben) (in 1.000 Euro bzw. in Prozent)	Ca. 54.000		2.434.567	Ca. 9.000		1.520.872
Anteil „A. Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt verbessern“	32,5			48,2		
darunter: Berufliche Weiterbildung	16,3			23,0		
Anteil „B. Beschäftigung begleitende Maßnahmen“	33,8			25,3		
darunter: EGZ	14,9			18,1		
Anteil „C. Förderung der Berufsausbildung“	6,5			9,3		
Anteil „D. Beschäftigung schaffende Maßnahmen“	26,2			15,9		
darunter: AGH-Mehraufwand	23,3			5,7		
darunter: AGH-Entgelt	2,9			9,3		
Abgänge von Arbeitslosen						
Abgänge aus ALO insgesamt	Ca. 56.500	877.461	3.277.118	Ca. 12.000	234.433	1.599.047
Wiederbeschäftigungsquote (Anteil der Abgänge in soz-vers. Beschäftigung)	26,1	24,0	24,6	26,3	28,3	28,5
Wiederbeschäftigungsquote Frauen	20,2	20,1	19,9	22,4	24,1	24,7
Integrationsquoten SGB II						
K2 - Integrationsquote - in soz-vers. Beschäftigung	21,1	14-31	25,9	34,2	19-39	25,9
Frauen	14,8	11-30	19,6	26,4	14-33	22,1
Männer	27,5	17-34	32,8	43,2	25-45	29,7
K2E1 - Integrationsquote - in geringfügige Beschäftigung	10,0	6-12	11,0	13,2	6-17	10,5

Quellen: Diverse Veröffentlichungen aus dem Statistikangebot der Bundesagentur für Arbeit; eigene Zusammenstellung, zum Teil eigene Berechnungen.

2.2.2 Das Jobcenter am Standort 2

Region und Arbeitsmarkt

Der Standort 2 liegt in Ostdeutschland und in der Nähe zentraler Ost-West- und Nord-Süd-Trassen von Deutschland und Europa. Siedlungsstrukturell gilt der Kreis – wie auch die meisten benachbarten Kreise – als „verdichteter Kreis“, wozu Kreise mit einer Bevölkerungs-

dichte von über 150 Einwohnern / km^2 zählen. Die Kreisstadt ist ein Mittelzentrum mit Teilfunktionen eines Oberzentrums.

Im Landkreis einschließlich der Kreisstadt leben ca. 138.000 Personen, darunter nur 1,8 Prozent Ausländer/innen. Die Wohnbevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist relativ alt: Etwa 30.000 Männer und Frauen sind zwischen 50 und unter 65 Jahre alt, aber nur 23.000 zwischen 15 und unter 30 Jahre. Das Wanderungssaldo war in den letzten zehn Jahren durchgängig negativ, wobei vor allem die Jüngeren abwanderten. Dies ist Ergebnis eingeschränkter Erwerbsmöglichkeiten im Kreis, was sich auch daran zeigt, dass es einen Überschuss an Auspendlern gibt: Am Standort 2 leben mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, als dort arbeiten. Die Arbeitslosenquote (bezogen auf alle abhängig beschäftigten zivilen Erwerbspersonen) beträgt 8,1 Prozent. Rechtskreisanteilig beträgt sie im SGB II knapp sechs Prozent, bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist sie geringfügig niedriger. Im Vergleich zum Standort 1 ist der Anteil der Langzeitarbeitslosen (30 Prozent) sowie jener ohne abgeschlossene Berufsausbildung (24 Prozent) unter den Arbeitslosen im SGB II deutlich niedriger. In der SGB II-Regionaltypisierung des IAB ist die Kommune dem Vergleichstyp VII zugeordnet und zählt damit zu den wenigen Kreisen in Ostdeutschland, die eine im ostdeutschen Vergleich günstige Arbeitsmarktlage aufweisen.

Die regionale Wirtschaft ist durch eine klein- und mittelbetriebliche Betriebslandschaft gekennzeichnet. Branchenschwerpunkte u.a. der Zulieferbetriebe für die Automobilindustrie liegen in der Metallverarbeitung, im Maschinenbau und in der Kunststoffindustrie. Einen bedeutenden Schwerpunkt stellt der Bereich Transport und Logistik dar; hier sind durch die Anbindung an ein zentrales Autobahnkreuz mehrere Großprojekte im Aufbau, und eine weitere Ausweitung von Beschäftigungsmöglichkeiten wird erwartet. Weitere Branchenschwerpunkte sind die Baustoffproduktion und Lebensmittelherstellung. Mit 60 Prozent ist der Tertiarisierungsgrad deutlich geringer als in dem anderen Pilotstandort.

Fallbestand, Profillagen

Das Jobcenter am Standort 2 (in Form der Gemeinsamen Einrichtung mit Trägerversammlung und Beirat) ist deutlich kleiner als das am Standort 1. In der einzigen Geschäftsstelle auf einem ehemaligen Kasernengelände außerhalb des Stadtzentrums, auf dem sich auch die Arbeitsagentur befindet, werden etwa 8.500 erwerbsfähige Leistungsberechtigte in knapp 7.000 Bedarfsgemeinschaften betreut. Die Leistungsbezugsquote für erwerbsfähige Personen ist mit 9,4 Prozent deutlich niedriger als im Standort 1, im Gegensatz dazu aber etwas höher als im Durchschnitt der Jobcenter des Vergleichstyps VII (7,7 Prozent)

Auch am Standort 2 wird die überwiegende Mehrheit der Leistungsbeziehenden als arbeitsmarktfern eingestuft: Ein Drittel der Kund/inn/en wird dem Unterstützungsprofil zugeordnet, immerhin jeweils ein Viertel dem Stabilisierungs- und Entwicklungsprofil. Nur jeder Siebzigste gilt als so integrationsnah, dass ein Markt- oder Aktivierungsprofil in Betracht kommt.

Tabelle 2-4: Kundenstruktur an den Pilotierungsstandorten

	Standort 1 (Dez. 2012)		Standort 2 (Dez. 2012)	
	Gesamt	Prozent	Gesamt	Prozent
erwerbsfähige Leistungsberechtigte (eLB)	Ca. 57.000		Ca. 8.500	
darunter: eLB mit Profillage insgesamt	35.913	100,0	4.218	100,0
Marktprofil	568	1,6	31	0,7
Aktivierungsprofil	909	2,5	31	0,7
Förderprofil	5.136	14,3	731	17,3
Entwicklungsprofil	9.450	26,3	1.057	25,1
Stabilisierungsprofil	6.018	16,8	1.008	23,9
Unterstützungsprofil	13.832	38,5	1.360	32,2
nachrichtlich: Anteil eLB mit Profillage an allen eLB	62,7		50,1	

Quellen: Controlling der Jobcenter.

Förderstatistik, Zielkennzahlen

Maßnahmen der Weiterbildung und Umschulung sollen sich am betrieblichen Bedarf bzw. der Arbeitskräftenachfrage am lokalen Arbeitsmarkt orientieren. Daher liegen die Schwerpunkte beruflicher Weiterbildung in den Bereichen Logistik, Pflege sowie der lokalen Automobilzulieferindustrie. Der Eingliederungsbilanz (Jahresdurchschnitt 2011) zufolge liegen die Abgänge aus Arbeitslosigkeit in Beschäftigung mit rund 26 Prozent leicht unter dem Durchschnitt des Vergleichstyps sowie der Jobcenter in Ostdeutschland. Die Integrationsquote (in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung) ist aber deutlich höher als im ostdeutschen Durchschnitt (34 Prozent gegenüber 26 Prozent) und liegt zudem am oberen Rand der Spannbreite unter den Jobcentern des Vergleichstyps VII; sie ist damit auch deutlich höher als am Standort 1. Auch am Standort 2 ist sowohl die Wiederbeschäftigungsquote als auch die Integrationsquote der Frauen geringer als die der Männer.

Die für die Arbeitsmarktpolitik verfügbaren Mittel wurden vom Jobcenter 2 – nun im Vergleich zum ostdeutschen Durchschnitt, da für die Vergleichstypen keine Angaben vorliegen – überproportional für „beschäftigungsbegleitende Leistungen“ (25,3 gegenüber 18,0 Prozent der Gesamtausgaben für aktive Arbeitsförderung), stärker aber noch für Maßnahmen eingesetzt, welche die „Chancen am ersten Arbeitsmarkt verbessern“ (48,2 gegenüber 30,7 Prozent). Umgekehrt fielen die Ausgaben für Beschäftigung schaffende Maßnahmen (wie z.B. Arbeitsgelegenheiten) deutlich geringer aus (15,9 gegenüber 41,0 Prozent).

Aufbau und Ablauforganisation

155 der ca. 180 Mitarbeiter/innen des Jobcenters kommen von der BA, 25 von der Kommune. Es gibt keine Aufgabenteilung oder Spezialisierung der Mitarbeiter/innen aufgrund ihrer Herkunft aus BA oder Kommune.

Die Geschäftsführung verfolgt eine ausdrücklich vermittlungsorientierte Geschäftspolitik: Kund/inn/en werden daher nach Berufsgruppen solchen Vermittlungsfachkräften zugeordnet, die über berufskundliches und arbeitsmarktliches Expertenwissen verfügen. Nur der Jugendbereich und die Leistungsabteilung sind alphabetisch organisiert. Bedarfsgemeinschaften,

die im Leistungsbereich einer Sachbearbeitung (insgesamt ca. 70 Fachkräfte) zugeordnet sind, können in der Vermittlung somit von unterschiedlichen Integrationsfachkräften betreut werden, weshalb sich diese Fachkräfte in Bezug auf die Bedarfsgemeinschaft vernetzen sollen.

Im Vermittlungsbereich bestehen vier Teams mit jeweils ca. zehn bis 12 Integrationsfachkräften, darunter ein Team für Rehabilitanden und junge Erwachsene unter 25 Jahren sowie ein aus dem Bundesmodellprojekt „Perspektive 50 Plus“ hervorgegangenes Team für Ältere ab 50 Jahren. Diesem Team sind vier Vermittler/innen des gemeinsamen Arbeitgeber-Service mit der Arbeitsagentur direkt zugeordnet, mit denen eine enge Zusammenarbeit gepflegt wird, was sich in hohen Vermittlungszahlen niederschlägt. Das Fallmanagement ist in die AV-Teams integriert. Koordinator/inn/en stellen den Kontakt zum Ärztlichen bzw. Psychologischen Dienst sicher. Über den Zugang ins Fallmanagement entscheiden die Vermittler/innen, die Fallmanager/innen können diese Entscheidung korrigieren. Die Betreuung im Fallmanagement ist auf ein Jahr begrenzt, im Anschluss wird die betreffende Person wieder in die Vermittlung übernommen, sofern sie bis dahin nicht vermittelt werden konnte bzw. der SGB-II-Leistungsbezug mit dem Übergang in das SGB XII (Sozialhilfe) oder das SGB VI (Erwerbsminderungsrente) endete. Eine Verlängerung auf zwei Jahre ist möglich. Die Zuweisung zu den kommunalen Eingliederungsleistungen erfolgt in der Regel über das Fallmanagement, weil dort die entsprechenden Probleme am ehesten sichtbar werden.

Erstkontakte im sogenannten „Sofortzugang“ erhalten vor Antragstellung ein erstes Beratungsgespräch, sobald sie sich in der Eingangszone melden: Hierfür halten sich in jedem Team ein bis zwei Fachkräfte bereit, die an diesen Tagen entsprechend weniger Gesprächstermine mit den ihnen zugeordneten Kund/inn/en planen. Nach dem Erstgespräch, das idealerweise das Profiling umfasst, einen Zielberuf festlegt und mit einer Eingliederungsvereinbarung abschließt, wird der Leistungsantrag angenommen. Welche Integrationsfachkraft für die weitere Betreuung zuständig wird, entscheidet sich nach BKZ bzw. nach früheren Betreuungskontakten. Dabei bleibt – wie am anderen Pilotstandort – die Fachkraft, die das erste Gespräch führt, nur ausnahmsweise weiterhin die zuständige Fachkraft.

Betreuungsrelation

Die Betreuungsrelation des Jobcenters 2 liegt nach Auskunft der Geschäftsführung bei ca. 225 Kund/inn/en pro Arbeitsvermittler/in (Stand: Frühjahr 2012); diese Zahl enthält auch arbeitsuchende Kund/inn/en, die seltener eingeladen werden, weil sie einer Erwerbstätigkeit nachgehen, oder Leistungsbezieher/innen, denen eine Arbeit nach § 10 SGB II (vorübergehend) nicht zugemutet werden kann. Wegen der guten Arbeitsmarktentwicklung und einer Personalaufstockung hat sich die Fallzahl pro Vermittlungsfachkraft innerhalb eines Jahres von 300 ausgehend verringert. Während der Beobachtungen (März bis November 2012) bewegten sich die tatsächlichen Fallzahlen nach Angaben der Fachkräfte zwischen 190 und 250.

Kontaktdichte

Kund/inn/en häufig zu sprechen, stellt aus Sicht der Geschäftsführung eine maßgebliche Voraussetzung für den Vermittlungserfolg dar, daher sieht das lokale Kontaktdichtekonzept viele und häufige Gesprächstermine vor: Die Termine für die Erstgespräche werden den Vermittler/inne/n vorgegeben; die Folgegespräche werden von ihnen selbst terminiert. Bei arbeitslosen jungen Erwachsenen unter 25 Jahre sollen alle zwei Wochen Beratungsgespräche stattfinden, bei marktfernen jungen Erwachsenen unter 25 alle vier Wochen. Nicht zu aktivierende Jugendliche (unter 25 Jahre) sollen alle sechs Monate einbestellt werden. Erwachsene ab 25 Jahre mit Marktprofil sollen ebenfalls alle zwei Wochen vorgeladen werden; diese stellen aber nur eine kleine Minderheit dar. Kund/inn/en mit Unterstützungsprofil sollen spätestens alle 12 Wochen, solche mit Stabilisierungsprofil alle acht Wochen eingeladen werden. Alle übrigen Profillagen (Aktivierungs-, Förder-, und Entwicklungsprofil) werden alle vier Wochen einbestellt. Die Dauer des Erstgesprächs wird mit ca. 60 Minuten vorgegeben, die des ersten und zweiten Folgegesprächs mit 45 Minuten, danach mit 30 bzw. 15 Minuten (ab dem fünften Folgegespräch). Die Zielzahl der wöchentlichen Gespräche ist für die Vermittler/innen mit 30 angesetzt.

2.2 Erwartungen der Geschäftsführungen an die Beratungskonzeption

Die „Beratungskonzeption“ für den Rechtskreis des SGB III wurde 2009 eingeführt. Zu den Jobcentern, die seither die Übertragung des Konzepts auf den Rechtskreis des SGB II erwarteten, zählen auch die beiden an der Pilotierung der Beratungskonzeption beteiligten Grundsicherungsstellen. Unabhängig voneinander war an beiden Standorten erwogen worden, eigeninitiativ zumindest Elemente der Beratungskonzeption, wie sie von den Arbeitsagenturen am gleichen Standort bekannt waren, zu übernehmen und die eigenen Mitarbeiter/innen zu schulen. Als in der zweiten Jahreshälfte 2011 Pilotierungsstandorte gesucht wurden, fiel die Entscheidung leicht. Die Zielsetzung war in beiden Jobcentern die Gleiche: „Wir wollen so früh wie möglich Beratungskompetenz in die Mannschaft bringen.“ (Geschäftsführung).

Geschäftsführungen und Bereichsleitungen beider Jobcenter unterstützten entschieden die Grundlinien der Beratungskonzeption. BeKo sei ein Weg, den Anspruch der BA, erster und bester „Dienstleister am Arbeitsmarkt zu sein, „auf Kundenseite auch erlebbar“ zu machen. (Bereichsleitung). BeKo werde vor allem den vielen „Quereinsteigern“ unter den Fachkräften „mehr Sicherheit“ verschaffen. Diese seien „hoch motiviert und engagiert“ und machten „im Großen und Ganzen ihren Job auch gut“ (Geschäftsführung). Ein dennoch auf allen Ebenen wahrgenommener „Mangel an Beratungskompetenz“ wird weniger als spezifisches Kompetenzdefizit auf Seiten der Vermittlungsfachkräfte interpretiert, sondern eher als ein Mangel an Orientierung, was Beratung ausmacht, der zu Unsicherheit und damit auch zu Verlusten in der Beratungsqualität führe.

Dies sei auch Ergebnis der Organisationsentwicklung seit 2005. Zwar hätten sich „Juristen, Volkswirtschaftler, Betriebswirtschaftler, Wissenschaftler, Sozialwissenschaftler, Erzieher, Lehrer“ längst Beratungserfahrung angeeignet, doch hätten viele „nie das Rüstzeug erhalten, wie strukturiere ich denn ein Beratungsgespräch, wie mache ich das denn eigentlich, wie gehe ich auf Kunden zu, wie überbrücke ich bestimmte Hindernisse und Probleme, die auftauchen, wie kann ich die ansprechen, ohne dass ich da ein Problem bekomme in der Beratung“ (Geschäftsführung). Mag dies auch Resultat der Entstehung der Jobcenter aus ihrer Fusion von Teilen der kommunalen Sozialämter und Arbeitsagenturen und der Entwicklung in den ersten Jahren sein, so ist nach Einschätzung der Geschäftsführungen für die aktuellen und künftigen Aufgaben nicht mehr akzeptabel, auf ausgebildete Fachkräfte zu verzichten, die bereits bei ihrer Einstellung zumindest die Grundlagen des Beratungs- und Vermittlungsgeschäftes beherrschen.

Die Geschäftsführungen erwarteten, dass mit der Beratungskonzeption nun eine umfassende fachliche Grundlage bereitgestellt wird, die auch das frühere Patchwork einzelner Bausteine ablöst:

> „Wir haben interne Arbeitskreise, kollegiale Beratung, wo man sich austauschen kann, wie kann ich das voranbringen. Das ist so ein bunter Strauß eigentlich, wo immer aus der Not geboren heraus was angeboten wurde, aber (…) eine ganzheitliche Betrachtung des Beratungskonzeptes (…) fehlt. Sondern wir hatten immer geguckt, wo muss man mal ansetzen, Deeskalationstrainings haben wir eingebaut in die Kommunikationsseminare, aber das war nie so eine ganzheitliche Betrachtung, wie BeKo sie jetzt macht“ (Geschäftsführung).

BeKo lasse sich nicht als geschlossenes Konzept einführen, halte aber „Handwerkszeug für die Beratungsfachkräfte“ bereit und vermittle das Wissen, wie in bestimmten Situationen beraten werden kann. Ob eine bessere Beratung auch zu besseren Integrationsergebnissen führen werde, wurde vom Geschäftsführer des Jobcenters 1 ausdrücklich offen gelassen: Zwar sei dies ein Ziel, doch hängen die Integrationsergebnisse auch von „arbeitsmarktliche[n] und soziale[n] Umstände[n]“ ab, die sich durch die Beratung nicht beeinflussen lassen. Optimistischer wurde dies im Jobcenter 2 eingeschätzt, wo die Einschätzung bestand, dass bessere Beratung die Jobcenter dabei unterstützen müsse, ihre messbaren geschäftspolitischen Ziele zu erreichen, weil diese auch aus Sicht der Kund/inn/en erwünscht seien: „Wenn ich hier für den Kunden da sein will, dann ist genau dieses Ergebnis für den Kunden auch das wichtige.“

Verbesserte Beratungsqualität bedeute insbesondere, Gesprächszeit effizienter und zielorientierter einzusetzen, die Betreuung an der Bedarfsgemeinschaft auszurichten und Kund/inn/en stärker einzubeziehen .Es wird damit gerechnet, dass dies „Beschwerden und Widersprüche reduzieren“ werde (Bereichsleitung).

Die Möglichkeit, Beratungsqualität zu messen, bewerteten die Führungskräfte skeptisch. Sowohl Integrationszahlen als auch Kundenzufriedenheit seien trügerische Indikatoren, weil sie von einer Vielzahl von Einflussfaktoren über die Beratung hinaus abhängen. Verlässliche Messgrößen gebe es nicht. Erwartungen an die Beratungskonzeption seien vielmehr über

einzelfallbezogene Beurteilungen zu überprüfen, die auch auf Teamebene oder Bereichsebene zusammengeführt werden können, um einzuschätzen, ob Beratung reibungsloser als früher funktioniert und „der Kopf freier ist für andere Sachen“, statt „mich dauernd auf diese für mich schwierig zu beherrschende Gesprächssituation zu konzentrieren“.

Vor dem Hintergrund der lokalen arbeitsmarktpolitischen Schwerpunkte brachten die Geschäftsführungen bei einer hohen Zustimmung zum grundsätzlichen Ansatz eigene Vorstellungen hinsichtlich bestimmter Details in der Ausgestaltung der Beratungskonzeption und ihrer Einführung ein. Zum einen sollten neben den Fachkräften auch Teamleitungen und Bereichsleitungen an den Schulungen teilnehmen. Ihnen sollte ermöglicht werden, die Umsetzung der Beratungskonzeption fachlich zu begleiten und Fachkräfte zur praktischen Anwendung des Gelernten zu motivieren.

Zum zweiten wurde vor allem im Jobcenter 1 der ganzheitliche Ansatz in der Betreuung auch für die Beratungsarbeit betont, d.h. beispielsweise auch „Gruppenberatung in Familiensituationen“ bieten zu können (Geschäftsführung). Zum dritten wurde frühzeitig darauf gedrungen, angepasste Beratungskonzepte über das Regelgeschäft hinaus für bestimmte Zielgruppen (Jugendliche, Rehabilitanden und Schwerbehinderte) zu entwickeln. Überdies regte der Geschäftsführer an, die Qualifizierung mit einem Zertifikat abzuschließen, um sie attraktiver zu machen.

2.3 Organisation des Einführungsprozesses

Das Grundgerüst der BeKo-Schulungen einschließlich der Unterstützung durch die beiden externen Dienstleister sowie der ehrgeizige Zeitplan für die Pilotierung waren den beiden beteiligten Jobcentern vorgegeben. Ihnen blieben wenige organisatorische Entscheidungen, um den Pilotierungsprozess an lokale Gegebenheiten anzupassen.

2.3.1 … im Jobcenter 1

Für die Einführung von BeKo im Jobcenter A wurde von der Geschäftsführung ein BeKo-Koordinator eingesetzt, der in seiner ‚Hauptrolle‘ Verantwortlicher für die Personalentwicklung ist. Er war für den Einführungs- und Qualifizierungsprozess im Jobcenter verantwortlich und Ansprechpartner auch für das Evaluationsteam.

Da die BeKo-Pilotierung wegen der Größe des Jobcenters nicht in allen Teams durchgeführt wurde – nur etwa 80 der 200 Fachkräfte konnten geschult werden –, wurden Teams für die freiwillige Teilnahme geworben. Obwohl schon seit langem Einigkeit über den Mangel an Beratungskompetenz und die Notwendigkeit von Schulungen bestand (siehe oben 2.2), war doch einige Überzeugungsarbeit zu leisten, da die Fachkräfte vor dem Hintergrund der ohnehin hohen Arbeitsbelastung weitere Belastungen befürchteten und eine Beteiligung zunächst ablehnten.

Um eine möglichst einheitliche Grundqualifikation unter den teilnehmenden Fachkräften zu sichern, wurde im Jobcenter vor Beginn der Schulungen für jede Fachkraft abgefragt, ob sie

über Kenntnisse verfügen, wie sie in BeKo Modul I vermittelt werden. Über die im Jobcenter durchgeführten Standard-Grundqualifizierungen von neuen Fachkräften bzw. durch deren berufliche Vorbildungen war dies gesichert.

Die Auswahl der fünf lokalen Jobcenter-Trainer/innen erfolgte über ein Interessensbekundungsverfahren mit anschließenden Auswahlgesprächen. Auswahlkriterien waren der berufliche Werdegang, die Nähe zum Beratungsgeschäft, Vorerfahrungen als Trainer/in sowie das Interesse der Fachkraft an dieser Aufgabe. Die Trainer/innen wurden während der gesamten Pilotierungsphase (sowie für die direkt anschließende einjährige Phase der BeKo-Einführung in den restlichen Teams) von ihren übrigen Aufgaben freigestellt. Zugleich wurde ihnen angeboten, nach der Pilotierung wieder in ihr ursprüngliches Team zurückkehren zu können, um die Bereitschaft zur Übernahme dieser ‚Sonderaufgabe' zu erhöhen.

Die Schulungen selbst fanden in einem externen Schulungsgebäude statt. Da sich die Fachkräfte selbst nach ihren zeitlichen Wünschen in die Schulungsblöcke einbuchen konnten und sich auch die Trainerteams änderten, entstanden am Standort 1 keine kontinuierlich zusammenarbeitenden Gruppen.

Die Bereichsleitungen wurden seitens der Geschäftsführung als der „Motor der Prozesses" angesehen, sie sollten zudem die Teamleitungen fachlich begleiten. Daher wurden die Teamleiterschulungen für ihre Teilnahme geöffnet, damit sie selbst ausreichend BeKo-Kenntnisse erwerben konnten.

Den Teamleitungen kommt gemäß der „Umsetzungshinweise Stufe 1" eine wesentliche Rolle bei der Einführung von BeKo SGB II zu. Sie sollen unter anderem die Teams im Sinne einer „Vorteilsübersetzung" auf den Einführungsprozess vorbereiten. Dies war im Jobcenter faktisch nicht möglich, da die Teamleitungen vorab kaum über Informationen über BeKo verfügten und selbst erst parallel zur ersten Fachkräfte-Schulung informiert und geschult wurden (vgl. ausführlich 5.1.3). Dies wurde zum Ende der Pilotierungsphase von der Geschäftsführung auch kritisiert und eine Anpassung für die Einführung in den bislang nicht beteiligten Teams angekündigt.

Zwischen dem Jobcenter und der Zentrale in Nürnberg gab es während der Pilotierung vierzehntägige Telefonkonferenzen, außerdem wurde ein gemeinsamer Feedbackworkshop veranstaltet.

2.3.2 … im Jobcenter 2

Am Standort 2 war frühzeitig entschieden worden, dass der Bereichsleiter, der bereits an der BeKo-Einführung im SGB III beteiligt gewesen war, als „Projektleiter BeKo" fungieren und die organisatorische Umsetzung der Pilotierung intern und extern verantworten würde. Das Jobcenter stand durch die Entscheidung, alle Fachkräfte in die Pilotierung und das damit verbundene Schulungsprogramm einzubeziehen, vor einer besonderen logistischen Herausforderung. Die Koordination und Umsetzung des Schulungsprogramms, der notwendigen Vertretungen, der Vernetzung mit der Projektleitung der Zentrale und der Evaluation beanspruchte nach Aussagen des Bereichsleiters erhebliche Ressourcen.

Der Geschäftsführer und der Projektleiter legten darauf Wert, die Motivation der Fachkräfte und ihre Bereitschaft zur Teilnahme durch weitgehende Informationen zu erzeugen und zu stärken. Ende Februar 2012 wurde die Mitarbeiterschaft im Rahmen einer Auftaktveranstaltung, an der sich auch die Projektgruppe der Zentrale beteiligte, über die Pilotierung informiert. Die Schulungen begannen im Mai.

Die drei Jobcenter-Trainer/innen des Jobcenters wurden von ihrer Geschäftsführung für die Aufgabe vorgeschlagen, wobei die Fachkräfte auch vorher schon mit Sonderaufgaben betraut gewesen waren.

Die Schulungen wurden in vier teamübergreifenden Gruppen durchgeführt, was von allen Beteiligten als hilfreich für die teamübergreifende Kommunikation und den fachlichen Austausch bewertet wurde. Sie fanden in einem Gebäude des Jobcenters während der üblichen Arbeitszeiten statt. Die Nähe zum Arbeitsplatz führte offenbar dazu, dass Fachkräfte in den Pausen oder nach Abschluss der Schulungen noch an den Arbeitsplatz zurückkehrten, weshalb schon während der Schulungen für einen externen Schulungsort plädiert wurde.

Weil sie selbst jedoch erst relativ spät geschult wurden, standen die Teamleitungen des Jobcenters 2, die ihre Fachkräfte im Einführungsprozess unterstützen sollten, vor dem gleichen Problem wie ihre Kolleg/inn/en im Jobcenter 1. Gleichzeitig mussten sie für ihre Teams die Details der organisatorischen Umsetzung bewältigen, was sich auf den Alltag stark auswirkte.

Auch im Jobcenter 2 gab es mit dem Projektteam über Telefonkonferenzen und Feedbackrunden in unterschiedlicher Zusammensetzung einen regelmäßigen Austausch; zur Regionaldirektion gab es lediglich sporadische Kontakte. Viele andere Jobcenter fragten während der Pilotierung an, um Informationen und Erfahrungen in Hinblick auf die eigene Umsetzungsplanung zu erhalten.

3. Die Evaluation

3.1 Auftrag und Fragestellung

Die wissenschaftliche Begleitung der Erprobungsphase in den beiden Pilotjobcentern[18] sollte zeigen, inwieweit die Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende „eine bessere Aufgabenerfüllung erwarten lässt“ und „welche Elemente des Konzepts hierfür ausschlaggebend sind“ (IAB 2011: 3). Zu untersuchen waren das Fachkonzept, der Qualifizierungsprozess und die Umsetzung, womit sowohl die Implementation der BeKo-Einführung („Zusammenarbeit der Akteure bei der Umsetzung“, ebd.: 6) als auch die Fallbearbeitung („Auswirkungen von BeKo auf die konkrete Beratungsinteraktion“, ebd.) angesprochen waren. Fach- und Führungskräfte sollten u.a. dazu befragt werden,

> „wie sie den ressourcen- und lösungsorientierten Beratungsansatz beurteilen und wie die geschulten Strategien und Methoden für die tägliche Beratungspraxis hinsichtlich Anwendbarkeit und Umsetzbarkeit eingeschätzt werden“, und
>
> „wie die Wirksamkeit von BeKo SGB II bei den erwerbsfähigen Leistungsberechtigten und deren spezifischen Anliegen eingeschätzt wird“ (ebd.: 5 f.).

Bei der Untersuchung der Interaktionen sollte auch die Perspektive der Kundinnen und Kunden einbezogen werden. Aus den Evaluationsergebnissen sollten Handlungsempfehlungen für die „weitere Entwicklung und Implementierung der Beratungskonzeption“ und „Hypothesen für zukünftige wirkungsorientierte Analysen“ folgen. Dabei sollte das Fachkonzept summativ bewertet werden, die Umsetzung jedoch formativ: Das Evaluationsteam sollte im Verlauf der Untersuchung auf Probleme hinweisen, ggf. Verbesserungen anregen und „praxisgerechte Hinweise mit den verantwortlichen Personen … diskutieren“ (ebd.: 6).

3.2 Vorgehensweise

Die Beratungskonzeption zielt auf individuelle Kompetenzentwicklung bei den Integrationsfachkräften und Qualitätsentwicklung im Bereich „Markt und Integration“ der Jobcenter. BeKo ist demnach kein „Produkt“, das einmal entwickelt wird, dann für alle Jobcenter und Fachkräfte in gleicher Weise gilt und dessen einheitliche Umsetzung schließlich mit Checklisten oder Kennzahlen ‚nachgehalten‘ werden kann. Das Fachkonzept sollte die „maßgeblichen konzeptionellen Grundlinien“ für Qualifizierungsmodule vorgeben, und die Umsetzung in den

---

[18] Entsprechend der ursprünglichen Planung für die erste Stufe der BeKo-Einführung (vgl. oben: 1.4) ging der Untersuchungsauftrag zunächst von drei Erprobungsstandorten aus. Nachdem die Teilnahme eines dritten Jobcenters an der Erprobungsphase nicht zustande kam, verstärkte das Evaluationsteam in Absprache mit dem IAB das Erhebungsprogramm in den verbleibenden Jobcentern und sah ergänzend mehr Hospitationen in den Präsenzschulungen für Integrationsfachkräfte und Hospitationen bei Schulungen für Jobcenter-Trainer/innen vor.

Jobcentern sollte wieder zu einer „Weiterentwicklung von Methoden und Techniken, aber auch zu einem besseren Verständnis der Grundlinien „guter Beratung“ führen (GL SGB II/4: 6). „BeKo-Einführung“ forderte Lernen auf allen Ebenen, nicht nur bei den Integrationsfachkräften, und einen Transfer in alle Richtungen. Hieraus ergeben sich zwei Gegenstandsbereiche für die Evaluation:

- die Umsetzung (oder Implementation) des Qualifizierungskonzepts
- und die individuelle Aneignung der Beratungskonzeption durch die Integrationsfachkräfte.

Wie die Schulungsmodule durch Jobcenter-Trainer/innen („Train-the-Trainer“) umgesetzt wurden und wie die Jobcenter den Qualifizierungsprozess und die Lernbegleitung organisierten, kann die Implementationsanalyse am Qualifizierungskonzept messen: Die Projektgruppe hatte hierfür Ziele und Umsetzungshinweise formuliert.

Anders steht es um die Wirkungen des Qualifizierungsprozesses. Denn bei der Beratungskonzeption handelt es sich dem eigenen Anspruch nach nicht um einen objektivierten und festgeschriebenen Wissensbestand, der in organisatorischen Routinen oder in Regeln verankert werden kann. Die Evaluation konnte daher nicht einen bloßen Transfer unveränderlicher Lerninhalte in die Praxis annehmen. Zum einen verliefen in der Pilotphase die Entwicklung des Fachkonzepts, die Erarbeitung des Qualifizierungskonzepts und der Schulungsmaterialien und die fachliche und praktische Prüfung der Konzeption durch die Fachkräfte parallel, d.h. die Projektgruppe und die „Konzeptionisten“ reagierten auf Rückmeldungen der Jobcenter-Trainer/innen und der externen Dienstleister und auf eigene Eindrücke aus den Jobcentern. Zum anderen mussten sich die Integrationsfachkräfte die Beratungskonzeption individuell aneignen, sie also in ‚implizites Wissen‘ oder in persönliche Kompetenzen umwandeln und in ihrer realen Arbeitssituation erproben.

> „Kompetent (z.B. in einer Beratungssituation) zu handeln, bedeutet offene, komplexe und von Unsicherheit geprägte Handlungssituationen gemäß eigener und organisationaler Werte und Normen und im Zugriff auf bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten angemessen zu bewältigen.“ (Externer Dienstleister)

> „Im Prinzip sagen wir immer: ‚Ihr seid eigene und individuelle Beratertypen. Persönlichkeiten. Daran werden wir auch nichts ändern, wollen auch nichts ändern. Sondern wir wollen Angebote machen. Wenn wir Euch überzeugen, bitte integriert die in Euer Verhaltensrepertoire.‘“ (Experte/in)

Nicht „Umsetzung“, sondern „Aneignung“ wurde daher zur zentralen Zielgröße der Evaluation. Hierfür aber gab es keinen vorab festgelegten Bewertungsmaßstab – die dabei entstehenden Lesarten und Aneignungsformen mussten empirisch rekonstruiert werden.

Um diesen Besonderheiten des Gegenstands Rechnung zu tragen, unterscheidet die Evaluation vier „Transferebenen“, für die sich jeweils eigene Untersuchungsfragen stellten.

- *Beratungskonzeption (Transferebene 1):* Die grundlegenden Dokumente des Fachkonzepts, Grundlagenpapier und Detailkonzept, wurden in der Pilotphase mehrfach überarbeitet. Wie stimmig oder widersprüchlich beschreiben sie die Grundlinien guter

Beratung im Handlungsrahmen des SGB II und die Bedingungen für Beratung im Geschäftsprozess der Jobcenter?

- *Qualifizierungskonzept (Transferebene 2):* Erprobt wurde in der Pilotphase vor allem ein bestimmtes Qualifizierungskonzept, das die Projektgruppe in der BA-Zentrale in Kooperation mit den „Konzeptionisten" der FBA und den beauftragten externen Dienstleistern erarbeitete (vgl. oben: 1.). Diese Arbeit an den Schulungsmaterialien wurde in neuen Fassungen der Grundlagentexte reflektiert. Wie also übersetzen die Schulungsmodule, die Materialien für Trainer/innen und Teilnehmer/innen und die Lernprozessbegleitung die Beratungskonzeption, und welchen „Lernstoff" geben sie den Jobcenter-Trainer/inne/n an die Hand?
- *Schulung und Lernbegleitung (Transferebene 3):* In welcher Gestalt die Integrationsfachkräfte das Fachkonzept kennenlernten, hing wesentlich vom Einsatz der Schulungsmaterialien durch Jobcenter-Trainer/innen und externe Dienstleister ab, deren Erfahrungen in Präsenzschulungen und Lernbegleitung wieder zu Änderungen am Konzept führten. Wie also wurde das Qualifizierungskonzept umgesetzt? Wie verstanden Trainer/innen und Dienstleister das Fachkonzept, welche Vorkenntnisse brachten sie mit, und welchen organisatorischen Rahmen boten die Jobcenter für Schulungen und Transferförderung? Wie bewerteten die Teilnehmer/innen die Schulungen und wie weit nutzten sie die Angebote der Lernförderung?
- *Erprobung in der Beratungspraxis (Transferebene 4):* Für die Integrationsfachkräfte begann in den Schulungen eine individuelle Auseinandersetzung mit BeKo, die sich dann in der praktischen Arbeit mit Prüfung, Erprobung und persönlicher Bewertung des Fachkonzepts fortsetzte. Dass sich der Praxistransfer nicht einfach wirkungsorientiert beobachten lassen würde, hatte das Evaluationsteam schon im Untersuchungskonzept begründet (SOFI u.a. 2011: 36 f.). Gegenstand der Evaluation waren nicht Wirkungen, sondern individuelle Aneignungsweisen (vgl. dazu unten: 6.1). Mit welchen Reaktionen, Lesarten oder Irritationen kehrten die Teilnehmer/innen aus den Schulungen in ihren Arbeitsalltag zurück? Wie passte das Gelernte in die Geschäftsprozesse ihres Jobcenters? Zu welcher Bewertung des Konzepts kamen die Fachkräfte? Veränderten sich ihre Gespräche mit Kund/inn/en während und nach der Qualifizierung und reflektierten sie diese nach den Maßstäben von BeKo?

3.3 Erhebungsprogramm

Die Untersuchung kombinierte Dokumentenanalysen und Expert/inn/eninterviews mit Hospitationen in Schulungen und Gesprächsbeobachtungen in verschiedenen Phasen des Qualifizierungsprozesses.

Grundlegende programmatische Texte zum Fachkonzept (vgl. unten: 4.1) sowie Umsetzungshinweise und Materialien für die beteiligten Jobcenter für die Präsenzschulungen wurden dem Evaluationsteam über die Projektgruppe in der Zentrale zur Verfügung gestellt. Über einen eigenen Zugang zur „Arbeitsgruppe BeKo SGB II Trainer/-innen“ in der Intranet-„Lernwelt“ der BA waren Trainer/innen-Unterlagen für die Schulungen und weitere Schulungsmaterialien (vgl. unten: 5.2 bis 5.4) für die Evaluation zugänglich. Darüber hinaus konnten Unterlagen zu den Umsetzungsbedingungen in den Jobcentern und Materialien der an der Qualifizierung beteiligten externen Dienstleister genutzt werden.

Den größeren Teil des Materials erhob das Evaluationsteam selbst (vgl. Tabelle 3-1). Mit Projektbeteiligten in der Zentrale, der Führungsakademie und den Regionaldirektionen der Bundesagentur sowie bei zwei externen Dienstleistern wurden leitfadengestützte, problemzentrierte Expert/inn/eninterviews geführt. Weitere Expert/inn/engespräche in der Zentrale und in der Hochschule der Bundesagentur zur vorausgegangenen BeKo-Einführung im „Rechtskreis“ des SGB III[19] ermöglichten vergleichende Einschätzungen. (Diese Gespräche sind in Tabelle 3-1 nicht ausgewiesen.) Sechs Interviews führte das Evaluationsteam mit Geschäftsführungen und Bereichsleitungen der Jobcenter, neun weitere Interviews und ein Gruppengespräch mit den zehn einbezogenen Teamleitungen. Weitere sieben Interviews fanden mit zentralen bzw. regionalen Akteur/inn/en des Qualifizierungsprozesses statt.

Elf Integrationsfachkräfte (fünf im Jobcenter 1, sechs im Jobcenter 2) erklärten sich freiwillig bereit, an der Evaluation teilzunehmen. Sie wurden in der Regel zweimal, z.Tl. dreimal interviewt: vor Beginn der BeKo-Schulungen, nach dem Schulungsmodul BeKo III und z.Tl erneut nach BeKo IV (insgesamt 25 Interviews). (Das Sample der einbezogenen Fachkräfte wird unter 6.2 näher beschrieben, vgl. Übersicht 6-1.) Um zu untersuchen, ob sich BeKo SGB II in der praktischen Integrations- und Vermittlungsarbeit bewährt, wurden bei diesen Fachkräften Gespräche mit erwerbsfähigen Leistungsberechtigten (eLb), die sich damit einverstanden erklärten, z. Tl. über mehrere Gesprächskontakte hinweg „nichtteilnehmend“ beobachtet (siehe unten). An die Gesprächsbeobachtungen schlossen sich weitere kurze Befragungen der Fachkräfte an. Auch in diesen 22 Nachbefragungen kam der Qualifizierungsprozess zur Sprache.

---

[19] Im Rahmen des IAB-Forschungsprojekts „Umsetzung der Beratungskonzeption“ (UmBeKo, Projektleitung Dr. Peter Kupka), wird seit Anfang 2012 die BeKo-Umsetzung in sieben Arbeitsagenturen (Rechtskreis“ SGB III) evaluiert. Dabei arbeiten das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e.V., das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ, Duisburg), das Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA, Berlin) und zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen (Göttingen) mit dem IAB zusammen.

Tabelle 3-1: Gesprächsmaterial der qualitativen Evaluation

Art der Gespräche/Personengruppe	Organisationskontext			Gesprächsstatus	
	JC 1	JC 2	Über-regional	Insgesamt realisiert	Insgesamt geplant
Vorsprachen					
Beobachtungen	22	26	0	48	48
Nachbefragung Kund/inn/en	22	22	0	44	48
Nachbefragung Fachkräfte	22	26	0	48	48
Aufzeichnungsdauer (Std.)	25:46:31	22:49:01		48:35:32	
Interviews mit Expert/inn/en und Führungskräften					
Zentrale zu BeKo und Schulungen1)	0	0	1	1	5 [2)]
Feedbacktreffen PEG11	0	0	3	3	3 [2)]
BA-Führungsakademie	0	0	2	2	1
HdBA	0	0	1	0	1
Externer Dienstleister A	0	0	1	1	1
Externer Dienstleister B	0	0	1	1	1
Regionaldirektion	0	0	2	2	2
Geschäftsführung und Bereichsleitung	4	2	0	6	2
Teamleitungen	6	3	0	9	4
Gruppengespräch mit Teamleitungen	0	1		1	0
Fachkräfte	10	15	0	25	12
Aufzeichnungsdauer (Std.)	14:31:56	13:32:28	9:54:31 [3)]	37:58:55	
Schulungen 6)					
Hospitation TL-Schulung	0	0	1	1	1
Hospitation TTT-Fachschulung, BeKo III/IV	0	0	1	1	2
Hospitation Transferworkshop ext. Dienstleister B	0	0	1	1	1
Hospitation TNTR5), BeKo II	2	4	0	6	4
Hospitation TNTR, BeKo III	2	2	0	4	4
Hospitation TNTR, BeKo IV	2	2	0	4	4
Hospitation Lerngruppe (Transferförderung)	0	2	0	2	2
Gruppendiskussionen JCTR	0	0	1	1	1
Gruppendiskussionen TNTR	1	1	0	2	2
Gruppendiskussion FBA und RD-Trainer/innen	0	0	1	1	0

[1)] POE2 im September (SGB II/SGB III)

[2)] Insgesamt drei Feedback- bzw. Arbeitstreffen des Evaluationsteams mit PEG11 anstelle geplanter Einzelinterviews, Neuplanung im Projektverlauf.

[3)] Feedbacktreffen PEG11 nicht enthalten, da diese nicht aufgezeichnet wurden.

[4)] JCTR: Jobcentertrainer/innen

[5)] TNTR: Teilnehmer/innen Anwenderschulungen

[6)] Hospitationen jeweils in Tagen

Tabelle 3-2: Einbezogene Leistungsberechtigte / Antragsteller/innen nach ausgewählten Merkmalen

	JC 1	JC 2	Gesamt	Anteil (%)
Geschlecht				
männlich	7	13	20	44,4
weiblich	13	12	25	55,6
Staatsangehörigkeit				
deutsch	15	22	37	82,2
nicht deutsch	5	3	8	17,8
Alter				
15 - 24 Jahre	0	6	6	13,3
25 - 49 Jahre	17	13	30	66,7
50 - 64 Jahre	3	6	9	20,0
Familienstand/HH				
allein lebend	5	12	17	37,8
allein erziehend	8	3	11	24,4
verheiratet, „verpartnert“	5	7	12	26,7
geschieden	0	0	0	0,0
in häuslicher Gemeinschaft	2	3	5	11,1
Kinder im HH				
mit Kindern unter 15 Jahren	10	4	14	31,1
ohne Kinder unter 15 Jahren	10	21	31	68,9
Schulabschluss				
ohne Hauptschulabschluss	5	7	12	26,7
mit Hauptschulabschluss	8	7	15	33,3
mittlerer und höherer Schulabschluss	7	11	18	40,0
ohne Angabe	0	0	0	0,0
Berufsabschluss				
ohne Berufsabschluss	13	13	26	57,8
abgeschlossene Lehre	5	10	15	33,3
Fachschule/schulische Ausbildung	1	1	2	4,4
(Fach-)Hochschulabschluss	1	0	1	2,2
ohne Angabe	0	1	1	2,2

In den beiden Jobcentern erklärten sich 45 Leistungsberechtigte (bzw. Antragsteller/innen) mit Hospitationen bei ihren Beratungsgesprächen und mit Einsichtnahme in ihre VerBIS-Gesprächsvermerke einverstanden. Nach soziodemografischen Merkmalen erreicht dieses qualitative Sample (vgl. Übersichten 3-2 und 3-3) eine recht gute Annäherung an die Struktur des Fallbestands in den beiden Jobcentern (vgl. oben: Tabellen 2-1 und 2-2).

Tabelle 3-3: Einbezogene Leistungsberechtigte / Antragsteller/innen nach Fallbearbeitung und Profillage

	JC 1	JC 2	Gesamt	Anteil (%)
Betreuung				
Vermittlung	17	25	42	93,3
Fallmanagement	3	0	3	6,7
Profillage Beginn				
Marktprofil	1	3	4	8,9
Aktivierungsprofil	1	1	2	4,4
Förderprofil	2	7	9	20,0
Entwicklungsprofil	5	4	9	20,0
Stabilisierungsprofil	4	5	9	20,0
Unterstützungsprofil	4	2	6	13,3
N	0	0	0	0,0
Z	1	0	1	2,2
integriert aber hilfebedürftig	1	1	2	4,4
nicht bekannt	1	1	2	4,4
Profillage Ende				
Marktprofil	0	0	0	0,0
Aktivierungsprofil	1	0	1	2,2
Förderprofil	2	4	6	13,3
Entwicklungsprofil	5	4	9	20,0
Stabilisierungsprofil	4	4	8	17,8
Unterstützungsprofil	5	2	7	15,6
N	1	0	1	2,2
Z	1	1	2	4,4
Integriert, aber hilfebedürftig	1	4	5	11,1

Am Standort 1 nahmen sieben Männer und 13 Frauen aus dem Fallbestand der Jobcenter an der Evaluation teil, am Standort 2 13 Männer und 12 Frauen. Elf Kund/inn/en haben einen Migrationshintergrund, acht von ihnen keine deutsche Staatsangehörigkeit. Die einbezogenen Personen sind zu zwei Dritteln im Haupterwerbsalter (25 bis unter 50 Jahre). Von den 14 Personen, die mit Kindern unter 15 Jahren im Haushalt leben, sind elf alleinerziehend. Wie die Fachkräfte die Marktnähe bzw. Marktferne der einbezogenen Kund/inn/en beurteilten, zeigt Tabelle 3-3 für den Beginn der Fallbearbeitung und für das Ende des Beobachtungszeitraums. Auch wenn diese Angaben mit den Stichtagszahlen zum gesamten Fallbestand (vgl. oben: Tabelle 2-4) nicht exakt vergleichbar sind, entspricht es den Verhältnissen in den Jobcentern, dass bei den drei marktnahen Profillagen das Förderprofil am stärksten vertreten ist. Dagegen wurden die teilnehmenden Kund/inn/en mit komplexeren Profillagen seltener als im gesamten Fallbestand ins Unterstützungsprofil eingestuft.

Insgesamt konnten bei den elf einbezogenen Integrationsfachkräften zu drei Erhebungszeitpunkten 48 Gespräche beobachtet werden (22 im Jobcenter 1, davon sieben Erstgespräche; 26 im Jobcenter 2, davon 14 Erstgespräche). In drei Erhebungswellen sollte bei jeder Fach-

kraft jeweils ein Fall neu einbezogen werden; bei bereits gewonnenen Beobachtungsfällen sollten, soweit der Fallverlauf dies zuließ, Folgegespräche beobachtet werden. Wie diese Zahlen zeigen, waren aufgrund der hohen Fluktuation im Fallbestand und der häufigen Wechsel in der Fallzuständigkeit nur ausnahmsweise mehrere Gesprächsbeobachtungen im gleichen Fall möglich.[20] Für den Zeitraum vor Beginn der BeKo-Schulungen liegen neun Gesprächsbeobachtungen vor. 17 Gesprächsbeobachtungen fanden nach Durchlaufen des Schulungsmoduls BeKo III statt, weitere 22 zum Abschluss des Qualifizierungszeitraums (nach BeKo IV). (Auf welche Fall- und Gesprächskonstellationen sich die beobachteten Gespräche verteilen, wird unter 6.4 näher ausgewiesen; vgl. hierzu Übersicht 6-2.)

Hospitierte ein Mitglied des Evaluationsteams in einem Beratungsgespräch, so schlossen sich daran in der Regel kurze Nachbefragungen der beteiligten Leistungsberechtigten und Fachkräfte an. Gespräche und Nachbefragungen wurden transkribiert; ergänzend wurde zu jedem beobachteten Gespräch ein Beobachtungsprotokoll und ein Gesprächsmemo erstellt. Um die beobachteten Gespräche in den Jobcentern in den Fallverlauf einzuordnen, wertete das Evaluationsteam ergänzend fallbezogene Vermerke aus dem elektronischen Fachverfahren der Jobcenter (VerBIS) von Januar bis Dezember 2012 (in Einzelfällen bis Januar 2013) aus.[21]

Schließlich konnten Mitglieder des Evaluationsteams an insgesamt 19 ausgewählten Tagen bei Präsenzschulungen für Trainer/innen und Fachkräften der beiden Jobcenter hospitierten und hierzu vier Gruppendiskussionen mit Jobcenter-Trainer/inne/n, FBA-Fachkräften und RD-Trainer/inne/n sowie mit Schulungsteilnehmer/inne/n beider Jobcenter führen. (Die Materialgrundlage für die Evaluation des Qualifizierungsprozesses wird unter 5.1 näher ausgewiesen.)

---

[20] Als Fall im Sinne der Evaluation galt die Interaktion der einbezogenen Fachkraft mit einem oder einer eLb. Übernahm eine andere Fachkraft die Betreuung, so endete der Interaktionsfall.

[21] Die Übermittlung dieser Daten wurde nach § 75 SGB X genehmigt. Regionale Fachkräften von proIAB übernahmen freundlicherweise den fallbezogenen Datenabzug aus VerBIS und übermittelten die Daten in pseudonymisierten Datensätzen.

3.4 Auswertungsverfahren

Bei der Dokumentenanalyse war zum einen zu berücksichtigen, dass sich der Korpus zu analysierender Texte zur Beratungskonzeption projektbegleitend ständig erweiterte und grundlegende Texte immer wieder bearbeitet wurden. Zum anderen verschob sich im Projektverlauf das Verhältnis von der Dokumentenanalyse zur Analyse des erhobenen Gesprächsmaterials, so dass ein immer dichteres Zusatzwissen über den Organisationskontext der Texte entstand. Um dieser Ausgangslage gerecht zu werden, wurden zwei Verfahrensweisen kombiniert.

Eine beschränkte Zahl von Texten, die bereits zu Beginn der Evaluation definiert werden konnten, wurde textanalytisch ausgewertet. Diese Vorgehensweise versuchte Textstrukturen zu identifizieren und verzichtete auf eine rasche Zuordnung von Textstellen zu inhaltsanalytisch vorab festgelegten Kategorien. Vielmehr sollten Grundstrukturen der Beratungskonzeption sequenzanalytisch insbesondere aus dem Grundlagenpapier zur Beratungskonzeption erschlossen und dann selektiv in weiteren Dokumenten zur Implementation geprüft und erweitert werden. „Kontextwissen“ etwa über die wissenschaftliche Beratungsliteratur oder über den Organisationsrahmen wurde kontrastierend eingeführt, um „Selektionen“ im Text deutlich zu machen. Ergebnisse dieser Textanalyse finden sich in den Abschnitten 4.1 und 5.2 (Schulungsmaterialien).

Parallel dazu wurden Schulungsunterlagen und Lernmaterial zusammen mit Expert/inn/eninterviews, Gruppendiskussionen, Gesprächsbeobachtungen und eigenen Hospitationsprotokollen zu Schulungen inhaltanalytisch für eine dichte Beschreibung des gesamten Qualifizierungsprozesses in den beiden beteiligten Jobcentern genutzt.

Das erhobene Gesprächsmaterial wurde bis auf wenige Informationsgespräche vollständig transkribiert und in anonymisierter Form mit der Textanalyse-Software MAXQDA inhaltsanalytisch ausgewertet. Eine MAXQDA-Projektdatei enthält die beobachteten Vorsprachen einschließlich der Nachgespräche und Beobachtungsprotokolle, eine zweite die Interviews mit den Integrationsfachkräften, eine dritte die übrigen lokalen, regionalen und zentralen Expert/inn/eninterviews und eine vierte alle fallbezogenen VerBIS-Einträge, die im Beobachtungszeitraum entstanden.

Für die Erstcodierung des Gesprächsmaterials erstellte das Evaluationsteam auf der Grundlage erster Hypothesen ein Codesystem, das im Verlauf der „halboffenen“ Codierarbeit weiter ausdifferenziert wurde. Im Codesystem für die transkribierten Beratungsgespräche wurde die inhaltsanalytische Vorgehensweise gesprächsanalytisch erweitert: Bestimmte Gesprächsereignisse wurden beschreibenden Kategorien zugeordnet, die nicht nur ihren manifesten Inhalt, sondern auch die Funktion oder Stellung im Gespräch berücksichtigten. Dies sollte aber zunächst aus einer analytischen Haltung geschehen, d.h. ohne die beobachtete

Interaktion an einem normativen Maßstab (z.B. dem Modell einer „idealen“ IBB-Standardsequenz) zu bewerten.[22]

Als Teilschritt in der Auswertung des Gesprächsmaterials sollte die Erstcodierung zu bestimmten Auswertungskategorien einschlägige Aussagen und Gesprächsabschnitte identifizieren und für die weitere Analyse handhabbar machen.. Dieses Material wurde dann unter verschiedenen Fragestellungen recodiert und diente als Grundlage für thematische Memos und für Entwürfe zu den einzelnen Abschnitten des vorliegenden Berichts.

3.5 Rückmeldungen

Im Verlauf der Untersuchung trafen sich das Evaluationsteam und das IAB viermal mit der Projektgruppe BeKo SGB II. Die ersten beiden Treffen (am 23. Januar und 18. April 2012), in denen Abstimmungen zu den Erhebungen an den beiden Erprobungsstandorten und Informationen der Projektgruppe über die Einführung der Beratungskonzeption im SGB II im Vordergrund standen, ersetzten zugleich die ursprünglich beabsichtigten Einzelinterviews mit den Projektverantwortlichen in der Zentrale der BA.[23] In zwei weiteren Treffen (am 28. Juni und am 18. November 2012) gab das Evaluationsteam erste Rückmeldungen zum Fachkonzept, zu den Schulungen, bei denen hospitiert worden war, und zu den Fachkräfteinterviews, und stellte Überlegungen zur Auswertung des Gesprächsmaterials zur Diskussion. Schließlich beteiligte sich das Evaluationsteam im April 2013 mit Infoständen und Diskussionsbeiträgen an zwei Abschlussveranstaltungen in den beiden Pilot-Jobcentern. Die Teilnehmer/innen dieser Veranstaltungen erhielten ein Faltblatt mit knapp zusammengefassten Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung (SOFI u.a. 2013).

---

[22] Die meisten der verwendeten „Sequenzcodes“ hatten sich in vorausgegangenen Projekten bei der Analyse von Beratungsgesprächen bewährt.

[23] Die Darstellung der Projektorganisation in 1.4 stützt sich wesentlich auf Informationen aus diesen Treffen.

4. Eine Beratungskonzeption für die Jobcenter

Die rechtlichen und institutionellen Gegebenheiten der Grundsicherung für Arbeitsuchende bestimmen den Handlungsrahmen für Dienstleistungsarbeit in den Jobcentern. Wie die grundlegenden Dokumente der Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende (BeKo SGB II) diesen Rahmen und dessen spezifische Anforderungen deuten, wird im Evaluationskonzept als „Transferebene 1“ angesprochen.

BeKo SGB II umfasst ebenso wie das Fachkonzept für die Arbeitsagenturen (BeKo SGB III)[24] drei Textebenen: ein Grundlagenpapier (zitiert als: GL SGB II/Version 1 bis 4), ein Detailkonzept der Integrationsbegleitenden Beratung (IBB) (zitiert als: IBB SGB II/Version 1 bis 4), und „Hintergrundmaterialien, bestehend aus einem breiten Set an Methoden, Techniken und Hintergrundtexten“ (GL SGB II/3: 5). Zu Methoden und Techniken verweist BeKo SGB II auf die bereits für die Arbeitsagenturen bereitgestellten BeKo-Hintergrundmaterialien im Intranet der BA. Das Fachkonzept wurde für die Evaluation mittels einer textimmanenten Dokumentenanalyse des Grundlagenpapiers und des Detailkonzepts rekonstruiert.

Die Unterlagen für Trainer/innen (vgl. unten: 5.2) bereiteten die „Essentials“ der Konzeption didaktisch auf. Da die Inhalte der Beratungskonzeption im Projektzeitraum unter hohen Zeitdruck in ein mehrstufiges Weiterbildungskonzept zu transformieren waren, gingen neue Überlegungen oft schon in die Schulungsunterlagen ein, bevor sie in einer neuen Version der konzeptionellen Texte berücksichtigt werden konnten.

4.1 BeKo SGB II: Grundlagen

Das „Grundlagenpapier mit der Begründung aus fachwissenschaftlicher Perspektive und der Beschreibung der zentralen Konzeptelemente“ (zitiert als: GL SGB II/Version 1 bis 4, hier II/3: 5) wurde von der Projektgruppe BeKo SGB II zu wesentlichen Teilen eigens für die Grundsicherung verfasst. Für die Evaluation lag der Text in vier Versionen vor, die für den internen Gebrauch bestimmt sind. In die Analyse wurden im folgenden Unterabschnitt nur die drei Fassungen aus 2012 einbezogen, die Einfluss auf die Schulungen in der Pilotphase haben konnten.[25] Ausgangspunkt ist zunächst die letzte Version aus 2012 (GL SGB II/3). Abweichungen zu den vorausgegangenen Versionen werden auf ihre inhaltliche Bedeutung hin überprüft. Die Versionen zwei und drei des Grundlagenpapiers (GL SGB II/2 vom 21.03.2012 und GL SGB II/3 vom 24.07.2012) sind bis auf Umformatierungen und kleinere begriffliche

---

[24] Das Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler zu BeKo SGB III (Bundesagentur für Arbeit 2010, Band II) enthält drei Texte: die Grundlagen (GL SGB III/2) und die zwei Detailkonzepte für die Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB-AV SGB III/2) und für die Integrationsbegleitende Beratung in der Arbeitsvermittlung (IBB-AV SGB III/2). Die BeKo-Hintergrundmaterialien sind nur elektronisch im BA-Intranet zugänglich.

[25] Zusätzlich berücksichtigt Unterabschnitt 4.6 z. Tl. auch die vierte Version (GL SGB II/4) mit Stand von Februar 2013, in der die Projektgruppe bereits Ergebnisse der Pilotphase reflektiert.

Anpassungen textidentisch. Dagegen gibt es eine Reihe von Differenzen zur ersten Fassung (GL SGB II/1 vom 03.02.2012).[26]

Der Status des Grundlagenpapiers wird in allen Versionen in einer Vorbemerkung bestimmt:

> „Das vorliegende Grundlagenpapier beschreibt wesentliche Anforderungen, die aus fachlicher Sicht an die Ausgestaltung von Beratung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende zu stellen sind. Es greift dabei inhaltlich und strukturell stark auf die Beratungskonzeption aus dem Rechtskreis SGB III zurück. Sein Hauptanliegen ist jedoch, die spezifischen Anforderungen der Grundsicherung in der Beratungsarbeit abzubilden." (GL SGB II/3: 4)

Gegenüber der ersten Fassung vom Februar 2012 tritt der Verweis auf BeKo SGB III zurück gegenüber den „spezifischen Anforderungen" an BeKo SGB II, denn dort lautete die entsprechende Passage nur: „Zugleich fließen jedoch zahlreiche Erfahrungen aus der Beratungsarbeit in der Grundsicherung mit ein." (GL SGB II/1: 5). Ein Anhang („Rechtskreisübergreifender Funktionszusammenhang des Beratungskonzepts") weist Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus: „Grundkonzept und -verständnis von Beratung", „Strukturen und Kernelemente" von BeKo seien für beide Rechtskreise identisch. Das „Prozessmodell der Problemlösung und Beratung" und „das Konzept der Standardsequenzen der Integrationsbegleitenden Beratung (IBB)" seine „nahezu unverändert übernommen" worden. Die Besonderheiten der Beratung im SGB II erforderten jedoch „eine besondere Betonung des ressourcen- und lösungsorientierten Beratungsansatzes" (GL SGB II/3: 64). Die eigenständigen Anteile der Grundlagentexte sind daher in der Analyse von besonderem Interesse.

Die im Folgenden genannten Ziele (GL SGB II/3: 4, vgl. oben: 1.2) sind weitgehend mit den im Grundlagenpapier BeKo SGB III aufgeführten identisch und wurden nur in der Formulierung an den Geltungsbereich SGB II angepasst. Das Fallmanagement wird ausdrücklich in den Geltungsbereich der Konzeption einbezogen:

> „Die Beratungskonzeption SGB II ist zugeschnitten auf die Arbeit der Integrationsfachkräfte in den Jobcentern, d.h. der Fallmanagerinnen und Fallmanager, persönlichen Ansprechpartnerinnen und persönlichen Ansprechpartner mit und ohne Fallmanagementaufgaben sowie Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler im Bereich SGB II." (GL SGB II/3: 4)

4.1.1 Anforderungen und Kernelemente

Im ersten Kapitel werden „allgemeine Anforderungen" vor dem Hintergrund der Rechtslage im SGB II formuliert.

> „Dabei führt der dem SGB II zugrunde liegende Grundsatz des Förderns und Forderns zu einem doppelten Mandat der Grundsicherungsstellen: Es ist Aufgabe der Beraterin und des Beraters, Unterstützung, Beratung und Kooperation mit Elementen des Forderns in Einklang zu bringen." (GL SGB II/3: 6)

---

[26] Die vierte Version behält die Struktur der dritten Version bei, enthält aber wieder eine Reihe von Ergänzungen und Änderungen.

Der Begriff „doppeltes Mandat“ wurde in den 70er Jahren im Rahmen der Sozialarbeitsforschung erstmals verwendet (Böhnisch/Lösch 1973) um deren besondere Stellung zwischen Hilfe und Kontrolle zu bezeichnen. „Mandat“ spielt dabei auf eine anwaltliche Funktion an, die allerdings durch den öffentlichen Auftrag der Sozialarbeit beeinträchtigt werde.

> „Der Gesetzgeber sieht eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zur Kundin bzw. zum Kunden als Voraussetzung für gelingende Integrationsarbeit an, die jedoch in Umsetzung des Grundsatzes vom Fördern und Fordern auch auf Kontroll- und Sanktionsmechanismen zurückgreifen muss. Das vorliegende Konzept geht davon aus, dass professionelle Beratung auch in Kontroll- und Sanktionskontexten eine erneute Einbeziehung der Kundin bzw. des Kunden („Re-Engaging“) in eine förderliche Beratung erleichtern kann.“ (GL SGB II/3: 6 f.)

Beratung und eine vertrauensvolle Beziehung sollen somit das dominante Element im Handeln der Fachkräfte darstellen – inhaltlich wird damit das aufgegriffen, was Lothar Böhnisch und Hans Lösch mit „doppeltem Mandat“ bezeichnen.[27]

Bei den institutionellen und geschäftsprozessualen Anforderungen an Beratung sticht eine ausdrückliche Bezugnahme auf das rechtskreisübergreifende „Vier-Phasen-Modell der Integrationsarbeit“ (4PM) hervor, die sich im Grundlagenpapier SGB III so nicht findet. Die „konsequente Bedarfsorientierung beim Kunden“[28], die „Anlage individueller und zugleich zielgerichteter Handlungsstrategien“ und eine „kontinuierliche Überprüfung und ggf. auch Anpassung einer zunächst eingeschlagenen Handlungsstrategie und/oder Standortbestimmung“ werden als „Hauptanliegen der neuen Geschäftsprozesse“ deklariert (GL SGB II/3: 8). Der spezifische Beitrag von Beratung im Geschäftsprozess[29] liege unter anderem in

> „der individuellen Planung des Integrationsprozesses, der Vorbereitung und Auswertung von Aktivitäten, die außerhalb des Beratungskontextes stattfinden, der Entwicklung von beruflichen Möglichkeiten bzw. Alternativen, der Identifizierung von beruflichen Qualifizierungsoptionen, der Motivation zur aktiven Mitarbeit und der Verarbeitung von Enttäuschungen bei Misserfolgen“ (ebd.).

Im nächsten Abschnitt werden dagegen die Besonderheiten der „Kundenstruktur“ in der Grundsicherung benannt, die spezifische Anforderungen an die Beratungsfachkräfte stellen, z.B. durch den hohen Anteil an Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen:

> „Spezielle Anforderungen an die Beratungssituation liegen insbesondere im Erkennen der gesundheitlichen Problematik und der Einschätzung, in welchem Umfang diese integrationsrelevant ist. Bei der Überprüfung der Erwerbs- und Leistungsfähigkeit benötigt die

---

[27] Auch Magnin (2005: 325 ff.) spricht mit dem Begriff an, dass es in personenbezogenen Dienstleistungen von Sozialleistungsträgern immer zugleich um Hilfe und um Kontrolle geht.

[28] In GL SGB II/4 (10): „konsequente Orientierung an den Bedarfen der Kunden“.

[29] Auch BeKo SGB III weist der Beratung zunächst die Aufgabe zu, 4PM „im konkreten Kundengespräch“ auszugestalten (GL SGB III/2: 32). Dann aber wird die Eigenständigkeit der integrationsbegleitenden Beratung (IBB) stärker betont: „beraterische Vorgehensweisen“ könnten „nicht immer deckungsgleich neben die im 4-Phasen-Modell beschriebenen Einzelschritte des Profilings und der Handlungsstrategien gestellt werden“ (IBB-AV 2010: 273 f.).

> Integrationsfachkraft Grundkenntnisse von Krankheitsbildern und hohe beraterische Kompetenz insbesondere bei psychischen Auffälligkeiten (Umgang mit stark schwankender Belastbarkeit, fehlender Krankheitseinsicht, Antriebsarmut, Stimmungsschwankungen, Aggressivität), um spezifiziert und nachvollziehbar die Fachdienste der BA (ÄD, BPS, TBD) einschalten zu können. Gleichzeitig hat die Integrationsfachkraft zu beachten, dass im Beratungsgespräch Diagnosen weder erhoben noch erörtert werden dürfen. Auch sind Prozesskenntnisse zur medizinischen und beruflichen Rehabilitation und lokale Netzwerkkenntnisse (z. B. Sozialpsychiatrische Dienste) unabdingbar.“ (GL SGB II/3: 9)

Wichtig sind die klare Abgrenzung zu medizinischen Diagnosen und die insgesamt in dieser Passage formulierte Grenze der entwickelten Beratungskonzeption. Diese bildet nur eine Grundlage, auf der dann fachlich spezifisches Beratungswissen aufbauen kann:

> „Die vorliegende Beratungskonzeption will in erster Linie grundlegende Hilfestellung für möglichst viele typische Beratungssituationen in der Grundsicherung leisten. Gleichwohl darf nicht verkannt werden, dass beispielsweise die Beratung von Menschen aus anderen Kulturkreisen oder auch von stark gesundheitlich beeinträchtigten Leistungsberechtigten häufig ein spezifisches Fach- und Beratungswissen erfordert. Für die vertiefte Vermittlung der hierzu erforderlichen Kenntnisse ist im Gesamtkonzept vorgesehen, eigene Module zu erarbeiten.“ (GL SGB II/3: 10)

Trotz der genannten Einschränkungen wird insgesamt ein sehr hoher Anspruch formuliert – an die Beratungskompetenz und an die Konstruktion der Hilfsmittel, die die Fachkräfte unterstützen sollen. Die Komplexität wird dann im nächsten Abschnitt noch gesteigert, der die Arbeit in Netzwerken als ein konstitutives Element der Tätigkeit von Fachkräften im SGB II bezeichnet. Damit stellt sich die Herausforderung, nicht nur Kund/inn/en kompetent zu beraten, sondern auch mit anderen Berufsgruppen zu kooperieren (explizit genannt sind „Fallbesprechungen“ und „Fallkonferenzen“). Hierfür werden besondere „Techniken und Methoden“ angeboten (GL SGB II/3: 12). In der Version vom 2. Februar 2012 findet sich noch ein Verweis auf mögliche Interessensdivergenzen gegenüber den „Netzwerkpartnern“, der in den beiden aktuelleren Fassungen gestrichen wurde:

> „In lokalen Netzwerken stehen den Integrationsfachkräften Personen gegenüber, die eine hohe Sachkenntnis besitzen. Bisweilen vertreten sie eindeutig und ausschließlich die Interessen der Kundinnen und Kunden. Hier müssen die Integrationsfachkräfte neben fundierten Kenntnissen zu den Vorschriften der Datenübermittlung über eine Vielzahl an Gesprächsführungstechniken verfügen, die die Vorgaben und Interessen aller Beteiligten zu einem konkreten sachlichen Ergebnis zusammenführen.“ (GL SGB II/1: 15)

Gesetzliche, institutionelle und geschäftsprozessuale Anforderungen an die Beratung im SGB II werden in einem Schaubild zusammengefasst (GL SGB II/3: 12 f.), was den systematisierenden Charakter der Darstellung unterstreicht.

Der nun folgende Abschnitt (1.2) referiert „aktuelle Erkenntnisse und Anforderungen an Beratung aus der Sicht des IAB“. Hierin werden in konzentrierter Form wesentliche Ergebnisse empirischer Studien zur Beratung im SGB II wiedergegeben. Insbesondere wird die (oben in der Figur des „doppelten Mandats“ bereits angesprochene) „strukturelle Dilemmasituation“ der Integrationsfachkräfte diskutiert:

> „Eine vorwiegende Orientierung am Beratungsauftrag – und damit an den von den Kundinnen und Kunden mehr oder weniger explizit formulierten Problembeschreibungen und

> Eigeninteressen – könnte eine Vernachlässigung ihrer institutionellen Zielvorgaben zur Folge haben. Deren Priorisierung wiederum tendiert zu einer Nichtbeachtung der Kundenwünsche und in der Folge zu einer Belastung der Kundenbeziehung – mit zu verhängenden Sanktionen als „ultima ratio“ und damit einer Gefährdung der jeder (freiwilligen) Beratungsbeziehung zugrunde liegenden Vertrauensbasis. Derartige strukturell angelegte Rollenkonflikte treten insbesondere dann auf, wenn die (situativen) Interessen und Verhaltensweisen der „Kundinnen“ und „Kunden“ sich nicht im Einklang mit den institutionellen Zielsetzungen und Verhaltenserwartungen befinden.“ (GL SGB II/3: 16)

Der Abschnitt schließt mit einer Zusammenfassung der komplexen Aufgaben und Kompetenzanforderungen, die sich den Fachkräften stellen, und folgendem Appell an die Organisation:

> „Dies erfordert spezifische Qualifikationen bzw. – seitens der Organisation – spezifische Qualifizierungsmaßnahmen und Rekrutierungsstrategien. Auch müssen die organisationsinternen Rahmenbedingungen so beschaffen sein, dass sie Raum geben für die je nach Lage des Falles oftmals zeitintensiven Prozesse, durch welche der Aufbau einer beraterischen Beziehung zu den Kundinnen und Kunden, die eigentliche Beratung und deren Umsetzung in praktisches Handeln stattfinden. Und nicht zuletzt bedürfen Beratungen einer angemessenen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, die letztlich nur an der Beraterin bzw. am Berater selbst erbracht werden kann – etwa durch Supervisionen, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.“ (GL SGB II/3: 19)

Der Status dieses Abschnittes ist nicht recht klar. Er ist in einem Kasten grafisch vom Text abgesetzt, analog zu den „Exkursen“ im Grundlagenpapier SGB III, wird aber nicht als Exkurs markiert, sondern ist fortlaufend als Abschnitt 1.2 in den Text integriert. Auch die Überschrift irritiert: „Aktuelle Erkenntnisse und Anforderungen an Beratung aus der Sicht des IAB“. Geben die in diesem Abschnitt formulierten Anforderungen an Beratung ausschließlich die Sicht des IAB wieder?

Der folgende Abschnitt „Auswirkungen auf die Beratung“ scheint dieser Lesart zu widersprechen. Hier werden die hier referierten Anforderungen und Besonderheiten zusammengefasst und zu folgender Aussage verdichtet:

> „Diese Anforderungen machen deutlich, dass ergänzend zu der rechtskreisübergreifenden Grundlage der Beratungskonzeption weitere spezifische Elemente aufgenommen werden müssen, da sie maßgeblichen Einfluss auf die Beratung in den Grundsicherungsstellen haben. Die Erweiterung des in die Beratung einzubeziehenden bzw. an der Beratung beteiligten Personenkreises erfordert einen erweiterten Blickwinkel bei der Lösungssuche, beim Sortieren und Gewichten verschiedener Lösungsalternativen, sowie besondere Gesprächsführungstechniken. Auch die Häufung von Problemlagen stellt die Integrationsfachkräfte vor einige Herausforderungen: Wie wirkt die Situation und das daraus resultierende Verhalten der Kundinnen und Kunden auf Integrationsfachkräfte persönlich, wie werden sie sich dieser Wirkung klar und wie können sie sich professionell abgrenzen? Wie können Berater- und Kundenrolle transparent gemacht werden?“ (GL SGB II/3: 19 f.)?

Die Frage ist, wie sich die hier programmatisch formulierte Flexibilität mit der Standardisierung vereinbaren lässt, die mit dem Beratungskonzept auch erzielt werden kann.

Das folgende zweite Kapitel „Kernelemente der Beratungskonzeption“ schlägt eine Brücke zwischen den spezifischen Anforderungen aus der Grundsicherung und dem rechtskreis-

übergreifenden Beratungskonzept. Hier werden als Ebenen des Beratungskonzepts benannt: „die Gestaltung des Beratungsprozesses, (der) förderliche Einsatz von Methoden und Techniken, die Verankerung der Beratung in einem Gerüst von Werten und Handlungsprinzipien". Beratung als Prozess zu verstehen, bedeute:

- „Beratung verfolgt ein (Beratungs-)Ziel;
- Beratung lässt sich in unterschiedliche Phasen unterteilen;
- die Phasen des Beratungsprozesses sind mit unterschiedlichen Anforderungen an den Berater verbunden." (GL SGB II/3: 21)

Diese Argumentation nimmt Erkenntnisse aus der Beratungsforschung auf, ohne diese allerdings zu referieren.

4.1.2 Das Prozessmodell im SGB II

Das dritte Kapitel zum „Prozessmodell der Problemlösung und Beratung" übernimmt überwiegend textidentisch Kapitel 4 des Grundlagenpapiers für das SGB III (vgl. GL SGB III/2: 39 ff.[30]). Eine schematische Darstellung der drei Elemente des „Problemlösungsprozesses" verdeutlicht deren inneren Zusammenhang. Die Grafik (GL SGB II: 24, Abbildung 3) bestimmt Beratung im Verständnis der BA über drei zentrale Elemente hinweg: (1) „Beratung leitet einen systematischen Prozess der Problemlösung an", der sich in den Phasen Planung, Durchführung und Auswertung vollzieht. (2) „Der Beratungsprozess selbst wird strukturiert", nämlich durch Identifizierung des Unterstützungsbedarfs, Festlegung von Zielen und Ergebnissen und Erarbeitung von Strategien der Zielerreichung. (3) Standardsequenzen werden als typische, immer wiederkehrende Aufgaben beschrieben, für die Prozessschritte ausgearbeitet werden und denen Methoden und Qualitätsstandards zugeordnet sind. Damit werden die drei Elemente in einen logischen Zusammenhang der stufenweisen Konkretisierung gestellt.

Der Text beginnt mit der Darstellung des „Prozessmodells der Problemlösung". „Problemlösungsorientierte Ansätze der Beratung", so heißt es, seien „theoretisch gut begründet, in ihrer Wirkung empirisch bestätigt und haben sich in verschiedenen Anwendungsfeldern bewährt" (GL SGB II/3: ebd.).[31] Es folgt die Darstellung der Komponenten eines „Problems" als Ausgangspunkt der „Problemlösung": Veränderungsbedürftige Ausgangssituation, Zielzustand, Barrieren.

> „Für das Design der prozessorientierten Beratung von ausschlaggebender Bedeutung ist die Annahme, dass Probleme in den seltensten Fällen sofort und im eigentlichen Beratungsgespräch vollständig gelöst werden können. Damit wird konzeptionell eine Unterscheidung zwischen planungs- und lösungsorientierten Aktivitäten innerhalb der Beratung

---

[30] Analyse und Kommentierung beziehen sich, soweit der Text nicht eigens für das SGB II formuliert wurde, zugleich auf den Ausgangstext (GL SGB III/2: 39 ff.).

[31] Das Grundlagenpapier verweist hier auf den theoretischen Exkurs mit Literaturhinweisen im Ausgangstext (GL SGB III/2: 42 f.), der nicht übernommen wurde.

> und umsetzungsorientierten Aktivitäten außerhalb der Beratung erforderlich“ (GL SGB II/3: 25).

Dies kann einmal als Hinweis auf die zeitliche Dimension von Problemlösungsprozessen gelesen werden: Auf die kommunikativ vermittelte theoretische „Handlungsplanung“ folgt die „Umsetzung des erarbeiteten Lösungswegs außerhalb der Beratung“ (GL SGB II/3: 26). Hierin könnte sich aber auch die Erkenntnis ausdrücken, dass Beratung an sich „ergebnisoffen“ ist, die Umsetzung erst jenseits des Beratungsprozesses selbst erfolgt. Der im Grundlagenpapier nicht rezipierte Aufsatz von Schmitz/Bude/Otto (1989) zieht aus diesem Strukturmerkmal weit reichende Schlüsse. Die Autoren sehen hierin den Bezug der Beratung auf die „Lebenspraxis“ der Ratsuchenden, die letztendlich entscheidend sei für die Praktikabilität des Ratschlags. Die der Rollenverteilung im Beratungsprozess zu Grunde liegende Dominanz der Beratenden hat ihre Grenze in der „Autonomie“ der Lebenspraxis. Ratsuchende prüfen die Angemessenheit des Ratschlags und können praktisch entscheiden, was sie mit dem Ratschlag anfangen. Diese prinzipielle „Ergebnisoffenheit“ können die Beratenden nur durch einen erheblichen Eingriff in die Rechte des Ratsuchenden beschränken.

Diese mögliche Argumentation wird im Beratungskonzept jedoch nicht gewählt. Die Darstellung verzichtet auf eine Analyse der Rollenverhältnisse, „Ergebnisoffenheit“ wird nicht thematisiert. Vielmehr orientiert sich eine weitere grafische Darstellung allein am zeitlichen Ablauf:

> „Das Schaubild verdeutlicht auch, dass das Prozessmodell mit einer Rückkoppelungsschleife versehen ist. Damit trägt es dem Umstand Rechnung, dass (komplexe) Problemlösungsprozesse selten einer linearen Ablaufstruktur folgen. Verzögerungen, Rückschläge, veränderte Umstände und Misserfolge sind jederzeit möglich und können eine veränderte Planung erforderlich machen.“ (GL SGB II/3: 26)

Der nächste Abschnitt ist einer detaillierten Analyse des „Prozesses der Beratung“ gewidmet. Für die Beratungskonzeption seien die „Planungs- und die Auswertungsphase“ des Prozessmodells der Problemlösung „von besonderem Interesse“:

> „Hier wird die eigentliche Realisierung des Lösungsweges möglichst ziel- und ergebnisorientiert vor- bzw. nachbereitet. Konzeptionell am anspruchsvollsten ist dabei die Phase der Handlungsplanung. Um diese weiter zu präzisieren, wurde eine Prozessbeschreibung der Beratung entwickelt, deren Phasen in abgekürzter Form auch auf die Auswertungsphase des Prozessmodells der Problemlösung übertragen werden können. Sie dienen dann der Analyse und Überprüfung der Zielerreichung, der Fortschreibung von Zielen und der Weiterentwicklung von Strategien.“ (GL SGB II/3: 27).

Der Text betont, dass „Lösungsangebote grundsätzlich erst nach einer Ausgangsanalyse und Zielbestimmung entwickelt werden“; die „besondere Stärke von Beratung liege gerade in der Ausgestaltung individueller Lösungsstrategien (ebd.).

Thema von Phase I „Situationsanalyse“ sei die „Problemklärung“ und die „Identifizierung von Kernbereichen mit Veränderungs- und Unterstützungsbedarf“; unterschieden werden die Schritte I-1 „Ausgangsschilderung“, I-2 „systematische Standortbestimmung“ und I-3 Konzentration auf Kernbereiche“ (GL SGB II/3: 28 ff.). Hier fehlt die Rollenklärung: Wer definiert das Problem? Wer meldet Bedarf an und wer erkennt ihn an? Die Ausgangsschilderung und

die vorgängig erforderliche „tragfähige Arbeitsbeziehung“ setzen geklärte Rollen voraus; hier müssten der Unterstützungs- und der Kontrollauftrag, die Gegenstand des „doppelten Mandats“ sind, unterschieden werden. Dass die Fachkräfte als „Taktgeber“ den Beratungsprozess dominieren, wird hier immer mit ihrem Expert/in¬n/enstatus begründet, nicht mit ihrer Rechtsstellung.

In Phase II „Zielfindung“ (ebd.: 30) bringen die Fachkräfte die Zielorientierung als Gegenkonzept gegen die „Problemfixierung“ der Kund/inn/en in die Beratung ein. Bei Schritt II-1 („Sondierung von Zieloptionen“) wird unterschieden zwischen Kund/inn/en, bei denen ein „Perspektivenwechsel auf Ziele einzuleiten“ ist, und solchen mit klarer Zielvorstellung. Bei Schritt II-2 („Eingrenzung spezifischer Ziele“) wird die Rolle der Beratenden mit den Begriffen „methodisch gut moderieren“ und „durch fachliche Expertise inhaltlich …qualifizieren“ beschrieben. Bei Schritt II-3, der gemeinsamen Zielfestlegung, wird abweichend vom Ausgangstext für das SGB III das gesetzliche Verfahren genannt: „Im Bereich der Grundsicherungsstellen wird das gemeinsam festgelegte (Integrations-)Ziel regelmäßig durch den Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung verbindlich gemacht.“ (GL SGB II/3: 32) Dabei vermeidet das Grundlagenpapier eine Erörterung, wie sich die verwendeten Begriffe „Contracting“ und „Commitment“ zur Prozessvorgabe der Eingliederungsvereinbarung nach § 15 SGB II mit ihren Rechtsfolgen und möglichen Rollenproblemen verhalten.

Musste oben den Kunden erst erklärt werden, dass Ziele wichtig sind, wissen sie in Phase III „Lösungsstrategien“, „worin der Handlungsbedarf in ihrer aktuellen Situation besteht, und haben spezifische Ziele“, ihnen fehlen „konkrete und wirksame Ansatzpunkte und Strategien zur Zielerreichung“ (GL SGB II/3: 32). Als Aufgabe von Schritt III-1 („Sondierung der Lösungsmöglichkeiten“) wird insbesondere betont, „das Lösungspotenzial des Kunden zu aktivieren“ und „Perspektivverengungen“ aufzulösen (ebd.). Die „Entwicklung spezifischer Strategien“ bildet Schritt III-2. Bei Schritt III-3 („Planung und Vereinbarung der Umsetzung“) wird erst ein informeller „Planungsbogen“ empfohlen, dann eine Unterschrift, beides aber „im Gegensatz“ zu einer förmlichen Eingliederungsvereinbarung (GL SGB II/3: 34)[32]. „Wie schon in Schritt II-3 hängt der Formalisierungsgrad der Vereinbarung vom Beratungsanlass ab“ – der ist im Kontext der IBB relativ klar, und es müsste an dieser Stelle geklärt werden, in welchem Verhältnis dieses Vorgehen zum rechtlich vorgegebenen Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung steht.

Für Folgegespräche wird als neues Element die „Auswertung“ eingeführt (GL SGB II/3: 35 f.); Gegenstand sind hier allein die Aktivitäten der Kunden/inn/en. Die Fachkräfte, die zunächst noch „erste Schritte zur Zielerreichung in der Beratung selbst“ einleiten sollten, kontrollieren und evaluieren jetzt nur noch, was die Kund/inn/en tun.

---

[32] Der Ausgangstext (GL SGB III/2: 52) nimmt auch für diese Phase nicht Bezug auf die Eingliederungsvereinbarung.

Das Kapitel schließt mit der Zusammenfassung einiger für problemlösungsorientierte Beratung besonders bedeutsamer Aspekte:

- „die Orientierung an der aktuellen Situation der Kundinnen und Kunden, um dort die Faktoren zu finden, die für ihre Probleme verantwortlich sind, und um von dort unter Einbeziehung der identifizierten Ressourcen konkrete Wege der Lösung zu identifizieren,
- die Festlegung spezifischer Ziele, die konkret überprüfbar sind,
- die Ausarbeitung einer strukturierten Handlungsstrategie,
- die Arbeit an der Zielerreichung, die größtenteils außerhalb der Beratung stattfindet und durch die Kundinnen und Kunden vorzunehmen ist,
- die Kontrolle der Fortschritte im Folgegespräch und die darauf aufbauende Anschlussplanung weiterer Aktivitäten,
- die strukturierende Rolle der Integrationsfachkraft im Problemlösungsprozess und vor allem
- die aktive Einbeziehung der Kundinnen und Kunden in den Gesamtprozess“ (GL SGB II/3: 35f.).

Dass sich lösungsorientierte Beratung an der Lebenspraxis bewähren muss, könnte für „Ergebnisoffenheit“ sprechen. Dagegen unterstellt die „Arbeit an der Zielerreichung, die…durch die Kundinnen und Kunden vorzunehmen ist“, Konsens zwischen Beratenden und „Kundinnen und Kunden“ über ein Ziel. Die Formulierung „aktive Einbeziehung der Kundinnen und Kunden in den Gesamtprozess“ bringt zum Ausdruck, dass dieser prinzipiell auch ohne ihre aktive Beteiligung denkbar wäre.

Dieser Abschnitt verdeutlicht, dass „Beratung“ als kommunikativer Spezialfall eines Problemlösungsprozesses gedacht ist, der im Kern von den Beratungsfachkräften gesteuert wird und der sich „nach zentralen Phasen und Bearbeitungsschritten systematisieren lässt“ (GL SGB II/3: 36).

> „Darin wird gerade ein zentrales Merkmal professioneller Beratung gesehen: Sie besitzt einen Plan bzw. entwickelt eine strukturierte Vorstellung, in welche inhaltlichen und zeitlichen Abschnitte, Stadien bzw. Phasen sich der Verlauf einer Beratung strukturieren lässt. Die besondere Funktion einer wissenschaftlich fundierten Prozessbeschreibung für die Praxis liegt darin, dass die Fachkräfte zu jedem Moment des Beratungsprozesses wissen und gegenüber den Kundinnen und Kunden transparent machen können, an welchem Punkt des Prozesses sie sich gerade befinden und welche Interventionsform für die Fortschreibung dieses Prozesses am sinnvollsten erscheint“ (GL SGB II/3: 36).

Hier wird erneut die Asymmetrie der Rollen zum Ausdruck gebracht und zusätzlich mit der Bemerkung „wissenschaftlich fundiert“ legitimiert. Allerdings wird die Asymmetrie nur an der fachlichen Expertise festgemacht (am „Plan“ und an der eine „wissenschaftlich fundierte(n) Prozessbeschreibung“), nicht am institutionellen Rahmen der Arbeitsverwaltung und an ihrem gesetzlichen Auftrag. In diesem Kontext aber ergeben sich aus dem Expert/inn/enstatus wie aus dem Rechtsrahmen unterschiedliche Asymmetrien.

4.1.3 Methoden und Techniken

Im darauf folgenden kurzen Kapitel 4 zu „Methoden und Techniken“, das eigens für das Grundlagenpapier BeKo SGB II geschrieben wurde, wird zunächst festgestellt, dass ein Inventar an Methoden und Techniken einen Beitrag zur Gestaltung des Beratungsprozesses und zur Unterstützung der Kundinnen und Kunden leistet. Dann folgt eine Einschränkung: „Obwohl der richtige Einsatz von Methoden und Techniken einen hohen Stellenwert für den Beratungserfolg haben kann, sollte ihre Bedeutung insgesamt nicht überschätzt werden. Vor allem dürfen sie nicht als „Patent-“ bzw. „Kochrezepte“ missverstanden werden“, und:

> „Der Einsatz von Methoden und Techniken geht fehl, wenn er nicht von einem Gerüst von Handlungsprinzipien und Werten getragen wird. Aus diesem Grund stehen Methoden und Techniken in engem Zusammenhang mit den in Kapitel 5 dargestellten Grundsätzen. Ihre konsequente Ausrichtung an Handlungsprinzipien beugt der Gefahr einer schematischen bzw. im Extremfall auch manipulativen Verwendung vor.“ (GL SGB II/3: 38).

Damit wird eine klare Unterscheidung zwischen „Gesprächsführung“ (Methoden und Techniken) und „Beratung“ (als Konzept mit entsprechenden Handlungsprinzipien) getroffen.

4.1.4 Handlungsprinzipien

Kapitel 5 bekräftigt im ersten Satz die Priorität der Handlungsprinzipien gegenüber Methoden und Techniken.

> „Die Gestaltung von Beratungsprozessen und die Anwendung von Methoden und Techniken gehen fehl, wenn ihnen nicht eine klare Vorstellung von den Zielen, Leitlinien und Werten der Beratung zugrunde liegt.“ (GL SGB II/3: 39).

Mit diesen Handlungsprinzipien wird allerdings auch eine praktische Absicht verknüpft:

> „Es handelt sich um Leitlinien, die, mit Blick auf das individuelle Beratungshandeln reflektiert, zum Ausgleich gebracht und ggf. auch ergänzt werden müssen. Richtig verstanden, enthalten sie jedoch das Potenzial, eine konkrete Orientierung für unterschiedliche Anforderungen in Beratungsgesprächen zu vermitteln: den Umgang mit Widerständen, die Analyse der Kundensituation oder die anspruchsvolle Umsetzung des gesetzlichen Leitbilds vom Fordern und Fördern.“ (ebd.)[33]

Die Handlungsprinzipien sollen die Beratungspraxis anleiten und stehen in dieser Funktion neben den Standardsequenzen, die die Aufgabe haben, Orientierung zu stiften. Damit ist die Frage aufgeworfen, ob diese – sequenzübergreifenden – Prinzipien jeweils kompatibel sind mit den Handlungsanleitungen, die im Kontext der Standardsequenzen gegeben werden.

---

[33] Beraterisches Handeln, so heißt es in der vierten Version des Grundlagenpapiers verstärkend, werde „nicht in erster Linie von der Rücksichtnahme auf Abläufe, Phasen oder Techniken der Beratung bestimmt, sondern in stärkerem Maß von den individuellen Werten, Prinzipien und Überzeugungen der Fachkraft getragen und geleitet“. Handlungsprinzipien sollen nicht nur „zur Ausrichtung der Ziele beraterischen Handelns“, sondern auch zu „selbstkritischer Reflexion“ beitragen (GL SGB II/4: 38).

Auch das Grundlagenpapier SGB III weist ein Kapitel „Handlungsprinzipien“ auf, das dort jedoch dem „Prozessmodell der Problemlösung“ vorausgeht, dienstleistungstheoretische Überlegungen zur „Koproduktion“ aufnimmt und auf Literatur verweist (vgl. GL SGB III/2: 36 ff.). Abweichend vom Konzept für das SGB III formuliert das Grundlagenpapier zu BeKo SGB II nicht sechs, sondern acht Handlungsprinzipien[34]: (1) Stärkung der Eigenverantwortung, (2) Ernst nehmen/Wertschätzen der Kundinnen und Kunden, (3) Ressourcen der Kundinnen und Kunden im Blick, (4) Lösungsorientierung, (5) Transparenz, (6) Verbindlichkeit, (7) Ergebnis- und Zielorientierung, (8) professionelle Distanz. „Lösungsorientierung“ und „professionelle Distanz“ sind gegenüber dem Grundlagenpapier SGB III hinzugekommen, auch die Reihenfolge hat sich verändert. Entscheidender sind aber inhaltliche Akzentsetzungen.

Im Grundlagenpapier BeKo SGB III heißt es unter „Kunden als aktive und Eigenverantwortung tragende Partner“:

> „Ohne gemeinsame Kooperationsbasis keine Beratung. Beide Interaktionspartner – Berater/Vermittler und Kunde – müssen voneinander erwarten können, dass sie sich aktiv an der Problembearbeitung und Lösungssuche beteiligen. Die Kunden werden insofern von Anfang an in den Gestaltungsprozess des Beratungsgesprächs als aktive Partner einbezogen“ (GL, S. 21).

Dem liegt die Vorstellung von einer „beidseitigen „Aktivierung, Zielorientierung und Ergebnisverantwortung“ zugrunde (ebd.: 30), angestrebt wird eine „Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe“ (SP III 21: Hospitationsbogen IBB, Stand 10.11.2011).

Dagegen beginnt die Definition des Handlungsprinzips „Stärkung der Eigenverantwortung“ für das SGB II ab der zweiten Version des Grundlagenpapiers mit einem Verweis auf § 1 Abs. 2 SGB II, wodurch sich das Gewicht vom Empowerment-Ansatz zur Unabhängigkeit von Transferleistungen verschiebt.[35]

> „Stärkung der Eigenverantwortung meint hier: Hilfe zur Selbsthilfe leisten und dabei konsequent an Ressourcen der Kundinnen und Kunden anknüpfen. Beratung in diesem Sinn ist im besten Fall Entwicklungsanregung und meint damit mehr als die Lösung eines singulären Problems. Durch das gemeinsame Herausarbeiten von Prioritäten und die Entwicklung von Lösungswegen in „kleinen Schritten“ wird auch beim Kunden/bei der Kundin ein besseres Verständnis für den Umgang mit (künftigen) Problemsituationen geschaffen“ (GL SGB II/3: 39).

Beratung geht nach dieser Definition über das hinaus, was im Grundlagenpapier SGB III als ihr ausschließlicher Gegenstand umrissen wurde: nicht allein Integration in den Arbeitsmarkt, sondern „Entwicklungsanregung“ für die zukünftige Bearbeitung von Problemen.

---

[34] Die erste Version des Grundlagenpapiers SGB II nannte lediglich Empowerment als Haltung und ressourcen- und lösungsorientierte Beratung als Handlungsprinzipien bei der Umsetzung des Prozessmodells (GL SGB II/1: 39 ff). Erst mit der zweiten Fassung werden in einem eigenen Kapitel acht Handlungsprinzipien definiert.

[35] In der ersten Textversion (GL SGB II/1:39) beginnt die Darstellung des Beratungsansatzes mit dem Konzept des Empowerment. Ab der zweiten Version wird nur noch in einer Fußnote zum Handlungsprinzip „Eigenverantwortung“ auf den Grundsatz des Empowerment verwiesen (GL SGB II/3: 39).

> „Stärkung der Eigenverantwortung bedeutet aber auch: Beratung kann immer nur gezielter bzw. kurzzeitiger Anstoß zum Lernen sein. Ihr Erfolg zeigt sich außerhalb der Beratungssituation. Nicht der Berater, sondern der Kunde/die Kundin trifft die maßgebliche Entscheidung über das „Ob“ und das „Wie“ der Umsetzung von Lösungswegen – auch wenn diese Entscheidung vom Standpunkt des Beraters (oder des Sozialrechts) mit nachteiligen Folgen verbunden ist“ (ebd.).

Diese Aussage kann in doppelter Weise gelesen werden: als beraterischer Respekt gegenüber der Handlungsautonomie der Ratsuchenden (vgl. Schmitz/Bude/Otto 1989), aber auch als Rückzug aus der Verantwortung, wenn diese Handlungsautonomie zu negativen Folgen (z. B. zu Sanktionen „im Sinne des Sozialrechts“) führt. Beide Perspektiven, Eigenverantwortung zuzugestehen und normative Erwartungen an Eigenverantwortung zu formulieren, stehen in einem Spannungsverhältnis, das im Rahmen der Standardsequenzen konsequent ausbuchstabiert werden müsste.

Dieses Thema führt auch das folgende Handlungsprinzip „Ernst nehmen/Wertschätzen“[36] fort: es beschreibt eine beraterische Grundhaltung und steht für „die Bereitschaft, sich auf verschiedene Kundenanliegen einzulassen; die Anerkennung fremder Lebensleistung und biographischer Erfahrung; Respekt gegenüber Entscheidungen, die der Kunde/die Kundin getroffen hat, auch wenn sie nicht dem eigenen Wertekonzept entsprechen“ (GL SGB II/3: 40). Schließlich wird das Autonomiethema im abschließend genannten, SGB-II-spezifischen Prinzip der „professionellen Distanz“ wieder aufgegriffen: „Anerkennung der (allgemeinen und individuellen) Grenzen von Beratung. Es gehört zum Wesen der Beratung, dass ihr Erfolg ungewiss ist: der Kunde trifft die Entscheidung.“ (GL SGB II/3: 40).

Alle diese Formulierungen sind gegenüber dem Grundlagenpapier BeKo SGB III und der ersten Fassung des Grundlagenpapiers BeKo SGB II (GL SGB II/1) neu und bringen das gleiche Spannungsverhältnis zum Ausdruck: Respekt gegenüber der Handlungsautonomie des „Kunden“, der aber auch zur Folge haben kann, dass dieser nicht mehr erreicht wird. Damit wird ein zentrales Thema der Sozialarbeit aufgegriffen, das im institutionellen Kontext der Grundsicherung allerdings eine Zuspitzung erfährt: wenn der Kunde nicht mehr erreicht wird, drohen ihm Sanktionen. Auf diese Weise wird das im ersten Kapitel skizzierte „doppelte Mandat“ inhaltlich gefüllt.

Heißt es im Grundlagenpapier zu BeKo SGB III zum Prinzip der „Verbindlichkeit“, „je nach Beratungsanlass“ könnten Vereinbarungen „unterschiedlich stark formalisiert ausfallen“ (GL SGB III/2: 38), lässt der Text für das SGB II die Formfrage nicht offen: Da in den Jobcentern die freiwillige Orientierungs- und Entscheidungsberatung kein eigenständiges Beratungsformat bildet, werden Ziele und Aktivitäten „spezifiziert und in einer Eingliederungsvereinbarung festgehalten“ (GL SGB II/3: 41).

Das Handlungsprinzip der Ressourcenorientierung findet sich in den Grundlagenpapieren beider Rechtskreise; für das SGB II wird es um den Hinweis ergänzt, auch bei „im Integrati-

---

[36] Den Begriff „Wertschätzen“ verwendet das Grundlagenpapier für BeKo SGB III nicht.

onsprozess stagnierenden Kundinnen und Kunden“ sei es Aufgabe der Fachkräfte, „bestehende Ressourcen zu erhalten bzw. einem drohenden Ressourcenverlust vorzubeugen“ (GL SGB II/3: 40). Die erste Version des Grundlagenpapiers BeKo SGB II (GL SGB II/1: 39 ff.) erläuterte, warum sich der „ressourcen- und lösungsorientierte Beratungsansatz“ de Shazers besonders für die Anwendung im Rahmen des SGB II eigne, und bezeichnete diesen methodischen Ansatz, einschließlich der Bezugnahme auf „Systemtheorie“, als Handlungsprinzip. Ab der zweiten Version (GL SGB II/2: 40) steht Lösungsorientierung als Prinzip neben der Ressourcenorientierung: Es gehe darum, gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden Lösungsmöglichkeiten und -bedingungen zu erarbeiten „und nicht (vertieft) nach den Ursachen für Probleme“ zu fragen (GL SGB III/3: 40 f.). Die Methode des „Reframing“ wird ausdrücklich angesprochen. Das Handlungsprinzip der Ergebnisorientierung wird für das SGB II zur „Ergebnis- und Zielorientierung“ erweitert, und die Definition nimmt erneut ausdrücklich Bezug auf den ressourcen- und lösungsorientierten Beratungsansatz (GL SGB II/3: 41 f.). Auch wenn die Darstellung der Handlungsprinzipien formal dem Grundlagenpapier für das SGB III angeglichen wurde, werden diese für das SGB II stärker mit einem aktuellen methodischen Beratungskonzept identifiziert.

Das Prinzip „Transparenz im Vorgehen“ wird in den Grundlagenpapieren für SGB III und SGB II inhaltlich identisch mit Verfahrenstransparenz gleichgesetzt. An anderer Stelle, nämlich bei den Standardsequenzen von Phase III „Lösungsstrategien“, steht im Text für das SGB II „transparente und hinwendende Gesprächsführung“ auch für die Anforderung, den Wechsel zwischen Unterstützungs-, Kontroll- und Gewährungsfunktion rollenbewusst zu gestalten (GL SGB II/3: 51); dieser Aspekt von Transparenz geht aber nicht in die Definition des Handlungsprinzips ein.[37]

Von den acht für BeKo SGB II formulierten Handlungsprinzipien[38] sprechen Wertschätzung und professionelle Distanz am ehesten eine beraterische Haltung an. Dagegen definieren Eigenverantwortung, Verbindlichkeit und Ziel- und Ergebnisorientierung in der vorliegenden Fassung eher den institutionellen Kontext für Beratung im SGB II. Ressourcen- und Lösungsorientierung sowie Transparenz übernehmen Elemente eines systemischen Beratungsansatzes, die mit dem Rahmen des SGB II vereinbar sind.

---

[37] Das Nationale Forum Beratung unterscheidet in seinen Qualitätskriterien ausdrücklich zwischen den Aspekten der Verfahrenstransparenz – verständliche und nachvollziehbare Gestaltung des Beratungsverlaufs – und der Rollentransparenz: Beratende „machen ihre für die Beratung relevante Aufträge, Rollen und Funktionen transparent, sprechen Rollenwechsel im Beratungsprozess an und nutzen Feedback und Metakommunikation“ (Haas u.a. 2012: 14).

[38] Nach der vierten Version des Grundlagenpapiers haben diese acht für BeKo SGB II „besonderen Stellenwert“; die Aufzählung ist also nicht abschließend zu verstehen.

4.1.5 Standardsequenzen

Das 6. Kapitel, das übergangslos anschließt, führt – weitgehend textidentisch mit Kapitel 5 des Grundlagenpapiers für BeKo SGB III[39] (GL SGB III/2: 57 ff.) – den Begriff der Standardsequenzen ein. Bezüge zu den sehr differenzierten Ausführungen über die Handlungsprinzipien fehlen. BeKo verwendet den Begriff der Standardsequenz sowohl beschreibend als standardsetzend. Gleichlautend heißt es in den Grundlagenpapieren für beide Rechtskreise:

> „Mit dem Konzept der Standardsequenzen werden die in den Beratungsformaten immer wiederkehrenden Aufgaben, Fragestellungen und Themen und die dafür erforderlichen Methoden und Techniken beschrieben. Damit beinhaltet die Ausarbeitung der Standardsequenzen nicht nur eine systematische Beschreibung von Aufgaben und Prozessschritten (z.B. Entwicklung einer Informationsstrategie), sondern sie gibt den Beratern und Vermittlern ein geeignetes und wirkungsorientiertes Methodenrepertoire an die Hand." (GL SGB II/3: 43)

> „Durch die Sequenzierung ist es leichter möglich, Merkmale festzulegen, die für eine Bewertung von Beratungsqualität herangezogen werden können. Die Ausgestaltung des Beratungskonzepts durch Standardsequenzen ist daher eine Antwort auf die in der Beratungsforschung erhobene Forderung nach einem Qualitätssicherungssystem. So können Standards formuliert werden, die einen ersten Schritt zur Entwicklung eines Qualitätsentwicklungsrahmens darstellen." (GL SGB II/3: 44)

Wird im Grundlagenpapier BeKo SGB III (ebd.) noch ausgewiesen, dass der Begriff der Standardsequenzen aus der Konversationsanalyse übernommen wurde, in der Beratungskonzeption dagegen normativ verstanden wird, hinterfragt der Text zu BeKo SGB II die Herkunft des Begriffs nicht mehr.

Auch im Abschnitt „Umsetzung für die Grundsicherung für Arbeitsuchende" werden Ziel und Verfahren der Bildung von Standardsequenzen so erläutert: „Ein Entwicklungsziel dieser Konzeption ist ein systematisiertes Methodeninventar für einschlägige Sequenzen der Integrationsbegleitenden Beratung" (GL SGB II/3: 44). Es geht somit eindeutig um die systematische Zuordnung von Methoden der Gesprächsführung zu vorab definierten Sequenzen eines Beratungsgesprächs. Bemüht sich die empirische Forschung darum, die „Funktion" von Standardsequenzen aus der Gesprächsanalyse heraus zu bestimmen, um Gesprächsstrukturen und Rollenverteilungen zu identifizieren, so führt die Beratungskonzeption sie rein deduktiv ein. Falls es eine empirische Grundlage hierfür gibt, wird sie nicht erwähnt.

> „Zunächst werden die Schritte des Beratungsprozesses als Bezugseinheit für die Standardsequenzen gewählt, die nach Beratungsformat und spezifischem Handlungsbedarf ausdifferenziert werden. Zusammen mit Einstiegs- und Abschlusssequenzen bilden sie das Grundgerüst für die Beratungsformate. Damit sind die Sequenzen nicht zu kleinteilig dimensioniert, so dass eine ausreichend flexible Ausgestaltung des Prozessgeschehens in der konkreten Beratungssituation gewährleistet ist; gleichzeitig wird jedoch eine be-

[39] Analyse und Kommentierung beziehen sich daher, soweit der Text nicht eigens für das SGB II formuliert wurde, zugleich auf den Ausgangstext (GL SGB III/2: 57 ff.).

> stimmte, für den Problemlösungsprozess bewährte Abfolge der Sequenzen empfohlen." (GL SGB II/3: 44f.).

Durch die deduktive Vorgehensweise wird „gesetzt", dass die aufgeführten Sequenzen auch alle der Handlungsform „Beratung" zuzuordnen sind, das Verhältnis von „Handlungsformen" und „Standardsequenzen" wird nicht problematisiert (vgl. dagegen Bartelheimer/ Dieckmann/ Reis 2000).

Alle Standardsequenzen sollen nach ihrer Funktion, nach den beschriebenen Inhalten, nach den zugeordneten Methoden und Techniken und unterstützenden Medien sowie nach Qualitätsstandards tabellarisch dargestellt werden. Die gewählten Kategorien verstärken den Eindruck, dass es mit dem Konzept vorrangig um die Festlegung von Qualitätsstandards und um die Zuordnung von Methoden und Hilfsmitteln geht. Das Darstellungsformat und die zitierten Passagen ermöglichen es auch, die Standardsequenzen als ‚standardisierbare Gesprächssequenzen' zu lesen statt als ‚häufig wiederkehrende Gesprächssequenzen mit vorhersehbaren Abläufen'. Gegen eine solche Lesart steht aber der textgleich aus dem Grundlagenpapier BeKo SGB III übernommene besondere Hinweis, es sei „nicht an eine ‚mechanische' Abarbeitung vordefinierter Verfahrensschritte gedacht". Die Sequenzen könnten „nicht einfach nach einem Checklistenverfahren abgehakt werden", erforderten vielmehr qualifiziertes Fachpersonal und „situative Intelligenz" (GL SGB II/3: 43, GL SGB III/2: 57). Die Handlungsprinzipien könnten eine Orientierung für eine flexible, dem Einzelfall angemessene Beratung geben. Die Standardsequenzen könnten, wenn sie schematisch ausgelegt werden, demgegenüber eine gegenteilige Orientierung vermitteln. Auch hier ist auf die Bearbeitung im Transferkonzept und in den Schulungen zu achten.

Ausgangspunkt des siebten Kapitels ist die Feststellung, im Bereich des SGB II komme von den beiden im SGB III unterschiedenen „Beratungsformaten" der integrationsbegleitenden Beratung (IBB) und der Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) nur das IBB-Format zum Tragen. Ein eigener Unterabschnitt (7.2) geht auf „Standardsequenzen, Strategien oder Methoden der OEB" ein, die den Integrationsprozess unterstützen können. Das Verhältnis beider Beratungsformate zu einander wird weiter unten besonders zu erörtern sein (siehe 4.6).

Im darauf folgenden Unterabschnitt 7.1 wird die Sequenzstruktur der IBB weitgehend textidentisch mit dem Grundlagenpapier BeKo SGB III dargestellt, ohne dass Besonderheiten des SGB II erwähnt würden. Lediglich wird für das SGB II eine Standardsequenz III-02e „Überleitung ins beschäftigungsorientierte Fallmanagement" eingefügt, und in der Erläuterung zu Sequenz III-03 „Individueller Integrationsplan / Eingliederungsvereinbarung" wird ausdrücklich auf „gesetzliche Pflichten in der Eingliederungsvereinbarung" verwiesen.

Vor den Kapiteln 9 (Qualitätsmanagement"), 10 („Fazit und Ausblick") und 11 („Begriffsbestimmungen") , die sich auch im Grundlagenpapier BeKo SGB III finden, wurde ein Kapitel 8

(„Beratung und Datenschutz“) eingefügt.[40] Ergänzt wird das Grundlagenpapier BeKo SGB II durch einen kurzen Ausblick auf das Qualifizierungskonzept (Kapitel 10) und einen Verweis auf die Beziehungen zu BeKo SGB III („Annex: Rechtskreisübergreifender Funktionszusammenhang des Beratungskonzepts“).

Tabelle 4-1: Standardsequenzen der IBB für das SGB II

Phase im Beratungsprozess	Standardsequenzen
	Einstieg: Begrüßung, Kontaktaufnahme
Phase 1 Situationsanalyse	I-01 Beratungsanlass
	I-02 Profiling (a) Qualifikationen und Fertigkeiten (b) Persönliche Fähigkeiten und Motivation (c) Intellektuelle und gesundheitliche Leistungsfähigkeit (d) Rahmenbedingungen (e) Spezifische Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarktbedingungen
	I-03 Gesamteinschätzung des Handlungsbedarfes und der Integrationschancen
Phase II Zielfindung	II-01 Diskussion Integrationsziele
	II-02 Festlegung des Integrationsziels
Phase III Lösungsstrategien	III-01 Ansatzpunkte zur Zielerreichung
	III-02 Konkretisierung der Integrationsstrategie (a) Vermittlung unterstützen (b) Perspektiven erarbeiten (c) Qualifizierung initiieren (d) Rahmenbedingungen verbessern (e) Profiling vervollständigen (f) Überleitung ins beschäftigungsorientierte Fallmanagement
	III-03 Individueller Integrationsplan / Eingliederungsvereinbarung
	Abschluss: Abschließende Fragen, Ermutigung, Verfahrenstransparenz

Nach: GL SGB II/3: 48, GL SGB III/2: 73

4.2 Detailkonzept der IBB SGB II

Für jedes der im Beratungskonzept SGB III ausdifferenzierten Beratungsformate liegen sogenannte Detailkonzepte vor:

- Orientierungs- und Entscheidungsberatung und Integrationsbegleitende Beratung in den Teams U25/Berufsberatung (OEB U25/BB, IBB U25/BB; vgl. Rübner/ Sprengard 2010a),

[40] Die vierte Version (GL SGB II/4: 54.) wurde zusätzlich um ein kurzes Kapitel 8 zum Verhältnis von 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (4PM) und Beratungskonzeption SGB II ergänzt. Danach beschreibt 4PM das „Was“ der Integrationsarbeit, BeKo das „Wie“. Beide Konzepte dürften nicht als „‘Blaupausen‘ für eine schablonenhafte Umsetzung missverstanden werden“. Einer „standardisierten Umsetzung einzelner Prozessschritt“ oder einer vorschnellen Zielfestlegung könnten aber vor allem die BeKo-Handlungsprinzipen entgegenwirken. Zudem wird in einer Anlage grafisch dargestellt, wie der Geschäftsprozess nach 4PM und Beratung nach BeKo „systematisch aufeinander bezogen“ sind (ebd.: 70).

- Orientierungs- und Entscheidungsberatung und Integrationsbegleitende Beratung in den arbeitnehmerorientierten Teams (OEB AV, IBB AV, vgl. Peters u.a. 2010),
- Orientierungs- und Entscheidungsberatung und Integrationsbegleitende Beratung in den Teams Reha / SB (Beraterinnen und Berater) (OEB Reha /SB (Berater/in), IBB Reha /SB (Berater/in, vgl. Zahn u.a. 2010)
- Orientierungs- und Entscheidungsberatung und Integrationsbegleitende Beratung in den Teams Reha / SB (Vermittlerinnen und Vermittler) (OEB Reha /SB (Vermittler/in), IBB Reha /SB (Vermittler/in, vgl. Zahn u.a. 2010a)

Auch die integrationsbegleitende Beratung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (IBB SGB II) wird in einem Detailkonzept ausführlich dargestellt. Stärker als das Grundlagenpapier schließt das Detailkonzept seiner äußeren Form und seinem Aufbau nach an die bereits vorliegenden Detailkonzepte an. Der Text wurde zunächst mit redaktionellen Bearbeitungen (z.B. „Integrationsfachkraft“ statt „Vermittler“) aus dem Handbuch für das SGB III (IBB AV 2010) übernommen[41], aber im Projektverlauf stellenweise an die Gegebenheiten der Jobcenter angepasst. Wie das Grundlagenpapier (vgl. oben: 4.3) lag das Detailkonzept für die Evaluation im Verlauf der Pilotphase in vier Versionen vor, die für den internen Gebrauch bestimmt sind (zitiert als: IBB SGB II/Version 1 bis 4).

Im Folgenden wird zunächst für die dritte Entwurfsfassung (IBB SGB II/3) – die letzte Fassung, die Einfluss auf die Schulungen in der Pilotphase haben konnte – an einigen Beispielen die Reichweite der Anpassungen an die Integrationsarbeit in der Grundsicherung dargestellt. In diese Fassung der IBB SGB II wurde zudem ein Annex zur Unterstützung in Orientierungs- und Entscheidungssituationen aufgenommen, der Elemente der OEB gemäß den Gegebenheiten des SGB II berücksichtigen soll. Auf diesen Anhang, der für die vierte Fassung noch einmal wesentlich überarbeitet wurde, ist weiter unten näher einzugehen (vgl. 4.6).

Beim „Einstieg in das Beratungsgespräch“ wird dem Abschnitt „Kontakt herstellen“ mehr Platz eingeräumt. Genauso wenig wie im Detailkonzept IBB AV dort wird auf die spezifische Rollenproblematik eingegangen.

Der Überblick über „Phase 1 Situationsanalyse“ wurde unter der Überschrift „Vorgehen im Folgegespräch“ um einen Abschnitt zu nicht umgesetzten Vereinbarungen ergänzt; unterschieden werden die Fälle „Kunde wollte nicht“, „Kunde konnte nicht“, „Umsetzung blieb erfolglos“.

Bei der Standardsequenz „I-01 Beratungsanlass“ greift der neue Abschnitt „Transparenz über die Organisationsstruktur und den gesetzlichen Rahmen“ zunächst die möglichen Unterschiede zwischen .Jobcentern auf; ein Beispielsatz hierzu lautet:

---

[41] Für die Analyse des Detailkonzepts IBB SGB III ist auf den Bericht zur Umsetzung der Beratungskonzeption SGB III zu verweisen (SOFI u.a. 2013).

> „Ich nehme wahr / bemerke, dass Sie irritiert über den Ablauf hier sind, der sich vielleicht von dem in Ihrer bisherigen Stadt XY unterscheidet. Damit Sie sich auch hier zurechtfinden, möchte ich Ihnen kurz erklären, wie der Ablauf bei uns ist.“ (IBB SGB II/3: S. 26).

Stärker als im SGB III werden mögliche Vorbehalte gegen das System der Grundsicherung thematisiert:

> „Mitunter verlangt der Kunde auch für sich eine Abgrenzung von anderen Leistungsbeziehern, wenn er sich zu Unrecht im Zuständigkeitsbereich der Grundsicherungsträger wähnt. Beispiel: ‚Sie scheinen große Vorbehalte gegenüber der Grundsicherung zu haben. Mögen Sie mir schildern, welche diese sind?‘ An dieser Stelle gilt es, vertieft auf die Vorbehalte des Kunden einzugehen und den gesetzlichen Kontext und das Prinzip des Förderns und Forderns dem Kunden gegenüber verständlich zu machen, um auf diese Weise Unklarheiten zu beseitigen und eine Basis für die weitergehende Beratung zu schaffen.“ (ebd.)

Für die Sequenz „I-02 Profiling“ wird als Ziel benannt „gemeinsam mit dem Kunden dessen berufliche und persönliche Stärken, Ressourcen und Handlungsbedarfe strukturiert herauszuarbeiten, zu beurteilen und daraus ein Profil zu erstellen. Um dieses professionell und effektiv für beide Seiten zu gestalten, ist es für die Integrationsfachkraft unerlässlich, den Kunden durch die ressourcen- und lösungsorientierte Brille zu betrachten“ (IBB SGB II/3: 34). Diese Intention wird im nächsten Satz aufgegriffen: „Das Profiling findet im Rahmen eines Dialogs statt, die Stärken- und Potenzialanalyse findet ganzheitlich statt“ (ebd.). „Ganzheitlich“ heißt hier (wie in der IBB AV) zunächst nur, dass die in 4PM geforderte Stärken- und Potenzialanalysen nicht getrennt durchgeführt werden. Wie in der IBB AV werden in einem Schaubild fünf Profiling-Dimensionen nach BeKo (Qualifikationen und Fertigkeiten, Persönliche Fähigkeiten und Motivation, Intellektuelle und gesundheitliche Leistungsfähigkeit, Rahmenbedingungen, Ausbildungs- und Arbeitsmarkt) den Schlüsselgruppen nach 4PM zugeordnet.

Den Text der IBB AV zu übernehmen, führt zu einem Widerspruch, wenn man die Betonung von „Ganzheitlichkeit“ ernst nimmt, denn:

> „In jedem Fall gilt, dass im Gespräch immer die Vermittlungsrelevanz im Mittelpunkt stehen muss; es darf nicht darum gehen, ein umfassendes Persönlichkeitsprofil zu erheben.“ (IBB-SGB II/3: 36)

Gerade bei Personen, bei denen mittelfristig nicht mit Vermittlung zu rechnen ist, die aber dennoch Unterstützungsbedarf haben, kann „Vermittlungsrelevanz“ gegenüber der Rekonstruktion der sozialen und psychischen Situation des Kunden in den Hintergrund treten. Die Kontrastierung von „Vermittlungsrelevanz“ und „umfassendem Persönlichkeitsbild“ ist hier nicht hilfreich, da sie keine Anhaltspunkte dafür gibt, wie umfassend besondere Bedarfslagen im SGB II zum Gegenstand des Profiling gemacht werden sollten.[42]

---

[42] Die vierte Version des Detailkonzepts ergänzt die Darstellung um einen Abschnitt zur Identifizierung und Einschaltung von Netzwerkpartnern (IBB SGB II/4: 28 f.)

Auch der Text zur „Phase II Zielfindung“ entspricht fast durchgängig der Beschreibung der entsprechenden Standardsequenzen im IBB AV. Die Besonderheiten des SGB II, die im 1. und 3. Kapitel des Grundlagenpapiers breit thematisiert wurde, sind nur an wenigen Stellen erkennbar berücksichtigt.

Eine Ausnahme bildet in „Phase III Lösungsstrategien“ die Sequenz „III-02b Perspektiven erarbeiten“. Dieser Abschnitt weist im Unterpunkt „Aufbau von Motivation und Engagement“ einige aufschlussreiche Erweiterungen auf.

Betont wird, dass die Kunden dabei unterstützt werden sollen, sich (wieder) selbst aktiv voran zu bringen. Dabei wird explizit auf das Handlungsprinzip der Ressourcenorientierung verwiesen:

> „Anfangs nimmt die IFK in dieser Sequenz die aktivere Rolle ein, dann aber ist es ihre Aufgabe, die Aktivität im weiteren Verlauf mehr und mehr an den Kunden abzugeben, ihn einzubinden, zu ermutigen und bisher ungenutzte Potenziale zu erschließen – insbesondere bei Kunden, die sonst eher passiv und zurückhaltend agieren. Dieses Vorgehen stellt zudem eines der wichtigsten Handlungsprinzipien der Beratung dar.“ (IBB SGB II/3: 143)

Die Erschließung bisher ungenutzter Potenziale des Kunden soll als Motor für dessen Aktivierung dienen. Allerdings wird auch verdeutlicht, dass die Integrationsfachkraft ihre Möglichkeiten nicht überschätzen und ihre Grenzen kennen sollte:

> „Die IFK hat keinen unmittelbaren und keinen vollständigen Einfluss auf die Motivation eines Kunden, sich zu verändern oder ein Ziel anzustreben. Die IFK kann in Gesprächen lediglich einen Rahmen schaffen, in dem es möglich wird, das Thema zu behandeln. Sie kann dem Kunden Impulse geben, seine Lebenssituation zu reflektieren und schließlich den Wunsch nach Veränderung entstehen lassen.“ (Ebd.)

Diese Passage entspricht der Erläuterung zum Handlungsprinzip Eigenverantwortung im Grundlagenpapier (vgl. oben: 4.3) und weist auf einen Unterschied im Aufgabenverständnis gegenüber dem SGB III hin.

Wird im Grundlagenpapier BeKo SGB II die Eingliederungsvereinbarung als Verfahren mit Rechtsfolgen noch ausdrücklicher angesprochen als im SGB III, so bleibt dagegen die Sequenz „III-03 Individuelle Eingliederungsvereinbarung“ (IBB SGB II), von der Anpassung im Titel abgesehen, eine nur redaktionell angepasste Fassung des Textes zu „III-03 Individueller Integrationsplan“ aus der IBB AV. Hier wird das Erstellen einer Vereinbarung beschrieben, Referenz ist der im 4PM hinterlegte „Umsetzungsplan“ (IBB AV)[43].

Auffällig ist, dass der jeweilige rechtliche Status der Eingliederungsvereinbarung im SGB II bzw. SGB III nicht angesprochen wird. Dies ist für den Bereich des SGB II kaum vorstellbar, können bei Nicht-Einhalten der Vereinbarung doch in ihrer Konsequenz weitreichendere Sanktionen ausgesprochen werden. Deshalb sollte eine entsprechende Rechtsbelehrung im

---

[43] In der vierten Version (IBB SGB II/4: 147): „individueller Integrationsplan“.

Beratungsprozess eine große Rolle spielen. Hierzu lautet in beiden Dokumenten die identische Textpassage:

> „Erstellen der Eingliederungsvereinbarung (EV): Zur Erhöhung der Verbindlichkeit erstellt die Integrationsfachkraft gemeinsam mit dem Kunden eine Eingliederungsvereinbarung. In ihr werden das Integrationsziel, die Integrationsstrategie, ggf. Teilziele und Zwischenschritte schriftlich fixiert. Da die Formulierungen des Kunden für ihn selbst am besten verständlich und nachvollziehbar sind, sollte die Integrationsfachkraft diese verwenden. Korrekturen sollte sie nur vornehmen, soweit sie für mehr Klarheit, Bestimmtheit oder Verbindlichkeit (Was – Wie – Wer – Bis wann) erforderlich sind. Eine einleitende Erläuterung des Vorgehens hilft an dieser Stelle, Irritationen beim Kunden zu vermeiden. Beispiel: *‚Frau P., wir haben nun abgesprochen, wer von uns welche Aufgaben und bis zu welchem Zeitpunkt erledigen wird, um für Sie erfolgreich eine Stelle als […] zu finden. Zur besseren Orientierung halte ich unsere Vereinbarung jetzt schriftlich fest. Mit unserer Unterschrift wird sie dann für uns beide verbindlich.‘ (IBB SGB II; S. 191)*

Der letzte Satz im Beispiel dürfte juristisch kaum als Rechtsbelehrung gewertet werden. Auch sonst findet sich kein Hinweis auf den § 15 SGB II und/oder die entsprechende HEGA, die detaillierte Hinweise zur Handhabung der Eingliederungsvereinbarung enthält. Auch fehlen Hinweise, wie mit den für das SGB II relevanten kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II im Rahmen der Eingliederungsvereinbarung umgegangen werden könnte – ist z. B. das Aufsuchen einer Suchtberatungsstelle ein Tatbestand, der über eine Eingliederungsvereinbarung erfasst werden sollte und wenn ja, zu welchem Zeitpunkt?

Auch eine andere Besonderheit der Integrationsarbeit im SGB II findet sich nur teilweise berücksichtigt: die Aufgabenteilung zwischen Vermittlung und Fallmanagement. Weder ist eine für das Fallmanagement spezifische Standardsequenz vorgesehen, noch wird das Verhältnis zwischen Fallmanagement und dem dargestellten Prozessmodell in allgemeiner Form erläutert. Vielmehr gibt es im Rahmen des Prozessschritts „Lösungsstrategien“ eine gegenüber der IBB AV zusätzliche die Standardsequenz „III-02f Übergang ins beschäftigungsorientierte Fallmanagement“. Sie trägt dem Umstand Rechnung, „dass vor einer Integration in Arbeit bei einigen Kunden zunächst die Bearbeitung bestehender Handlungsbedarfe im Vordergrund steht. Diese Handlungsbedarfe können sich als so komplex erweisen, dass sie die Möglichkeiten der Bearbeitung durch eine Integrationsfachkraft sprengen. Hierfür ist der speziell ausgebildete Fallmanager zuständig“ (IBB SGB II/3: 192). Allerdings – wie es weitergeht, wenn die „Übergabe“ stattgefunden hat und der Fallmanager zuständig ist, bleibt gänzlich im Unklaren.

Grundlagenpapier und Detailkonzept stellen klar, dass BeKo für alle Teams des Bereichs Markt und Integration bestimmt ist, also auch für das Fallmanagement.[44] Daher müsste es für besondere Aufgaben im Fallmanagement grundsätzlich auch eine entsprechende Stan-

[44] Als „Integrationsfachkraft“ spricht das Detailkonzept IBB SGB II „alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Grundsicherung für Arbeitssuchende mit beraterischen Aufgaben“ an, also „Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler im Bereich SGB II, persönliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner mit und ohne Fallmanagementaufgaben und Fallmanagerinnen und Fallmanager“ (IBB SGB II/3: 8).

dardsequenz geben. Alternativ müsste geklärt werden, in welchem Verhältnis der spezielle Prozess des Fallmanagements zum allgemein dargestellten Beratungsprozess und dessen Phasen steht.

Ebenfalls unerwähnt bleiben in der dritten Entwurfsfassung des Detailkonzepts noch die kommunalen Eingliederungsleistungen nach § 16a SGB II, d.h. der Rückgriff auf „sozialintegrative“ Leistungen wie Schuldner-und Suchtberatung, psychosoziale Betreuung und Kinderbetreuung. Diese Leistungen sind Bestandteil des gesetzlichen Auftrags und sie werden auch im Abschnitt „Netzwerkarbeit“ des Grundlagenpapiers für das SGB II zitiert (SGB II-7, S. 12). Es wäre zu erwarten gewesen, in der Beschreibung des Prozessschritts „III-02d Rahmenbedingungen verbessern“ Hinweise auf diese Leistungen zu finden, zumal es eine besondere beraterische Herausforderung darstellt, die Inanspruchnahme von Leistungen wie z. B. Sucht- oder Schuldnerberatung anzubahnen. Nicht zuletzt weil hier Schwierigkeiten liegen, werden – wie z. B. die Evaluation nach § 6c SGB II gezeigt hat – diese Angebote und die ihnen vorausgehenden Probleme weitaus weniger häufig thematisiert als es notwendig wäre (ZEW /IAQ/ TNS Emnid 2007). Die vierte Version des Detailkonzepts (IBB SGB II/4: 28f.) ist um einen Abschnitt zu Netzwerkpartner erweitert, jedoch ist dieser der Sequenz „I-02 Profiling“ zugeordnet.

Das Detailkonzept (IBB SGB II/3) lehnt sich – wie schon die Vorgängerfassungen – nicht nur an das Detailkonzept IBB AV an, sondern überträgt dieses mit überwiegend redaktionellen Anpassungen von einem Rechtskreis in den nächsten. An vielen Stellen zeigt sich, dass dieses Vorgehen den Besonderheiten der Grundsicherung für Arbeitsuchende und den dort bestehenden Rollenstrukturen („doppeltes Mandat“, Fallmanagement) nur bedingt gerecht wird und dass die Überlegungen, die im Grundlagenpapier hierzu zu finden sind, nur sehr begrenzt in das Detailkonzept übernommen wurden. Dies legt die Interpretation nahe, dass die Übertragung des Beratungskonzepts in den Bereich des SGB II noch am Anfang steht.

4.3 Perspektiven auf Beratung

Die Orientierung an der Geschäftspolitik bringt es mit sich, dass die Texte zum Fachkonzept BeKo SGB II zwei zentrale Setzungen enthalten:

- Das Fachkonzept nimmt die Unterscheidung auf zwischen einer Beratung als „spezifische(r) Dienstleistung für alle Personengruppen im Bereich der Grundsicherung für Arbeitsuchende“ (GL SGB II/3: 4) und Beratung als integralem Bestandteil von Arbeitsvermittlung (ebd.). Damit wird eine explizite Verbindung von „Beratung“ und „Arbeitsvermittlung“ hergestellt, die fachlich umstritten ist (vgl. dvb 2011). Die Frage, ob es sich um unterschiedliche Handlungsformen handelt, wird nicht aufgeworfen.
- Es nimmt die Strukturanalogie von Beratung und anderer Geschäftsprozesse, die durch das „Vier-Phasen-Modell“ (4PM) systematisiert werden (vgl. GL SGB II/3: 7), zum Anlass, um mit dem „Prozessmodell der Problemlösung“ einen systematisierten bereichsübergreifende Prozessablauf ins Visier zu nehmen.

Diese Vorgehensweise wirft die Frage auf, welches Verständnis von „Beratung“ dem Grundlagenpapier SGB II zu Grunde liegt.

Im Gegensatz zum Grundlagenpapier SGB III wird „Beratung“ am Anfang des Textes nicht explizit definiert. Vielmehr wird zunächst der Beitrag von Beratung im Handlungskontext der persönlichen Ansprechpartner beschrieben (GL SGB II/3: 8). Dann folgt der Abschnitt 1.2 mit der Überschrift „Aktuelle Erkenntnisse und Anforderungen an Beratung aus der Sicht des IAB“ (ebd.: 14 ff.), der eine knappe, aber prägnante Darstellung des Forschungsstandes zur kommunikativen Form „Beratung“ enthält. Hieran schließt dann Kapitel 2 „Kernelemente der Beratungskonzeption“ an, das als die drei Elemente des Beratungskonzeptes benennt: „die Gestaltung des Beratungsprozesses; den förderlichen Einsatz von Methoden und Techniken; die Verankerung der Beratung in einem Gerüst von Werten und Handlungsprinzipien“ (ebd.: 21). Erst in Kapitel 10 „Begriffsbestimmungen“ wird in Art eines Glossars die Definition aus dem Grundlagenpapier SGB III wörtlich wiedergegeben:

> „Beratung wird definiert als ein strukturierter Kommunikationsprozess, in dem auf der Basis einer differenzierten Ausgangsanalyse und abgestimmter Ziele tragfähige Lösungsstrategien entwickelt und deren Umsetzung geplant werden“ (ebd.: 60).

Insgesamt können im Grundlagenpapier vier Perspektiven auf Beratung unterschieden werden, die nur begrenzt miteinander vermittelt sind.

(1) Beratung als Problemlösungsprozess

In Kapitel 3 „Prozessmodell der Problemlösung und der Beratung“ wird Beratung als ‚kommunikativer Spezialfall‘ eines allgemeiner gefassten Prozesses der Problemlösung verstanden: Beratung stellt aus dieser Perspektive eine Form der lösungs-/ ressourcenorientierten und fokussierten Problembearbeitung dar. (GL SGB II/3: 35)

(2) Beratung als Gespräch

Beratung wird in einer zweiten Perspektive als eine „Gesprächsform“ gefasst, die von anderen Gesprächsformen wie der Weitergabe von Informationen, der Aufnahme von Anträgen etc. unterschieden werden kann. Ein solches Unterscheidungskriterium ist eben die besondere Struktur als Prozess der Problemlösung:

> „Der skizzierte Ansatz der Beratung ist grundsätzlich der Überzeugung verpflichtet, dass sich Beratung nach zentralen Phasen und Bearbeitungsschritten systematisieren lässt. Darin wird gerade ein zentrales Merkmal professioneller Beratung gesehen: Sie besitzt einen Plan bzw. entwickelt eine strukturierte Vorstellung, in welche inhaltlichen und zeitlichen Abschnitte, Stadien bzw. Phasen sich der Verlauf einer Beratung strukturieren lässt.“ (GL SGB II/3: 36)

„Beratung“ hat einen prozessualen und einen kommunikativen Charakter, ist „Gespräch“, lässt sich aber von anderen Gesprächsformaten durch die Ablaufstruktur des Prozesses der Problemlösung unterscheiden. Als Gespräch kann Beratung durch Methoden und Techniken der Gesprächsführung (ausführlich hierzu ebd.:38) ausgestaltet werden.

(3) Beratung als kommunikative Handlungsform

Die in Abschnitt 2 referierte Literatur streicht die Besonderheit der ‚kommunikativen Handlungsform' „Beratung" heraus:

> „Aus mikrosoziologischer Sicht stellt Beratung *idealtypisch* eine besondere Form des Wissenstransfers dar. Die Wirksamkeit des zu transferierenden „Rats" ist auf die Selbstorganisation des Wissens bei den Ratsuchenden angewiesen, da nur diese Ratschläge annehmen, d.h. sich zu eigen machen und in die Tat umsetzen können. Daher ist die Macht der Beraterinnen und Berater notwendig begrenzt, da sie die Erfolgsbedingungen (die ja in der Person der bzw. des Beratenen liegen) nicht kontrollieren können und sollen. Schließlich verfolgt Beratung das Ziel, die Beratenen in die Lage einer aufgeklärten, eigenständigen Umsetzung der Beratungsinhalte zu versetzen, was immer auch ein nicht nur strategisches Eigeninteresse bei den Beratenen voraussetzt. Gerade dies unterscheidet Beratung von Formen wie Befehl und Anordnung." (GL SGB II/3: 15)

Ein Spezifikum von Beratung besteht somit darin, dass sie über sich hinaus weist und auf die Lebenswirklichkeit der Rat Suchenden gerichtet ist – die Umsetzung des Rates ist die Tat außerhalb der Beratungssituation und der Rat ist auf diese Tat gerichtet, ohne sie vollziehen zu können (vgl. z. B. Schmitz/Bude/Otto 1989). In der Literatur wird hierin eine prinzipielle „Ergebnisoffenheit" von Beratung gesehen, deren Reduktion durch den Berater einen erheblichen Eingriff in die Rechte des Ratsuchenden beinhalten würde (Schmitz/Bude/Otto 1989, Dewe/Scherr 1990, Nothdurft/Reitemeier/Schröder 1994). Diesen Gedanken greift das Grundlagenpapier explizit auf:

> „Wenn der Erfolg einer Beratung also auf der Nachvollziehbarkeit, Einsicht und eigenständigen Anwendung auf den fraglichen Problemzusammenhang beruht, so setzt dieser idealtypisch sowohl eine Freiwilligkeit des Beratungsverhältnisses als auch eine Ergebnisoffenheit des Beratungsprozesses voraus. Die Beratenen können, müssen aber nicht die Ratschläge der Beraterinnen und Berater übernehmen, wie umgekehrt die Beraterinnen und Berater kein Eigeninteresse an der Übernahme ihrer Beratungsvorschläge verfolgen sollen." (GL SGB II/3: 16).

Ein solches Beratungsverständnis legt eine systematische Abgrenzung unterschiedlicher Handlungsformen der Integrationsarbeit wie z. B. Arbeitsvermittlung (Matching, Sofortvermittlung), Zuweisung in Maßnahmen, Einleitung von Sanktionen etc. nahe – diese wird aber nicht vollzogen. Auf diese Weise wird die Arbeitsrealität persönlicher Ansprechpartner/innen im SGB II durch BeKo aber nur partiell erfasst.

(4) Beratung als ressourcen- und lösungsorientierte berufliche Beratung

Im Gegensatz zum Grundlagenpapier SGB III trifft das Grundlagenpapier SGB II keine explizite Unterscheidung zwischen „psychologischer Beratung" und „beruflicher Beratung". Dass Beratung im Bereich des SGB II im Schwerpunkt berufliche Beratung ist, wird jedoch in Kapitel 11 „Begriffsbestimmungen" deutlich, denn hier wird betont, dass Beratung in der BA „Fach- und Prozessberatung zugleich" sei und die Rolle der Fachkräfte folgendermaßen beschrieben:

> „Dabei bringen Integrationsfachkräfte spezifisches Fachwissen (z.B. zu beruflichen Anforderungen, zum Arbeitsmarkt, zu Weiterbildungsmöglichkeiten) in den Beratungspro-

> zess ein. Beide Aspekte gehören untrennbar zusammen – Integrationsfachkräfte sind Expertinnen und Experten für die Bereiche Integration, Ausbildung und Arbeit und verfügen über ein breites Repertoire von Strategien und Ressourcen, um (berufliche) Entscheidungs- und Integrationsprozesse zu befördern." (GL SGB II/3: 60 f.)

Im Fazit (Kapitel 10) wird dieser Ansatz durch eine weitere Eingrenzung des Beratungstypus auf die „ressourcen- und lösungsorientierte Beratung" prägnant zusammengefasst, wobei mit dem expliziten Verweis auf die „Einbeziehung der Lebenswelt" ein gewisses Spannungsverhältnis zur thematischen Fokussierung auf „berufliche Beratung" entsteht:

> „Mit der Schwerpunktsetzung auf die ressourcen- und lösungsorientierte Beratung wurde für die Beratungskonzeption ein methodischer Ansatz gewählt, der den Besonderheiten, die sich aus der Beratung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende ergeben, Rechnung trägt. Im Rahmen einer zielorientierten Vorgehensweise werden die Ressourcen in den Mittelpunkt gestellt. Nicht die Defizite, sondern die Stärken, durch welche die Kundinnen und Kunden die notwendige Kompetenz zur selbstständigen Lösung besitzen, bilden das Kernthema der Beratung. Durch entsprechende Impulse der Integrationsfachkräfte werden diese Ressourcen und deren Einsatzmöglichkeit zur Lösungsfindung erkannt und eingesetzt. Dabei wird im Sinne der Systemtheorie die Lebenswelt berücksichtigt: Jede Handlung steht in wechselseitiger Beziehung und Abhängigkeit zu Handlungen von Personen und zu Umständen des Umfelds. Jede Verhaltensänderung ist zugleich das Ergebnis und der Auslöser von Verhaltensweisen anderer Personen. Diese wechselseitige Abhängigkeit wird bei der Lösungssuche und -strategie im Rahmen der Beratung einbezogen." (GL SGB II/3: 59)

Die vier beschriebenen Perspektiven sind ineinander verschränkt: Berufliche Beratung (4) kann als Spezialfall der kommunikativen Handlungsform Beratung (3) gelten. Diese wiederum teilt ihren Charakter als Gespräch (2) mit anderen kommunikativen Handlungsformen, wie z. B. Therapie, Case Management etc. Und sie teilt ihren Charakter als Prozess der Problemlösung (1) mit einer Reihe von kommunikativen und nicht kommunikativen Handlungsformen wie z. B. Case Management oder Projektmanagement.

Diese Perspektiven werden jedoch nicht systematisch entfaltet und nur teilweise aufeinander bezogen. Insbesondere fehlt eine Auseinandersetzung mit der Frage, welche Implikationen die jeweilige Perspektive für die Interaktionsbeziehung zwischen Fachkräften und Rat Suchenden hat und was sich hieraus für das Rollenverständnis und mögliche Rollenkonflikte der Beratungsfachkräfte ergibt[45]. Die Klärung dieser Frage wäre aber im Hinblick auf die Implementation des Konzepts und die Beratungspraxis von erheblicher Bedeutung.

Insbesondere unterbleibt eine systematische Auseinandersetzung mit der Problematik des „Entscheidungsrechts der Rat Suchenden" als konstitutivem Element von Beratung. In Abschnitt 1.2 explizit erwähnt (s.o.), wird es im Kapitel über Handlungsprinzipien wieder aufgegriffen. Ein Rollenkonflikt kann aber z.B. entstehen, wenn die Fachkraft aus der Beratungsrolle heraustreten muss, um Sanktionen einzuleiten. Alleine das Wissen um diese Möglich-

---

[45] Einige Ausführungen hierzu finden sich in Abschnitt 1.2 „Aktuelle Erkenntnisse und Anforderungen an Beratung aus der Sicht des IAB", sie werden aber im übrigen Text nur an einer Stelle aufgegriffen.

keit dürfte das Entscheidungsrecht praktisch einschränken. Wenn dieses aber im Rahmen eines Gesprächs (2) im Kontext integrationsbegleitender Beratung eingeschränkt wird (was der gesetzlichen und institutionellen Realität entspricht), kann dies im mikrosoziologischen Sinne nicht mehr als „Beratung“ (3) gelten. Hier entsteht ein massiver Rollenkonflikt, der Gegenstand eines Beratungskonzeptes sein müsste. Im Grundlagenpapier wird diese Problematik aber nicht konkret herausgearbeitet und es stellt sich auch an das Transferkonzept die Frage, ob die angerissenen, aber nicht konsequent zu Ende gedachten Rollenkonflikte aufgegriffen und damit einer Reflexion zugänglich gemacht werden.

Werden diese Fragen ausgeblendet, dann wird „Beratung“ entweder auf einen „Planungsprozess“ (1) oder auf ein „Gespräch“ (2) reduziert, für dessen Ausgestaltung bestimmte Methoden und Techniken sinnvoll eingesetzt werden können. Die „Handlungsprinzipien“ hängen dann in der Luft – ohne eine systematische Verbindung zu strukturellen Widersprüchen und deren Niederschlag in Rollenkonflikten gehen sie nicht über abstrakte technische Hinweise hinaus.

4.4 Orientierungsfragen in der IBB SGB II

Dass Beratung in den Geschäftsprozessen der Grundsicherung für Arbeitsuchende grundsätzlich integrationsbegleitend sei, ist für die Projektgruppe BeKo SGB II eine der wesentlichen Besonderheiten, die eine gegenüber dem SGB III eigenständige Version des Fachkonzepts erforderlich machten. Daher kam von den beiden in der Beratungskonzeption der BA ausgearbeiteten Detailkonzepten nur die IBB AV in Betracht.

> „Im Rechtskreis SGB II ist die Integrationsbegleitende Beratung (IBB) das Standardberatungsformat. Sie unterstützt den unmittelbaren Beratungsprozess in Arbeit und Ausbildung und findet im Rahmen des 4-Phasen-Modells statt. Im Gegensatz zum SGB III findet das Beratungsformat der Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) hier keine eigene Anwendung; Aspekte der OEB, die Fragen zur Berufswahl, Laufbahnplanung, zu Ausbildungen, Weiterbildungen, Studium und zum beruflichen Wiedereinstieg bearbeiten helfen, wurden jedoch in die IBB integriert“ (GL SGB II/3: 46).

Wie also sollen Orientierungsfragen, die auch in der Grundsicherung für Arbeitsuchende einen wesentlichen Teil des Unterstützungsbedarfs ausmachen, in der Beratung nach BeKo SGB II berücksichtigt werden? Bildet das Fachkonzept für das SGB II auch dadurch, wie es Elemente der OEB integriert, einen Spezialfall der IBB, oder gar ein eigenes Beratungsformat?

4.4.1 OEB und IBB in der Beratungskonzeption für das SGB III

Bereits mit dem Auftrag, eine Beratungskonzeption für die BA zu entwickeln, war vorgegeben, dass für den Geschäftsbereich der Arbeitsagenturen zwei verschiedene Handlungsfelder zu unterscheiden sein würden, nämlich Beratung zur Berufswahl und Laufbahnplanung unabhängig von einem Vermittlungsauftrag und Beratung zur Unterstützung der Integration

in Arbeit und Ausbildung (GL SGB III/2: 61). Dies war weniger fachlich als vielmehr geschäftspolitisch begründet:

- Die Beratungsanlässe in der Berufsberatung und in der Arbeitsvermittlung unterscheiden sich durch die Rechtsstellung der Beratenen: Auf Berufsberatung nach §§ 29 bis 32 SGB III besteht ein Rechtsanspruch, den Arbeitnehmer/innen auf eigene Initiative, mithin freiwillig, wahrnehmen. Dagegen ist die Beratung für Arbeitslose oder Arbeitsuchende nach §§ 37 und 119 SGB III verpflichtender Teil ihrer Verfügbarkeit für die Arbeitsvermittlung.
- Die Berufsberatung verfügt in der BA über eine langjährig gewachsene eigene Beratungstradition. Das dreibändige Beratungshandbuch RAT (Bahrenberg 2002, Bahrenberg u.a. 2002, Bahrenberg/Bardon/Schober 2002), das durch BeKo abgelöst wurde, richtete sich vor allem an dieses Arbeitsfeld.
- Für die Integrationsarbeit in der Arbeitsvermittlung wurde mit 4PM ein Geschäftsprozessmodell rechtskreisübergreifend festgelegt, das von einem eigenen IT-Fachverfahren unterstützt wird und an dem sich BeKo orientieren musste.

Ein Hintergrundtext zu BeKo SGB III (BA 2010) relativiert die statusbezogene Unterscheidung der beiden Formate: Da auch in der Arbeitsvermittlung Erwachsene den Rechtsanspruch auf Berufsberatung jederzeit geltend machen können, könne es auch dort „reine“ OEB-Anliegen geben, für die sich Ratsuchende einen Termin geben lassen, oder die Arbeitslose / Arbeitsuchende ohne unmittelbaren Bezug zur aktuellen Integrationsstrategie vorbringen. Solche Anliegen würden in der Regel in einem eigenständigen OEB-Gespräch (z.B. Folgegespräch) getrennt von der IBB bearbeitet. Hier entstehe also die praktische Notwendigkeit, zwischen beiden Formaten zu wechseln. Doch „in der Mehrzahl der Fälle“ kämen Elemente der OEB in IBB-Gesprächen zum Einsatz, d.h. die Fachkräfte bedienten sich „inhaltlich passender Standardsequenzen, Methoden und Techniken aus der OEB“, ohne das grundlegende Beratungsformat zu wechseln.

> „Wir müssen da noch mal ran und feststellen und wirklich klar machen: Beraterisch ist das, was in der IBB passieren kann, gar nicht zu trennen von der OEB.“ (Experte/in SGB III)

Auch im Qualifizierungsprozess blieb die Grenze zwischen beiden Beratungsformaten durchlässig. Das Detailkonzept für die OEB wurde zuerst ausgearbeitet und bildete das „Vorreitermodul“ für die anderen Detailkonzepte. Die Fachkräfte wurden in beiden Formaten geschult und sollten vor allem in der Aneignung der OEB Beratungskompetenz erwerben:

> „Wir haben aber eigentlich die OEB geschrieben, um zu sagen, damit lernt ihr erst mal beraterisches Grundrüstzeug und das braucht ihr in jeder Beratungssituation. Und es kann ja tatsächlich sein, dass ich aus dem Profiling wieder ‘raus muss und sage, ich fange noch mal viel früher an, beim Urschleim, ja. Und das, was ich dann beraterisch zu tun habe im Rahmen einer Situationsanalyse, kann vollkommen deckungsgleich sein.“ (Experte/in SGB III)

4.4.2 Elemente der OEB in BeKo SGB II

Beratung in der Arbeitnehmervermittlung als „integrationsbegleitend“ zu definieren, setzt also ihr fachliches Gegenstück, die OEB, voraus. Da diese für den Bereich der Grundsicherung ausgeschlossen wurde, musste die eigenständige, am Detailkonzept der IBB orientierte Beratungskonzeption SGB II Elemente der OEB integrieren, ohne den Bezugsrahmen dieses Beratungsformats voraussetzen zu können. Lösungen hierfür wurden im Verlauf der Projektphase mehrfach neu formuliert. Die Darstellung orientiert sich daher im Folgenden an der jeweils vierten Version des Grundlagenpapiers und des Detailkonzepts.

In Kapitel 7 des Grundlagenpapiers wird im Anschluss an die Beschreibung der IBB-Standardsequenzen unter der Überschrift „Effektives Rollenmanagement“ rekapituliert, dass die Fachkräfte in der Integrationsarbeit zwischen unterschiedlichen Rollen wechseln müssen.

> „Neben die individuelle, am Kundenbedarf ansetzende Beratung (Unterstützungsfunktion) treten Gesprächsanteile, in denen Mitwirkungspflichten im Rahmen des Integrationsprozesses erläutert, eingefordert und überprüft werden müssen (Kontrollfunktion). Darüber hinaus müssen Integrationsfachkräfte auf der Grundlage ermessenslenkender Weisungen über Leistungen der aktiven Arbeitsförderung entscheiden, den Kundinnen und Kunden diese transparent machen und sie ihnen gegenüber vertreten. Auch wenn es zum Standard einer guten Beratung gehört, dass die Argumente der Kundinnen und Kunden ernsthaft erwogen werden, verbleibt die rechtlich bestimmte und im Beratungsgespräch zu vertretende formale Entscheidungskompetenz bei den jeweiligen Integrationsfachkräften (Gewährungsfunktion). (GL SGB II/4: 49 f.)

In einem eigenen Unterabschnitt 7.2 wird angesprochen, dass in der Integrationsarbeit der Jobcenter „Beratungsanlässe auftreten, die – zumindest phasenweise – ohne konkret definierte Integrationsziele verlaufen und eher orientierenden bzw. standortbestimmenden Charakter haben“ (ebd.: 50). Beispielhaft, nicht abschließend, werden Schülerinnen oder Schüler sowie Alleinerziehende mit Kindern unter drei Jahren genannt, denen nach § 10 SGB II eine Arbeitsaufnahme nicht zumutbar ist, die aber beruflichen Beratungsbedarf geltend machen. „Derartige Beratungssituationen können durch Elemente der Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) unterstützt werden.“ (Ebd.) Der für das SGB III vorgesehene zeitweilige Wechsel des Beratungsformats sei auch in den Jobcentern möglich, denn diese hätten nach § 16 SGB II „die Möglichkeit, dieses Beratungsangebot als Kann-Leistung (auf Basis der geltenden Regelungen) zur Verfügung zu stellen“. Nicht angesprochen ist hier, dass OEB als eigenes Beratungsformat in BeKo SGB II nicht geschult wird. Auch in diesen Fällen, so heißt es weiter, sei „ein Wechsel in das Beratungsformat der integrationsbegleitenden Beratung zu vollziehen“, sobald Unterstützung bei einem Integrationsziel gewünscht wird. Als eigentliche Antwort auf die Frage, wie Orientierungsbedarfe berücksichtigt werden sollen, wird hier der zweite Weg benannt, im Rahmen der IBB-Standardsequenzen auf „thematische Schnittmengen“ hinzuweisen:

> „Auch innerhalb einer integrationsbegleitenden Beratung kann es zu Berührungspunkten mit dem Format der Orientierungs- und Entscheidungsberatung kommen, indem Standardsequenzen, Strategien oder Methoden der OEB Anwendung finden, um den Integrationsprozess zu unterstützen und beispielsweise zusammen mit den Kundinnen und Kunden Perspektiven zu erarbeiten.“ (ebd.: 51)

Eingelöst wird dieser Anspruch im Detailkonzept dadurch, dass in drei Standardsequenzen der Phase III („III-02a Vermittlung unterstützen“, „III-02b Perspektiven erarbeiten“, III-02c Qualifizierung initiieren“) auf einen ausführlichen Anhang zum Detailkonzept („Unterstützung von Kunden in Orientierungs- u. Entscheidungssituationen“) verwiesen wird.

Dieser Anhang behandelt zunächst Fallkonstellationen, „in denen die ‚Festlegung‘ eines konkreten Zielberufs bzw. einer Zieltätigkeit nicht ohne Weiteres möglich erscheint“: bei Kund/inn/en ohne Berufserfahrung bzw. Berufsausbildung, bei Kund/inn/en mit ausländischen Berufsqualifikationen, bei Berufsrückkehrerinnen sowie bei Langzeitarbeitslosen, „die aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen oder aufgrund eines Strukturwandels am Arbeitsmarkt nicht in ihren Ausgangsberuf zurückkehren können“ (IBB SGB II/4: 151 f.). Für diese Fälle wird nach 4PM empfohlen, bei der Auswahl der Zieloption den Kund/inn/en freizustellen, weitere Zieloptionen zu verfolgen, und im Profiling „ggf. auch ohne Durchführung einer (vollständigen) Stärkenanalyse“ vorläufig eine Tätigkeit festzulegen, die aus Sicht der Integrationsfachkraft „die höchsten Eingliederungschancen bietet“, und „zeitnah“ in einem Folgegespräch eine tragfähige berufliche Entscheidung zu erarbeiten (ebd.).

Unter der Überschrift „Fachliche Aspekte der Beratung in Orientierungs- und Entscheidungssituationen“ übernimmt der Anhang redaktionell bearbeiteten Text aus den OEB-AV-Standardsequenzen „III-02b Strategien zur Selbsteinschätzung“, „III-02c Informationsstrategien“ und „III-02d Entscheidungsstrategien“.

4.4.3 Rollenunterschiede in der Beratung nach OEB und IBB

Die dargestellte Lösung zur Berücksichtigung von Elementen der OEB in der IBB SGB II wirft eine Reihe fachlicher Fragen auf. Die Aufzählung der Situationen, in denen Orientierungsbedarf besteht, ist nicht vollständig, und die vermutlich häufigsten Fälle, in denen vorerst kein Zielberuf festgelegt werden kann, sind nicht im Grundlagenpapier, sondern nur im Anhang zum Detailkonzept angesprochen. Dass Einzelheiten zum beraterischen Umgang mit Orientierungsbedarf nicht in die Standardsequenzen eingearbeitet wurden, sondern nur in einem „Annex“ zum Detailkonzept angeboten werden, stellt die Geschlossenheit des Konzepts faktisch in Frage, und Beratungssituationen, die der OEB ähneln könnten, werden symbolisch marginalisiert. Die aus dem Detailkonzept OEB AV übernommenen Textteile stammen sämtlich aus der Phase III (Lösungsstrategien), obwohl Orientierungs- und Entscheidungsfragen doch vor allem in der Phase I (Situationsanalyse) zu erkennen und in der Phase II (Zielfindung) zu bearbeiten sind.

Vergleicht man ausgewählte Standardsequenzen der OEB und der IBB zu diesen ersten beiden Phasen, so unterscheiden sich diese vor allem nach der Rollenverteilung und der jeweiligen Logik der „Einbeziehung“ der Ratsuchenden. Dass die Integration von Elementen der OEB von den Fachkräften einen Rollenwechsel in der Beratungssituation und eine stärkere Gewichtung der Unterstützungs- und Beratungsfunktion gegenüber der Kontroll- bzw. Gewährungsfunktion verlangt, wird durch die gewählte Vorgehensweise nicht angesprochen.

Besonders deutlich zeigen sich die unterschiedlichen Rollen, die Fachkräfte und Kund/inn/en in OEB- und in IBB-Situationen einnehmen, im Vergleich der Detailkonzepte für die Sequenz „I-01 Beratungsanlass“, die Sequenz I-02 (in der OEB: „Stand im Orientierungs- und Entscheidungsprozess“, in der IBB „Profiling“ und in den beiden Phasen der Zielfindung (vgl. hierzu ausführlich: SOFI u.a. 2013, Kapitel 4).

In der OEB-Sequenz „Beratungsanlass“ treten die Kund/inn/en als gleichberechtigte Partner in die Beratung ein – unabhängig von den später wechselnden Rollenzuweisungen im Prozess. Die Beratung beginnt mit einer offenen „Erzählaufforderung“ (OEB AV 2010: 98). In der entsprechenden IBB-Sequenz kommt den Berater/inne/n die Funktion zu, die Situation zu definieren: „Am Anfang der Sequenz bringt in der Regel die Integrationsfachkraft ihre mit der Beratung verbundene Zielsetzung ein.“ (IBB SGB II/4: 18). Erst danach erhalten die Kund/inn/en die Möglichkeit, eigene Anliegen vorzubringen.

Die OEB-Sequenz „Stand im Orientierungs- und Entscheidungsprozess“ (OEB AV 2010: 103 ff.) beschreibt eine fachlich angeleitete, vertiefte Klärung der Ausgangssituation, bei der fünf Dimensionen des „OE-Prozesses“[46] im Blick zu behalten sind. In der Profiling-Sequenz der IBB sind die formalisierten Anforderungen von 4PM mit der Logik eines Beratungsprozesses zu vermitteln. Geht es in der OEB bei der Situationsanalyse u. a. um die Funktion der „Förderung der Selbstexploration“ des Kunden, so bei der IBB um die „Erhebung von Daten“, damit die Fachkraft die „Integrationschancen des Kunden“ beurteilen kann. Die hinter diesen unterschiedlichen Aussagen stehende Rollenverteilung wird nicht explizit diskutiert, obwohl sie die Transformation der Profiling-Kategorien in ein Beratungsgespräch bestimmen dürfte.

Bei der Zielfindung im Rahmen der OEB stehen die Kund/inn/en mit ihren Anliegen und – unter Umständen noch diffusen – Zielen im Zentrum der Beratung. Die zentrale Frage lautet: „Was wollen Sie erreichen?“ (OEB AV 2010: 164). Aufgabe der Integrationsfachkräfte in der IBB-Sequenz „II-01 Diskussion Integrationsziele“ ist es, Zieloptionen der Kund/inn/en anzupassen, zu erweitern oder zu ändern und die Gründe hierfür transparent zu machen.

> „Die Entwicklung von Zieloptionen – und damit verbunden die Diskussion der Integrationsziele – ist konsequent an den Erfordernissen des Arbeitsmarkts auszurichten. Die Integrationsfachkraft hat die Aufgabe, den Kunden – sofern nötig – zu einer realistischen Einschätzung des Arbeitsmarkts zu befähigen, ggf. divergierende Zieloptionen zu thematisieren und möglichst gemeinsam mit dem Kunden zu korrigieren.“ (IBB SGB II/4: 73)

Die bereits in den Eingangssequenzen begründete Dominanz der Fachkraft bleibt erhalten – den Kund/inn/en steht ein kleines Fenster zu, in denen sie ggf. abweichende Perspektiven thematisieren können

Im Vergleich der Standardsequenzen werden die Unterschiede der beiden Beratungsformate anschaulich deutlich. Das Detailkonzept OEB beschreibt einen beratungsfreundlicheren Ge-

---

[46] Problembewusstsein, berufliche Selbsteinschätzung, beruflicher Informationsstand, berufliches Entscheidungsverhalten und Realisierungsaktivitäten

schäftsprozess, und da Orientierungsbedarf der typische Anlass jeder Beratung ist, entspricht es der besonderen Handlungsform Beratung besser als die eher auf Planung von Lösungsaktivitäten orientierte IBB. Daher dürfte das Erkennen und Aufgreifen von Orientierungsbedarfen in der IBB immer auch mit einem Rollenwechsel verbunden sein; in OEB-Situationen kommt den Kund/inn/en mehr Entscheidungsfreiheit zu. Damit ist die Frage aufgeworfen, ob der Beratungsanteil in der Integrationsarbeit der Jobcenter gestärkt werden kann, ohne Elemente der OEB stärker in die Beschreibung der Standardsequenzen zu integrieren.

5. BeKo als Qualifizierungsprogramm

Bei der Vermittlung der Beratungskonzeption sind zwei Transferaufgaben[47] zu bewältigen: die Übersetzung des Fachkonzepts in ein Qualifizierungsprogramm und in Schulungsmaterialien, und die Vermittlung dieser Lerninhalte an die Fachkräfte in den Schulungen und in der Lernbegleitung. Wie das Schulungskonzept in den beiden Pilot-Jobcentern umgesetzt wurde, ist Gegenstand dieses Abschnitts. Die Implementationsanalyse stützt sich auf Material aus unterschiedlichen Quellen:

- Trainerunterlagen für die Präsenzschulungen und weitere Schulungsunterlagen, auch aus der „Lernwelt“ der BA,
- vier Expert/inn/eninterviews mit Mitarbeiter/inne/n der Führungsakademie der BA (FBA) und der beiden beteiligten externen Dienstleister,
- zwei Gruppendiskussionen mit Schulungsteilnehmer/inne/n an beiden Standorten während der Präsenzschulung zum Schulungsmodul BeKo III, eine Gruppendiskussion mit den Jobcenter-Trainer/inne/n während der Train-the-Trainer-Schulung (TTT) zum Schulungsmodul BeKo IV und eine Gruppendiskussion mit der Mitarbeiter/inne/n der FBA und Trainer/inne/n der Regionaldirektionen (RD) während der TTT-Transferförderschulung III,
- tageweise Hospitationen bei Präsenzschulungen (insgesamt 19 Hospitationstage): alle drei BeKo-Schulungsmodule wurden an beiden Standorten an jeweils mindestens zwei Tagen beobachtet; hinzu kamen Hospitationen bei zwei TTT-Schulungen zu Modul BeKo IV und zur Transferförderschulung II sowie bei einer Lerngruppensitzung der Jobcenter-Trainer/innen in Praxisphase 3 am Standort 2,
- persönliche Gespräche und Telefonate mit am Qualifizierungsprozess Beteiligten sowie
- Einschätzungen zum Qualifizierungsprozess aus den Interviews mit den Fach- und Führungskräften.

Die in diesem Abschnitt verwendeten wörtlichen Zitate entstammen teils den transkribierten Interviews, teils Gesprächs- und Hospitationsmemos.

5.1 Konzept und Organisation des Qualifizierungsprozesses

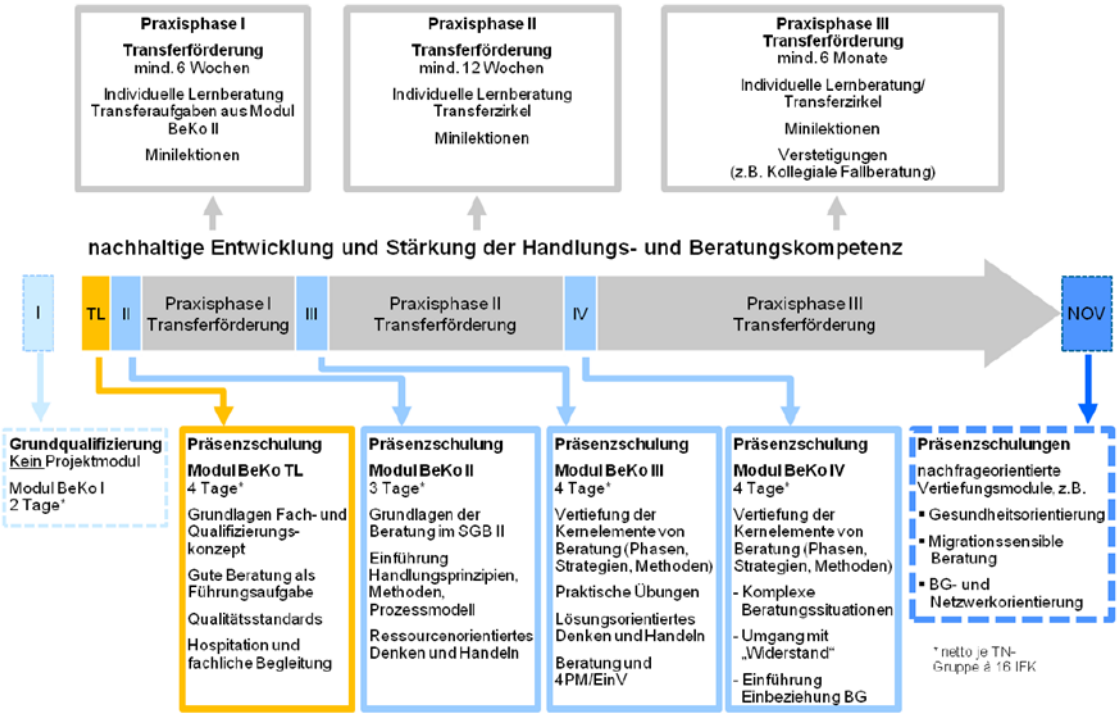
5.1.1 Das BeKo-Qualifizierungsprogramm

Abbildung 5-1 stellt die verschiedenen Elemente des BeKo-Qualifizierungsprogramms (vgl. auch oben: 1.3) im zeitlichen Zusammenhang dar. Den drei Präsenzschulungen BeKo II, III

[47] Zu den „Transferebenen“ im Evaluationskonzept siehe oben: 3.2.

und IV) sollten jeweils Praxisphasen folgen. Die Jobcenter-Trainer/innen mussten zunächst vor Beginn des eigentlichen Schulungsprogramms und später vor jeder der drei BeKo-Schulungen und vor den Praxisphasen für ihre Aufgaben qualifiziert werden. Das Schulungskonzept sah ferner eine Schulung der Teamleitungen zu Beginn der BeKo-Einführung vor. Die Präsenzschulungen für die Teamleitungen und für die Integrationsfachkräfte fanden plangemäß statt, doch die für die Praxisphasen vorgesehene Lernbegleitung begann erst nach dem Modul BeKo III und konnte im Wesentlichen erst nach BeKo IV angeboten werden.

Abbildung 5-1: Das Qualifizierungsprogramm für die Teilnehmer/innen der BeKo-Pilotphase



5.1.2 Qualifizierung der Jobcentertrainer/innen: „Train the Trainer“

BeKo sollte durch Trainer/innen aus den beteiligten Jobcentern geschult werden. Das Train-the-Trainer-Konzept (TTT) sah vor, Integrationsfachkräfte aus den beiden Pilotjobcentern auszubilden, die danach die BeKo-Schulungen für ihre Kolleg/inn/en in den Jobcentern durchführten.

> „Die Jobcenter-Trainerinnen und Jobcenter-Trainer sind die wesentlichen ‚Wissensträger‘ der fachlichen Inhalte von BeKo SGB II und tragen maßgeblich zum Erfolg der Einführung bei. Daher werden an diese anspruchsvolle Tätigkeit auch hohe Anforderungen gestellt (…). Sie führen die Präsenzschulungen durch und begleiten den Lernprozess der IFK direkt an deren Arbeitsplatz. Weiterhin stehen sie den Teamleitungen für fachlich-inhaltliche Fragen zu BeKo SGB II zur Seite, übernehmen aber keine fachaufsichtlichen Tätigkeiten (…).“ (Umsetzungshinweise Stufe 1: 6)

Am Standort 1 wurden für diese Aufgabe fünf und am Standort 2 drei Personen ausgewählt. Drei der Trainer/innen waren Frauen. Während am Standort 1 alle Jobcenter-Trainer/innen aus den Reihen der Integrationsfachkräfte kamen, wurden am Standort 2 zwei Personen aus anderen Bereichen ausgewählt, weil sie bereits aus anderen Kontexten über Schulungserfahrungen verfügten.[48] Waren die Jobcenter-Trainer/innen des Jobcenters 1 für ihre Tätigkeit im Rahmen der BeKo-Qualifizierung von ihrer sonstigen Tätigkeit freigestellt, so führten Trainer/innen des Jobcenters 2während der Qualifizierungsphase neben den Schulungen ihre normale Tätigkeit fort.[49] Insgesamt wurden acht TTT-Schulungen für die Jobcenter-Trainer/innen durchgeführt[50]: die Fachschulungen I und II, die Schulungen für die Module BeKo II, III und IV sowie die Schulungen zur Transferförderung I, II und III.

Die Fachschulungen I und II wurden im Rahmen der Evaluation nicht beobachtet. Sie hatten auch keine Entsprechung in Präsenzschulungen in den Jobcentern. In der Fachschulung I wurden den Jobcenter-Trainer/inne/n die fachlichen Inhalte und Grundlagen der Beratungskonzeption SGB II vermittelt und Aufbau und Ablauf des Qualifizierungs- und Einführungsprozesses erläutert. Das entsprach inhaltlich weitgehend dem, was später in Modul BeKo II für die Integrationsfachkräfte geschult wurde. Die Fachschulung II hatte eine stärker praktische Ausrichtung und sollte der methodisch-didaktischen Vorbereitung der Jobcenter-Trainer/innen auf ihre Tätigkeit dienen. Im Zentrum standen Gesprächstrainings und das Üben von Feedback. Außerdem gab es während dieser Schulung eine Information zum Thema Datenschutz und eine Präsentation des externen Dienstleisters B zum Thema Lerntransfer.

In den TTT-Schulungen gelang es, den „Geist von BeKo“ umzusetzen, was auch in den Präsenzschulungen angestrebt war, aber – wie weiter unten gezeigt wird – kaum verwirklicht werden konnte:

> „Ich glaube auch, dass wir die Grundhaltungen, die da zugrunde gelegt sind, in den Schulungen leben! Dass die Schulungen einen Charakter haben, den viele Mitarbeiter überhaupt nicht von Schulungen kennen. Die sagen: Wir arbeiten hier ganz aktiv, hier gehen wir in Erfahrungsaustausche, wir werden wertgeschätzt, unsere Ressourcen erkannt, werden genutzt im Schulungsprozess. Wir versuchen eigentlich das, was wir da vermitteln, auch selber zu leben in den Schulungen. Ich sage immer, es geht eher so um

---

48 Am Standort 1 wurde ein förmliches Auswahlverfahren durchgeführt. Die Fachkräfte konnten sich um die Übernahme der Funktion eines Jobcenter-Trainers bewerben und durchliefen dafür eine Art „Assessment-Center“. Aus den Bewerber/inne/n wurden die fünf Jobcenter-Trainer/innen ausgewählt. Dagegen wurden die drei Jobcenter-Trainer/innen am Standort 2 von der Geschäftsführung benannt.

49 Dies steht im Widerspruch zu den Umsetzungshinweisen, in denen eine Freistellung empfohlen wurde (Umsetzungshinweise Stufe 1: 6). Die Empfehlung wurde durch die Projektgruppe zum Ende der Pilotierung ausdrücklich erneuert: Jobcenter-Trainer/innen sollten künftig für die Zeit ihrer Tätigkeit in vollem Umfang von ihren sonstigen Aufgaben freigestellt werden, damit sie sich voll auf ihre Rolle als Trainer/in und Lernbegleiter/in konzentrieren können.

50 Alle TTT-Schulungen (bis auf die letzte Transferförderschulung) umfassten vier Tage (Montag, 13 Uhr bis Freitag, 12 Uhr) und fanden in den Bildungs- und Tagungsstätten Weimar und Northeim statt.

> den Geist der Beratungskonzeption, als dass ich jedes Wort kenne." (Schulungsverantwortliche/r)

Zu jedem der drei BeKo-Schulungsmodule für die Integrationsfachkräfte führte die FBA zunächst mit Unterstützung des externen Dienstleisters A die TTT-Schulung für die Jobcenter-Trainer/innen durch.[51] Dies diente gleichzeitig der Erprobung der Schulungskonzepte, die unmittelbar nach den TTT-Schulungen in Teilen überarbeitet wurden, bevor sie als Grundlage für die Präsenz-Schulungen der Integrationsfachkräfte in den Jobcentern bereitstanden. Bereits kurze Zeit nach den TTT-Schulungen begannen in den Jobcentern die Schulungen für die Integrationsfachkräfte. Dies stellte hohe Anforderungen an die Jobcenter-Trainer/innen, die nur wenig Zeit hatten, sich das umfangreiche Material anzueignen und für die Präsenzschulungen in den Jobcentern aufzubereiten.[52] Zur Unterstützung ihrer Tätigkeit stellte die FBA für die Jobcenter-Trainer/innen umfangreiche Schulungsunterlagen und Hilfsmittel bereit: Präsentationen, Plots, Schaubilder, Filme usw. Alle Schulungsunterlagen standen in der BA-„Lernwelt“ elektronisch zur Verfügung. Außerdem wurde dort ein Forum eingerichtet, in dem die Jobcenter-Trainer/innen untereinander kommunizieren und Fragen an die FBA und die externen Dienstleister richten konnten. Die Jobcenter-Trainer/innen mussten jedes Modul jeweils mehrere aufeinander folgende Wochen schulen, um alle für die BeKo-Schulungen vorgesehenen Fachkräfte – im Jobcenter 2 alle Integrationsfachkräfte, im Jobcenter 1 etwa die Hälfte [53] – zu erreichen.

5.1.3 Qualifizierung für die Führungskräfte

Im Mai 2012 fand eine BeKo-Schulung für Teamleiter/innen statt (Modul BeKo-TL), an der auch einige Bereichsleiter/innen des Pilotjobcenters 1 teilnahmen. Ziel war es, die Führungskräfte in den Jobcentern mit der Beratungskonzeption bekannt zu machen und sie auf ihre Aufgaben im Rahmen der Einführung von BeKo SGB II vorzubereiten: sie sollten „in die Lage versetzt werden, ihre Mitarbeiter/innen bei der Einführung und Umsetzung der Beratungskonzeption BeKo SGB II zu unterstützen, indem sie z.B. in Kundengesprächen hospitieren, Feedback geben und damit einen optimalen Lerntransfer fördern“ (UT BeKo SGB II, TL).

Insbesondere sollen die Teamleiter/innen die „Vorteile und Bedeutung der Beratungskonzeption (BeKo SGB II) für die Erreichung der geschäftspolitischen Ziele in ihrem JC/Team“ (ebd.) erkennen. BeKo könne ohne Überdenken der bisherigen Beratungspraxis nicht erfolgreich eingeführt werden. Verantwortung der Führungskräfte sei es, die Veränderungsbereit-

---

[51] Außer den Jobcenter-Trainer/inne/n der beiden Pilotstandorte nahmen an den TTT-Schulungen auch Mitarbeiter/innen der FBA sowie Trainer/innen der Regionaldirektionen NRW und SAT teil. Die Trainer/innen der RD bereiteten sich so auf ihre Trainertätigkeit im Rahmen der Stufe 2 der BeKo-Einführung vor.

[52] Daher sollen künftig zwischen den TTT-Schulungen und der ersten Schulung im Jobcenter zwei Wochen liegen, in denen sich die Jobcenter-Trainer/innen auf die Präsenzschulungen vorbereiten können.

[53] In der Pilotphase wurden am Standort 1 ca. 80 Fachkräfte geschult.

schaft der Integrationsfachkräfte zu fördern.[54] Im Verlauf der Schulung wurden die Team- und Bereichsleiter/innen mit dem Fach- und Qualifizierungskonzept bekannt gemacht, außerdem wurden die Vorstellungen zum Lerntransfer erläutert und diskutiert. Hier lag ein Schwerpunkt darin, den Teilnehmenden den Unterschied zwischen Fachaufsicht und Lerntransferbegleitung und damit auch die Rollenteilung zwischen Teamleiter/inne/n und Jobcenter-Trainer/inne/n beim Umsetzungskonzept deutlich zu machen.

Da bereits in der Folgewoche die ersten Schulungen stattfanden, hatten die Teamleitungen keine Möglichkeit mehr, ihre Teams über das Anliegen von BeKo und die Organisation des Einführungsprozesses zu informieren und auf die Anforderungen vorzubereiten. Führungskräfte aus den Jobcentern kritisierten denn auch, die Teamleitungsschulung habe viel zu spät stattgefunden, und fühlten sich zu wenig informiert.[55] Eine Führungskraft erklärte, sie fühle sich „im Abseits“ und bräuchte eigentlich auch die Schulungen, die die Jobcenter-Trainer/innen bekommen.

> „So habe ich also vom Grunde alles, was ich über BeKo weiß, eigentlich nur über Dritte, also sprich von Vermittlern (lacht), aus zweiter Hand, oder halt ab und zu mal ein Blick in unseren Ordner, den wir da gekriegt haben.“ (Führungskraft)

In den Diskussionen wurde deutlich, was die Team- und Bereichsleiter/innen von der Einführung von BeKo in ihrem Jobcenter erwarteten: Stärkung der Integrationsfachkräfte durch Verbesserung ihrer Gesprächs- und Handlungskompetenz, bessere Erreichung der geschäftspolitischen Ziele, höhere Kundenzufriedenheit, stärkere Orientierung auf die Stärken der Kund/inn/en anstelle der bisherigen Defizitorientierung sowie Imageverbesserung für die Jobcenter in der Öffentlichkeit.

5.1.4 Qualifizierung für die Integrationsfachkräfte

Der Qualifizierungsprozess für die Integrationsfachkräfte setzte sich aus drei Präsenzschulungen zusammen, die aufeinander aufbauten (BeKo II, III und IV), sowie einer offen gestalteten Phase der Lernbegleitung. Die Schulungen dauerten drei Tage (BeKo II) bzw. vier (BeKo III und IV), sodass für jede Fachkraft insgesamt elf Schulungstage anfielen.[56] In diesen Schulungen sollte die „Beratungskonzeption“ nicht nur theoretisch vermittelt, sondern

---

[54] Aufgrund der großen Bedeutung der Führungskräfte bei der BeKo-Umsetzung wurde nach Ab-schluss der Pilotierungsphase empfohlen, künftig ein neues Schulungsmodul für Bereichsleiter (BeKo BL) durchzuführen. Bei den Schulungen der Bereichs- und Teamleitungen sollen die Rollen der beteiligten Akteure deutlicher dargestellt werden.

[55] Dass die Teamleitungen ihre Teams nicht im Sinne einer ‚Vorteilsübersetzung‘ auf den Einführungsprozess vorbereiten konnten, könnte dazu beigetragen haben, dass BeKo von vielen Fachkräften relativ skeptisch aufgenommen wurde (vgl. Abschnitt 6).

[56] Optional ist vorgesehen, im Anschluss an BeKo IV „nachfrageorientierte Vertiefungsmodule“ anzubieten. Zum Ende des Evaluationszeitraums waren bei der FBA Module zu Kund/inn/en mit Migrationshintergrund, Gender sowie Deeskalation in Arbeit.

auch praktisch trainiert werden. Zwar kam es dadurch bei jeder der über 80 beteiligten Fachkräfte am Standort 1 zu immerhin drei Wochen „Betriebsausfall“ (Geschäftsführung), und auch am anderen Standort banden die Rekrutierung der drei Trainer/innen aus dem eigenen Personalbestand sowie die Präsenzschulungen aller Fachkräfte im Jahresdurchschnitt 5,5 Vollzeitstellen. Doch trotz des beträchtlichen Aufwands für die beiden Jobcenter und den damit verbundenen „Entzügen“ (Bereichsleitung), die sich auch in etwas längeren Wartezeiten auf Gespräche niederschlugen, seien die Schulungen „reibungslos gelaufen“. Um die Fachkräfte nicht noch zusätzlich zu belasten, wurden im Jobcenter 1 die weiteren Schulungsplanungen für den Zeitraum der BeKo-Schulungen angepasst; die an der Pilotierung teilnehmenden Fachkräfte waren von weiteren Schulungen weitgehend freigestellt.

Vorgeschaltet wurde ein Qualifizierungsbaustein zu sozial-kommunikativen Kompetenzen in der Beratung (BeKo I). Dieses Modul, das die FBA bereits in ähnlicher Form anbot, sollte dazu dienen, die Mindestvoraussetzungen für den Qualifizierungsprozess zu schaffen. Um zu ermitteln, welche Fachkräfte hierzu Schulungsbedarf hatten, bot die Zentrale einen Fragebogen und Entscheidungshilfen an (Umsetzungshinweise Stufe 1: 12).[57] Im Pilot-Jobcenter 1 wurde kein Vorschulungsbedarf festgestellt, da alle Fachkräfte bereits entweder die obligatorische Grundlagenschulung durchlaufen oder die bei Bedarf immer wieder angebotenen Kommunikations- und / oder Erweiterungsschulungen genutzt hatten. Am anderen Standort erhielten die Fachkräfte mit Bedarf die Schulung durch die Regionaldirektion. Somit war gesichert, dass alle Integrationsfachkräfte bei Eintritt in den Qualifizierungsprozess zu BeKo entweder das Modul „Sozialkommunikative Kompetenzen in der Beratungsarbeit“ oder BeKo I durchlaufen hatten.

Die Durchführung der Präsenzschulungen oblag den Jobcenter-Trainer/inne/n. Dabei kam jeweils ein Trainer-Tandem zum Einsatz, d. h. jede Schulung wurde immer von zwei Trainer/inne/n durchgeführt. Diese wurden teilweise durch Vertreter/innen des externen Dienstleisters A vor Ort unterstützt.[58] Die Schulungen waren weitgehend ‚standardisiert‘, d. h. die Jobcenter-Trainer/innen sollten bei ihren Schulungen ein zu diesem Zeitpunkt „fertiges“ Konzept umsetzen. Diese Anforderung ergab sich auch aus der Funktion in der Pilotierungsphase: Die erarbeiteten Schulungskonzepte sollten tatsächlich erprobt werden, um nach diesem ‚Praxistest‘ Verbesserungen und gegebenenfalls auch Korrekturen vornehmen zu können. Folglich konnten die Trainer/innen in den Schulungen keine eigenen Schwerpunkte setzen.

---

[57] Die Evaluation umfasste nur die Module BeKo II, III und IV. Schulungen zu BeKo I wurden nicht beobachtet.

[58] Grundsätzlich war vorgesehen, dass jede/r Jobcenter-Trainer/in bei jedem Modul einmal (bei der ersten Schulung) durch den externen Dienstleister A begleitet werden sollte. Diese Begleitung gehörte zum Leistungspaket der Pilotierung. Darüber hinaus hatten die Jobcenter die Möglichkeit, eine Begleitung durch diesen Dienstleister auch für weitere Schulungen einzukaufen. Davon hat insbesondere das Jobcenter 2 umfangreichen Gebrauch gemacht. Im Jobcenter 1 hingegen war man vom Nutzen dieser Begleitung nicht überzeugt und beschränkte sich auf den obligatorischen Einsatz des externen Dienstleisters A.

Die Schulungsteilnehmer/innen erhielten jeweils umfangreiche Schulungsunterlagen in ausgedruckter Form (Ordner). Dazu gehörten u. a. das Konzept der Beratungskonzeption (Grundlagenpapier und Papier zur IBB), aber auch ergänzende Texte und Materialien. Außerdem standen die Schulungsunterlagen auf der „Lernwelt" in elektronischer Form zur Verfügung. Für jede Seminargruppe wurde in der BA-„Lernwelt" eine Gruppe eingerichtet, sodass sie über diesen Weg untereinander kommunizieren und Material austauschen konnte. Zwischen den Präsenzschulungen sollten die Fachkräfte durch sogenannte „Minilektionen" an Gelerntes erinnert werden (vgl. unten: 5.4.1). Außerdem waren die Fachkräfte angehalten, während des Qualifizierungsprozesses ein „Transferbuch" zur individuellen Umsetzung von BeKo in die Praxis führen.

Die Zusammensetzung der Gruppen veränderte sich von Modul zu Modul, d. h. es gab keine festen Gruppen. Die Trainer/innen mussten sich bei jeder Schulung neu auf die jeweilige Gruppe einstellen. Darüber hinaus waren die Gruppen sehr heterogen, d. h. die Schulungsteilnehmenden brachten jeweils sehr unterschiedliche Voraussetzungen mit. Einige Teilnehmer/innen hatten bereits die Einführung von BeKo im SGB III mitgemacht und waren mit dem Konzept daher schon relativ vertraut.

Die Schulungen fanden zum Teil „in den Hochphasen der Sommerzeit" (Teamleitung) statt, die ohnehin durch Personalengpässe gekennzeichnet waren, weshalb es zu hohen Belastungen der beteiligten Teams kam.

Während die Schulungen am Standort 1 in einem Schulungszentrum außerhalb des Jobcenters stattfanden, wurden die Schulungen am Standort 2 in einem Raum im eigenen Gebäude durchgeführt. Dies führte dazu, dass Schulungsteilnehmende auch während der Schulungstage immer wieder in ihr Büro gingen und Arbeiten erledigten. Weil während der Schulungen dennoch Arbeit liegen blieb und im Anschluss nachgearbeitet wurde, habe ihnen nach allgemeiner Einschätzung manchmal Zeit gefehlt, BeKo zu erproben[59]:

> „Wenn ich BeKo wirklich in die Köpfe von den Mitarbeitern kriegen will, so, dass sie es auch mal in Ruhe ausprobieren können, damit sie es auch ein stückweit mehr im Kopf behalten können, brauche ich einfach vielleicht mehr Zeit am Anfang. (…) Ich würde ihnen schon gerne die Chance geben, dass sie Teile, die sie selbst gut und nützlich fanden, wenigstens anwenden können – ob Methoden, Techniken oder irgendwelche Gesprächsleitfäden. (Teamleitung)

5.1.5 Unterstützung durch externe Dienstleister

Zwei Leistungspakete des Qualifizierungsprozesses wurden für externe Dienstleister ausgeschrieben und im Frühjahr 2013 vergeben.

---

[59] Die Fachkräfte-Schulungen sollen deshalb nach Empfehlung der Projektgruppe ab Phase 2 so geplant werden, dass sie nicht in die Haupturlaubszeit bzw. in die Zeit der Schulferien fallen. Um den Fachkräften Zeit für das Einüben der neu gelernten Vorgehensweisen zu geben, sollte für die Zeit der Einführungsphase das Kundenkontaktdichtekonzept ausgesetzt bzw. angepasst werden.

Die Kompetenzen des Dienstleisters A liegen im Bereich von Trainings- und Personalentwicklungskonzepten. Er unterstützte die Führungsakademie der BA bei der Konzipierung von Schulungsunterlagen für die Präsenzschulungen der Integrationsfachkräfte und bei der Durchführung der TTT-Schulungen für die Jobcenter-Trainer/innen: Er stellte Co-Trainer/innen, erarbeitete Minilektionen (vgl. unten: 5.4.1) und begleitete die Jobcenter-Trainer/innen bei ihren ersten Präsenzschulungen vor Ort bzw. bei Bedarf auch darüber hinaus. Der Dienstleister sah sich selbst vor allem als „personelle Ressource“: „Alles, was wir einbringen, könnte auch die FBA gut.“ Der Dienstleister hatte bereits in der Vergangenheit in verschiedenen Projekten mit der BA zusammengearbeitet, u. a. bei der Einführung von BeKo im SGB III, bei der Grundqualifizierung neuer Vermittlungsfachkräfte im SGB III und bei der Qualifizierung von Gleichstellungbeauftragten im SGB II.

Die Unterstützung der FBA durch den externen Dienstleister A bei den TTT-Schulungen und bei der Erstellung und Überarbeitung der Schulungsunterlagen wurde als sehr hilfreich empfunden. Für die Erstellung der Minilektionen dagegen hätte es nach Aussagen der Führungsakademie der Unterstützung durch den externen Dienstleister nicht bedurft. Für die Jobcenter-Trainer/innen im Jobcenter 1 war die Begleitung durch den externen Dienstleister A bei den Präsenzschulungen eine große Hilfe. Sie brachte zum einen Entlastung bei der Vorbereitung der Schulungen und die Sicherheit, jederzeit auf externe Hilfe zurückgreifen zu können. Zum anderen wurde ein Coaching angeboten, das der stetigen Weiterqualifizierung der Jobcenter-Trainer/innen dienen sollte. Auch die Schulungsteilnehmenden des Jobcenters 2 schätzten, dass der externe Dienstleister A zur Vermittlung von Methoden beitrug (teilweise mit zusätzlichem Material) und Rollen im Gesprächstraining übernahm. Im Pilotjobcenter 1 war man weniger vom Nutzen der Begleitung durch den externen Dienstleister überzeugt und nahm die Angebote in deutlich geringerem Ausmaß in Anspruch. Die Jobcenter-Trainer/inne/n nutzten den externen Dienstleister A eher als „Feedbackgeber“. Die Fachkräfte haben auf die Frage, wie sie die Begleitung durch den externen Dienstleister wahrgenommen haben, sehr unterschiedlich geantwortet:

> “Der hat dann teilweise in den Gesprächen die Kunden mitgespielt. Das war dann schon, also da hat man gemerkt, das hat Hand und Fuß. Der hat dann so bestimmte Situationen so ganz gut provozieren können und man konnte sich da gut ausprobieren.“ (Integrationsfachkraft)

> „Ich habe ihm zehnmal gesagt, dass wir mit den Leuten in einem Zwangsverhältnis arbeiten, das hat den gar nicht interessiert. Er hat immer wieder seine Leier durchgezogen, die Leute wollen was von mir und ich soll was von den Leuten wollen. So ist es aber nicht, ich will was von den Leuten und die wollen von mir gar nichts, die wollen in Ruhe gelassen werden. Da ist er nicht drauf eingegangen.“ (Integrationsfachkraft)

Der andere externe Dienstleister (B) war zuständig für die Konzipierung und Durchführung der Transferförderung bzw. Lernbegleitung. Zu seinen Aufgaben gehörten vor allem die Erarbeitung eines Feinkonzepts für die Qualifizierung zur Transferförderung und die Durchführung der drei TTT-Schulungen dazu, die Begleitung und Unterstützung der Jobcenter-Trainer/innen in den drei Praxisphasen, die Beratung von Bereichsleiter/inne/n und Teamlei-

ter/inne/n zur Herstellung lernförderlicher Rahmenbedingungen für die Integrationsfachkräfte in den Jobcentern und eine erste Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahmen.

Der externe Dienstleister B hatte bislang noch keine Kooperationserfahrungen mit der BA. Seine Kompetenzen liegen vor allem in der Lernprozessbegleitung, die er seit vielen Jahren in zahlreichen Modellversuchen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung praktisch erprobt und theoretisch fundiert hat. Die fehlende ‚Innensicht' und die Unkenntnis der Organisationskultur der BA waren ungünstige Voraussetzungen für die Tätigkeit des Dienstleisters B bei der BeKo-Einführung und führten auch im Verlauf des Prozesses immer wieder zu Irritationen und Problemen. Es schien aber gewollt gewesen zu sein, mit diesem Dienstleister und seinem Konzept der Lernbegleitung auch – zumindest partiell – einen kulturellen Wandel anzustoßen: Kollegiale Hilfe und Selbstreflexion sollten im Rahmen der BeKo-Einführung einen größeren Platz erhalten. Die Bewertungen zum Beitrag des externen Dienstleisters B und zu seinem Konzept gingen weit auseinander: Er wurde teilweise hoch geschätzt, teilweise aber auch bis zum Schluss von einigen als ‚Fremdkörper' in der Kultur der BA wahrgenommen (vgl. unten: 5.4.2).

5.2 Lernziele und Unterlagen für Trainer/innen[60]

5.2.1 Modul BeKo II

Für die Integrationsfachkräfte der Jobcenter begannen die BeKo-Schulungen mit dem Modul BeKo II (Übersicht 5-1). Die Unterlagen für Trainer/innen umfassen ausgewählte Inhalte des Grundlagenpapiers, wobei ein Schwerpunkt auf der Vermittlung von Handlungsprinzipien liegt, ein weiterer auf der Vermittlung des Prozesses der Problemlösung im Kontext von Beratung und 4PM. Der Überblick über BeKo SGB II beginnt mit dem Hinweis:

> „Anliegen und Angebot der Qualifizierung ist die Stärkung der Beratungskompetenz und nicht die Vermittlung eines geschlossenen Beratungssystems und die entsprechende Definition aller Bedingungen." (UT BeKo SGB II; II/1: 18, Hervorhebung im Original).[61]

---

[60] Die Unterlagen für Trainer/innen werden in der jeweils ersten Fassung dargestellt, nach der die in die Evaluation einbezogenen Fachkräfte geschult wurden.

[61] Diese Lesart machte sich auch der Geschäftsführer des Jobcenters 1 zu eigen: Der Begriff der Beratungskonzeption sei problematisch, sofern er etwas Abgeschlossenes und Vollständiges anzeige, das „ganz oder gar nicht" genutzt werden könne. Beratungskompetenz zu entwickeln, sei alternativlos; aber jede Fachkraft setze sie anders ein. Dem entspricht, dass BeKo von vielen Führungskräften als „Instrumentenkasten" interpretiert wird, in dem „Beratungssituationen und Techniken" vorgehalten werden, aus denen Vermittlungsfachkräfte sich bedienen können.

Übersicht 5-1: Lernziele des BeKo-Moduls II

- Kenntnis der Grundlagen und Vorteile der Beratungskonzeption SGB II,
- Erkennen der Bedeutung der Umsetzung der Handlungsprinzipien zur Herstellung eines kooperativen Arbeitsbündnisses; Wissen, was Ressourcen sind und welche Bedeutung sie für erfolgreiche Vermittlungsarbeit haben,
- Reflexion der Rollen, die die Schulungsteilnehmer/innen als Integrationsfachkraft im Beratungsgeschehen einnehmen,
- Kenntnis des Prozessmodells der Problemlösung, des Prozessmodells der Beratung und des Funktionszusammenhangs mit dem 4-Phasen-Modell,
- Kennenlernen ressourcenorientierter Beratungstechniken/-methoden, Fähigkeit, diese im Beratungsgespräch einzusetzen.

Das schließt die Vermittlung anderer Inhalte nicht aus, stellt aber die Beratungspraxis in den Mittelpunkt. Zentraler Inhalt dieses Seminarabschnittes ist die Präsentation und Erläuterung der „Lernlandkarte“, in der das Gesamtkonzept der Beratungskonzeption grafisch aufbereitet wiedergegeben ist und hier zur Orientierung über den Ablauf der gesamten Qualifizierungsmaßnahme dient (vgl. Abbildung 5-2). Auf diese „Lernlandkarte“ soll im Seminarverlauf immer wieder Bezug genommen werden, um die einzelnen Abschnitte transparent zu verorten.

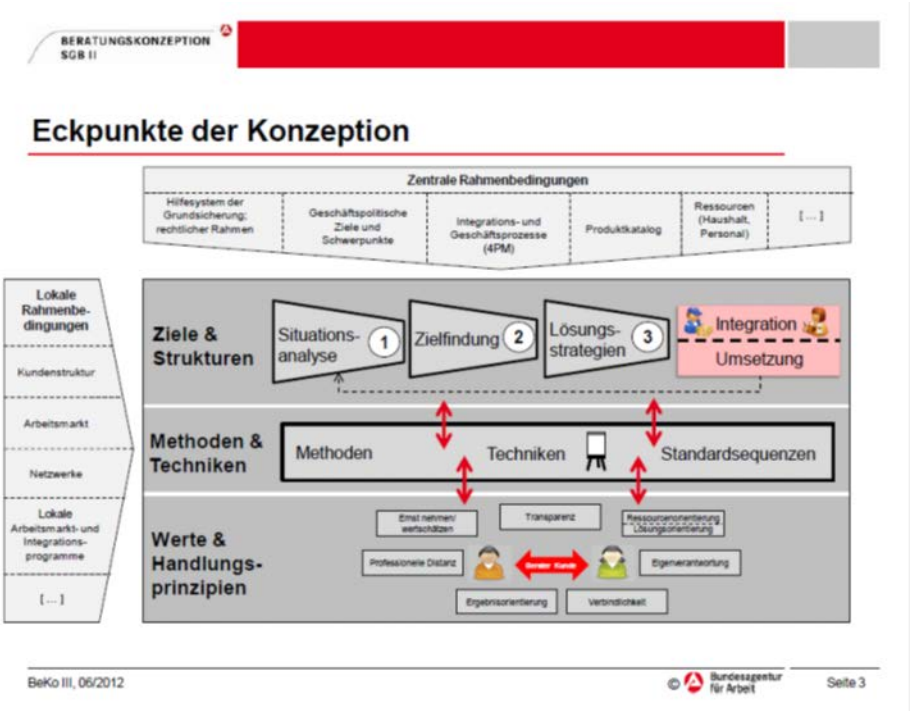
> „Bei jedem Kapitel wird den TN aufgezeigt, wo auf der Karte sie sich gerade befinden. Der TR zieht eine Parallele zum Beratungsgeschehen im Jobcenter. Die Transparenz, die im Seminar vorliegt, sollte in jedem Beratungsgespräch vollzogen werden. Zu wissen, in welcher Phase sich das Gespräch gerade befindet, ist förderlich für beide Parteien: Der Kundin/dem Kunden gibt es Orientierung, der IFK dient es zur Erleichterung des beraterischen Vorgehens“ (UT BeKo SGB II, II/1, S. 17).

Bestandteil dieser Seminareinheit ist das Video eines Beitrag von Eckart von Hirschhausen („Pinguin“), der „exakt dem Titel und dem Grundgedanken der vorliegenden Konzeption entspricht“ (UT BeKo SGB II, II/1, S. 19):

> „Verbessert man seine Schwächen, wird man maximal mittelmäßig. Deswegen: ‚Stärken stärken!‘, denn stärkt ein Mensch seine Stärken, so wird er einzigartig. ‚Und wer nicht so ist wie die anderen, sei getrost: Andere gibt es schon genug!‘ Die Beratungskonzeption ‚Stärken stärken‘ geht exakt mit dieser These überein. Im Filmbeitrag ist erkennbar, dass oft zu früh geurteilt wird. Jeder Mensch hat Ressourcen, die Aufgabe der IFK ist es, diese zusammen mit dem Kunden/der Kundin zu erarbeiten und darauf aufzubauen.“ (ebenda)

Hier wird das Handlungsprinzip der Ressourcenorientierung („Ressourcen der Kundinnen und Kunden im Blick“) bereits deutlich hervorgehoben, bevor es explizit thematisiert wird.

Abbildung 5-2: Lernlandkarte



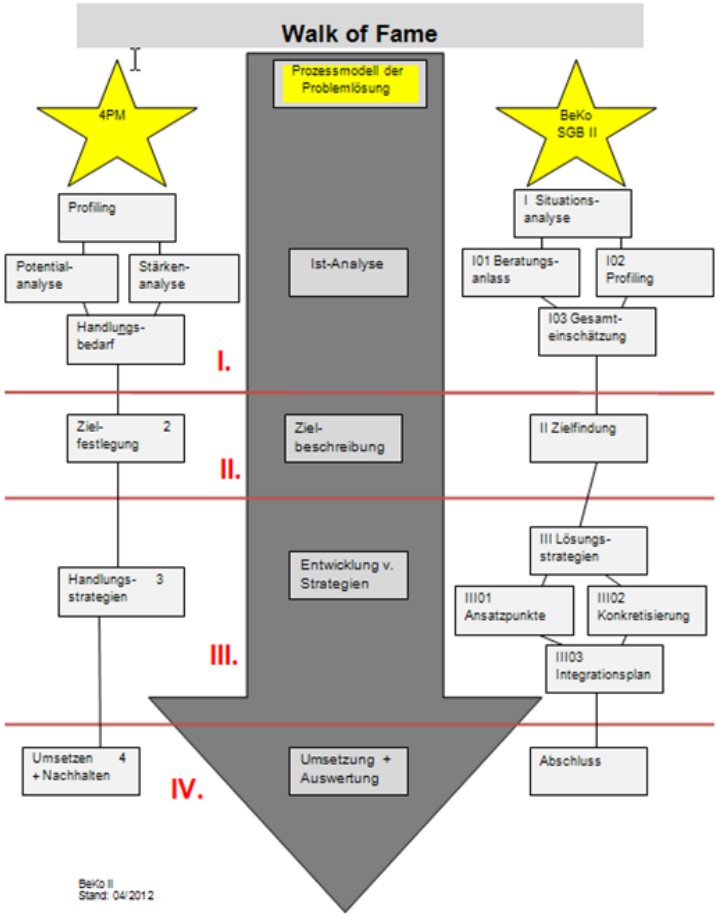
Werte und Handlungsprinzipien und insbesondere die Ressourcenorientierung sind zentrale Themen der auf den Überblick folgenden Seminareinheit „Anforderungen an Integrationsfachkräfte“, für die insgesamt 270 Minuten veranschlagt sind. Die Einheit gliedert sich in „Analyse der Arbeitssituation vor Ort“ (2.1), „Werte und Handlungsprinzipien in der Beratung“ (2.2) und Ressourcenorientierung (2.2.1). Die zentrale Bedeutung der Handlungsprinzipien für das Konzept BeKo II wird auch in dieser Aufteilung deutlich. Bemerkenswert ist, dass eines der acht Handlungsprinzipien, die Ressourcenorientierung, besonders hervorgehoben wird und Gegenstand eines eigenständigen Arbeitsauftrags ist. Damit wird bereits frühzeitig eine klare Gewichtung im Verhältnis von Handlungsprinzipien zu Beratungsmethoden vorgenommen und betont, dass Beratung mehr ist als ‚Gesprächsführung‘. Die praktischen Übungen zu den Handlungsprinzipien beziehen sich allerdings auf Beispiele, die mit der Beratungspraxis in den Jobcentern nichts zu tun haben: Hochzeitsplaner, Partnervermittlung, Architekt, Immobilienmakler.[62] Hieran schließt sich als eigenständiger Gliederungspunkt und damit hervorgehobener Seminarabschnitt die „Ressourcenorientierung“ an (2.2.1).

Die hierauf folgende Seminareinheit ist dem Thema „Rollen der Integrationsfachkraft“ gewidmet und sieht (bei Bedarf) eine Vertiefung zum Thema „Beratung im Kontext von Fördern

[62] Die Trainerunterlagen für Stufe 2 enthalten hierzu eine wichtige Korrektur: Die Übungen wurden der Arbeitssituation der Schulungsteilnehmer/innen angepasst und enthalten nun Beispiele aus dem Beratungsalltag der Fachkräfte.

und Fordern“ vor. Mit 90 Minuten ist dieser Abschnitt zeitlich vergleichsweise knapp bemessen, insbesondere wenn noch eine Vertiefung erfolgen soll.

Abbildung 5-3: Der „Small Walk of Fame”



Nach den Seminarabschnitten 2 und 3, die Beratungskompetenz und Beratungssituation auch unabhängig von BeKo behandeln, widmet sich Abschnitt 4 dem „Prozessmodell der Problemlösung und dem Prozessmodell der Beratung“. Im Zentrum stehen dabei die Darstellung der beiden Prozessmodelle, das Aufzeigen ihres Zusammenhangs und insbesondere die Verbindung zum Vier-Phasen-Modell:

> „Das Prozessmodell der Problemlösung und die Phasen des Beratungsprozesses werden gegenübergestellt und es wird deutlich, dass sich der Prozess der Beratung aus dem Prozessmodell der Problemlösung ableitet… Durch die praxisbezogenen Arbeitsaufträge werden 4PM und der Prozess der Problemlösung gegenübergestellt. Die TN erkennen die Funktionszusammenhänge und verstehen, dass BeKo und 4PM kompatibel sind und sich gegenseitig unterstützen.“ (UT BeKo SGB II, II/1: 47)

Ausdifferenzierungen folgen zu einem späteren Zeitpunkt im Zusammenhang mit der Erarbeitung der „Standardsequenzen“ (ab Modul BeKo III). Im Vordergrund der Erarbeitung steht dabei nicht die Einübung eines schematischen Ablaufs, sondern die Vermittlung der Erkenntnis, dass ein komplexer Prozess eine Grundstruktur aufweist, die aber durchaus variiert werden kann:

> „Die TN sollen erkennen, dass es im Problemlöseprozess eine Struktur bzw. Phasen (Situationsanalyse, Zielfindung und Lösungsstrategie) gibt und dass es von Vorteil ist, diese Phasen mit ihren Anforderungen zu unterscheiden und einzuhalten. Sie sind relevant für den Beratungsprozess als auch für den Problemlösungsprozess. Dabei soll nicht sklavisch in Kästchen gedacht werden. Ein Hin- und Herspringen innerhalb der Phasen ist normal und in der Beratungsarbeit oft unvermeidbar und nötig." (UT BeKo SGB II, II/1: 52f.)

Die Seminareinheit endet mit einer illustrativen Darstellung des Zusammenhangs zwischen Prozessmodell und dem „Vier-Phasen-Modell" im „Small Walk of Fame" (vgl. Abbildung 5-3).

Der fünfte Seminarabschnitt beschäftigt sich mit „Methoden und Techniken" und hat mit 270 Minuten einen vergleichsweise großen zeitlichen Rahmen. Gleich zu Beginn wurde eine konzeptionell wichtige Relativierung vorgenommen:

> „Obwohl der richtige Einsatz von Methoden und Techniken einen hohen Stellenwert für den Beratungserfolg haben kann, sollte ihre Bedeutung insgesamt nicht überschätzt werden. Der Einsatz von Methoden und Techniken geht fehl, wenn er nicht von einem Gerüst von Handlungsprinzipien und Werten getragen wird und das Ziel unklar definiert ist. Aus diesen Gründen stehen Methoden und Techniken in engem Zusammenhang mit den in Kapitel 2 dargestellten Handlungsprinzipien" (UT BeKo SGB II, II/1: 67)

Vertieft behandelt dieser Abschnitt das „Aktive Zuhören", „da es die erforderliche Haltung und wesentlichen Handlungsprinzipien entschieden widerspiegelt" (ebd.).

5.2.2 Modul BeKo III

Modul BeKo III behandelt das Detailkonzept der integrationsbegleitenden Beratung (IBB); vgl. Übersicht 5-2). Der erste inhaltliche Seminarabschnitt beschäftigt sich erneut mit den Handlungsprinzipien, was deren Bedeutung unterstreicht. Auf eine kurze Wiederholung (1.1) folgen zwei „Vertiefungen" – eine zur „Ressourcenorientierung" (1.2) und eine zur „Lösungsorientierung" (1.3).

Übersicht 5-2: Lernziele des BeKo-Moduls III

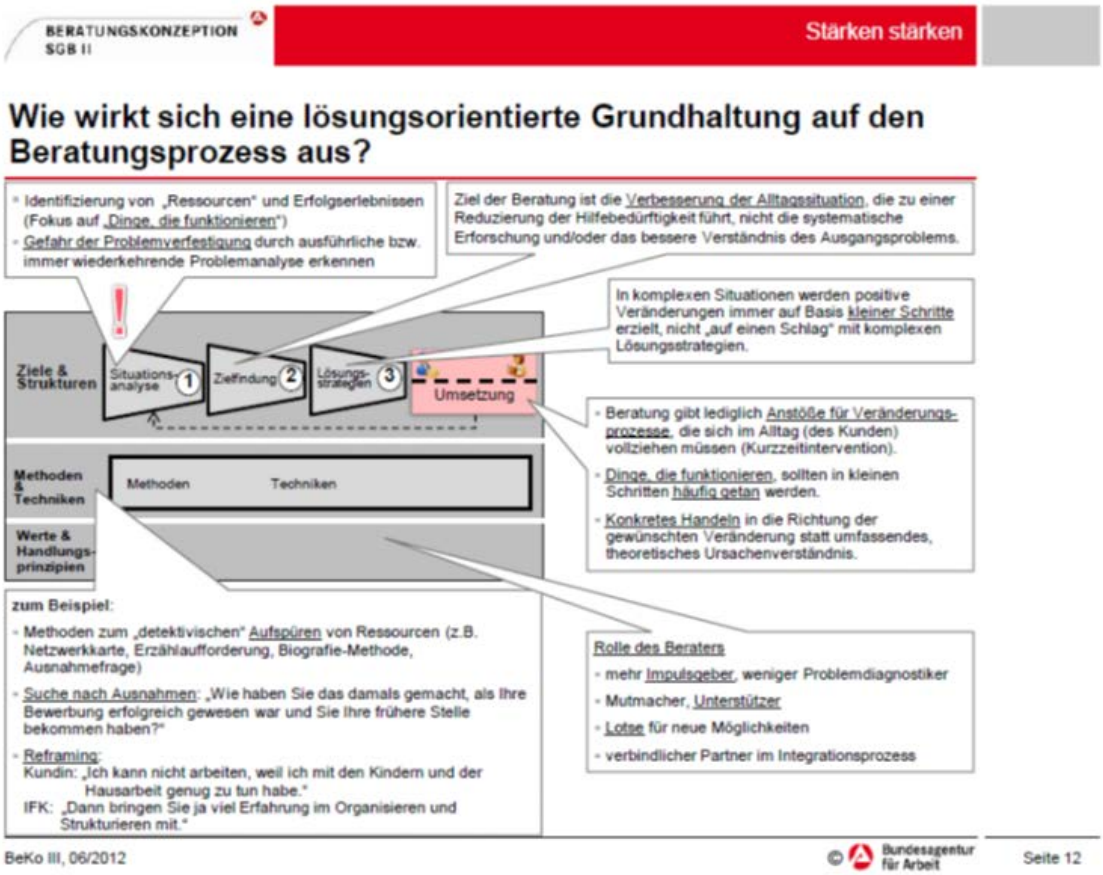
- Kenntnis der besonderen Bedeutung der Handlungsprinzipien „Ressourcenorientierung" und „Lösungsorientierung",
- Kenntnis des Detailkonzepts und des Funktionszusammenhangs zwischen der IBB und 4PM,
- Auseinandersetzung mit den Phasen I – III (Situationsanalyse, Zielfindung, Lösungsstrategien) der IBB und Fähigkeit, das beraterische Vorgehen zu beurteilen,
- Kenntnis der Hintergrundmaterialien als unterstützende Arbeitsmittel für Methoden und Techniken,
- Fähigkeit, in der Struktur des Detailkonzepts zu beraten und im Gesprächstraining ausgewählte Methoden und Techniken anzuwenden.

Während die Betonung der Ressourcenorientierung bereits in der Unterlage zu Modul II bekannt ist, ist das Hervorheben der „Lösungsorientierung“ neu. Auf deren thematische Nähe wird hingewiesen, gleichzeitig aber wird die Eigenständigkeit betont: Erst der ressourcenorientierte Blick identifiziert vorhandene Potentiale als Mittel zur Veränderung. In einer Grafik wird die „Lösungsorientierung“ im Prozess der Beratung illustriert (UT BeKo SGB II, III/1: 21, vgl. Abbildung 5-4).

> „Lösungsorientierung als Handlungsprinzip soll nicht darüber hinwegsehen, dass es Situationen und Problemkonstellationen gibt, die eben nicht ohne Ursachenforschung zu verändern sind. Der aufmerksamen IFK ist bewusst, dass eine lösungsorientierte Haltung auch die Gefahr des vorschnellen Springens auf vermeintlich einfache Lösungen birgt.“ (UT BeKo SGB II, III/1:. 21)

„Ressourcen- und Lösungsorientierung“ werden im letzten Teilabschnitt durch eine praktische Übung (1.4: Fall-Betrachtung „Nicole Hensel“) kombiniert. Das hierzu angeführte Lernziel lautet: „Die TN können ihre Aufmerksamkeit lösungsorientiert auf Kundenressourcen fokussieren.“ (UT BeKo SGB II, III/1: S. 22)

Abbildung 5-4: Lösungsorientierung



Der zweite Seminarabschnitt gibt einen Überblick über das Detailkonzept zu IBB BeKo SGB II und stellt die Verbindung zum Vier-Phasen-Modell her. Hierzu wird auf Erarbeitungs-

schritte aus Modul II zurückgegriffen, insbesondere auf die Figur des „Small Walk of Fame“ (vgl. oben: Abb. 5-3). Damit wird zum Thema „Standardsequenzen“ übergeleitet.

> „Im Gespräch differenziert der TR, dass ‚Standards‘ in Abgrenzung zu Qualitätsfragen hier auf ein Prinzip, auf Regelmäßigkeiten hinweisen. In logischer Abfolge laufen in einem Prozess bestimmte Schritte ab – und zwar unabhängig vom konkreten Fall, von den konkreten Rahmenbedingungen usw. (…) Standardsequenzen sind also Sequenzen, die – unbesehen der Individualität des Einzelfalls – prinzipiell in der entsprechenden Phase stattfinden. Wesentliches Merkmal ist, dass der Beratungsprozess in einzelne Teilschritte zerlegt werden kann. Diese stellen wiederkehrende und typische Beratungsprozessschritte dar.“ (UT BeKo SGB II, III/1: 36).

Explizit wird darauf verwiesen, dass die Standardsequenzen eine Struktur abbilden, aber kein Dogma für den Gesprächsverlauf sind. Die Trainer sollen die Struktur des Detailkonzepts – z. B. in laminierter Form – an die Teilnehmer/innen ausgeben, da im Weiteren damit gearbeitet werden wird.

Gesprächstrainings sind ein zentrales didaktisches Element der folgenden Seminarabschnitte. Bevor daher die Standardsequenzen für die einzelnen Beratungsphasen bearbeitet werden, erörtert ein Seminarabschnitt „Vorbereitung des Gesprächstrainings“ (45 Minuten) (UT BeKo SGB II, III/1: 41ff.) Konzept, Sinn und Regeln von Feedbacks sowie Fragen des Settings. Die Notwendigkeit des Kommunikationstrainings wird damit begründet, dass man am meisten lernt, wenn man es selbst tut (UT BeKo SGB II, III/1: 43): „Was du mir sagst, das vergesse ich. Was du mir zeigst, daran erinnere ich mich. Was du mich tun lässt, das verstehe ich.“ (Konfuzius, vermutlich 551 v. Chr. – 479 v. Chr.). Das Feedback-Geben wird mit dem Johari-Fenster eingeführt, welches den „blinden Fleck“ im Selbstbild eines Menschen illustriert. Feedback sei ein „erfolgskritischer Faktor im Lernprozess“. Regeln für Feedback-Geber und Feedback-Nehmer werden vermittelt (UT BeKo SGB II, III/1: 45ff.). „Alle Teilnehmer/innen sollen im Verlauf des Seminars die Möglichkeit erhalten, mindestens eine Standardsequenz oder Phase I der IBB in der Rolle der Integrationsfachkraft zu trainieren.“ (UT BeKo SGB II, III/1: 48).

Die Seminareinheit 4, für die 360 Minuten vorgesehen sind, hat die „Situationsanalyse“ zum Gegenstand und ist analog zu den Standardsequenzen der gleichnamigen Phase des Beratungsgesprächs gestaltet. Im „Überblick“ heißt es:

> „Die Lernsequenz Situationsanalyse der IBB ist die umfangreichste des Seminars. Sowohl die Klärung eines Beratungsanlasses, als auch die zwei Standardsequenzen Profiling und Gesamteinschätzung mit ihren herausgehobenen Bedeutungen für den Funktionszusammenhang mit dem 4-Phasen-Modell (4PM) sind Bestandteil der IBB-Phase I Situationsanalyse und somit dieser Lernsequenz.“ (UT BeKo SGB II , III/1, S. 51)

Der Zusammenhang zum „Vier-Phasen-Modell“ wird in einem Lernziel thematisiert:

> „(Die TN) kennen den Funktionszusammenhang zwischen 4PM und der IBB in der Phase I des Beratungsprozesses und wissen um das Zusammenwirken beider Konzepte. Die TN haben Strategien zur Synchronisation von Prozess und Beratung in der täglichen Praxis entwickelt.“ (UT BeKo SGB II, III/1, S. 50)

Bei der Erarbeitung des Arbeitsschritts „Profiling“ wird für den Trainer-Input erneut betont: „Der unmittelbare Zusammenhang zwischen BeKo und 4PM muss deutlich herausgearbeitet werden. Beide Konzepte ergänzen sich und weisen keine inhaltlichen und prozessualen Widersprüche auf.“ (UT BeKo SGB II, III/1: 42).

Der Standardsequenz I-03 Gesamteinschätzung kommt sowohl in der Beratungskonzeption selbst als auch im Hinblick auf den „Brückenschlag“ zum „Vier-Phasen-Modell“ eine hohe Bedeutung zu. Inhaltlich wird auf die direkte Referenz zwischen der Sequenz und dem Prozessschritt „Standortbestimmung“ im „Vier-Phasen-Modell“ verwiesen:

> „In der Standardsequenz I-03 Gesamteinschätzung geht es darum, dass die IFK ihre fachliche Beurteilung des Handlungsbedarfs und der Integrationschancen durch gezieltes Feedback erläutern. Die Kundin/der Kunde kann dadurch ein vertieftes Verständnis über ihren/seinen aktuellen Standort erzielen und den Handlungsbedarf nachvollziehen. Weiterhin sind die Fragen, Anliegen und Sachverhalte aus Sequenz I-01 mit den Ergebnissen des Profilings abgestimmt und für den weiteren Gesprächsverlauf zu berücksichtigen… Die gesamthafte Betrachtung von Stärken- und Potenzialanalyse erfolgt in der Standortbestimmung. Im Abgleich von Stärken und Potenzialen in Bezug auf den relevanten Zielberuf/die relevante Zieltätigkeit nimmt die IFK an dieser Stelle eine Einschätzung vor, ob und in welchem Zeitraum die Integrationschancen über Fördern oder Fordern erhöht werden können.“ (UT BeKo SGB II, III/1: 66)

Die beiden folgenden Seminareinheiten „Die Zielfindung der IBB“ (5) und „Die Lösungsstrategien der IBB“ (6) sind mit 180 bzw. 270 Minuten deutlich kürzer gestaltet als der Abschnitt zur Situationsanalyse. Didaktisch sind sie sich sehr ähnlich – im Wesentlichen werden jeweils Textabschnitte aus dem Detailkonzept in Paararbeit oder in Gruppen gelesen und verarbeitet. Daneben steht die Umsetzung in Gespräche (Rollenspiele) und deren Diskussion. Außerdem werden – passend zu den jeweiligen Beratungsphasen – Methoden vorgestellt, so z. B. in Seminarabschnitt 6 (Die Lösungsstrategien der IBB“) die Methode des „Reframing“. Das Modul schließt mit Ausführungen und Anregungen zu den Gesprächstrainings (7) bzw. zur Seminarauswertung (8).

5.2.3 Modul BeKo IV

Das Modul Beko IV bildete den Abschluss der Grundlagenqualifizierungsreihe für die Integrationsfachkräfte. Dieses Modul wurde „just in time“ produziert und sah inhaltlich dann auch etwas anders aus, als es in den BeKo III-Schulungen angekündigt worden war. Ursprünglich als Fortsetzung von BeKo III gedacht, sollte das bisher Gelernte auf „Beratung in komplexen Situationen“ angewendet werden. Faktisch wurde in BeKo IV jedoch sehr viel neuer Input gegeben: das Thema „systemische Beratung“ sowie die Orientierungs- und Entscheidungs-

beratung (OEB, vgl. oben: 3.3 und 3.4) wurden neu eingeführt[63], darüber hinaus auch eine Vielzahl weiterer Methoden.

Übersicht 5-3: Lernziele des BeKo-Moduls IV

- Vertiefung der Kenntnisse der Integrationsbegleitenden Beratung,
- Fähigkeit, auch an komplexe Beratungssituationen und Problemstellungen strukturiert und methodisch-reflektiert heranzugehen,
- Beherrschen lösungs- und ressourcenorientierter Strategien zur Vermeidung und Bewältigung schwieriger Gesprächssituationen,
- Kennenlernen weiterer Gesprächstechniken zur Bearbeitung auch komplexer Beratungs- und Gesprächssituationen,
- Fähigkeit, Methoden und Techniken prozess- und zielorientiert auch in schwierigen Beratungsgesprächen umzusetzen (Umgang mit Widerständen, Strategie Perspektiven erarbeiten usw.),
- Training der weiteren Gesprächstechniken zur Bearbeitung komplexer Gesprächssituationen an Hand simulierter Gesprächssituationen,
- Erarbeitung konkreter Vorstellungen zur Umsetzung des Gelernten in die Praxis.

Die Unterlagen für Trainer/innen zu BeKo IV bilden ein breites Themenspektrum ab: Seminareinstieg, Vorstellungsrunde und Erfahrungsaustausch werden vergleichsweise breit abgehandelt (insgesamt 15 Seiten), dann folgt eine Einheit zur Fallsammlung für anspruchsvolle Beratungssituationen (vier Seiten), gefolgt von einer allgemeinen Einführung in systemisches Denken (sieben Seiten). Viel Raum ist dem „Beratungskontext der Bedarfsgemeinschaft“ gewidmet (17 Seiten), dann folgen Einheiten zu „Widerstand im Beratungskontext“ (elf Seiten), zu „Ziel- und Veränderungsbereitschaft der Kundin/des Kunden (zehn Seiten) und zur Eingliederungsvereinbarung (zwei Seiten). Den Abschluss bildet eine Seminareinheit „Abschluss BeKo IV und BeKo-Qualifizierungsreihe“ (fünf Seiten).

Die „anspruchsvollen Beratungssituationen“ werden in der ersten Seminareinheit durch die Schulungsunterlage vorgegeben: Beratung von Bedarfsgemeinschaften, Umgang mit Widerständen, Schwierigkeiten in der Zielfindungsphase, Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung. Gleichzeitig wird jedoch die Möglichkeit eingeräumt, im Rahmen der Übungen Praxisfälle der Schulungsteilnehmer/innen zu bearbeiten oder aber die bereits aus dem Film bekannte Familie Hensel als Fallbeispiel heranzuziehen. In einer Gruppenarbeit sollen anspruchsvolle Fälle gesammelt werden. Ein Bearbeitungshinweis versucht eine Rückkopplung zu Elementen des Grundlagenpapiers SGB II, zu Handlungsprinzipien, Beratungsprozess und Methoden. Die Fragestellung ist jedoch weitgehend abstrakt, die Teilnehmerinnen und

[63] Zur OEB gab es allerdings in den Trainerunterlagen keine Ausführungen und keine Arbeitsaufträge. Grundlage für die Einführung der OEB war der dem Detailkonzept angefügte Anhang „Annex 1 – Unterstützung von Kunden in Orientierungs- und Entscheidungssituationen“ (IBB SGB II/3, S. 205ff.).

Teilnehmer müssen sich recht intensiv mit BeKo SGB II beschäftigt haben, um mit den Fragen wirklich etwas anfangen zu können.

> „Hilfreich ist es dann, die Beratungssituation anhand der folgenden Fragen zu reflektieren:
>
> ‚Wie setze ich die Werte und Handlungsprinzipien um? An welcher Stelle habe ich Schwierigkeiten? Wer und was kann mir helfen?'
>
> ‚Beachte ich die Phasen und Dimensionen der Integrationsbegleitenden Beratung im Rahmen der Ziele und Strukturen?' ‚An welcher Stelle habe ich Schwierigkeiten? Wer und was kann mir helfen?'
>
> ‚Setze ich die geeigneten Methoden und Techniken passgenau und effektiv um?' ‚An welcher Stelle habe ich Schwierigkeiten? Wer und was kann mir helfen?'" (UT BeKo SGB II, IV: 23f.).

Die Fallsammlung dient der Einstimmung und der Vorbereitung auf die intensivere Bearbeitung der vorgegebenen vier „anspruchsvollen Beratungssituationen". Was mit den abweichenden Themen geschehen soll, wird im Text nicht erwähnt.

Eine kurze, dazwischen geschaltete Seminareinheit (90 Minuten) versucht den Fachkräften eingängig nahezubringen, wie man „systemisches Denken" in Beratungssituationen im Jobcenter anwenden kann. Kund/inn/en systemisch zu verstehen, heißt vereinfachend, sie als Personen mit eigenen Vorstellungen wahrzunehmen und in ihrem (engeren) sozialen Kontext zu sehen:

> - „also nicht als Person, die man für sich betrachten und verstehen kann und die diese und jene festen und immer gleichen Eigenschaften und Verhaltensweisen hat;
> - sondern als Person, die – je nachdem, mit wem sie zusammen ist – unterschiedlich gestimmt ist;
> - als Person, die sich mit bestimmten anderen Personen in Gemeinschaft fühlt und von diesen abhängig ist;
> - und als Person, die zu einigen Themen und Situationen gewisse Grundeinstellungen und Vorstellungen hat, die ihr Denken, Fühlen und Handeln mitbestimmen" (UT BeKo SGB II, IV: 32).

Eine für Beratung bedeutsame Erweiterung folgt am Ende des Abschnitts. Die Grenzen einer Intervention in die „Autonomie der Lebenspraxis" werden kurz erläutert und dann die Grundprinzipien systemischer Beratung dargestellt. Der Abschnitt schließt mit folgenden Aussagen:

> „Wichtige Prinzipien der beraterischen Haltung sind also Respekt, Wertschätzung und eine gewisse Neutralität der Kundin/dem Kunden und ihren/seinen Lösungsversuchen gegenüber. Zudem muss man mit den eigenen begrenzten Einflussmöglichkeiten leben und versuchen, die eigene Rolle und die eigenen Interventionen stets zu reflektieren. Das bedeutet zum einen eine Entlastung als Berater/-in: Sie können die Kundin/den Kunden und ihre/seine Situation nicht steuern und daher auch nicht versagen oder scheitern. Auf der anderen Seite stehen Sie vor der besonderen Herausforderung, die Kundin/den Kunden auf Augenhöhe zu unterstützen: Ihr eigenes Verhalten und Ihre Einstellungen zur Kundin/zum Kunden spielen dabei systemisch gesehen immer eine Rolle." (UT BeKo SGB II, IV, S. 34)

Es müsste jedoch diskutiert werden, ob und auf welche Weise diese Prinzipien im Beratungskontext des SGB II realisiert werden können, in dem mögliche Sanktionen ja ebenfalls ein Thema sind (die allerdings in den Unterlagen für Trainer/innen an dieser Stelle nicht erwähnt werden). Und die angesprochene Rollenreflexion müsste einen entsprechend prominenten Platz im Qualifizierungskonzept bekommen.

Der „Beratungskontext der Bedarfsgemeinschaft" (Seminarabschnitt 5, insgesamt 315 Minuten) gibt dann Gelegenheit, das eben Gelernte zu vertiefen und die Kundin bzw. den Kunden im Kontext (quasi-)familiärer Beziehungen und Netzwerke zu sehen und zu verstehen. Außerdem werden Hilfsmittel für die Netzwerkanalyse (Eco-Map) und die Methode des zirkulären Fragens vorgestellt (UT BeKo SGB II, IV, S. 45ff.).

Ebenfalls breiten Raum (315 Minuten) nimmt das Thema „Widerstand im Beratungskontext" ein. Auch hier werden verschiedene Methoden vorgestellt bzw. wiederholt („Reframing").

Eine hohe Bedeutung in diesem Seminarabschnitt hat aber das Verstehen von „Widerstand" und die Anleitung, den eigenen Widerstand zu reflektieren (mit entsprechender Übung).

Als „ergänzender Trainer-Input" zum Thema „Bedeutung des Widerstands im Beratungskontext" wird vorgeschlagen:

> „Der vermeintliche Widerstand einer Kundin/eines Kunden ist nicht grundsätzlich als Gefahr oder Scheitern für den Beratungsprozess aufzufassen. Er ist ein Hinweis, dass mit der Kundin/dem Kunden noch etwas zu klären ist. Möglicherweise lief die Beratung schon eine Zeitlang unbemerkt nicht mit übereinstimmender Zufriedenheit, und dies zeigt sich an einem kritischen Punkt. Widerstand ist insofern eine Chance, als er etwas über die Kundin/den Kunden aussagt und nützliche Informationen liefert. Er ist für die Kundin/den Kunden Anlass, sich zu artikulieren und etwas von ihrer/seiner Motivation zu zeigen. Widerstand kann auch Hinweise auf persönliche Stärken der Kundin/des Kunden enthalten. Als IFK können Sie also, nachdem Sie die eigene Irritation überwunden haben, direkt auf den Widerstand zugehen und versuchen, die Gründe und Motive der Kundin/des Kunden dahinter zu verstehen:
>
> - Wogegen richtet sich der Widerstand?
>
> - Welche zugrunde liegenden Bedürfnisse der Kundin/des Kunden wurden missachtet?" (UT BeKo SGB II, IV, S. 57f.)
>
> „Nur in Einzelfällen ist es tatsächlich so, dass der Widerstand eine grundsätzliche Verweigerungshaltung der Kundin/des Kunden ausdrückt, die Sie als IFK nicht verändern können. Wenn sich dies herausstellt, ist eine Grenze der Möglichkeiten der Beratung erreicht, und Sie können nur noch aus der Rolle des Sanktionierers handeln. Aber es lohnt sich, vorher mit der Kundin/dem Kunden alternative Erklärungen offen zu prüfen und aus der Beraterrolle mit Reflexionsimpulsen an die Kundin/den Kunden zu experimentieren" (UT BeKo SGB II, IV: 58).

Offen bleibt allerdings, was es bedeutet, aus der Rolle des „Sanktionierers zu handeln". Dem Wortlaut zufolge („ist eine Grenze der Möglichkeiten der Beratung erreicht") liegt diese komplett jenseits der „Rolle des Beraters". Wenn ein und dieselbe Person diese beiden konträren Rollen einnehmen soll (als Berater/in die Autonomie der Rat Suchenden respektieren, als Sanktionierer/in aber gerade nicht), müsste dies hinreichend reflektiert werden – und, dem

systemischen Ansatz folgend, auch, ob die Rat Suchenden die Beraterrolle des persönlichen Ansprechpartners gänzlich ohne Gedanken an die potenzielle Sanktionierer-Rolle wahrnehmen. Es gibt jedoch in den Unterlagen für Trainer/innen keinen Hinweis auf eine solche Rollenreflexion, vielmehr gehen sie von diesen allgemeinen Aussagen zum Widerstand bruchlos zu einer praktischen Methode über, mit diesem umzugehen („Reframing"). Dadurch ist die Gefahr sehr groß, dass genau das getan wird, was nach den Aussagen im Abschnitt über „systemisches Denken" vermieden werden soll – zu glauben, man sei in der „Rolle eines Mechanikers, der an einem bestimmten Ventil dreht und präzise weiß, welches Ergebnis die Anlage darauf hin liefern wird, z.B. eine Heizungsanlage" (UT BeKo SGB II, IV: 33).

Wenn auch nicht der mögliche Rollenkonflikt in der Beratung thematisiert wird, so wird immerhin der Blick auf den eigenen Widerstand als möglicherweise wichtiges Element der Beratungsbeziehung gerichtet. Hierzu gibt es einen Trainerimpuls und eine Arbeitsanleitung (UT BeKo SGB II, IV: 62).

Weniger Raum als die beiden vorhergehenden nimmt mit 210 Minuten die Seminareinheit „Ziel- und Veränderungsbereitschaft der Kundin/des Kunden" ein. In den Unterlagen für Trainer/innen finden sich hier theoretische Ausführungen zu den Themen „Motivation" und „Ressourcen", daneben Hinweise auf Methoden (Skalierungstechnik).

Nur eine Stunde nimmt die Bearbeitung der vierten „anspruchsvollen Beratungssituation" ein, die Eingliederungsvereinbarung (EinV). Dies verwundert insofern, als sich hier potenziell der strukturelle Konflikt zwischen Beratung und Kontrolle/Sanktion manifestiert. Hier nur „Erfolgsfaktoren" zu sammeln und Rollenspiele durchzuführen – und das in einer Stunde – erscheint deutlich verkürzt. Die Trainerunterlagen enthalten nur wenige Hinweise zur EinV, den Trainern wurden jedoch Hintergrundmaterialien zur Verfügung gestellt. Darin werden drei wesentliche Mängel von Eingliederungsvereinbarungen genannt:

- Ziele/Inhalte der EinV sind wenig individuell, sondern überwiegend standardisiert.
- EinV werden nicht durchgängig auf der Grundlage des Profiling erstellt.
- „Fördern" und „Fordern" sind häufig nicht ausbalanciert.

An Textbeispielen wird gezeigt, wie eine gute Eingliederungsvereinbarung aussehen könnte.

Dem Abschluss des Seminars und der gesamten Schulung sind dann 180 Minuten gewidmet.

Insgesamt ist festzustellen: Die Unterlagen für Trainer/innen enthalten etliche theoretische Anregungen zum systemischen Beratungsansatz, blenden aber die Frage komplett aus, ob und in welchem Umfang er in der spezifischen Beratungskonstellation des SGB II einsetzbar ist. Rollenkonflikte werden – wie auch schon in den anderen Unterlagen für Trainer/innen – kaum thematisiert, ebenso wenig wie die realen Arbeitsbedingungen (z. B. dürften Vorgaben zu Sanktionsquoten den geschilderten Rollenkonflikt verschärft haben). Die theoretischen Ausführungen bleiben damit sehr abstrakt.

Praktisch stellte dies die Jobcenter-Trainer/innen vor eine schwierige Aufgabe, da zu erwarten war, dass die Schulungsteilnehmer/innen genau diese Widersprüche und Konflikte the-

matisieren würden, sie als Trainer/innen darauf jedoch nur ungenügend vorbereitet waren. Sie hatten faktisch nur die Wahl, entweder schwierige Situationen zu umschiffen bzw. kritische Fragen nicht zuzulassen oder zu verschieben, oder aber diese mit dem eigenen Sachverstand und der kollegialen Hilfe der Schulungsteilnehmer/innen anzupacken.

5.3 Das Schulungsgeschehen: Reaktionen und Beobachtungen

Mitglieder des Evaluationsteams konnten die Durchführung der Schulungen an einigen ausgewählten Tagen beobachten. Vor Beginn der Schulungen und nach den BeKo-Modulen III und IV führten sie Interviews und eine Gruppendiskussion mit Teilnehmer/innen au den Pilot-Jobcentern. Auch wenn Reaktionen der Fachkräfte und Beobachtungen kein vollständiges Bild von der Umsetzung des Schulungskonzepts ergeben, vermittelten sie Eindrücke vom Schulungsgeschehen und weisen auf Spannungsthemen hin.

Die Atmosphäre in den beobachteten Schulungen war sehr verhalten. Zur Auflockerung trug bei, dass sich alle Teilnehmenden inklusive der Jobcenter-Trainer/innen duzten. Dies wurde jeweils gleich zu Beginn der Schulung vereinbart. Die Fachkräfte schienen interessiert und neugierig, gleichzeitig aber auch ein wenig skeptisch, was die Erwartungen an die BeKo-Einführung im Allgemeinen und die Schulungen im Besonderen betraf. Als Folge der späten Einbeziehung der Teamleiter/innen (vgl. oben: 5.1.3) war ein großer Teil der Fachkräfte schlecht bis gar nicht darüber informiert, was man mit der BeKo-Einführung erreichen wollte.

Die Jobcenter-Trainer/innen hielten sich überwiegend relativ eng an das in den Unterlagen für Trainer/innen entwickelte Szenario. Wurde anfangs noch häufiger auf die fremde Urheberschaft des Qualifizierungskonzepts verwiesen (Die Konzeptionisten haben… Man hat uns gesagt,… Man hat uns erklärt…), schienen sich die Jobcenter-Trainer/innen im Verlauf zunehmend stärker mit dem Konzept von BeKo zu identifizieren. Während sie in den Schulungen zu BeKo II noch etwas unsicher und didaktisch ungeschickt agierten, gewannen sie im Verlauf der Schulungen an Selbstvertrauen und methodischer Kompetenz.

Eine besondere Herausforderung für die Jobcenter-Trainer/innen lag darin, dass in jeder Gruppe mindestens ein bis zwei Personen massive Vorbehalte gegenüber der BeKo-Einführung hatten. Die Trainer/innen mussten damit umgehen, dass einzelne Teilnehmer/innen sich offen weigerten, Arbeitsaufträge auszuführen und sich an den Gesprächstrainings zu beteiligen. Da zudem meist nur wenige Teilnehmer/innen vorbehaltlos hinter dem BeKo-Einführungsprozess standen und die Gruppe der „Unentschiedenen“ die Mehrheit bildete, war der Transfer in den Schulungen stark durch das Bemühen der Jobcenter-Trainer/innen beeinflusst, die Gruppe nicht zu verlieren. Deshalb gerieten Inhalte u.U. etwas in den Hintergrund bzw. es wurde in Kauf genommen, dass Lernziele nicht oder nur teilweise erreicht wurden. Widersprüche zwischen BeKo und Geschäftspolitik wurden im Verlauf der Schulungen immer wieder angesprochen, aber zu keinem Zeitpunkt aufgegriffen und ernsthaft diskutiert. Allerdings wurden die Fachkräfte insofern entlastet, als der Vorrang der Geschäftspolitik implizit als Begründung dafür akzeptiert wurde, dass sich BeKo nicht in jedem

Fall bzw. nur bis zu einer bestimmten Grenze umsetzen lässt. Die doppelte Aufgabe der Fachkräfte, ihre Unterstützungs- und Kontrollfunktion, wurde dabei jedoch nicht explizit gemacht und eine offene Auseinandersetzung mit dem Thema unterblieb.

5.3.1 Skepsis und Vorbehalte gegenüber dem Einführungsprozess

Zwei typische Vorbehalte der Fachkräfte galten weniger der Intention der Beratungskonzeption als der Art und Weise ihrer Einführung.

Vielen Fachkräften dauerten die Präsenzschulungen zu lang: „Da ist immer das halbe Team weg." „Also mein Nutzen, dass ich jetzt so viel Neues gelernt hätte, war nicht für 11 Tage ausreichend." So argumentierten nicht nur Teilnehmer/innen, die BeKo gar keinen Nutzen abgewinnen konnten, sondern auch aufgeschlossene Fachkräfte mit eigener Beratungsausbildung. Als Alternative brachten die Teilnehmer/innen „gezielte Schulungen" entsprechend dem persönlichen Bedarf ins Gespräch: „so dass die Belastung für jeden nicht so immens hoch ist". Fachkräfte, die eine Erprobung in der Praxis für sich ausschlossen, äußerten auch scharfe Kritik am Umfang der Schulungsunterlagen („ein Monster von Text", „dick wie ein Telefonbuch", „völlig unübersichtlich", „nicht praxisnah geschrieben"); dies dürfte jedoch eher Folge als Ursache ihrer Ablehnung gewesen sein.

Gewichtiger waren die Zweifel daran, ob Beratungsqualität längerfristig ein Organisationsziel bleiben würde oder ob in einem halben Jahr, sollte BeKo nicht positiv auf die Integrationszahlen gewirkt haben, „eine neue Sau durchs Dorf getrieben" würde. Auch den Jobcenter-Trainer/innen war bewusst, dass bei den Schulungsteilnehmer/innen „das Misstrauen permanent mitläuft: Wollen die uns nur ruhigstellen, oder ist dieses Interesse echt und ernst gemeint"?"

Das BeKo-Qualifizierungsprogramm zielt auf Verhaltensänderung bei den Integrationsfachkräften durch individuelle Kompetenzentwicklung und setzt deren Veränderungsbereitschaft voraus. Was einige Fachkräfte als neue Wertschätzung der Beratungsarbeit positiv herausstellten, empfanden andere als zu einseitige Defizitzuschreibung: „BeKo Einführung heißt für mich, klingt so für mich, wie wenn wir bis jetzt überhaupt noch nicht beraten haben, wie wenn wir jetzt was ganz Neues anfangen." Oder: „Vielleicht arbeiten die Leute hier auch schon richtig gut." Dass sie für Probleme der Beratungsqualität persönlich verantwortlich sein sollten, rief Widerspruch hervor.

> Wir sind nicht ohne Grund Vermittler geworden, sondern wir haben auch mal Kompetenzen mitgebracht, in dem Bereich zu sagen, wir können das, wir können Gesprächsführung und können auch in jeder Richtung Beratung. (Schulungsteilnehmer/in)

Erklärten Fachkräfte während der Schulungen, BeKo sei für sie „nichts Neues" oder „im Prinzip das, was wir eh schon die ganze Zeit machen", so schätzten sie damit nicht nur ihre Kompetenzen ein, sondern widersprachen zugleich einer Situationsdeutung, die sie bei ihren

Vorgesetzten vermuteten: „Was denken eigentlich unsere Vorgesetzten, …was wir so den ganzen Tag machen?“ [64]

Fach- und Führungskräfte konnten dem Anspruch, die Beratungspraxis zu verändern, leicht die persönliche Spitze nehmen, indem sie sich auf bestimmte Mitarbeitergruppen verständigten, denen BeKo vor allem zu Gute kommen solle. Typischerweise meint eine Fachkraft, die BeKo für sich als nicht umsetzbar verwirft: Wer „schon ein paar Jahre in der Vermittlung gesessen“ habe, der habe „einen Trott drinnen, wie man seine Gespräche führt, und das dann abzuändern komplett, ist ja nicht realistisch“. „Aber am sinnvollsten wird es wahrscheinlich wirklich für die Neuen sein. Dass man die das verpflichtend von vorne herein machen lässt.“[65]

Mit dem Argument, dass man vieles eigentlich schon anwende und eher andere den Schulungsbedarf hätten, entlasteten sich vor allem Fachkräfte, die für sich entschieden, die Schulungsinhalte in ihrer Beratungspraxis nicht weiter zu verfolgen (vgl. unten: 6.3.1). Bei ihnen kam kein persönlicher ‚Fortbildungsauftrag‘ für BeKo zustande. Möglich, dass einige von ihnen für BeKo zu gewinnen gewesen wären, hätte sich der Qualifizierungsprozess für sie aus einer gemeinsamen Bewertung der Ausgangssituation und des Qualifizierungsbedarfs ergeben:

> „Aber im Vorfeld von BeKo wurde ja nicht gefragt: Mensch, hier, was gibt es für Fragen, müssen wir halt und wie macht es Sinn. Das, was jetzt passiert, dieses ganze Feedback, das wäre mal vorher wichtig gewesen, um uns auch dann was Adäquates anzubieten an Schulung, und auch jetzt während und nach dem Prozess werden wir nicht gefragt, was uns das bringt.“ (Schulungsteilnehmer/in)

Die „Leselastigkeit“ von BeKo III wurde von den Schulungsteilnehmer/inne/n vielfach kritisiert. „Und wenn man dann aufgefordert wird: 'Lesen Sie sich mal die 20 Seiten hier durch und dann machen wir hinterher ein bisschen was. Na ja, das fördert jetzt nicht gerade die Spannung." (Integrationsfachkraft)[66]

---

[64] Teamleitungen setzten sich schon vor Beginn des Schulungsprogramms mit der „menschlichen Reaktion“ auseinander: „Ich kann das doch, was ich mache, warum soll ich jetzt noch mal eine Schulung haben.“ Man habe „tausendmal kommuniziert“, niemand müsse jetzt „komplett neu anfangen“: „Die meisten haben vernünftig beraten.“ Eine Jobcenter-Leitung legte daher Wert darauf, BeKo mit „Beratungskompetenz“ zu übersetzen: es sei ein „Hilfsangebot mit vielen Klasse-Instrumenten“ und kein geschlossenes Konzept, das alle in Gänze umzusetzen hätten.

[65] Die von den skeptischen Fachkräften angebotene Unterscheidung zwischen den „komplett neuen Kollegen“ und den „alten Hasen“ griffen auch die Teamleitungen bereitwillig auf. „Wir haben ganz, ganz viele Mitarbeiter, die von auswärts dazu gestoßen sind und nicht diese Beratungstechniken quasi mit der Muttermilch bekommen haben und für die ist das wirklich Gold wert, dass endlich mal die Möglichkeit besteht, diese Gesprächstechniken, die Verläufe, die Fragetechniken, das alles mal wirklich so rübergebracht zu bekommen.“

[66] Eine Teamleitung greift diese Kritik auf: „Ich bin auch Trainerin und ich würde dann auch sagen, irgendwo stimmt da was nicht. Ich kann doch nicht die Leute da hinsetzen und sagen: ‚Lest euch erst mal 20 Seiten durch.‘ Auch wenn das notwendig ist, um die Aufgabe zu lösen. Das muss doch irgendwie thematisch, methodisch auch anders gehen.“

5.3.2 Schulungsgespräche

In der Diskussion zu den *Rahmenbedingungen* (BeKo II Punkt 2.1 Analyse der Arbeitssituation vor Ort) erarbeiteten die Teilnehmer/innen eine ganze Reihe von Vorschlägen, die sie – sofern sie es entscheiden könnten – ändern würden: bessere Zusammenarbeit innerhalb des Hauses, mehr interne Kommunikation, Angebot zur Supervision für alle Beschäftigten, Kontaktdichte verringern, mehr Eigenverantwortung und Handlungsfähigkeit für Beschäftigte gewähren (z.B. eigene Fonds für Integrationsfachkräfte), weniger Personalwechsel, keine Mittelverschwendung (Töpfe leeren), keine wechselnden Zielsetzungen, Öffnungszeiten ändern, leistungsorientierte Bezahlung einführen, weniger Überstunden, mehr Lob, keine ständigen VerBIS-Änderungen, Stärkung der Mitarbeiter/innen im Konfliktfall (wenn Kund/inn/en sich bei der Geschäftsführung beschweren). In den Anweisungen in den Unterlagen für Trainer/innen heißt es zu dieser Arbeitsaufgabe:

> „Die Herausforderung für den TR besteht darin, im Anschluss an die Fragerunde, eine positive Stimmung herzustellen. Wichtig ist hierbei die Erkenntnis, dass es Rahmenbedingungen gibt, die von den IFK und ggf. auch von Geschäftsführungen (z.B. gesetzliche Rahmenbedingungen) nicht beeinflusst werden können. Trotzdem bleiben Gestaltungsspielräume; diese zu erkennen und ggf. zukünftig zu nutzen, kann produktiver Inhalt dieser Sequenz sein.“ (UT BeKo SGB II, II/1, S. 21).

Diese begrenzte Reichweite von BeKo wurde im Verlauf des Qualifizierungsprozesses immer wieder diskutiert – häufig jedoch nicht in der hier intendierten positiven Weise, sondern eher als Beschränkung bei der Einführung von BeKo. So gut wie gar nicht thematisiert wurde die Frage, welche der (eher ungünstigen) Rahmenbedingungen verändert werden könnten, da sie nicht gesetzlich vorgeschrieben sind. Selbst in Bezug auf die durchaus beeinflussbaren Rahmenbedingungen glaubten die Fachkräfte anscheinend nicht an eine Veränderbarkeit. Als die Jobcenter-Trainer/innen vorschlugen, die Pinnwand mit den erarbeiteten Ergebnissen zu fotografieren und der Geschäftsführung zu übermitteln, waren die Reaktionen eher verhalten.[67]

Über den Verlauf der Schulung wurden an verschiedenen Stellen *Sichtweisen der Fachkräfte auf die Kund/inn/en* deutlich: Ein Jobcenter-Trainer[68] begründete die Besonderheit von BeKo SGB II im Unterschied zu den Arbeitsagenturen damit, man habe es ja mit dem „Bodensatz“ zu tun. Dies sei keinesfalls negativ gemeint. Aber die Leute seien „austherapiert“, was die Instrumente betrifft. Das sei ein „Sockel, wo wir alles probiert haben“, aber „nicht einen Schritt weiter“ gekommen sind. Das seien auch schwierige Kunden und solche mit „Anspruchsdenken“. Die Teilnehmer/innen zeichneten überwiegend ein ähnliches Bild, wobei vermutlich eine gewisse Selektivität unterstellt werden kann, weil sich „schwierige“ Kund/inn/en deutlich stärker einprägen als diejenigen, die weniger Aufwand erfordern. Thematisiert wurde, dass

---

[67] Andere Gruppen hatten diesem Verfahren zugestimmt. Es ist unklar, was daraus geworden ist.

[68] Aus Anonymisierungsgründen wird hier und im Weiteren nur die männliche Form verwendet – unabhängig, ob es sich um eine Frau oder einen Mann handelte.

„die Leute einfach in Ruhe gelassen werden“ wollen. Eine Fachkraft sprach die aus ihrer Sicht weit verbreitete Schwarzarbeit an: sie ärgere sich schwarz, „dass ich den Zoll nicht auf die hetzen kann“. Einig war man sich darüber, dass Sanktionen nichts ändern. Es wurde beklagt, dass Kund/inn/en häufig auch noch Recht bekämen, wenn sie Widerspruch einlegen. Es gebe Kund/inn/en, „die uns locken“, „die mit Lachen reinkommen und wissen, dass wir nichts machen können“. „Da ärgere ich mich, wenn ich denen nicht hintendrauf komme.“ Die Trainer/innen reagierten darauf mit dem Hinweis, dass man den Frust über die gesetzlichen Rahmenbedingungen aushalten müsse. Sie empfahlen „professionelle Distanz“. Bei der Beobachtung entstand der Eindruck, dass die Teilnehmenden in Bezug auf das Kundenbild nicht frei von Stereotypisierungen waren. Dies wird von den Trainer/inne/n nicht aufgegriffen und zum Thema gemacht. Es fehlte an einer tieferen Reflexion zu den Umsetzungsbedingungen von BeKo.

Die *Handlungsprinzipien* wurden – durchaus in Übereinstimmung mit den Unterlagen für Trainer/innen – relativ formal eingeführt. Es sei doch klar, dass die Beratertätigkeit sich an Werten orientiere. Die acht Handlungsprinzipien seien Ergebnis der Tätigkeit einer Beraterkommission, der auch die Bundesagentur angehöre[69], wurde von den Trainer/inne/n erläutert. Die Teilnehmer/innen identifizierten dann anhand von Bildern und Symbolen die acht Handlungsprinzipien. Die Hinführung zu den Handlungsprinzipien erfolgte über eine Gruppenarbeit. Die Teilnehmer/innen sollten sich am Beispiel von Weddingplanung, Partnervermittlung sowie den Dienstleistungen von Architekten und Immobilienmaklern in die Kundenrolle hineinversetzen und über Analogien zum Beratungsprozess in den Jobcentern die Handlungsprinzipien „erarbeiten“. Diese Analogien wurden unterstellt. Vorsichtige Anmerkungen, dass bei diesen Beispielen – anders als in der Praxis des SGB II – Kunden die freie Wahl des Dienstleisters hätten und ein Auftrag durch die Kunden jederzeit entzogen und an andere Anbieter vergeben werden könne, wurden nicht aufgegriffen. Eine Fachkraft äußerte sich in einer Gruppendiskussion dazu wie folgt:

> „Zum Begriff ‚Kunde‘: Normalerweise will man ja – in einem Laden z.B. – viele Kunden haben. Bei uns ist es anders. Wir wollen möglichst wenig Kunden haben, und die sollen so versorgt werden, dass sie möglichst keine Leistungen brauchen.“ (Schulungsteilnehmer/in)

Es zeigte sich, dass Werte und Handlungsprinzipien zwar einsichtig und nachvollziehbar sind und auf allgemeine Zustimmung stießen. Ihre Praxistauglichkeit wurde aber nicht geprüft.[70]

---

[69] In den Trainerunterlagen heißt es: „Die BA orientiert sich mit diesen Handlungsprinzipien am Nationalen Forum für Beratung (NFB) und den aktuellen Beratungswissenschaften.“ (BeKo SGB II, II/1: 81).

[70] Dies ist bei der Überarbeitung der Trainerunterlagen korrigiert worden. In Phase 2 widerspiegeln die Beispiele zur Erarbeitung der Handlungsprinzipien die Praxis der Fachkräfte. Die Handlungsprinzipien werden deutlicher herausgearbeitet als in der alten Fassung. Dem zentralen Stellenwert der Handlungsprinzipien entsprechend – so die Auffassung der FBA – sollen Werte und Rollen vertieft diskutiert werden.

Die vorgegebene *Schwerpunktsetzung auf die Ressourcenorientierung* wurde vollständig umgesetzt. Der dazu gezeigte Film (Hirschhausen: Pinguin) war für alle sehr einprägsam. Die Diskussionen in den Schulungen (und danach) sprachen zwar dafür, dass der Paradigmenwechsel von der Defizit- zur Ressourcenorientierung bei den Fachkräften angekommen ist und akzeptiert wird, auch wenn es bei der praktischen Umsetzung durchaus noch Unklarheiten oder Probleme gibt.[71] Dem stehen jedoch die gleichfalls beobachteten Stereotypen entgegen. Offen blieb die Frage: Was mache ich mit den identifizierten Ressourcen – vor allem dann, wenn sich diese auf dem Arbeitsmarkt nicht ohne Weiteres nutzen lassen? In den Schulungen zu BeKo II erschien die Ermittlung der Ressourcen teilweise etwas „künstlich", weil nicht verbunden mit der Frage, was im konkreten Beratungsprozess daraus folgen könnte.

Das *Prozessmodell der Problemlösung* wurde sehr theoretisch eingeführt und erwies sich deshalb für manche Teilnehmer/innen als verwirrend. Dass in der Diskussion wiederholt auf „schwierige Kunden" verwiesen wurde, war für den externen Dienstleister ein Hinweis darauf, dass zur „vertiefte(n) Kenntnis der Handlungsprinzipien" auch „Selbstreflexion" zu den eigenen „Einstellungen" gehöre: „Die bleibt Dauerthema." (Externer Dienstleister) Es scheint deutlich zu werden, dass die drei Phasen – und hier insbesondere die der Zielfindung – gerade deshalb nicht gut nachvollzogen werden können, weil ein solches Verständnis die Verinnerlichung der Handlungsprinzipien voraussetzt: die Kund/inn/en ernst zu nehmen und nach deren Anliegen zu fragen.

Beim Komplex zum *Rollenverständnis* der Integrationsfachkräfte wurde durch die Trainer/innen deutlich formuliert, was auch in den Unterlagen dazu steht:

> „Die Folien zeigen, dass es für IFK immer Rollenkonflikte gibt und dass dies etwas Normales im Vermittlungsalltag ist. Die Spannung muss also ausgehalten werden, sie gehört zum Job." (UT BeKo SGB II, II/1, S. 37)

Bei der *Aneignung der IBB* in BeKo III wurde in den Schulungen häufig diskutiert, ob das Detailkonzept realitätsnah sei oder nicht. Schulungsteilnehmer/innen argumentierten, es hänge von den Vorgesprächen ab, wie ein Gespräch verläuft und welche der Standardsequenzen jeweils bearbeitet werden. Relativ stark wurde das Detailkonzept als Vorgabe für den Gesprächsablauf wahrgenommen. Die Trainer relativierten dies und verwiesen darauf, dass es sich bei den Sequenzen der IBB um eine „idealtypische Struktur für ein Erstgespräch" handele. Die Reihenfolge sei nicht entscheidend, letztlich sei die Struktur wie ein Baukasten, man könne flexibel damit umgehen. Unklar blieb, ob die Integrationsfachkräfte in ihrer Tätigkeit künftig (auch) danach beurteilt werden würden, ob sie die Struktur der IBB in ihren Gesprächen einhalten. Skepsis und Verunsicherung wurden u.a. auch dadurch genährt, dass jede Fachkraft die Struktur der IBB ausgehändigt bekam. Bei der Diskussion der einzelnen

---

[71] Ebenso war klar, dass sich die Ressourcenorientierung in der Beratung nur umsetzen lässt, wenn die Kund/inn/en ihrerseits an einer Beratung interessiert sind.

Sequenzen und den zugehörigen Gesprächstrainings war zu beobachten, dass Teilnehmer/innen und Trainer/innen bemüht waren, auch die bereits in BeKo II vermittelten Handlungsprinzipien zu berücksichtigen. Am stärksten und häufigsten erfolgte dies in Bezug auf die (in den Schulungen am intensivsten besprochene) Ressourcenorientierung. Aber auch andere Handlungsprinzipien wurden fallweise immer wieder erwähnt – häufig Transparenz, Lösungsorientierung und professionelle Distanz, relativ seltener z. B. das Ernstnehmen der Kund/inn/en.

Während die Behandlung der *Situationsanalyse* den Fachkräften relativ wenige Probleme bereitete, gestaltete sich die Vermittlung der Phase der *Zielfindung* schwieriger. Hier gab es eine Reihe von Irritationen. Immer wieder tauchte die Frage auf, wer von beiden – der Kunde / die Kundin oder die Fachkraft – das Gespräch steuert und über die Ziele bestimmt. Kontrovers wurde diskutiert, ob die Fachkraft bestimmen solle, „wo es lang geht" oder – nach dem Handlungsprinzip der Eigenverantwortung – die Kund/innen letztlich selbst über ihre Ziele entscheiden müssten. Dazu ein Trainer ganz klar: „Du sagst, wo der Hase hinläuft. Du bist die Fachkraft." Die Kund/inn/en könnten mitentscheiden. Die Diskussion spitzte sich zu: „Ist der Kunde nun oberster König oder nicht?" „Ich habe das Gefühl, der Mensch steht wieder im Mittelpunkt bei BeKo – das kommt aber im Konzept der IBB nicht rüber!" Und die Gegenmeinung: „Das Ziel ist vorgegeben mit dem gesetzlichen Auftrag. Da diskutiere ich auch nicht." Oder: „Wir sind ja nicht bei ‚Wünsch dir was'! Dann sollen sich die Leute hier abmelden!" Es wird vorgeschlagen, Kompromisse zu finden. Dies sei aber – so ein Einwand – nicht immer möglich: „Ich frag schon, was sie sich vorstellen. Das Problem ist nur: Mein Ziel und das Ziel des Kunden sind sehr konträr." Und wenn der Kunde bzw. die Kundin eine abweichende Meinung zur Einschätzung der Integrationsfachkraft vertreten sollte? Die Trainer/innen verwiesen an dieser Stelle auf eine in BeKo IV folgende Schulungssequenz zur Arbeit mit Widerständen. An anderer Stelle wurde aber auch eine klare Antwort formuliert: „Es wird Situationen geben, wo sich Kunden beharrlich weigern. Da muss man die gesetzliche Keule herausholen." Minilektion 1 für Integrationsfachkräfte gibt in der Trainerversion dazu folgende Hilfestellung: In der Phase II (Zielfindung) könnten u.a. das Handlungsprinzip Transparenz und Professionelle Distanz verstärkt eingesetzt werden. Dazu wird ausgeführt:

> „Transparenz […]: Keine Entscheidungen über den Kopf der Kundinnen und Kunden hinweg! […] Professionelle Distanz: Kunde/Kundin trifft die Entscheidung, die IFK respektiert diese, auch wenn sie anders entschieden hätte. …" (Minilektion 1, Trainerversion, S. 4)

Die von den Fachkräften eingebrachten *Fälle für die Gesprächstrainings* widerspiegelten deren Unsicherheit beim Umgang mit widersprüchlichen Zielvorstellungen von Fachkraft und Kund/inn/en: Eine Kundin schließt für sich aus, im Reinigungsbereich (Vorschlag der Fachkraft) zu arbeiten; ein Kunde wünscht die Förderung zum Erwerb eines LKW-Führerschein, obwohl er nach Meinung der Fachkraft in seinem bisherigen Beruf gut vermittelbar ist; ein Kunde soll nach Auffassung der Fachkraft zunächst eine Therapie machen, dieser sieht es aber (noch) nicht ein usw. Zur Fallbearbeitung wurden eine Reihe von Ideen entwickelt, die sowohl die Umgangsweise mit dem Problem als auch die Art der Gesprächsführung betra-

fen. Im Kern ging es dabei meist darum, den Wünschen und Vorstellungen der Kund/inn/en zwar Raum, ihnen gleichzeitig aber Hinweise zur Realitätstauglichkeit zu geben.

Bei den *Gesprächstrainings* selbst war es nicht immer einfach, Freiwillige zu finden. Es zahlte sich aber aus, dass die Regeln für Feedback-Geber und Feedback-Nehmer diskutiert waren und während der Schulung immer wieder in Erinnerung gerufen wurden. Ein entsprechendes Flipchart hing in Sichtweite für alle Teilnehmer/innen an der Wand. Die Trainer/innen achteten sehr darauf, dass die Feedbacks diesen Regeln folgten und wertschätzend vorgebracht wurden. Mit zunehmender Erfahrung, dass jedes Rollenspiel letztlich eine Übung darstellt, aus der man lernen kann, war die Schwelle für die Teilnahme am Gesprächstraining etwas gesunken. Doch schlossen weiterhin einzelne Integrationsfachkräfte für sich selbst die Übernahme einer solchen Aufgabe aus. Die Lust auf ein Rollenspiel war immer dann größer, wenn man eigene Fälle inszenieren und dabei erleben konnte, wie die Kolleg/inn/en damit umgingen und welche (manchmal überraschenden) Gesprächsverläufe sich dabei ergaben.

> „Bei uns war in BeKo III eine besonders schöne Situation, dass wir eben auch abgewichen sind, konkret dann auch Fallbesprechung, was meinen eigenen Kunden betraf und dann [Dienstleister/in] die Gesprächsführung übernommen hat und eingegriffen hat, Hinweise gegeben hat, Ratschläge gegeben hat. Was natürlich schön war für mich zu sehen, wie geht ein Außenstehender, ein Externer damit um, wir reagieren meine Kollegen, was kann ich für mich mitnehmen.“ (Integrationsfachkraft)

Ein anderes Aha-Erlebnis hatte eine Gruppe bei einem Rollenspiel zur Phase der Situationsanalyse (BeKo III, Arbeitsauftrag 5). Eine Person aus dem Kreis der Schulungsteilnehmer/innen sollte beispielhaft dieses Gespräch führen, wobei alle anderen Beobachtungsaufgaben bekamen, die sowohl die Leitfragen zu den einzelnen Standardsequenzen als auch die Handlungsprinzipien als auch die Methoden und Techniken und die Qualitätsstandards betrafen. Die agierende Person hatte gleichzeitig eine Vielfalt von Anforderungen umzusetzen. Es dauerte eine Weile, bis sich jemand freiwillig meldete und das Rollenspiel übernahm. Das Gespräch fanden Schulungsteilnehmer/innen und Trainer/innen rundum gelungen: Alle Anforderungen wurden perfekt umgesetzt. Ja, man kann tatsächlich ein Gespräch nach diesem Muster führen! Und man braucht auch gar nicht so viel Zeit dafür! Es gab viel Lob und Respekt für diese Leistung aus dem Kreise der Kolleg/inn/en. Dieses Gesprächstraining wurde zu einem einschneidenden Erlebnis für alle Schulungsteilnehmer, über das im Verlauf der Schulung noch oft gesprochen wurde.

> „Beko III fand ich gut, auch für die Praxis dann wesentlich übertragbarer, es wurde viel, viel konkreter. Das Problem, was ich einfach für mich feststelle, ich habe so bestimmte Sachen nochmal rausgepickt, die ich auch gut fand, die ich aber eigentlich teilweise vorher schon gemacht habe, nochmal bestimmte Sachen, wie jetzt dem Kunden nochmal zu erklären, wofür werden bestimmte Sachen erfasst, nochmal wie das Gespräch strukturiert ist, so einzelne Sachen.“ (Integrationsfachkraft)

Weniger attraktiv waren hingegen „Pflicht-Rollenspiele“, zumal wenn sie aus Sicht der Schulungsteilnehmer/innen nicht sehr anspruchsvoll waren.

> „In BeKo II haben wir anderthalb Tage lang diese Sequenzen aufgedröselt. (...) Ja machen wir jetzt mal ein Rollenspiel, wie begrüße ich einen Kunden? Wie jetzt? Nee wir begrüßen jetzt mal den Kunden. Wie begrüßt Du Deinen Kunden? Ist das euer Ernst? Ich weiß doch, wie ich Guten Tag sage. Es mag Kollegen geben, die das nicht können. Aber natürlich habe ich eine Begrüßungssequenz. Ich rufe den Kunden rein, ich begrüße den mal mit Handschlag, mal ohne. Kommt immer auf die Situation, auf den Kunden an. Und dann gehen wir ins Gespräch rein mit einer Wiederholung vom letzten Mal. Oder, oder, oder. Das ist ja situativ. Gibt es nicht Schema F. Also es, nee. Da muss ich, da brauche ich nicht anderthalb Tage sitzen und Sequenzen üben." (Integrationsfachkraft)

Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Gesprächstrainings die Praxis nur ansatzweise widerspiegelten, weil sie tendenziell ‚harmonischer' waren. Fachkräfte sagten z. B.: „So ruhig bin ich sonst nicht", oder: „Der Kunde (Rollenspieler) war nicht zickig genug." In einer Gruppe wurde wiederholt der Wunsch geäußert, das „perfekte richtige Gespräch" demonstriert zu bekommen. Die Trainer/innen lehnten dieses Ansinnen ab, da es dieses perfekte Gespräch nicht gebe. Bei den Teilnehmenden blieb jedoch Unzufriedenheit darüber, dass es in der Schulung an einem positiven Beispiel zur Demonstration eines guten Beratungsgesprächs fehlte.

Bei den Rollenspielen wurden auch die im Seminar erlernte Methoden und Techniken trainiert, vor allem: Reframing, Skalierungstechniken, hypothetische Fragen, Metakommunikation.

In den Schulungen zu BeKo IV nahm das Erlernen verschiedener Methoden (kollegiale Fallberatung, inneres Team, Sechs Hüte, Netzwerkkarte, Lebensbaum…) einen breiten Raum ein. Diese Methoden wurden meist in Gruppen zunächst erarbeitet und dann den anderen Seminarteilnehmer/inne/n vorgestellt, bevor sie dann in Gesprächssituationen angewendet und ausprobiert wurden. Dass sie für „anspruchsvolle Beratungssituationen" eigene Praxisbeispiele mitbringen sollten, empfanden die Teilnehmer/innen als sehr positiv. Die Fachkräfte brachten vor allem Fälle mit, bei denen sie entweder unsicher waren, wie sie damit verfahren sollten, oder bei denen Kund/inn/en in starkem Ausmaß eigene Interessen und Wünsche geltend machten – teilweise in Widerspruch zu den Intentionen und Zielen der Fachkraft.

Zum *Thema „Bedarfsgemeinschaft"* wurde herausgearbeitet, diese könne in der Beratung für die Fachkräfte sowohl eine Ressource als auch eine Hürde darstellen. Es sei deshalb gut zu überlegen, wie man im konkreten Fall vorgeht. In der TTT-Schulung gab es dazu eine kontroverse Diskussion: Die Schulungsverantwortlichen legten Wert auf die Feststellung, dass jede/r Leistungsbeziehende Anspruch auf individuelle Förderung hat. Dem entgegneten die Teilnehmer/innen, in der Praxis gelte der Ressourcenansatz[72], wonach (nur) diejenige Person in der Bedarfsgemeinschaft gefördert wird, die über die besseren Eingliederungschancen verfügt: „Irgendwann muss ich mich doch entscheiden." Hier wird ein Widerspruch zwischen Theorie und Praxis festgestellt. Die FBA-Trainer erklärte dazu sinngemäß: Wir stellen hier nur den gesetzlichen Anspruch vor, etwas Anderes können wir nicht schulen. In der Pra-

[72] Gemeint ist hier eigentlich ein „Budgetansatz": Finanzielle Mittel sollen sparsam eingesetzt werden.

xis muss die Bedarfsgemeinschaft selbst entscheiden, wer gefördert wird und wer – falls nötig – die Kinderbetreuung übernimmt. Es wurde also das Dilemma beschrieben, ohne dass dafür eine Lösung oder Empfehlung angeboten werden konnte. In der beobachteten Präsenzschulung wurde diese Frage durch die Trainer/innen nicht explizit aufgegriffen, sie gaben vielmehr einen foliengestützten Input mit der von der FBA bereitgestellten Power-Point-Präsentation, in der das genannte Dilemma ausgespart war. Ein von einer Fachkraft eingebrachter Praxisfall hatte jedoch genau dies zum Thema: In einer Bedarfsgemeinschaft möchten beide Partner einen Bildungsgutschein für eine Umschulung. Die Fachkraft will und darf aus „Ressourcengründen“ aber nur eine Person fördern. Sie fühlt sich dabei sehr unwohl, weil erstens beide Partner die Voraussetzung für eine Umschulung erfüllen und zweitens beiden durch die Erstellung entsprechender (positiver) Gutachten bereits Hoffnung auf einen Bildungsgutschein gemacht worden war. In der Diskussion wird die Entscheidung, nur eine der beiden Personen zu fördern, von allen Schulungsteilnehmer/inne/n vollständig geteilt. Es wird aber gleichzeitig auch allen klar, dass man sich damit „auf sehr dünnem Eis“ bewegt. Der Ausweg wird darin gesehen zu verdeutlichen, dass es sich beim Bildungsgutschein um eine Kann-Leistung handelt, die Entscheidung folglich bei der Fachkraft liegt. Für diese Entscheidung wurden dann Argumente gesucht: Die Kinderbetreuung im Fall von Krankheit oder Ferien kann nicht abgesichert werden, wenn beide gleichzeitig eine Umschulung machen und ggf. beide im Prüfungsstress sind. Der Arbeitsmarkt für Altenpfleger/innen sei gut, für Bürokaufleute hingegen nicht, deshalb sei eine Umschulung nur im Bereich der Altenpflege sinnvoll. Der Kunde habe noch nie zuvor im Büro gearbeitet, solle vielleicht zunächst eine AGH in diesem Bereich machen. Es zeugte von Wertschätzung gegenüber dem Paar, dass es als unabdingbar angesehen wurde, sich dafür zu entschuldigen, dass man zunächst beiden die Hoffnung auf einen Bildungsgutschein gemacht hatte.

Die *Methode „Netzwerkkarte*“ stieß bei den Schulungsteilnehmer/inne/n auf Irritationen und Widerspruch. Sie wird als tendenziell zu aufwändig und als zu therapeutisch angesehen. Auch bestehe das Risiko, dass man dabei Probleme aufdecke, ohne bei deren Lösung helfen zu können, z.B. weil man nicht über die dafür nötigen Qualifikationen verfügt. Dies könne „fatale Folgen“ haben. Auch die Trainer schienen nicht sehr überzeugt und rieten, die Netzwerkkarte nur in besonderen Fällen einzusetzen. So auch eine Fachkraft: „Vielleicht irgendwann mal einer, mit dem ich das mache, ist eher etwas für den Hinterkopf.“

Bei der Lernsequenz *„Umgang mit Widerständen*“ gab es breiten Raum, über in der Praxis erlebte Widerstände zu berichten. Es zeigte sich, dass es dazu eine Vielfalt von Erlebnissen und Wahrnehmungen gibt; jede Fachkraft kann aus eigener Erfahrung etwas berichten. Genannt werden u. a. (persönliche) Antipathie, Geschlechterrollenbilder (z.B. bei türkischen Männern gegenüber weiblichen Fachkräften), Vorurteile, fehlende Motivation auf Seiten der Kund/inn/en, nicht eingehaltene Absprachen und unterschiedliche Zielvorstellungen. Einige Leistungsbeziehende übten passiven Widerstand aus, indem sie einfach nicht sprechen und sich jedem Gespräch verweigern. Eine Fachkraft habe schon einmal eine knappe halbe Stunde gemeinsam mit dem Kunden geschwiegen. Deutlich wird, dass reale und angedrohte Gewalt in den Wahrnehmungen der Fachkräfte eine relativ große Rolle spielt.

Die Diskussion zu möglichen Gründen von Widerständen ergab, dass die Fachkräfte mitunter selbst zu Widerständen beitragen, weil Kund/inn/en nicht wertschätzend behandelt werden, Leistungsbescheide spät oder nicht korrekt erstellt werden oder den Kund/inn/en die rechtliche Situation nicht ausreichend erklärt wurde. Hier hakten die Jobcenter-Trainer/innen ein:

> „Kennt Ihr das? Ich denke nur an den Kunden und kriege so einen Kragen – das ist Widerstand! Denkt an BeKo II: nonverbale Kommunikation, 56% ist Körpersprache. Wenn Ihr Widerstand habt, bevor Ihr den Schalter umlegen könnt zum Ernstnehmen, ist das schon raus! Neutral sein kann man nur, wenn man mit eigenem Widerstand umgeht. Vorher den Stöpsel ziehen!“ (Jobcenter-Trainer/in)

Die Trainer/innen brachten zum Thema Widerstand die Präsentation des externen Dienstleisters B ein. Es wird vermittelt, dass Widerstand ein normales Phänomen ist, dass Widerstand auch positiv sein kann und dass Widerstand subjektiv immer berechtigt ist. Entscheidend sei es, die Gründe des Widerstandes zu kennen, um darauf in passender Weise reagieren zu können. Dienstleister A hat dazu auf Grundlage des Materials von Dienstleister B eine Übersicht gestaltet, die sachliche, emotionale und taktische Gründe für Widerstände und Möglichkeiten zu deren Bearbeitung unterschied.

Ein zentrales Thema von BeKo IV war die *kollegiale Fallberatung*. Für viele der Schulungsteilnehmer/innen war diese Methode nicht neu, da sie in den Teams teilweise bereits praktiziert wurde. Allerdings waren die damit gemachten Erfahrungen nicht so positiv, was zumindest teilweise an den Rahmenbedingungen gelegen haben dürfte. Die Jobcenter-Trainer/innen stellten in den Seminaren eine Variante der kollegialen Fallberatung vor, die vier Schritte umfasste:

1. Die Fachkraft stellt ihren Kolleg/inn/en den Fall vor und formuliert konkrete Fragen zu diesem Fall.
2. Aus der Gruppe werden Rückfragen zum Fall gestellt und von der Fachkraft beantwortet.
3. Die Gruppe diskutiert Lösungsmöglichkeiten für den Fall.
4. Die Fachkraft erklärt, welche Lösungsmöglichkeiten sie annimmt und welche Erkenntnisse sie gewonnen hat.

In den Gruppen wurde die kollegiale Fallberatung jeweils an eigenen Praxisbeispielen geübt. Die falleinbringenden Fachkräfte erhielten Vorschläge und Hinweise, die sie als nützlich bezeichneten und in der Praxis ausprobieren möchten. So wurde das Instrument von allen als hilfreich angesehen. Ein Teil der Schulungsteilnehmenden erzählte, dass sie dies informell bereits breit praktizierten: „Das mache ich täglich in der Mittagspause.“ „Das ist Tagesgeschäft, beim Kaffeetrinken…“ „Das machen wir meist in der Mittagspause im ganzen Team, das ergibt sich von selbst…“ Deutlich wurde aber auch, dass es einen Unterschied macht, ob dieses Instrument im Rahmen der Fachaufsicht in der Teambesprechung angewandt wird, oder ob es sich um eine Praxis kollegialer Hilfe handelt. Letzteres wurde als eindeutig besser bewertet. Die Jobcenter-Trainer/innen des Jobcenters 2 boten an, dafür bei Bedarf als Moderatoren zur Verfügung zu stehen. (Vgl. unten: 5.5.2 und 5.5.3.)

Die in BeKo IV aufgenommene Lernsequenz zur *Orientierungs- und Entscheidungsberatung* fiel in der beobachteten Schulung relativ knapp aus. Die Trainer/innen hoben jedoch die hohe Bedeutung dieser Beratungsform hervor, die keinesfalls – wie häufig angenommen – nur im U25-Bereich eingesetzt werden soll. Es wurde dringend empfohlen, die Texte dazu aufmerksam zu lesen, da dies „nicht selbsterklärend" sei.

Auch für die Diskussionen zur *Eingliederungsvereinbarung* war relativ wenig Zeit. Es wurde diskutiert, wie die Eingliederungsvereinbarung gestaltet sein müsste, um für die Kund/inn/en nützlich zu sein. Dabei wurde klar herausgearbeitet, dass weniger manchmal mehr ist: Die Vereinbarungen sollten kurz und präzise sowie verständlich formuliert und auf den konkreten Fall bezogen sein.

Am letzten Tag der Schulungen wurde Rückschau gehalten und eine Bilanzierung des Gelernten versucht. Als Lernertrag wurde genannt, dass Neues gelernt und Bekanntes vertieft wurde, z.B. der systemische Ansatz, Fragetechniken und Methoden sowie die Struktur der IBB. Positiv bewertet wurde, dass neue Sichtweisen (auf die Kund/inn/en) entwickelt und Hintergründe (z. B. von Widerständen) beleuchtet wurden. Allerdings gaben einzelne Fachkräfte auch an, „nix Neues" gelernt zu haben. Was die geplante Umsetzung betrifft, so meinten die meisten Fachkräfte, sie würden die erlernten Methoden und Techniken nutzen, insbesondere die Fragetechniken. Genannt wurden außerdem: Hintergründe besser erfragen, kleine Schritte akzeptieren, die IBB bzw. Teile davon. Ein (kleinerer) Teil der Fachkräfte war sich jedoch noch unsicher, ob sie BeKo sie künftig nutzen wollten, und was davon. Die Handlungsprinzipien wurden in keiner Form erwähnt.

5.4 Qualifizierung zur Transferförderung und Lernbegleitung

Das Qualifizierungskonzept zu BeKo sah zwischen den Schulungen auch sogenannte Praxis phasen vor, in denen die Fachkräfte dabei unterstützt werden sollten, das in den Schulungen Gelernte zu wiederholen und zu vertiefen sowie in ihrer Beratungstätigkeit anzuwenden. Bei dieser „Transferförderung" handelte es sich um eine Innovation: Weder bei der Einführung von BeKo im SGB III noch bei der Durchführung anderer Schulungen im SGB II hatte es ähnliche Vorgehensweisen gegeben. Der für diesen Teil hinzugezogene externe Dienstleister B brachte dafür ein erprobtes Konzept mit, das nun erstmals auf die Qualifizierung in der Integrationsarbeit der Arbeitsverwaltung angewendet werden sollte. Das Konzept kam gleichzeitig für die „Verstetigung" der BeKo-Qualifizierung in den Arbeitsagenturen der Regionaldirektion Baden-Württemberg und für die Pilotierung der BeKo-Einführung im SGB II zum Einsatz. Kern des Konzeptes war es, die Jobcenter-Trainer/innen für die „Lernprozessbegleitung" der Fachkräfte zu schulen. Die Transferförderung sollte durch besondere Schulungsmaterialien (Minilektionen) unterstützt werden, die durch den externen Dienstleister A erarbeitet und über die FBA bereitgestellt wurden.

5.4.1 Minilektionen und Transferbuch

Anhand sogenannter „Minilektionen“ sollten sich die Fachkräfte auch zwischen den Schulungen mit BeKo beschäftigen. Gelerntes sollte wiederholt und vertieft werden, indem es auf praktische Aufgabenstellungen bezogen wurde. Die Minilektionen waren so angelegt, dass sie durch jede Fachkraft individuell bearbeitet werden konnten. Sie waren in der BA-Lernwelt verfügbar und wurden teilweise auch per Email verschickt.

In der Lernwelt wurden im Beobachtungszeitraum folgende Minilektionen bereitgestellt[73]:

- Minilektion für Teamleiter/innen zur Vertiefung des Detailkonzepts und der Phasen der Integrationsbegleitenden Beratung: Zunächst war die Phasen- und Sequenzstruktur des Prozessmodells zu rekonstruieren. Danach sollten die drei Standardsequenzen bzw. Dimensionen benannt werden, die den Teamleiter/inne/n für die Arbeit der Integrationsfachkräfte als besonders erfolgskritisch erschienen. Diese Wahl sollte begründet werden. Schließlich sollten die Teamleitungen überlegen, in welcher Form sie ihre Fachkräfte dabei unterstützen könnten. Für diese Minilektion waren 45 Minuten geplant.
- Minilektion 1 für Integrationsfachkräfte zu Werten und Handlungsprinzipien: Die Fachkräfte sollten fiktiv ein Beratungsgespräch mit Herrn Hensel (Figur aus dem in der Schulung gezeigten Film) durchlaufen und dabei überlegen, in welcher Phase der Beratung sie welche Handlungsprinzipien verstärkt anwenden würden. Dabei sollten sie beantworten, wie es ihnen geht, wenn sie das Gespräch mit dem Fokus auf die Ressourcenorientierung führen, und welche positiven Auswirkungen sie erwarten. Außerdem sollten sie sich in die Situation des Kunden versetzen und darüber nachdenken, wie es ihm dabei ergeht und welche positiven Auswirkungen dies auf das Gespräch haben könnte. Für diese Minilektion waren 45 Minuten geplant. Minilektion 1 für IFK gab es auch in einer Trainerversion, die mögliche Antworten auf die gestellten Fragen enthielt.
- Minilektion 2 für Integrationsfachkräfte zur Rückmeldung von Ressourcen an die Kundin bzw. den Kunden: Diese Minilektion diente der Vor- und Nachbereitung eines Folgegesprächs mit einer Kundin bzw. einem Kunden, in dem die Fachkraft der bzw. dem Ratsuchenden spiegeln sollte, welche Ressourcen sie in ihnen erkennt. Dazu sollten zunächst die Ressourcen aufgelistet und dann überlegt werden, wie man diese der Kundin bzw. dem Kunden zurückmelden könnte. Nach dem Gespräch sollte reflektiert werden, ob dies gelungen ist. Für diese Minilektion waren 20 Minuten (ohne Gesprächszeit mit Kunden /Kundin) geplant.

---

[73] Diese Aufzählung ist möglicherweise unvollständig, da die Minilektionen mit zeitlichem Verzug bereitgestellt und anscheinend nicht nur über die Lernwelt übermittelt worden waren. Erst Anfang 2013 konnte der Prozess der Erstellung der Minilektionen erfolgreich abgeschlossen werden. Dabei sind die damit gemachten praktischen Erfahrungen in der Pilotierung berücksichtigt worden.

- Minilektion 3 für Integrationsfachkräfte zur Auseinandersetzung mit Ressourcen und eigenen Stärken: Hier sollten die Fachkräfte zunächst überlegen, welche vier bis fünf Eigenschaften sie zu ihren wichtigsten Stärken zählen. In einem zweiten Schritt sollten sie anhand konkreter anspruchsvoller Aufgaben im Beratungsalltag notieren, welche der persönlichen Ressourcen bei der Erfüllung dieser Aufgaben besonders hilfreich sind. Für diese Minilektion waren 20 Minuten (ohne Gesprächszeit mit Kunden /Kundin) geplant.

Ein weiteres Instrument zur Transferförderung bildete das „Transferbuch", das in der Pilotierungsphase aus einem einfachen Oktavheft bestand, in das die Fachkräfte während und zwischen den Schulungen Notizen machen sollten. In den Schulungen wurde durch die Trainer/innen manchmal Zeit für die Eintragungen im Transferbuch eingeplant, manchmal wurden auch konkrete Übungen mit Eintragungen in das Transferbuch verbunden. Für die zweite Stufe wurde das Transferheft als gedrucktes Ringheft mit Kurzübersichten, Fragen und Nutzungsbeispielen bereitgestellt.

5.4.2 Transferförderung durch Lernbegleitung – das Konzept von Dienstleister B

Die Transferförderung verfolgte das Ziel, die „Umsetzung theoretischer Lerninhalte im Arbeitsalltag maßgeblich zu unterstützen bzw. sicherzustellen." (Leistungsbeschreibung, zitiert nach: Feinkonzept, S. 3). Die Trainer/innen sollten

> „…für eine gezielte Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen Erwachsener befähigt werden; zeitgemäße, lernwirksame und adressatengerechte Lern-/Lehrmethoden kennen und anwenden können; Transferphasen mit anderen Qualifizierungsaktivitäten verknüpfen können; in die Lage versetzt werden, sowohl eine individuelle (Lern)Beratung im Sinne einer Expertenberatung als auch eine Entwicklungsberatung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im operativen Arbeitsalltag der BA zu leisten." (ebd.)

Der externe Dienstleister B hatte dafür ein Qualifizierungs- sowie Begleitkonzept entwickelt (das sog. Feinkonzept). Die Jobcenter-Trainer/innen sollten durch drei viertägige TTT-Transferförderschulungen auf ihre Rolle als Lernprozessbegleiter vorbereitet werden. In den drei Praxisphasen sah der externe Dienstleister B jeweils eine Lerngruppensitzung mit allen Jobcenter-Trainer/innen am Standort zur Unterstützung der konkret-praktischen Lernprozessbegleitung vor, ggfs. auch die Begleitung der Gespräche der Jobcenter-Trainer/innen mit den Fachkräften. Mit Bereichs- und Teamleitungen sollte die Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen für die an den BeKo-Schulungen teilnehmenden Fachkräfte besprochen werden.[74]

---

[74] Für Phase 2 empfiehlt die Projektgruppe dazu, die Kommunikation zu BeKo müsse im Jobcenter möglichst früh und kontinuierlich unter Einbeziehung aller Fach- und Führungskräfte geführt werden. Es wird geraten, künftig eine Auftaktveranstaltung unter Einbeziehung aller Fachkräfte durchzuführen, auf der die mit BeKo verbundenen Ziele und Erwartungen vorgestellt und diskutiert werden können. Für die Fachkräfte sollten regelmäßige Kommunikationsformate zu BeKo etabliert werden. Außerdem wurde empfohlen, einen kontinuier-

Inhaltlich basierte das Konzept auf selbst entwickelten Instrumenten und langjährigen Erfahrungen des externen Dienstleisters bei der Begleitung von Lernprozessen (vgl. Bauer et al. 2007). Lernende sollen sich dessen bewusst werden, was sie gelernt haben. Lernerträge sollten durch Auswertungsgespräche, Generalisierung (Ent-Kontextualisierung), Dokumentation und Weitergabe des Gelernten gesichert werden. Dabei wird Lerntransfer nicht als Eins-zu-eins-Umsetzung verstanden, sondern vielmehr als kreative Veränderung, „die i.d.R. bewusst ‚ausprobiert' werden muss und mit Unsicherheit, Angst vor Kontrollverlust und kognitiven Dissonanzen verbunden ist (Schritt ins Ungewisse)" (FS II). Die zentrale Aufgabe eines Lernprozessbegleiters sei es, „dem Lernenden eine Situation zu schaffen, in der dieser Erfahrungen machen und aus diesen heraus gut lernen kann." (ebd.) Die Lernprozessbegleitung sollte deshalb durch individuelle „Praxis-Lernprojekte" erfolgen, die mehrere Schritte beinhalten:

- Lernbedarf feststellen,
- Lernwege finden und Lernen vereinbaren,
- Aufgabe auswählen, aufbereiten und übergeben,
- Lernen begleiten („aktiv passiv"),
- Lernen auswerten,
- Erfahrung und Wissen dokumentieren und weitergeben.

Damit war den Jobcenter-Trainer/innen eine völlig andere Rolle zugedacht als im Rahmen der Präsenzschulungen, wo sie im Wesentlichen als „BeKo-Expert/inn/en" Grundbausteine der Beratungskonzeption vermitteln und deren Reflexion anleiten sollten: Sie sollten nunmehr auch Anleitung und Unterstützung beim Lernen geben. Dazu mussten sie selbst zu „Lernbegleitern" qualifiziert werden und Kompetenzen erwerben, die weit über die Vermittlung von BeKo hinausgingen.

Von Beginn an hatte der externe Dienstleister darauf aufmerksam gemacht, dass es für einen erfolgreichen Lerntransfer bestimmter Rahmenbedingungen bedürfe. Neben einer „lernförderlichen" Arbeitsgestaltung gehöre dazu auch eine „lernförderliche Organisationsstruktur": die positive Bewertung von neuen Ideen und Handlungsansätzen und der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter/innen, eine fehlerfreundliche Kultur (Fehler als Lernchance nutzen), ein Klima des regen Erfahrungs- und Gedankenaustausches, die Zugänglichkeit aller benötigten Informationen und Wissensbestände sowie ausreichende zeitliche Ressourcen für Lernen, Experimentieren, Austausch und Reflexion.

Der externe Dienstleister kannte die Organisationskultur der BA zuvor nicht und ging, wie sich später her-ausstellte, zumindest teilweise von falschen Voraussetzungen aus. Andere

---

lichen Austausch zwischen Jobcenter-Trainer/inne/n und Teamleiter/inne/n zu gewährleisten, um die Aufgaben im Einführungsprozess abzustimmen.

Schulungsverantwortliche merkten denn auch kritisch an, ihr Konzept berücksichtige zu wenig „die Kultur der BA, die Rahmenbedingungen, unter denen Transferförderung stattfindet".

Eine zentrale Herausforderung bei der Einführung und Umsetzung von BeKo bestand darin, dass solche Veränderungsprojekte damit verbunden sind, dass sich (auch) Haltungen und Verhaltensweisen von Mitarbeiter/inne/n und Vorgesetzten ändern müssen, was einen längeren Prozess des Lernens erfordert und unter Umständen mit innerem Widerstand verbunden ist:

> „Geräte zu bedienen oder methodisch anders vorzugehen, lässt sich relativ schnell lernen. Hier genügen oft schon ein training on the job oder eine gute Weiterbildung, in den allermeisten Fällen bewältigen die Menschen solche Veränderungen sogar spontan und informell von selbst. Das neue Verhalten und die neuen Fertigkeiten können hier ohne größere Probleme in die bestehenden Arbeitsabläufe integriert werden. Erfordern die geplanten Veränderungen jedoch eine Einstellungsänderung, eine neue Rolle, oder eine neue Selbstdefinition, machen sie dem einzelnen sehr viel mehr Mühe und treffen auf erheblich mehr inneren Widerstand." (Feinkonzept, S. 304)

Der externe Dienstleister B legte in den drei TTT-Schulungen großen Wert darauf, den Prozess des Lernens von Anbeginn an erfahrungsbasiert, d.h. durch eigene Lernerfahrung, zu vermitteln. Dies orientierte sich am Leitsatz „Praxis vor Theorie":

> „Beim individuellen (entdeckenden) Handeln hat jeder Lernende persönliche Erlebnisse – seiner Grenzen, seiner Fähigkeiten, seiner spezifischen Schwierigkeiten und seiner Möglichkeiten, selbst einen Weg zur Lösung zu finden und sich selbst zu korrigieren. Das Erleben ist deshalb so eindrücklich, weil vorher gerade nichts erklärt wurde, sondern man die Lösung selbst herausfinden musste. Unabdingbar ist die Auswertung des Erlebten, nur so wird das Erlebnis zur bewussten Erfahrung (Motto: Praxis vor Theorie, kein Lernen ohne Auswertung)." (Feinkonzept, S. 19)

Die erste der drei Schulungen sollte vor allem ein Verständnis über den Lernprozess herstellen: Wie lernt man? Worauf kommt es bei der Lerngestaltung an? In der zweiten wurde vermittelt, wie man Dritte – in diesem Fall die Fachkräfte – beim eigenen Lernen unterstützen kann. Eine zentrale Frage war dabei die Rollenklärung der Lernprozessbegleiter. Die Jobcenter-Trainer/innen erhielten praktische Hinweise, wie z.B. zum konstruktiven Umgang mit Lernhindernissen und -barrieren, zum Verhalten in komplexen und unsicheren Situationen usw. Die dritte Schulung sollte eigentlich Erfahrungen aus den vorangegangenen zwei Praxis phasen auswerten und behandelte u.a. kollegiale Beratung, Kompetenzfeststellung und Qualitätszirkel. Erneut sollte die Rolle des Transferbegleiters / der Transferbegleiterin reflektiert werden.

Außerdem sah das Konzept des externen Dienstleisters Qualitätssicherung und eine (erste) Wirkungsanalyse vor. Die Qualitätssicherung unterschied Strukturqualität (z.B. lernförderliche Arbeitsbedingungen), Prozessqualität (z.B. Wirken auf Veränderung des Beratungsverhaltens), Ergebnisqualität (z.B. Zufriedenheit der Kund/inn/en und der Fachkräfte, Integrationszahlen) und Beziehungsqualität (Beziehungen zwischen den Beteiligten) und war eng mit einer ersten Wirkungsanalyse verbunden (vgl. Feinkonzept: 311f.). Zur Wirkungsanalyse wurde das Instrument „Transferthermometer" entwickelt: In einem teilstandardisierten Frage-

bogen für Integrationsfachkräfte, Trainer/innen und Vorgesetzte wurden Einschätzungen zum BeKo-Einführungsprozess erfragt. Mit diesen Fragebögen sollte der jeweils aktuelle Stand der Umsetzung des BeKo-SGB II-Transfers in die aktuelle Beratungspraxis aus Sicht der unterschiedlichen beteiligten Akteursgruppen erfasst werden.[75]

5.4.3 Die Qualifizierung der Jobcenter-Trainer /innen für die Lernbegleitung

Die Transferförderung startete relativ spät. Die erste TTT-Transferförderschulung fand vom 6. bis 10. August 2012 statt und damit erst nach dem Modul BeKo III, die zweite bereits drei Wochen später, vom 27. bis 28. August 2012, was zu erheblichen zeitlichen Engpässen führte. Die Jobcenter-Trainer/innen waren – nicht zuletzt aufgrund der parallel laufenden Präsenzschulungen – zu diesem Zeitpunkt nicht in der Lage, die Lernbegleitung in den Praxisphasen umzusetzen. Die dritte TTT-Transferförderschulung, die planmäßig vom 5. bis 9. November stattfinden sollte, wurde auf einen eineinhalbtägigen Workshop (5./6. November) verkürzt. Faktisch begann die praktische Umsetzung der Transferförderung/ Lernbegleitung in den Jobcentern erst ab Oktober/November (vgl. unten: 5.5).

Die Jobcenter-Trainer/innen für Lernbegleitung zu qualifizieren, erwies sich als extrem schwierig. Der externe Dienstleister B hatte sein Konzept eher für Personen mit mehrjähriger Erfahrung als Trainer und Berater entwickelt. Die Jobcenter-Trainer/innen waren jedoch trotz punktueller praktischer Tätigkeit im Bereich von Bildung und Schulung in diesen Bereichen eher Anfänger. Hinzu kam, dass sie sich durch die parallel laufenden Schulungen zu BeKo in einer massiven Überlastungssituation befanden. Beides waren ungünstige Voraussetzungen für die Qualifizierung und den Kompetenzerwerb in einem weiteren Feld. Bereits in der ersten TTT-Schulung gab es auf beiden Seiten ein „schmerzhaftes Erwachen“:

> „Wir haben begonnen, wie das unserer Lernphilosophie entspricht, nämlich mit einem realen Lernprojekt, anhand dessen die Teilnehmer erleben sollten, wie das ist, wenn sie lernbegleitet werden von uns. Und das alleine war schon, also die waren völlig orientierungslos. Wir haben das zwar alles begründet […]. Aber wenn das nicht irgendwo einen Widerhall findet in einem Erfahrungshintergrund, dann geht das nicht.“ (Interview externer Dienstleister 2)

Eben diesen Erfahrungshintergrund der Jobcenter teilte nun wieder der externe Dienstleister nicht. Bei den ersten beiden Schulungen entstanden (jeweils am Donnerstag) extreme Krisensituationen. Die Teilnehmer/innen – Jobcentertrainer/innen und FBA- bzw. RD-Trainer/innen – waren irritiert und teilweise auch unzufrieden mit dem, was in den Schulungen geboten worden war. Insbesondere war für die Teilnehmenden nicht erkennbar, worin

---

[75] Dabei wurde zwar eine tendenziell positive Bewertung von BeKo ermittelt, daneben wurden jedoch eine Reihe von hemmenden Faktoren wie z.B. Konflikte mit den Zielvorgaben, die unklare Rollen der Teamleiter/innen oder die ungenügende Unterstützung durch die Führungskräfte thematisiert. Hinzu kämen Widerstände bei den Fachkräften aufgrund von Ängsten und dem „subjektiven Empfinden der mangelnden Wertschätzung der bisherigen Beratungsleistung“ (Aussagen einer Führungskraft im Rahmen einer Erhebung des externen Dienstleisters B).

der Nutzen für den Einführungsprozess von BeKo in den Jobcentern liegt und was genau die Jobcenter-Trainer/innen in den Praxisphasen tun sollten. Der Dienstleister B hatte bei den Schulungen zum einen sehr viel (für die Teilnehmer/innen durchaus interessante) Theorie angeboten, zum anderen mit sehr zeitaufwändigen Elementen des Erfahrungslernens (Apfel schälen, blindes Puzzle usw.) gearbeitet, was von den Schulungsteilnehmer/inne/n als „Zeitverschwendung" angesehen wurde. Hinzu kam, dass er aufgrund der geringen Kenntnis über BeKo und die Arbeit der Fachkräfte in den Jobcentern Lernbeispiele benutzte, die relativ weit von der Alltagspraxis der Lernenden entfernt waren. Dies wurde rückblickend auch durch den externen Dienstleister selbst kritisch gesehen:

> „Das andere war eben: Ja, die Verzahnung mit BeKo-Konzept ist zu wenig. Also das erkenne sie da nicht wieder: Was hat das eigentlich miteinander zu tun? Das muss man wirklich ernst nehmen." (Interview externer Dienstleister 2)

Der Hauptgrund des Konflikts dürfte aber darin gelegen haben, dass hier zwei Kulturen aufeinander trafen: Die Jobcenter-Trainer/innen erwarteten klare Anweisungen, was sie im Rahmen der Transferförderung/Lernprozessbegleitung tun sollten.[76] Der externe Dienstleister setzte darauf, bei den Jobcenter-Trainer/inne/n ein Verständnis über den Lernprozess und eine Problemsicht zu entwickeln, aus der sich dann die Handlungserfordernisse und -möglichkeiten ergeben. Das Motto „Praxis vor Theorie", das auch in den TTT-Schulungen umgesetzt wurde, stellte bei vielen das bisher praktizierte Lernverhalten in Frage bzw. führte dazu, dass manchen Teilnehmer/inne/n zunächst nicht klar war, was gerade gelernt wurde bzw. gelernt werden sollte. Hinzu kamen Aufregungen über Details, wie z.B. die Empfehlung, mit den Fachkräften eine „Lernvereinbarung" zu schließen.[77] Vor diesem Hintergrund hat der Dienstleister 2 sein Vorgehen modifiziert und stärker an die Erfahrungen und Möglichkeiten der Jobcenter-Trainer angepasst: „Wir können nicht erwarten, dass die Leute Transfer selber herstellen, sondern wir müssen das mit ihnen wirklich zusammen durchexerzieren."

In einem langen Prozess gelang es schließlich, zu einem gemeinsamen Verständnis von Transferförderung/Lernprozessbegleitung zu kommen. Die Jobcenter-Trainer/innen bestätigten am Ende der Pilotierung nahezu einhellig, dass sie erst bei der dritten Schulung das Konzept des externen Dienstleisters verstanden und verinnerlicht hatten, und bewerteten dieses im Ergebnis als sehr positiv. Sie hatten „Feuer gefangen" und beschrieben, wie sie sich im Prozess des Aneignens dieses Konzepts selbst verändert hatten. Die zunächst negativen Reaktionen – so ein Jobcenter-Trainer – hingen vor allem damit zusammen, dass die

---

[76] Ein Schulungsteilnehmer sagte sinngemäß: „Wir arbeiten in einer Behörde, wir brauchen eine Ansage. Wir sind das so gewohnt."

[77] Der Dienstleister erläuterte das Konzept und bat die Schulungsteilnehmer/inne/n wegen der Parallele zur Eingliederungsvereinbarung um alternative Vorschläge dafür, wie dies im Kontext der Lernprozessbegleitung heißen solle. Auch in einer Gruppendiskussion von Schulungsverantwortlichen zogen die Beteiligten die Parallele zwischen dem „Lernbedarfsgespräch", das die Trainer/innen mit den Fachkräften führen sollten, und der Situationsanalyse nach BeKo: „Das ist die Grundlage jeder Beratung – ob ich das mit einem Kollegen mache oder mit einem Kunden."

Transparenz gefehlt habe. Man hätte sich so eine Art „Mutterfolie“ (wie es sie für den BeKo-Qualifizierungsprozess insgesamt gab) auch für die Transferförderung gewünscht. Der Dienstleister B hatte gebeten: Lasst Euch einfach drauf ein. Es war aber mitunter unklar: Wo sind wir gerade? Es wäre hilfreich gewesen, schon im Vorfeld über „das Ganze“ informiert worden zu sein. Auch sei der Stil der Schulungen des externen Dienstleisters den Schulungsteilnehmer/inne/n „komplett fremd“ gewesen. Die Mitarbeiter/innen einer Behörde dächten in ganz anderen Strukturen und wollten einfach erfahren: Wie mache ich das mit der Transferförderung? Die Schulungsverantwortlichen des Dienstleisters B ihrerseits meinten, sie hätten evtl. zu stark auf das entdeckende Lernen vertraut, das Irritationen ausdrücklich einschließt.

> „Die Teilnehmenden möchten sehr gerne ein Patentrezept. […] Und das ist bis jetzt eben auch […] eine Lernkultur in der BA: So geht‘s. Dies ist aber nicht, was wir vertreten. […] Also sind wir immer in der Zwickmühle, zu sagen: Wir geben Euch kein Rezept, aber wir wollen Euch trotzdem nicht in der Unsicherheit lassen.“

Zu einem guten Ergebnis kam dieser längere beidseitige Lernprozess vermutlich teilweise auch *wegen* der Irritationen auf dem Weg dahin. „Aber das ging durch die Leute – *ihnen* ist es deutlich geworden.“ (Schulungsverantwortliche/r) Förderlich für den gelungenen Transfer des Konzepts des externen Dienstleisters B an die Jobcenter-Trainer/innen war auch die enge Zusammenarbeit zwischen Jobcenter-Trainer/inne/n und Dienstleister in den Praxisphasen. Hier wurde am konkreten Beispiel besprochen, wie eine wirksame Vorgehensweise aussehen kann, und es wurden sehr individuelle und praxisnahe Hinweise gegeben.

> „Ich bin daran gewachsen. Das war ein rundes Paket. Die Unterlagen sind sehr gut, ich habe viel gelernt. […] Wir mussten uns erst einlassen auf dieses abgefahrene Konzept. Haben schon guten Input bekommen mit viel wissenschaftlichem Background.“ (Jobcenter-Trainer/in)

5.5. Lernbegleitung in den Jobcentern

Die Umsetzungshinweise der Zentrale sahen für die Pilotphase vor, dass die Jobcenter-Trainer/innen im Rahmen des Einführungsprozesses bei jeder Integrationsfachkraft an einem Beratungsgespräch teilnehmen sollten, um „den weiteren Entwicklungsbedarf zu BeKo“ zu erheben. Die weitere Lernberatung sollten Trainer/innen und Fachkräfte in einem geschützten Raum individuell vereinbaren, ohne Informationen über persönlichen Entwicklungsbedarf an die Teamleitungen weiterzugeben.[78] Auch über die Einführungsphase hinaus sollten Fachkräfte die Möglichkeit haben, individuelle Beratung durch die Trainer/innen zu erhalten. Die Jobcenter-Trainer/innen sollten auch den Teamleitungen „für fachlich-inhaltliche Fragen“ zur Seite stehen, jedoch ausdrücklich „keine fachaufsichtlichen Tätigkeiten“ übernehmen (Umsetzungshinweise Stufe 1: 15).

---

[78] Lediglich weitere Qualifizierungsbedarfe sollten sie mit Zustimmung der Fachkräfte anmelden.

Während die Trainer/innen den Lernprozess der Fachkräfte am Arbeitsplatz kollegial begleiten sollten, wiesen die Umsetzungshinweise die „fachaufsichtliche Begleitung und Qualitätssicherung von BeKo SGB II“ (ebd.: 5) den Teamleitungen zu. BeKo-Fach- und Detailkonzept sollten es ihnen ermöglichen, die Beratungsqualität und die „Anwendungssicherheit“ der Fachkräfte nach „überprüfbaren Prozessstandards“ zu bewerten. Auch die Teamleitungen sollten im Rahmen der BeKo-Erprobung wenigstens einmal bei jeder Fachkraft hospitieren. In den Hospitationen, die auch vor BeKo zur Fachaufsicht gehörten, sollte nun „der Grad des Verständnisses und der fachlich einwandfreien Umsetzung von BeKo SGB II“ und „die Qualität der Anwendung des 4-Phasen-Modells der Integrationsarbeit“ im Mittelpunkt stehen. Dazu gab die Zentrale den Teamleitungen einen Hospitationsbogen an die Hand. Als Ergebnis der Hospitationen sollten die Teamleitungen individuelle Lernberatung durch Jobcenter-Trainer/innen initiieren können. Als weitere Ansätze zur Qualitätssicherung wurden Teambesprechungen und Workshops, Stichprobenprüfungen der Eingliederungsvereinbarungen (nach Checkliste), Auswertungen der Kundenbefragungen und Initiierung kollegialer Fallberatung genannt.

Einerseits waren die Umsetzungshinweise für Lernberatung und Qualitätssicherung in der Pilotphase recht detailliert. Anderseits sollten die Diskussionen in den Jobcentern zeigen, dass für die Akteure viele Fragen offen blieben. Für den „Regelbetrieb“ nach der BeKo-Einführung empfahlen die Umsetzungshinweise den Geschäftsführungen lediglich „frühzeitige Überlegungen zur Integration in Ihr bestehendes Fachaufsichtskonzept“, d.h. sie überließen die „Verstetigung“ der BeKo-Umsetzung deren freier Gestaltung.

Für die zweite Stufe der BeKo-Einführung wurde den teilnehmenden Jobcentern empfohlen, eigene Transferförderkonzepte zu entwickeln. „Das kann in Form einer Hospitation oder auch andere Dinge sein. Man wertet diese gemeinsam aus, dokumentiert das, das sind die Schritte. Also der Transfer ist eigentlich, dass ich mir eben überlege, wo könnte ich jetzt bei mir im Jobcenter anknüpfen, was wären so typische Situationen vor Ort.“ (Experte/in)

Die individuelle Lernbegleitung der geschulten Fachkräfte begann in den Jobcentern – später als vorgesehen – im Wesentlichen nach den Präsenzschulungen zu Modul IV[79], d.h. im Oktober und November 2012. Die Umsetzung dieses von allen Beteiligten als innovativ bezeichneten Bestandteils des Qualifizierungskonzepts lag damit überwiegend außerhalb des Beobachtungszeitraums und kann im Rahmen der Evaluation nicht mehr abschließend bewertet werden.

Jedoch gab es im Herbst 2012 bereits einen breiten, teilweise kontroversen Meinungsaustausch darüber, in welcher Form die Fachkräfte bei der individuellen Erprobung und Aneignung der BeKo-Schulungsinhalte am besten zu unterstützen seien, wie die Reflexion der Beratungspraxis und die Qualitätsentwicklung auf Dauer gestellt werden könnten und wie sich

[79] Im Jobcenter 1 wurden erste Lernbegleitungen offenbar bereits nach dem Schulungsmodul BeKo III angeboten.

die Rollen der Teamleitungen (Fachaufsicht) und der Jobcenter-Trainer/innen („Wissensträger“) zu einander verhalten sollten,

Mit Beginn der Lernbegleitung kam BeKo in der Organisationswirklichkeit der Jobcenter an. Waren dort bisher vor allem die Freistellung der Jobcenter-Trainer/innen und die Teilnahme der Fachkräfte an den Präsenzschulungen bei laufendem Betrieb zu regeln gewesen, so standen Führungs- und Fachkräfte nun vor einer neuen Aufgabe, für die sie weder auf Routinen noch auf detaillierte Umsetzungshinweise zurückgreifen konnten. Über die Phase der „Lernprozessbegleitung“ hinaus ging es um die Frage, wie sich BeKo als Beratungsstandard in den Organisationalltag integrieren lassen würde. Und zielte der bisherige Qualifizierungsprozess auf individuelle Veränderungsbereitschaft bei den Fachkräften, so betraten mit der Transferbegleitung nun auch die Führungskräfte organisatorisches Neuland, und alle Beteiligten zeigten sich unsicher über die richtige Vorgehensweise. „Keiner wusste so richtig, was ist Transferförderung, was kommt da auf uns zu, wie ist es im Prozess einzuordnen.“ (Experte/in) Das Konzept des Dienstleisters B für die Lernbegleitung war nur den Jobcenter-Trainer/innen im Detail bekannt und gab auch nicht auf alle organisatorische Fragen Antworten.

5.5.1 Angebot und Inanspruchnahme

Anfang November hatten die Jobcenter-Trainer die dritte Transferschulung abgeschlossen und waren nun – später als ursprünglich geplant – aus Sicht der Schulungsverantwortlichen für die Lernbegleitung „handlungsfähig“.[80]

In beiden Jobcentern boten die Trainer/innen den geschulten Fachkräften Termine für Gesprächshospitationen und Lernberatung zur Belegung an oder versuchten Termine mit ihnen zu vereinbaren. „Man verabredet sich zu bestimmten Kundengesprächen, dann kommen die Trainer dazu, beobachten da, geben Hinweise und kommen gegebenenfalls auch ein zweites oder drittes Mal.“ (Leitung) Nachdem am Standort 1 zunächst nur „eine Handvoll“ Fachkräfte hiervon Gebrauch gemacht hatte, stellte die Leitungsrunde des Jobcenters klar, dass „das dann schon erwartet wird“. Zum Ende des Beobachtungszeitraums schätzte die Leitung, dass ungefähr 70% der Fachkräfte Termine vereinbart hatten, doch hatte erst „ein Bruchteil“ der Fachkräfte Termine „wirklich in Anspruch genommen“. Ab Anfang 2013, mit Beginn der zweiten Stufe der Präsenzschulungen, standen die Jobcenter-Trainer/innen dann für Transferangebote bereits nicht mehr zur Verfügung.

Im Pilot-Jobcenter 2 gab es nach Auskunft der Teamleitungen „recht wenig bis keine Verweigerer“. Das Angebot der Lernbegleitung bestand länger: es wurde in 2013 zunächst noch „ohne Abschlusstermin“ fortgeführt. Um die Inanspruchnahme zu fördern, wurde in der Dienstberatung vorab geklärt, dass die Fachkräfte für begleitete Gespräche mehr Zeit bu-

[80] Wie Beteiligte kritisch anmerkten, sei damit „schon der erste Einstieg misslungen“, da in den ersten beiden Praxisphasen (nach BeKo II und BeKo III) ein begleitendes Angebot fehlte.

chen konnten. Bis zum Abschlussworkshop am 24. April waren nahezu alle Fachkräfte erreicht worden, wenn auch häufig zunächst nur durch ein einziges Lerngespräch, bei dem zudem Hospitation nicht mehr verbindlich vorgesehen war.

Wenn keine Hospitationen oder Lernbedarfsgespräche zustande kamen, konnte dies verschiedene Gründe haben.

- Fachkräfte, die in BeKo für ihre Arbeit keinen Nutzen sahen, lehnten auch die Lernbegleitung ab. „Dann verwende ich da natürlich auch keine Zeit mehr." (Teamleitung)
- Nicht alle Fachkräfte konnten Termine bei einem Trainer oder einer Trainerin ihrer Wahl erhalten: Trainer/innen wollten vermeiden, Fachkräfte aus ihrem Team zu begleiten. Beides konnte Verabredungen erschweren.
- Nicht immer gelang es, einen konkreten Termin abzustimmen: „Die meisten wollen nur mittwochs, weil sie sonst keine Zeit haben. Aber wir können nicht nur mittwochs Lerntransfer machen." (Jobcenter-Trainer/in)
- Ein Teil der Fachkräfte des Jobcenters 1 erhielt faktisch kein Terminangebot: „Da haben die Trainer uns schon ziemlich klar gesagt, dass eben jetzt keine Zeit mehr ist, diese Transferförderung großartig weiter zu machen." (Teamleitung).

Die Leitungen beider Jobcenter bezeichneten die Transferförderung als innovatives Moment der BeKo-Einführung und als wesentlichen Fortschritt gegenüber früheren Qualifizierungsprozessen. Um im Regelbetrieb der Jobcenter BeKo erproben und gegen den Druck des Alltags- und Massengeschäfts verteidigen zu können, brauche es ‚externe' Erinnerung und Unterstützung.[81] Ziel der Transferphase sei es, Fachkräfte je nach individueller Aneignung dabei zu unterstützen, die theoretischen Aspekte der Schulungen so umzusetzen, dass trotz unterschiedlicher Ausgangspunkte eine Annäherung an gemeinsame Standards und Vorgehensweisen möglich werde.

> „Und insofern finde ich es hervorragend, hier einen Nachhaltigkeitsfaktor über diese Transferschulungen auch zu erreichen und dass dadurch auch stärker zu verankern im Bewusstsein, was kann ich eigentlich, was habe ich gelernt und das auch anzuwenden und das auch jemand hinterfragt: ‚Hast Du das auch mal angewandt, was Du da gelernt hast?'" (Leitung)

> „In so einer ganz persönlichen Transferbegleitung kann ich den einzelnen dazu befähigen, für sich selber das umzusetzen. (…) Und genau diese Individualität dann auch zu begleiten, das ist eigentlich die Chance in der Transferbegleitung" (Leitung)

Zugleich erwarteten Geschäftsführungen, Bereichs- und Teamleitungen beider Jobcenter, dass nicht alle Fachkräfte das Angebot individueller Lernbegleitung bereitwillig annehmen

---

[81] Zur Erprobung der Schulungsinhalte erhielten die Fachkräfte des Jobcenters 2 für einen Zeitraum von etwa zwei Monaten ab Abschluss der Schulungen außerdem Zeit zum „Üben" (Bereichsleitung): Je Gespräch standen ihnen etwa 15 Minuten mehr zur Verfügung, Abweichungen vom Kundenkontaktkonzept waren möglich.

würden. Dafür gebe es zu viele „Unsicherheiten“ und „Menschen, die sich vielleicht auch nicht so gerne bei ihrer Arbeit über die Schultern blicken lassen, oder sich kritisch, wohlwollend, wie auch immer, beobachten lassen möchten.“ (Geschäftsführung)

Die Beratungskonzeption war im Alltag der Integrationsfachkräfte noch nicht angekommen.

> „Dass das der Einstieg in einen Lernprozess ist, das ist überhaupt noch nicht durch. Und das ist für die Trainer auch ein Problem.“ (Externe/r Dienstleister/in)

> „Wir werden uns irgendeine Marschrichtung überlegen, wie das aufrechterhalten werden kann. (…) Was heißt ‚aufrechterhalten‘ – es muss erst mal richtig in die Köpfe rein, so weit sind wir noch gar nicht, dass wir irgendetwas aufrechterhalten könnten.“ (Teamleitung)

> „In der Breite, wie es eigentlich vorgesehen war, Transferförderung, ist es eigentlich nicht gelaufen.“ (Teamleitung)

Den Führungskräften war zudem bewusst, dass sich Transferförderung nicht durch die Verabredung eines einmaligen Termins erreichen lassen würde. Den Transfer „in die tägliche Arbeit zu überführen“, Begleitung also „relativ kontinuierlich zu machen mit Lernfortschritten“, sei schwierig und noch nicht gelungen, so eine Teamleitung. Eine andere sorgte sich darum, dass die verabredete Lernbegleitung irgendwann „vorbei ist und: ‚Dann habe ich das jetzt auch hinter mich gebracht‘, dann ist es weg“.

Zwar fühlten sich die Jobcenter-Trainer/innen nach der dritten Transferschulung gut auf ihre Aufgabe vorbereitet. Doch obwohl der Umgang mit Widerstand Schulungsgegenstand gewesen war, zeigten sie sich enttäuscht über die Skepsis und Ablehnung, auf die Lernbedarfsgespräche und Hospitationen bei vielen ihrer Kolleginnen und Kollegen stießen. Sie hatten das Gefühl, ihre Dienstleistung anzubieten „wie sauer Bier“ und „gegen Windmühlenflügel“ zu kämpfen. Kamen Verabredungen mit den Fachkräften zustande, wünschten diese z.Tl. keine Hospitation, sondern nur ein Lerngespräch: „Manche treffen sich mit Dir auf ein nettes kurzes Gespräch – mehr oder weniger ein Abkotzen über die Rahmenbedingungen, und das war es dann auch.“

Für die Schwierigkeiten, auf die sie stießen, hatten die Jobcenter-Trainer/innen verschiedene Erklärungen:

- Viele Fachkräfte „wollten sich eigentlich nicht in die Karten gucken lassen“ oder erklärten, sie hätten keinen Lernbedarf. Ihnen gegenüber fühlten sich die Trainer/innen von Leitungen und Teamleitungen nicht hinreichend unterstützt: Die Umsetzung sei „nicht verpflichtend“ und die Fachkräfte erhielten dafür nicht genug Zeit. (Auch einige Schulungsverantwortliche beklagten „jede Menge Ausredemöglichkeiten oder Fluchtmöglichkeiten für die Integrationsfachkräfte, die sich daran nicht beteiligen wollen“[82].)

[82] Das Transferförderkonzept des Dienstleisters B behandelte im dritten Workshop ausführlich den konstruktiven Umgang mit Widerstand. Man solle Widerstand gegen Veränderung als Einladung zur Kommunikation

- Die Fachkräfte verstünden das Konzept der Lernbegleitung nicht, in dem sie selbst den Lernbedarf und den Lernweg bestimmen sollten. „Sie fragen immer: Was willst Du denn mit mir machen?“ Oder sie seien der Ansicht, mit einem Gespräch oder mit einer Gesprächsbeobachtung die Anforderung erfüllt zu haben: Eine weitere Hospitation „brauchen wir nicht, haben wir nun doch einmal gemacht.“
- Weil die Fachkräfte eher selten Lernbedarf äußerten oder Fragen formulierten, fiel es den Trainer/innen schwer, Ansatzpunkte für die Fortsetzung der Lernbegleitung zu finden. Oder es blieb unklar, was aus dem Feedback folgen sollte: „Ich habe z.B. etwas in Sachen Körpersprache entdeckt. Mir war nicht klar: Was mach ich damit? Da hat [der externe Dienstleister B] auch keine Empfehlung gegeben. Positiv bestärken – okay. Aber: Wie spreche ich es an, wenn es negativ ist? Üben wir es noch einmal?“

5.5.2 Lernbegleitung und Fachaufsicht

Zwar waren sich die Führungskräfte darüber einig, dass man einen Lernprozess nicht in der gleichen Weise vorgeben könne wie einen Geschäftsprozess, doch überlegten sie, wie man dafür „ein bisschen mehr Verbindlichkeit“ (Teamleitung) herstellen könne. Wenn man „möchte, dass jeder Mitarbeiter nach BeKo arbeitet“, erklärte die Leitung des Jobcenters 1, könne man es sich nicht leisten, dass ein Drittel an der Lernbegleitung nicht teilnehme. Man müsse „frühzeitiger darlegen, dass das alles zusammengehört und dass die BeKo-Schulungssequenz erst abgeschlossen ist, wenn man auch mal diesen Lerntransfer durchlaufen hat“.

> „Wenn das einer partout nicht möchte, dann bin ich zwar der Auffassung, er sollte es mal tun, weil es immer hilfreich ist und man vielleicht auch noch eine gewisse Scheu verliert und am Ende vielleicht doch was dazugewonnen hat. Aber ich würde das, glaube ich, nicht per Zwang umsetzen.“ (Leitung)

Auch die Teamleitungen des Jobcenters 2 warben für das Angebot „auf freiwilliger Basis“: „In dem Moment, wo ein Zwang dahinter steht und jemand das halt macht, weil wir es sagen, ist das ganze Gespräch eigentlich schon gegessen.“

Einerseits stellte sich damit die Frage, wie man die Rollen von Trainer/innen und Teamleitungen „fachaufsichtlich verknüpfen“ könne: Die Leitung des Pilot-Jobcenters 1 hielt es für erforderlich, die auf BeKo bezogenen Aufgaben der Führungskräfte „neu zu konzipieren“: Weder sei es möglich, die Lernbegleitung und die Beratung nach BeKo „komplett zur Teamleiteraufgabe zu machen“, noch könnten die Teamleitungen sich „raushalten“. Neben Hospitationen und Minilektionen sei es ein notwendiger „dritter Baustein“ der Transferförderung,

---

verstehen, Transparenz über das Vorgehen schaffen, Betroffene in die Entwicklung von Lösungen einbinden, auf Beweggründe eingehen und Lösungen aushandeln. Lasse sich Widerstand nicht „sanft“ auflösen, könne man „Druck ausüben und Sanktionen einsetzen“, etwa Pflichtveranstaltungen ansetzen und Fachkräfte verpflichten, mit der Teamleitung ein Einzelgespräch zu führen. (Feinkonzept: 312 ff.)

Erfahrungen mit BeKo regelmäßig in Teambesprechungen anzusprechen. „Natürlich machen Teamleiter das auch, aber sie haben das nicht als legitime Aufgabe." Die Arbeit mit BeKo „nachzuhalten", müsse daher künftig „über Fachaufsicht" geregelt werden (Leitung). Auch die Leitung des Jobcenters 2 wollte die Teamleitungen in den Lerntransfer einbeziehen: Wenn sie im Rahmen der Fachaufsicht hospitierten, sollten sie „genau das gleiche machen wie die Trainer".

Andererseits führte die Einschaltung der Teamleitungen die Jobcenter-Trainer/innen in einen Rollenkonflikt, etwa wenn sie den Teamleitungen mitteilen sollten, bei wem sie hospitiert hatten. Sie sahen sich mit Erwartungen konfrontiert, „die wir nicht erfüllen können, weil wir eben keine Teamleiter sind, sondern Gleiche unter Gleichen sein sollen" (Jobcenter-Trainer/in).

Zugleich war den Führungskräften bewusst, wie schnell der Versuch, Verbindlichkeit durch Zwang herzustellen, an Grenzen stoßen würde. So hatte eine Teamleitung im Jobcenter 1 klargestellt, dass die Transferförderung nicht freiwillig sei: Wer geschult worden sei, solle wenigstens eine Lernbegleitung in Anspruch nehmen. Wer das nicht wollte, berichtete sie, habe Termine mit den Trainer/inne/n zunächst verabredet und dann aus dienstlichen Gründen wieder abgesagt: „Also irgendwo hat man versucht, sich hinten herum wieder heraus zu schlängeln." Es gab aber auch offene Ablehnung bei den Fachkräften:

> „Mir wurde auch aus Beko von Trainern immer gesagt: ‚Das ist freiwillig.' Dann hieß es über die Teamleitung: ‚Nein, das ist gar nicht so freiwillig, mach das.' Und ich hab trotzdem gesagt: ‚Ich hab keinen Bedarf. Ich mach es nicht.'" (Integrationsfachkraft)

5.5.3 Formen der Lernbegleitung

Es fehlte nicht so sehr an Verbindlichkeit als vielmehr an Klarheit über die angemessene Form der Transferbegleitung und der Unterstützung bei der BeKo-Aneignung.

Die Minilektionen und das Transferbuch, als besondere Schulungsmaterialien für die Praxisphasen konzipiert waren, spielten nicht die ihnen zugedachte Rolle. Die Minilektionen wurden nur selten bis gar nicht bearbeitet; im Einzelfall wurde eine Minilektion auf einer Teambesprechung behandelt. Bei Nachfragen der Jobcenter-Trainer/innen in den Präsenzschulungen gab in der Regel nur eine sehr kleine Minderheit der Schulungsteilnehmer/innen an, eine Minilektion durchgearbeitet zu haben. In den Fachkräfteinterviews und den Gruppendiskussionen gab es einzelne positive, aber eine Vielzahl kritischer Äußerungen zu den Minilektionen. Manche Fachkräfte kannten dieses Format des Qualifizierungsprozesses gar nicht. Eine Fachkraft, die sie „brav gemacht" hat, bewertet sie positiv:

> "Im Hinblick auf die Schulungen war es sinnvoll, weil es ja immer Thema der nächsten Schulung war, was da dran kam, und einfach auch von der Vorbereitung her man sich dann gedanklich schon so ein bisschen wieder drauf eingestellt hat." (Integrationsfachkraft)

Die Hauptkritikpunkte an den Minilektionen waren: Die Inhalte seien zu banal, die Arbeitsaufträge schwer zu verstehen, die Zeitvorgaben abschreckend, weil zu lang. Sehr häufig wurde auch angemerkt, dass es einfach an Zeit für solche Zusatzaufgaben fehle.[83]

> „Wenn ich das schon lese: ‚Das dauert jetzt 90 Minuten'. Dann frage ich mich: Wann soll ich das denn machen? Den ganzen Tag Leute eingeladen, dann soll ich mich 90 Minuten hinsetzen und so was machen, was mindestens 90 Minuten dauert. Ich wüsste nicht, wie das gehen soll." (Integrationsfachkraft)

> „Ich glaube, das haben die wenigsten bei uns gemacht. Die Trainer haben dann auch schon gar nicht mehr drauf rum gehackt. Die haben dann gesagt: Hat es jemand? Nee. Gut." (Integrationsfachkraft)

> „Minilektionen…, ja es gab mal eine Aufgabe, ich glaube, zu Beko…, Beko III glaube ich, oder im Nachgang zu Beko III, sodass dann auch die Trainerin wiederum in die Dienstbesprechung kam und wir haben dann eine dieser Minilektionen im Rahmen der Dienstbesprechung auch gelöst sozusagen. War aber auch mehr, ja, muss man jetzt machen, weil es irgendwie dazugehört. Aber nicht so, dass wir uns jetzt drauf gestürzt hätten oder da wirklich konkret mit dieser, mit dieser Aufgabe irgendwie großartig was hätten anfangen können." (Integrationsfachkraft)

Das Transferbuch benutzten die in die Evaluation einbezogenen Fachkräfte selten; und die Eintragungen beschränkten sich meist auf Notizen während der Schulungen.

> „Dieses Transferbuch da haben wir zwei oder drei Übungen reingemalt und dann war es das. Also das kann ich Ihnen ja gern mal zeigen, das ist wirklich reingemalt. Ja, weiß ich nicht, da guckt wahrscheinlich auch nie wieder jemand rein …." (Integrationsfachkraft)

> „Muttiheft haben wir immer gesagt, das ist uns so eingefallen. Ich kann nur sagen, ich habe es bisher nicht benutzt." (Integrationsfachkraft)

Vielen Fachkräften erschloss sich auch der Sinn des Transferbuchs nicht:

> Wir haben so ein Transferheft, wo denn auch es heißt, dann schreib nochmal fünf Sachen zu dem und dem Stichwort auf und wo ich mich frage, wieso denn? Also was soll ich denn damit machen dann? Also, wo ich einfach denke, okay, ja mache ich jetzt, aber was soll mir das jetzt bei der Umsetzung helfen? (Integrationsfachkraft)

Auch die in den Schulungen angeregten „BeKo-Partnerschaften", die Fachkräfte untereinander eingehen sollten, hielten dem Praxistest offenbar nicht stand: „Aber das ist so untergegangen. Also, weil einfach zu viel zu tun ist." (Integrationsfachkraft)

Als wesentlichsten Bestandteil der Lernbegleitung sahen die Umsetzungshinweise für die Pilotphase Hospitationen durch Jobcenter-Trainer/innen und Teamleitungen vor. Auch das Konzept des Dienstleisters B sah vor, die Lernenden „in der Arbeitssituation" zu beobachten. „Lernbedarfsgespräche sollten immer von Beobachtungen ausgehen und dem Lernenden

---

[83] Die Minilektionen wurden für die Stufe 2 handhabbarer gemacht, indem theoretische Darstellungen reduziert wurden und stattdessen stärker auf typische Beratungssituationen Bezug genommen wird. Das neue Format der Minilektionen ist kürzer und kompakter, sodass die Bearbeitung der Fragestellung nur noch 15 bis 20 Minuten beträgt.

Raum geben für seine Deutung dieser Beobachtungen.“ (Feinkonzept: 244, vgl. 140.) Zugleich vermittelten sowohl die Schulungen des Dienstleisters B für die Jobcenter-Trainer/innen als auch die Präsenzschulungen für die Integrationsfachkräfte Verfahren der kollegialen Beratung. Bei den in die Evaluation einbezogenen Fachkräften fiel die Wahl zwischen diesen beiden Formen der Lernbegleitung eindeutig aus: Hospitationen wurden auch von Fachkräften kritisch bewertet, die sich für eine Erprobung der Beratungskonzeption offen zeigten, wogegen selbst Fachkräfte, die gegenüber BeKo skeptisch blieben, gemeinsame Fallberatungen als hilfreich bezeichneten.

Hospitationen finden in den Jobcentern bislang nicht in einer kollegialen, sondern in einer hierarchischen Beziehung statt. Schon die Vorstellung, die Teamleitungen könnten anhand einer Checkliste Beratungsgespräche „nach BeKo“ bewerten, stieß daher bei den Fachkräften auf Widerspruch: „Hospitiert der Teamleiter wieder bei einem, kann es sein, dass es wie Kontrolle vorkommt“. „Mein Teamleiter kann auf Basis von ein bis zwei Hospitationen nicht sagen, wie ich arbeite und arbeiten sollte“. (Integrationsfachkräfte) Und die Fachkräfte fragten sich, ob sie ihren Teamleitungen eine fachliche Rückmeldung zu BeKo zutrauen konnten.[84]

Die meisten im Rahmen der Evaluation befragten Fachkräfte konnten sich Hospitationen ohne hierarchische Rollenverteilung nicht vorstellen, und dafür waren die Trainer/innen in ihren Augen nicht legitimiert. „Hospitation – wer meldet sich dafür schon freiwillig?“ „So kennt man sich schon jahrelang und dann soll der da Trainer spielen.“ (Integrationsfachkräfte) Eine Teamleitung bestätigt diesen Vorbehalt: „Da ist jemand, der guckt mir auf die Finger und weist mich vielleicht auf Fehler hin, der eigentlich nicht mein Vorgesetzter ist – wie macht der das?“ [85] Als Alternative zu dieser Form der Lernbegleitung, durch die man sich „überwacht“ oder „kontrolliert“ fühle, sprach eine Fachkraft „die gegenseitige Hospitation unter Kollegen“ an.

Die kollegiale Fallberatung fand als Form der Lernbegleitung durchweg Zustimmung, weil sie auf Gegenseitigkeit beruhte. Die Fachkräfte sahen darin eine Möglichkeit, auch die Trainer/innen als Kolleg/inn/en anzusprechen und eine Beratungssituation mit wechselnden Rollen auszugestalten, also Rat mal zu suchen und mal zu geben: „Das ist ja nicht so, dass irgendwie jemand davon verschont bleibt, sondern da ist immer Gesprächsbedarf da.“ Fälle gemeinsam zu besprechen, „fanden eigentlich scheinbar durch die Schulungen alle Kollegen recht gut, und unsere neue Teamleiterin hat sich das gleich dann zur Aufgabe gemacht und hat das bei uns jetzt eingeführt“. Von der Beratung „im Team“, „in der Gruppe“ versprachen sich die Fachkräfte einen Erfahrungsaustausch:

---

[84] Auch Teamleitungen zeigten sich unsicher, wie sie eine BeKo-Anwendung im Gespräch beobachten sollten. (Siehe unten: 6.1.2.)

[85] Eine andere Teamleitung schätzte dies anders ein: Gerade den Trainer/innen „aus den eigenen Reihen“ brächten die Fachkräfte das hierfür nötige Vertrauen entgegen.

> „‚Wie konntest Du jetzt BeKo anwenden, was hat es Dir gebracht?‘. Die eine oder andere lustige Episode gibt es vielleicht auch, was sich dann bei den andern auch wieder festsetzt im Kopf und auch den Mut gibt, das mal wieder zu machen, also BeKo anzuwenden.“ (Integrationsfachkraft)

Dies im Rahmen von Dienstberatungen oder als gesonderten Termin zu institutionalisieren, knüpfte an vertraute Formen kollegialer Alltagsberatung an:

> „Wir machen das eigentlich schon regelmäßig, aber halt nicht in so einem offiziellen Rahmen. Wir machen das halt meistens, wenn wir dann beim Mittag zusammensitzen oder so. Aber ich denke auch, wenn man das jetzt im offiziellen Rahmen einführen würde, ist da unsere Chefin eigentlich ganz zugänglich, was so was angeht.“ (Integrationsfachkraft)

Die befragten Teamleitungen griffen Gruppenformen der Lernbegleitung auch deshalb auf, weil sie hierbei die Expertise der Jobcenter-Trainer/innen in Anspruch nehmen konnten, ohne diese in Rollenkonflikte zu bringen. Eine Teamleitung wollte kollegiale Fallberatung „jetzt als festes Instrument regelmäßig für das Team installieren“ und durch einen BeKo-Trainer moderieren lassen. Eine andere überlegte, sich dazu „noch jemanden vom Arbeitgeberservice mit ins Boot“ zu holen, „der dann wieder einen ganz anderen Blick auf die Dinge hat“. Eine dritte schlug „Reflexionstage“ mit einem BeKo-Trainer vor: zum Erfahrungsaustausch und vielleicht auch immer mit einem „kleinen Theorieinput“ oder „Aufbaumodul“. Auch die Minilektionen könne man sich entweder im Rahmen der Dienstberatung oder in einem besonderen Termin von einem Trainer oder einer Trainerin aufbereiten lassen.

6. BeKo im Praxistest

In den Präsenzschulungen und in der Lernbegleitung setzten sich die Integrationsfachkräfte der beiden Pilot-Jobcenter mit der Beratungskonzeption auseinander („Transferebene 3“), und ihre Lesart von BeKo, ihre Fragen, Bewertungen und Irritationen nahmen sie mit zurück in ihre Fallarbeit („Transferebene 4“). Dieser Abschnitt stellt für elf im Evaluationszeitraum begleitete Integrationsfachkräfte dar, wie sie sich die Konzeption aneigneten, welche Elemente sie in ihren Interaktionen mit Bewerber/inne/n erprobten und wie sie und ihre Gesprächspartner/innen dies bewerteten.

6.1 Aneignung und Praxistransfer – wie beobachten?

BeKo zielt auf Kompetenzentwicklung und Verständigung über fachliche Standards. Aneignung und Praxistransfer fallen damit in die individuelle Handlungsautonomie der Integrationsfachkräfte – unter bestimmten Rahmenbedingungen und in der Interaktion mit konkreten Bewerber/inne/n bzw. Leistungsberechtigten. Ihnen ein bestimmtes, unmittelbar beobachtbares Verhalten vorzugeben, hieße das BeKo-Detailkonzept als „Weisung“ missverstehen, die es nicht sein kann. Auf die methodischen Probleme, welche die Evaluation lösen musste, um Aussagen zum Transfer der Schulungsinhalte zu ermöglichen, wird im Folgenden näher eingegangen, weil sie auch für die Qualitätssicherung nach der BeKo-Einführung von praktischer Bedeutung sind.

6.1.1 Rekonstruktion: Die Aneignung als individuelles Geschehen

Da am Qualifizierungsprozess Männer und Frauen ‚mit Eigenschaften‘ teilnehmen, bleibt die Aneignung der Beratungskonzeption ein höchst individuelles Geschehen. Alles, was zur von Führungskräften als Ausgangslage beschriebenen Heterogenität des „Personalkörpers“ beiträgt (vgl. oben: 2.2), beeinflusst auch die Auseinandersetzung mit BeKo. Einige dieser individuell verschiedenen Eigenschaften lassen sich relativ leicht und objektiv ermitteln: etwa die ins Jobcenter mitgebrachten Ausbildungen und Berufsbiografien. Über andere Voraussetzungen gaben die in die Evaluation einbezogenen Fachkräfte in Interviews selbst Auskunft: So schätzten sie ihre Beratungskompetenzen selbst ein und benannten eigene Qualifizierungsbedarfe. Individuelle Handlungsorientierungen dagegen konnten nur näherungsweise aus den Interviews, den beobachteten Beratungsgesprächen und der gemeinsamen Reflexion darüber rekonstruiert werden.

Erworbene Beratungskompetenzen

Wie die Beratungskenntnisse und -erfahrungen, die Fachkräfte in Ausbildung oder Beruf erworben haben, ihre Perspektive auf die BeKo-Einführung beeinflussen, folgt keiner einfachen Regel. Fachkräfte, bei denen die Schulungen an bekannte Fragestellungen, Lerninhalte und vorhandenes Methodenwissen anknüpften, brachten entweder mehr Interesse für BeKo mit,

oder sie erklärten BeKo mit dem Hinweis für unnötig, sie hätten schon immer so beraten (vgl. dazu oben: 5.3.1). Bei einigen Fachkräften, die keine Beratungsausbildung hatten und in der Vermittlungsberatung bisher auf Erfahrungen aus anderen beruflichen Kontexten zurückgegriffen hatten, löste BeKo Irritationen aus, andere nahmen die Schulungen als Möglichkeit wahr, ihr Beratungsverständnis zu schärfen und ihr Repertoire zu erweitern.

Handlungsmodelle

Noch wichtiger für die ‚Lesarten' von BeKo, die in der Qualifizierung entstanden, sind die Sichtweisen der Integrationsfachkräfte auf ihren Dienstleistungsauftrag und auf das Fallgeschehen. Einige im Rahmen der Evaluation befragte Schulungsteilnehmer/innen bezeichneten sich selbst als „voreingenommen" oder als „anders geprägt".

Die sozialwissenschaftliche Dienstleistungsliteratur bietet für die Arbeitshaltungen, welche die Fachkräfte in den Qualifizierungsprozess mitbringen, unterschiedliche Begriffe und Kategorien an. Eine ältere Studie zur Vermittlungsarbeit spricht von „Handlungsstrategien" (Eberwein/Tholen 1988), das vor BeKo maßgebliche BA-Konzept für die Berufs- und Arbeitsberatung von „Einstellungen und Grundhaltungen" (RAT, vgl. Bahrenberg 2002). Ludwig-Mayerhofer u.a. (2009: 111) typisieren anhand von Interviews „Deutungsmuster", also „grundsätzliche Denkweisen, die handlungsleitend sind und einen inneren Zusammenhang aufweisen". Osiander und Steinke (2011) untersuchen anhand einer standardisierten Befragung „Einstellungen der Vermittler zu ihrer Arbeit".

Um die unterschiedlichen Voraussetzungen der Fachkräfte auch in dieser Hinsicht zu erfassen, unterschied das Evaluationsteam nach einem in vorausgegangenen Studien entwickelten und erprobten Analysekonzept deren „professionelle Handlungsmodelle" (Heiner 2004) in der Interaktion mit den Bewerber/inne/n nach zwei Dimensionen: ihrer Problemsicht und ihrem Beziehungsangebot (SOFI u.a. 2011). Das in der Integrationsarbeit zu lösende Problem können Integrationsfachkräfte typischerweise eher im normgerechten Bewerbungsverhalten, in Konzessions- und Anpassungsbereitschaft, in Hindernissen auf Bewerber/innen- und Arbeitgeberseite oder von Fall zu Fall verschieden verorten. Und sie können die Dienstleistungsbeziehung eher „direktiv" oder eher „koproduktiv" zu gestalten versuchen. Dabei kann eine direkte Arbeitsweise bei den einen eher dazu dienen, Bewerbungspflichten regelorientiert nachzuhalten, bei anderen aus einer Haltung als Arbeitsmarktexperte/in folgen und damit auch dem Vermittlungsinteresse der Bewerber/innen dienen. Und eine stärker aushandlungsorientierte Arbeitsweise kann entweder pädagogische Absichten verfolgen oder die Autonomie der Bewerber/innen als Ressource zu nutzen versuchen.

Erwartungen und Bewertungen im zeitlichen Verlauf

Mit welchen Erwartungen die Integrationsfachkräfte an den Schulungsblöcken teilnehmen würden, wie praxistauglich und umsetzbar ihnen Schulungsinhalte erschienen, was sich bei ihren Versuchen, das Gelernte praktisch anzuwenden, ereignen würde und welchen Einfluss erste Erfahrungen sowohl auf ihr ferneres Engagement wie auf ihre retrospektive Bewertung

nach Abschluss der Qualifizierung haben würden, war in der Evaluation ereignisorientiert und im zeitlichen Verlauf zu erheben[86].

Die unten (vgl. 6.3) dargestellten unterschiedlichen Aneignungsgeschichten beruhen auf den Selbstaussagen der Fachkräfte in Kurzinterviews zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten des Einführungsprozesses. Kurz vor Beginn der BeKo-Schulungen wurden im März 2012 acht Vermittler/innen zu ihrem beraterischen Selbstverständnis und ihren Erwartungen an die BeKo-Einführung befragt.[87] Während des Schulungsprozesses – nach dem Schulungsmodul BeKo III im September 2012 – wurden sechs Fachkräfte interviewt und nach Abschluss des Gruppen-Schulungsprogramms im November/Dezember 2012 zehn. Nur bei einer Fachkraft endet die beobachtete Aneignungsgeschichte damit schon während des BeKo-Einführungsprozesses.

Die Interviews blieben nicht die einzigen Erhebungsinstrumente. Bei jeder Fachkraft wurden zu unterschiedlichen Untersuchungszeitpunkten zwischen zwei und acht Beratungsgespräche beobachtet. In die Auswertung flossen nicht nur die konkreten Ereignisse aus diesen 48 beobachteten Vorsprachen ein, sondern auch die Aussagen aus Reflexionsgesprächen, in denen sich die Fachkräfte im Anschluss an beobachtete Vorsprachen zum Fall und zu ihrer BeKo-Anwendung äußerten.

In einem ersten Analyseschritt war für alle Fachkräfte die individuelle Ausgangssituation zu bestimmen. Hierzu wurden Selbstaussagen der Fachkräfte herangezogen, in denen sie Einschätzungen abgaben

- zu ihren Beratungskompetenzen und ihrer beraterischen Qualität,
- zum selbst wahrgenommenen Qualifizierungsbedarf, zu -wünschen und -interessen
- sowie zu ihren Erwartungen an den BeKo-Qualifizierungsprozess.

Die Bereitschaft zur fachlichen Auseinandersetzung mit BeKo fiel höher aus, wenn die Fachkräfte in den BeKo-Schulungen eine Möglichkeit sahen, eigenen Qualifizierungsbedarf zum Thema Beratung zu decken. (Diese Einschätzung musste nicht mit dem ‚objektiven' Qualifizierungsniveau übereinstimmen. Fachkräfte, die im Vergleich zu anderen fachlich gut qualifiziert waren, konnten sich für eine Weiterbildung stärker interessieren als die weniger gut ausgebildeten Kolleg/inn/en.) Sie stieg zweitens, je höher der erwartete Nutzen für die Fachkräfte war, wobei es nicht darauf ankam, ob die Fachkräfte diesen Nutzen in einer Stärkung

---

[86] Wie Nutzer/innen Dienstleistungen beurteilen, sollte nach Stauss/Seidel (2001) in ereignisorientierten, sequenziellen Verfahren erhoben werden, da Erwartungen und Bewertungen stets „kontextgebunden mit räumlichen und zeitlichen Bezügen" seien (Hentschel 1992, nach ebd.: 127). Erwartungen, die zu Beginn bestehen, ändern sich im Laufe des Prozesses, und Bewertungen am Ende enthalten bereits verarbeitete Erwartungen (Grönroos 1993, nach Stauss/Seidel 2001: 141). Diese Überlegungen zur Messung von Kundenzufriedenheit können auf die Bewertung des Qualifizierungsprozesses durch Teilnehmer/innen übertragen werden.

[87] Nach Abschluss der zweiten BeKo-Schulung kamen zwei weitere und nach der BeKo IV-Schulung eine letzte Fachkraft hinzu, deren ursprüngliche Erwartungen folglich nur retrospektiv rekonstruiert werden konnten.

eigener Beratungskompetenz, in höheren Vermittlungserfolgen oder in strukturellen Veränderungen ihrer Arbeitsbedingungen sahen. Eine von vornherein eingeschränkte Aneignungsbereitschaft war bei Fachkräften anzunehmen, die Qualifizierungsbedarf verneinten und sich keinen persönlichen Nutzen durch Schulungen oder Konzeption versprachen.

Nachdem die Schulungen begonnen hatten, urteilten die Fachkräfte auf erweiterter Informationsgrundlage. Ihre weitere BeKo-Aneignung kann als Prozess einer Prüfung mit zunächst eher hypothetischem, später stärker experimentellem Charakter entlang zweier Fragestellungen beschrieben werden: „Ich gucke, inwiefern ich das umsetzen kann oder (es) überhaupt umsetzbar ist.“ (Integrationsfachkraft)

Die erste Fragestellung zielt auf das individuelle Beratungsverständnis der Fachkräfte. Sie mussten herausfinden, inwieweit BeKo ihrem bisherigen „Handlungsmodell“ entsprach bzw. in Widerspruch zu ihrer Problemeinschätzung oder bereits vorhandenen Werten und Handlungsprinzipien geriet. Als problematisch konnte es sich z.B. erweisen, wenn Fachkräfte eine defizitorientierte Arbeitsweise gewöhnt waren, nun aber ausschließlich lösungs- und ressourcenorientiert arbeiten sollten, oder wenn „Berater-” und „Vermittlerrolle“ in Konflikt zu geraten schienen.

Die zweite Fragestellung zielt auf die (von außen gesetzten) Bedingungen der Umsetzung, die von fast allen Fachkräften thematisiert wurden. Für einige von ihnen machten die BeKo-Schulungen problematische Kontextbedingungen der Beratungstätigkeit deutlicher sichtbar als vorher, und wie stark die damit verbundenen Rollenkonflikte bzw. wie scharf widersprüchliche Handlungsanforderungen wahrgenommen wurden, hatte Bedeutung für ihre Bereitschaft, an Schulungen und Lerntransfer teilzunehmen oder BeKo in die Beratungspraxis zu übernehmen.

Ließ sich BeKo mit dem Beratungsverständnis der Fachkräfte, ihren Handlungsmodellen und ihrer beraterischen Prägung vereinbaren und hielten sie das Gelernte im Beratungsalltag für umsetzbar, stand einer weiteren Aneignung nichts im Weg. Je stärker BeKo jedoch in Widerspruch zu den individuellen Handlungsmodellen geriet, und je schwieriger den Fachkräften die Umsetzung von BeKo im Rahmen der gesetzlichen und institutionellen Strukturen erschien, desto mehr Klärungsbedarf und Widerstand wurden sichtbar.

Die Bilanz zum Schluss der Evaluation markiert nicht für alle Fachkräfte das Ende dieser Prüfung. Nur einige von ihnen hatten sich ein abschließendes Urteil über BeKo gebildet. Hier begrenzt der relativ kurze Beobachtungszeitraum der Evaluation die Aussagekraft der Ergebnisse. Für den größeren Teil der einbezogenen Teilnehmer/innen ist die Frage nach der Umsetzbarkeit von BeKo noch nicht entschieden.

6.1.2 Beobachtung: Operationalisierungen für die Beratungspraxis

Woran beobachtet werden kann, dass BeKo in der Interaktion zwischen Fachkraft und Bewerber/in von Nutzen ist, war für das Evaluationsteam eine offene Frage. Vor dem gleichen Problem sahen sich Führungskräfte der Jobcenter mit Blick auf die Qualitätssicherung nach Abschluss der Qualifizierung: Hospitationen durch Teamleitungen seien zwar fest eingeplant,

doch halte sie es nicht für möglich, die BeKo-Anwendung im Gespräch „technikmäßig“ zu erfassen, meinte eine Jobcenter-Leitung, und eine Teamleitung bezweifelt, dass ihr „Kleinigkeiten“, die Fachkräfte nach den Schulungen „einfließen lassen“, überhaupt auffallen werden.

Bewertung über Kundenreaktionen?

Beko-Effekte würden womöglich nur indirekt an „Kundenreaktionen“ sichtbar, glaubten Führungskräfte an beiden Standorten:

> „Aber aus diversen Kundenreaktionen kann man das schon ableiten, dass eben auch Kunden sagen: Die Beratung habe ich jetzt ganz anders, wohltuender empfunden, ich fühle mich jetzt irgendwo ernst genommen, ich merke, dass mein Gesprächsbedarf auch ernst genommen wird, analysiert wird, wird drauf eingegangen.“ (Leitung)

> „Also, das ist ja das Entscheidende, (…) dass wir dort auch auf eine Kundenreaktion treffen, die sagen: Ja! Also, ich fühl‘ mich da ernst genommen. Die haben tatsächlich meine Probleme erkannt, und das, was wir dann gemeinsam erarbeitet haben als Problemlösung, das konnte ich auch nachvollziehen und deswegen, weil ich es nachvollziehen kann, finde ich es auch mehr oder weniger richtig.“ (Leitung)

Zwar wertet BeKo – etwa mit dem Handlungsprinzip der Wertschätzung – die Perspektive der Bewerber/innen bzw. der Leistungsberechtigten auf die erbrachte Dienstleistung auf. Und doch kann die Antwort auf die Frage, ob die Qualifizierung die Beratung verändert, aus einer Reihe von Gründen nicht dem Urteil der Kund/inn/en überlassen bleiben.[88]

- Während BeKo allein die Beratungsaufgaben im Leistungsprozess zu qualifizieren versucht, beurteilen Kund/inn/en stets den gesamten Dienstleistungsprozess. Ihren „ersten Eindruck“, für den es nach BeKo „keine zweite Chance“ gibt (IBB SGB II/4: 9), erhalten sie in der Regel in der Eingangszone oder im Leistungsbereich. Ihr Urteil über Beratung und Vermittlung wird durch existenzielle Probleme überlagert, für die sich die Integrationsfachkräfte in aller Regel ‚nicht zuständig‘ erklären.
- Kund/inn/en bewerten die Leistungen nach eigenen Kriterien, die sich nur teilweise mit denen der Beratungskonzeption decken, und urteilen vor dem Hintergrund ihrer gesamten Lebenslage.[89]
- Erwartungen und Vergleichsstandards der in die Evaluation einbezogenen Bewerber/innen waren sehr verschieden. Da kaum Folgegespräche bei der gleichen Fachkraft beobachtet werden konnten, konnten sie Gesprächsereignisse nur mit einer größeren oder kleineren Zahl früherer Erfahrungen mit anderen Ansprechpersonen vergleichen. Aus anderen Untersuchungen ist bekannt, dass sich über die Phasen

---

[88] Die Überlegungen von Wingenfeld (2003) zur Perspektive von Nutzer/innen sozialer Dienstleistungen, insbesondere seine Kritik am Konzept der Kundenzufriedenheit, wurden zwar im Zusammenhang mit Pflegedienstleistungen entwickelt, sind aber auch für die Jobcenter von grundsätzlicher Bedeutung.

[89] Zu den Bewertungskriterien von Arbeitslosen bzw. Arbeitsuchenden für Beratung und Vermittlung vgl. SOFI u.a. 2011, Henke 2013.

eines Dienstleistungsprozesses (Auftragsphase, Interaktion und Evaluation) auch das Gewicht der Kriterien verändert, nach denen Arbeitsuchende die Betreuung bewerten. In der BeKo-Evaluation aber konnte meist nur die Auftragsphase beobachtet werden.

- Die Erwartungen der Bewerber/innen an Gespräche im Jobcenter sind sehr gering und werden durch ihre Situation sozialer Verwundbarkeit beeinflusst. Sie streben einen möglichst konfliktarmen Kontakt mit den Fachkräften an und unterscheiden zwischen der Funktion und der Person ihres Gegenübers. Da das Evaluationsteam die meisten von ihnen nur bei einer Gelegenheit befragen und ihre Lebenslage nur in Umrissen erfassen konnte, blieben ihre Urteile sehr vorsichtig und moderat.

Die Nachbefragungen von Kund/inn/en im Anschluss an die beobachteten Gespräche können zwar Hinweise darauf geben, ob Probleme bearbeitet wurden, die aus Kund/inn/ensicht wichtig waren oder ob Rahmenbedingungen die Gespräche belasteten. Sie können jedoch nicht über Effekte des Qualifizierungsprozesses Auskunft geben.[90]

BeKo im Gespräch? Beratungspraxis und ihre Reflexion „nach BeKo“

Im Rahmen der Evaluation wurden Beratungsgespräche vor und nach den BeKo-Schulungen beobachtet und in Nachbefragungen mit den Fachkräften (und den Kund/inn/en) reflektiert. Zeigten sich darin Haltungen, Sequenzen und Methoden, die der Beratungskonzeption entsprachen, so ließ sich dies nicht umstandslos als Schulungseffekt interpretieren. Viele Inhalte des Qualifizierungsprozesses sind nicht exklusiv für BeKo. Schon vor den Schulungen hatten die Integrationsfachkräfte die Möglichkeit, Gespräche ressourcenorientiert zu führen, Verfahrensschritte und Rollenwechsel transparent zu gestalten oder aktiv zuzuhören. Interviews und Gesprächsbeobachtungen zeigten, dass viele Fachkräfte, vor allem diejenigen mit Beratungsausbildung, bereits eine starke Orientierung auf Werte wie Transparenz und Wertschätzung mitbrachten. Dass mit BeKo „das Rad nicht neu erfunden wurde“, dass „im Prinzip“ geschult worden sei, „was wir eh schon die ganze Zeit machen“ oder was man „vielleicht schon unbewusst gemacht“ habe, war eine der am häufigsten gehörten Reaktionen von Schulungsteilnehmer/inne/n (vgl. oben: 5.3.1). Damit stellte sich für Führungskräfte die Frage, ob sie bei „alten Hasen“ überhaupt Wirkungen der Schulungen beobachten könnten:

> Das würde ich wahrscheinlich nicht einmal erkennen. Weil, ich vermute nicht, dass die eine komplett neue Struktur in ihren Gesprächen nutzen. Das kann ich mir nicht vorstellen. Das werden Kleinigkeiten sein, die sie da einfließen lassen. Das würde mir wahrscheinlich noch nicht mal auffallen. Vermutlich müsste mir der Kollege sagen: „Schau, das habe ich aus BeKo einfließen lassen.“ (Teamleitung)

---

[90] Die hierzu genannten Gründe sprechen auch dagegen, Ergebnisse der standardisierten Kundenzufriedenheitsbefragungen durch das Zentrum für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen (ZKM) als Wirkungen von BeKo zu interpretieren.

Methodische Überlegungen dazu, wie die Umsetzung von BeKo in Hospitationen beobachtet und an Gesprächsaufzeichnungen analysiert werden kann, konnten für Handlungsprinzipien, Standardsequenzen und Methoden nicht völlig gleich ausfallen. Gemeinsam ist der Herangehensweise an die verschiedenen Elemente eine gesprächsanalytische Haltung: Das Evaluationsteam trug keine fertige Norm eines ‚richtigen' Gesprächs ‚nach BeKo' an das Material heran, sondern versuchte zu verstehen, warum die Beteiligten wie kommunizierten und ob sich im Lauf der BeKo-Qualifizierung daran etwas änderte.

Ob Fachkräfte in Gesprächen Methoden einsetzten, die Gegenstand der BeKo-Schulungen waren, ist relativ leicht zu ermitteln. Schon die Bewertung von Einsatzhäufigkeiten ist aber ohne Rekonstruktion des jeweiligen Kontexts wenig aussagekräftig: Was wurde tatsächlich geschult? Was verspricht sich die jeweilige Fachkraft von diesen Methoden, und was erscheint ihr in einer bestimmten Interaktion angemessen?

Da die Handlungsprinzipien auf die Haltung zielen, aus der heraus Fachkräfte Gespräche führten, hängt es überwiegend von Interpretationen und Deutungen ab, ob Gesprächsereignisse als Hinweis gewertet werden können, dass die beobachtete Fachkraft (bewusst) ein bestimmtes Handlungsprinzip verfolgt. Zwar würden sich die beiden Handlungsprinzipien „Transparenz im Vorgehen" und „Verbindlichkeit" schon deshalb nachweisen lassen, weil die sequenzielle Struktur jedes Gesprächs Elemente erforderlich macht, welche Transparenz über die Gesprächsorganisation herstellen, und weil viele Verfahrenselemente, z.B. die Eingliederungsvereinbarung, gerade die Funktion haben, Verbindlichkeit herzustellen. Daran ließ sich aber nicht messen, ob die Beko-Handlungsprinzipien in der Beratungspraxis ‚angekommen' waren. Zu berücksichtigen war zudem, in welchem Umfang und welcher Lesart die Fachkräfte das Konzept im Qualifizierungsprozess kennengelernt hatten, denn wie sich gezeigt hatte, war es in den ersten BeKo-Schulungen nicht durchgängig gelungen, die Bedeutung der Handlungsprinzipien zu vermitteln (vgl. oben: 5.3.2).

Die BeKo-Standardsequenzen beruhen auf idealtypischen Annahmen und definieren normative Standards. Welche empirischen Gesprächssequenzen ihnen entsprechen, bliebe gesprächsanalytisch noch zu untersuchen. Einige Sequenzen sind durch den Geschäftsprozess vorgegeben, etwa der Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung. Zu anderen – wie dem Einstieg ins Gespräch – bestehen Alltagserwartungen, die nicht ohne Irritation verletzt werden können. Wie schon bei der Analyse des Detailkonzepts sind auch für die Untersuchung der Beratungspraxis solche Sequenzen von besonderer Bedeutung, in denen die Fachkräfte Kontroll- und Unterstützungsfunktion in Einklang bringen müssen, woraus vielfältige Rollenkonflikte entstehen können. Auch für die Standardsequenzen gilt aber, dass einzelne Gesprächsereignisse nur im Kontext des gesamten Gesprächsverlaufs und der jeweiligen Fallkonstellation bewertet werden können.

Im Detailkonzept finden sich Anhaltspunkte sowohl für eine standardisierende wie für eine situative Umsetzung der BeKo-Standardsequenzen (vgl. oben 4.3). Obwohl die Übersicht über die Phasen und Standardsequenzen des Beratungsprozesses nach den Schulungen „auch laminiert" auf vielen Schreibtischen im Jobcenter lag, war es eine offene Frage, welche

Fachkräfte das Konzept als verbindlichen „Gesprächsleitfaden“ verstanden. Zudem konnte BeKo die Fachkräfte veranlassen, neu zu prüfen, wie stark die Dokumentationsanforderungen des Geschäftsprozesses nach dem 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (4PM) ihre Gesprächsführung strukturierte.

Das BeKo-Detailkonzept in Gänze zu lesen, schlossen die Integrationsfachkräfte aus:

> „Das Ding ist dicker als das SGB II und III zusammen. Und das liest sich auch keiner durch.“ (Integrationsfachkraft)

Schon daher musste sich die Analyse auf wenige Funktionen zentraler Standardsequenzen beschränken, die schwerpunktmäßig geschult wurden und die für die Bewältigung der Beratungsaufgabe im Rahmen der Jobcenter von zentraler Bedeutung sind.

BeKo sollte aber ein Repertoire an Beratungskompetenzen systematisieren und ein „gemeinsames Grundverständnis“ (GL SGB II/4: 9) von Beratungsarbeit in der Integrationsarbeit der Jobcenter schaffen. Ob Fachkräfte nach den Schulungen anders berieten als vorher, konnte daher nicht der alleinige Evaluationsmaßstab sein. Ebenso sinnvoll konnte es sein zu fragen, ob sie bei der Reflexion über die beobachteten Gespräche auf die Begrifflichkeit von BeKo zurückgreifen konnten, ob sie sich also tatsächlich, wie oft zu hören war, in ihrer Praxis „bestärkt“ sahen oder bereits geteilte fachliche Standards „wirklich in Gesprächen auch bewusster“ anwendeten. Nicht nur auf Verhaltensänderung, sondern vor allem auf das Verhalten „nach BeKo“ und dessen Reflexion kam es an.

Von besonderer Bedeutung für die Beobachtung und für die Gesprächsanalyse sind für die Evaluation solche Gesprächsereignisse, die Fachkräfte in der Reflexion selbst zu ihrem Verständnis von BeKo in Beziehung setzten, die also für sie offenbar zur praktischen Erprobung der Konzeption und der Schulungsinhalte gehörten.

6.2 Über die Schulter geschaut: Die in der Evaluation begleiteten Fachkräfte

Ursprünglich war geplant, an jedem der beiden Pilotierungsstandorte vier Fachkräfte in die Beobachtung einzubeziehen und bei diesen acht Vermittler/inne/n jeweils sechs Beratungsfälle zu verfolgen. Da jedoch auch Vertreter/innen ‚einsprangen‘, wenn Fachkräfte erkrankten oder Urlaub hatten, wuchs das Sample im Lauf der Untersuchung.

Die individuelle Aneignung des Fachkonzepts kann nun für elf Integrationsfachkräfte – fünf aus dem Jobcenter 1 und sechs aus dem Jobcenter 2 – beschrieben werden. Mit ihnen wurden zwischen März und Dezember 2012 insgesamt 25 Interviews geführt. Zu jeder der 48 Gesprächsbeobachtungen wurde außerdem ein fallbezogenes Nachgespräch mit der beratenden Fachkraft realisiert.

Das kleine, zufällig gebildete Sample unterschiedlicher Berater/innen bildet die personelle Heterogenität in den Grundsicherungsstellen in mehrfacher Hinsicht gut ab.

Übersicht 6-1: Untersuchungszeitpunkte und Materialgrundlage

Fachkraft	vor BeKo/ März 2012			nach BeKo III/ vor BeKo IV September 2012			nach BeKo IV November/ Dezember 2012			Summe		
	I*	V*	NB*	I	V	NB	I	V	NB	I	V	NB
F11	1	2	2	2	2	2	1	3	3	4	7	7
F12	1	1	1		2	2				1	3	3
F13	1	1	1		1	1	1	3	3	2	5	5
F14	1	1	1		1	1	1	2	2	2	4	4
F15							1	3	3	1	3	3
F21	1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	7	7
F22	1	1	1				1	1	1	2	2	2
F23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3
F24	1	1	1	1	3	3	1	2	2	3	6	6
F25				1	2	2	1	2	2	2	4	4
F26				1	2	2	1	2	2	2	4	4
Summe	8	9	9	7	17	17	10	22	22	25	48	48

* I = Interview, V = Vorsprache, NB = Nachbefragung

Für die Teilnahme an der Untersuchung hatten sich sieben weibliche und vier männliche Fachkräfte zur Verfügung gestellt. Eine Fachkraft aus diesem Sample war bei der Bundesagentur ausgebildet worden. Eine Fachkraft hatte eine handwerkliche und eine kaufmännische Ausbildung abgeschlossen. Neben den zwei Fachkräften, die an der Hochschule der BA studiert hatten, war eine weitere Fachkraft im Rahmen ihres Studiums mit Beratungsinhalten vertraut gemacht worden. Fünf Fachkräfte verfügten über einen nicht-beratungsbezogenen wirtschaftswissenschaftlichen (4) oder geisteswissenschaftlichen (1) Studienabschluss, eine weitere hatte sich nach einer Ausbildung im mittleren Dienst über ein Studium für den gehobenen öffentlichen Dienst qualifiziert.

Sieben Fachkräfte hatten bereits früher außerhalb der Bundesagentur bzw. des Jobcenters Berufserfahrung z.B. bei Zeitarbeitsunternehmen (2), in der Verwaltung (2) oder im Sozialbereich (2) gesammelt. Vier von ihnen hatten während dieser Zeit auch an Schulungen mit beraterischen Inhalten, z.B. zu Kundengesprächen, Einwandbehandlung oder Vertriebsorientierung, teilgenommen. Ohne jede beraterische Vorerfahrung waren dagegen zwei Fachkräfte ins Jobcenter gekommen. Eine Fachkraft mit Studienabschluss war im Laufe ihrer Tätigkeit im Jobcenter zum/zur Fallmanager/in weiterqualifiziert worden.

Diese Fachkraft war zum Zeitpunkt der Untersuchung auch im Fallmanagement tätig. Die anderen zehn arbeiteten als Vermittler/innen entweder in der allgemeinen Arbeitsvermittlung, in u25- und 50+-Teams oder als spezialisierte Fachkräfte für Alleinerziehende.

Vier Fachkräfte übten ihre Tätigkeit länger als ein Jahr und kürzer als fünf Jahre aus, die anderen sieben Fachkräfte waren fünf bis acht Jahre bei der Arbeitsagentur bzw. im Jobcenter beschäftigt.

6.3 Lesarten von Beko: Aneignungsgeschichten

Bei den elf Fachkräften, die während der BeKo-Einführung begleitet wurden, ließen sich nach Abschluss der Qualifizierungsphase drei Haltungen zur Beratungskonzeption unterscheiden, die dem Evaluationsteam typisch erscheinen:

- Einige Fachkräfte haben BeKo für sich verworfen, teils mit Hinweis auf Widersprüche zum rechtlichen Rahmen und zu den Vorgaben des Jobcenters für den Geschäftsprozess, teils weil sie an ihrem persönlichen Aufgabenverständnis festhalten wollen.
- Andere Fachkräfte bewerten den Nutzen des Konzepts für ihre Arbeit positiv und erproben die Elemente von BeKo, die am ehesten zu ihrem erworbenen Handlungsmodell passen. Der Ausgang dieser Prüfung ist aber noch offen; die Aneignung von BeKo kann z.B. an ihrem Arbeitsalltag scheitern, weil sie die Rahmenbedingungen des Geschäftsprozesses als zu eng wahrnehmen.
- Fachkräfte, bei denen BeKo an ein in Ausbildung und Berufspraxis erworbenes Beratungsverständnis anknüpft, verstehen die verschiedenen Elemente von BeKo als ein aufeinander bezogenes Ganzes und wenden diese fallbezogen an. Konflikte zwischen den Anforderungen von Beratung und denen des Geschäftsprozesses erleben sie „nach BeKo“ nicht stärker als vorher.

6.3.1 Nicht-Aneignung als Ergebnis

Vermittler/innen, die BeKo zum Ende der Schulungen als nicht praktikabel verwarfen, gehörten ganz überwiegend zur kleinen Gruppe derjenigen Fachkräfte, deren Bereitschaft, sich mit dem Fachkonzept im Rahmen eines Schulungsprogramms zu befassen, schon vor Beginn der Schulungen eingeschränkt war. Sie waren zu diesem Zeitpunkt durchweg überzeugt, bereits gut zu beraten, und wenn sie Schulungsbedarf benannten, ging es dabei nicht um Beratungskompetenz:

> „Also ich fühle mich eigentlich wohl in der Rolle. Ich glaube auch, dass ich das kann, dass ich auch angemessen reagieren kann.“ (Integrationsfachkraft)

> „Im Grunde: Wie strukturiere ich mein Beratungsgespräch. Das hatten wir ja schon einmal.“ (Integrationsfachkraft)

Mit BeKo verband ein Teil dieser Fachkräfte skeptische fachliche Erwartungen, ob man „wirklich durch eine andere Gesprächsführung etwas erreicht“, und sie hatten geringe Hoffnungen, „dass es einen großen Unterschied macht zu dem, was wir jetzt machen“ (Integrationsfachkräfte). Ein anderer Teil thematisierte dagegen von Beginn an vor allem strukturelle Probleme und Konflikte mit den Prozessvorgaben:

> „Ich befürchte, das geht so aus wie immer. Also es wird ein Konzept geben, wir bearbeiten das. Es wird abgearbeitet, dann setzen wir Teile davon um. Wir ändern aber nichts am System. Und daran scheitern wir.“ (Integrationsfachkraft)

Je nachdem, wo sie zu Beginn standen, kam es im weiteren Verlauf der Erprobungsphase für die einen wesentlich auf die Frage an, inwieweit BeKo ihrem Beratungsverständnis entsprach, während die anderen die Umsetzung der Beratungskonzeption von der Frage abhängig machten, ob BeKo für sie mit dem rechtlichen Rahmen und den Vorgaben des Jobcenters für den Geschäftsprozess vereinbar war.

Widersprüche zum beraterischen Selbstverständnis

Die Problemsicht einer Fachkraft, die am Ende des Qualifizierungsprozesses nicht vorhatte, „jetzt meinen kompletten Beratungsalltag damit um(zu)stellen", war z.B. durch ihr Selbstverständnis als „erfolgsorientierte" Vermittlungsfachkraft gekennzeichnet. Als ihren vorrangigen Auftrag nahm sie wahr, Vermittlungshemmnisse zu beseitigen und den Kunden so zu „formen, dass der auf dem Arbeitsmarkt optimal unterkommt."

Obwohl es bei dieser Fachkraft viele Hinweise auf BeKo-kompatible, ‚verinnerlichte' Handlungsprinzipien gab, die man etwa mit den Begriffen Wertschätzung, Transparenz, Sachlichkeit und Eigenverantwortung beschreiben könnte, ließ sich BeKo nur schwer mit ihrem Beratungsverständnis vereinbaren. BeKo bringe sie „nicht weiter im Bereich Vermitteln", meinte sie. Ihre Aufgabe sehe sie nicht in der „Lebensberatung".

> „Unsere Aufgabe es ist, die Leute in Arbeit zu vermitteln und da geht BeKo, denke ich, zu tief einfach in die Sozialarbeit rein." (Integrationsfachkraft)

Eine distanzierte Haltung nahm sie gegenüber Prozessmodell und Standardsequenzen und den dort hinterlegten Methoden ein, die sie überwiegend als untauglich für die Vermittlungspraxis kritisierte. Auch die Gespräche ergäben sich „nie so, wie es jetzt hier so strukturiert sein soll". Dass ein weiteres ihrer individuellen Handlungsprinzipien darüber hinaus darin bestand, die Autonomie der Kund/inn/en gegenüber „dem Amt" zu respektieren, ließ sie – aus fachlichen Gründen – vor einigen „komischen" Methoden zurückschrecken:

> „Je mehr ich diese Kunden-Vermittler-Beziehung strapaziere, desto weniger kann ich ja mit dem arbeiten. Also es kommt schon drauf an, wie viel auch der Kunde von sich preisgeben will, und dann ist ja auch wichtig, wir sollen ja auch tatsächlich nur das erfragen, was die Vermittlung irgendwo hemmt. Also was ich bearbeiten muss, damit ich den dann vermitteln kann. Das ist sehr grenzwertig." (Integrationsfachkraft)

„Rahmenbedingungen" spielten für ihre Ablehnung dagegen keine Rolle: „Ausreichend Zeit" sei vorhanden. Sie war damit eine der Fachkräfte im Sample, bei der eine starke eigene beraterische Prägung die Aneignung von BeKo erschwerte. Grundsätzlich lehnte sie ab, was den von ihr besonders eindeutig verstandenen Vermittlungsberatungsauftrag erweiterte.

Widersprüche zu „Rahmenbedingungen"

Eine andere, von Anfang an skeptische Fachkraft konnte dagegen an BeKo positiv würdigen, dass in den Schulungen ein verändertes Beratungsverständnis – „wie es eigentlich sein sollte" – vorgeschlagen werde.

> „Eigentlich wären wir ja Berater, aber was wir hier ausüben ist Vermittlung und Zahlen kloppen. Und ich sehe, dass das [BeKo] gut ist, aber dass das hier keinen Platz findet.“ (Integrationsfachkraft)

Für diese Fachkraft verhinderten vor allem äußere Rahmenbedingungen wie fehlende Zeit und andere, konkurrierende Prozessvorgaben die Umsetzung der Beratungskonzeption. Kritisch thematisierte sie Widersprüche zwischen beraterischen Anforderungen und Vorgaben zur Gesprächsdauer („Gespräche im Halbstundentakt“) und Kontaktdichte oder Integrations- und Maßnahmebesetzungsquoten.

> „Aktueller Fall, wir müssten die Maßnahmen wieder besetzen und wir haben so ein Defizit, dass die nächsten 20 Kunden, sage ich mal, die kommen, müssten alle in eine Maßnahme. BeKo sagt aber, wir sollen ein gemeinsames Ziel mit den Kunden erarbeiten. Das geht nicht in eine Schiene.“ (Integrationsfachkraft)

> „Mein Chef sagt im Grunde genommen, wenn ich 20 Integrationen habe, ist ihm der Rest egal. Also von daher bringt BeKo hier manchmal gar nichts.“ (Integrationsfachkraft)

Mindestens in der Erprobungsphase müssten die „ganzen Vorgaben (…) erst mal wegfallen, mit einem Kundenkontaktkonzept, Maßnahmen bestücken, Integrationszahlen, dass die dann etwas runtergehen, viel mehr Zeit zum Ausprobieren, personelle Situation müsste besser sein.“

> „Also ich würde da gerne mehr mit arbeiten, ich würde mir auch gerne mal richtig Zeit dafür nehmen, oder hätte ich mir gerne genommen, ich weiß nur nicht wann.“ (Integrationsfachkraft)

Bei dieser Fachkraft scheiterte die BeKo-Aneignung bereits an der noch überwiegend hypothetischen Prüfung von Widersprüchen zwischen BeKo und den rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen. Wie das Zitat oben zeigt („hätte ich mir gerne genommen“), kam es wohl nicht einmal zur Erprobung von BeKo-Elementen. Unter den gegebenen Umständen, bilanzierte die Fachkraft, sei Beko „in der Praxis schwerlich anwendbar“. An die Schulungen könne sie sich kaum erinnern, „das ist schon so lange her.“ Im letzten Interview hatte sie mit BeKo weitgehend abgeschlossen.

> „Das wird irgendwann kein Gesprächsthema mehr sein.“ (Integrationsfachkraft)

6.3.2 Noch in der Erprobung – selektive Aneignung möglich

Eine größere Gruppe von Fachkräften signalisierte zu Beginn des Qualifizierungsprozesses Offenheit und Unvoreingenommenheit: Obwohl auch diese Fachkräfte ihre Beratungskompetenzen überwiegend positiv einschätzten[91], verbanden sie mit BeKo ausdrücklich positive Erwartungen hinsichtlich des Nutzens einer Beratungsschulung.

---

[91] Es gab nur eine Ausnahme: eine Fachkraft, deren Selbsteinschätzung eher von Verunsicherung geprägt war.

> „Man lernt immer was dazu und es kann nicht schaden. Und ich bin nicht der Meinung, dass ich nun auch selbst aufgrund dieser Berufserfahrung nun alles weiß.“ (Integrationsfachkraft)

Diese Fachkräfte hofften auf eine Erweiterung ihres Beratungsrepertoires mit dem Ziel, entweder schwierige Beratungssituationen besser bewältigen zu können oder sich im Umgang mit bestimmten Kund/inn/engruppen zu qualifizieren. Sie wären „dankbar“, „wenn ich aus BeKo rausgehe und habe (…) mit meinen Bewerbern, die ich betreue, mit den Suchterkrankungen oder auch mit den etwas schwerwiegenderen Motivationsproblemen, da einen Ansatzpunkt, wo ich sage: Okay, jetzt habe ich noch mal eine neue Strategie, die ich ausprobieren kann.“

Während der Schulungen nahmen sie zwar die gleichen oder ähnliche Widersprüche wahr wie die Fachkräfte, die BeKo verwarfen, hielten eine (mindestens selektive) Umsetzung der Beratungskonzeption aber für möglich. Unter ihnen waren einige Fachkräfte, die im Laufe der Schulungen den Eindruck gewannen, bereits die ganze Zeit „intuitiv“ „nach BeKo“ beraten zu haben.[92] Sie schlossen zum Ende zwar aus, „mich jetzt in meiner Beratungsarbeit zu ändern“, „weil das ist halt mein Stil oder meine Art, mit dem Kunden zu reden.“ Dennoch hatte sich für sie nach den Schulungen etwas verändert, „weil ich für mich das Gefühl habe, Du hast es zwar gemacht, aber nicht wirklich bewusst getan. Und jetzt, wo ich es bewusst tue, sehe ich es ein Stück weit auch noch mit anderen Augen, ja?“

Selektive Aneignung: Stärkere Orientierung an den Zielen der Kund/inn/en

Einer Fachkraft erleichterte es die Aneignung, dass sie im Laufe der Schulungen BeKo-Bestandteile identifizierte, die sich mit ihrem Beratungsverständnis offenbar deckten:

> „Ich fand es schön, bei bestimmten Sachen zu merken. Ach, Mensch, das machst du ja eh schon so. Ist so gewollt, also mache ich weiter so.“ (Integrationsfachkraft)

Gleichzeitig wuchsen Zweifel, ob BeKo sich mit einem „fordernd“ an Arbeitsvermittlung orientierten Aufgabenverständnis, welches sie teilte, vereinbaren ließ. Sie verstand sich als „Dienstleister am Kunden“ mit „Arbeitsmarktkenntnis“ und Instrumenten, „um einen Bewerber zu unterstützen“, „und BeKo ist eher so: Was möchtest du? Okay das und dann machen wir das, und wenn nicht, dann eben nicht.“ Diese Orientierung an Kundenwünschen des „idealtypischen Bewerbers“, „der beraten werden will“, lehnte sie (zunächst) als Gefährdung ihrer Vermittlerautonomie und ihrer Arbeitsmarktexpertise ab.

Ihre ersten Versuche, BeKo insbesondere in Erstgesprächen umzusetzen, orientierten sich an der aus den Schulungen mitgenommenen Anforderung, „dass man jetzt nicht erst mal stur die Daten aufnimmt, sondern dem Bewerber (…) dann eben auch die Gelegenheit gibt, das mal ein bisschen auszuführen.“ Zeitliche Probleme tauchten verstärkt auf, wenn sie ver-

---

[92] Auf die Umsetzung welcher BeKo-Elemente sich diese Einschätzung jeweils im Besonderen stützte, ließ sich in der Beobachtung nicht identifizieren.

suchte, es „so analog zu machen, wie wir es in BeKo in den Schulungen kommuniziert haben“. Alle Prozessschritte des „BeKo-Ablaufs“ innerhalb eines Gesprächs gleich gründlich zu bearbeiten, gelang ihr nicht:

> Ich habe dann auch kurz nach der Schulung (…) dann auch so die ersten Gespräche versucht, so zu führen und das zu übertragen und kam aber eigentlich regelmäßig wieder zum Schluss, das ist zeitlich nicht realisierbar. Das ist eine schöne Idee und sicherlich auch in bestimmten Fällen umsetzbar, aber in ganz, ganz, ganz vielen Fällen von unseren Bewerbern und mit unseren zeitlichen Vorgaben lässt sich das ganz schwer, so wie das geplant ist, umsetzen. (Integrationsfachkraft)

Dies führte anfangs dazu, dass sie nur einen Teil ihrer Erstgespräche an der BeKo-Struktur orientierte. Vor allem ein gründliches Profiling, in dem man frage, „was sagt denn der Arbeitsmarkt hier, was haben Sie denn da für Chancen? Was gibt es denn da für Optionen?“, sei nicht in jedem Gespräch möglich. Grundsätzlich hielt die Fachkraft wie viele andere BeKo für „einigermaßen“ umsetzbar, „wenn man völlig frei wäre in der zeitlichen Einteilung.“ Das bedeutete für sie vor allem mehr Entscheidungsspielraum bezogen auf die Terminierung von Folgegesprächen:

> „Und es gibt nicht alle zwei Wochen was Neues zu besprechen, und das ist einfach Zeit, die da auch gefressen wird, wo ich denke, warum kann man nicht entscheiden, wann es Sinn macht, den Bewerber einzuladen? Ich meine, ich bin ja der Vermittler, ich mache mir ja eine Strategie, und ich weiß ja, was das Ziel sein soll.“ (Integrationsfachkraft)

In der Folgezeit kehrte sie zu einer den zeitlichen Restriktionen etwas angepassteren Strukturierung ihrer Gespräche zurück.

Dagegen differenzierte sich im Verlauf der Schulungen ihre Problemsicht. Weil es ihr „völlig einleuchtet(e)“, dass „das Ziel, was der Bewerber vertritt, leichter zu erreichen ist als ein Ziel, was jetzt eigentlich vom Gesetzgeber vorgegeben ist und wo er nicht hundertprozentig dahinter steht“, veränderte sie (punktuell und beobachtbar) ihre Arbeitsweise.

> „Ich ziehe halt für mich raus, dass ich bei bestimmten Kunden eben überlege oder noch mal ein bisschen tiefer hinterfrage, was will der? Ist das was, wo ich jetzt auch mit leben kann oder was ich auch rechtfertigen kann? Und wir verfolgen das erst mal.“ (Integrationsfachkraft)

Was den zeitlichen Rahmen anging, blieb BeKo für diese Fachkraft bis zum Schluss nur sehr begrenzt umsetzbar, weshalb es auch verfrüht wäre, von einer gelungenen Aneignung zu sprechen. In der Erprobungsphase identifizierte die Fachkraft jedoch Elemente, die zu ihrem Handlungsmodell passten und es erweiterten. Als nützlich nahm sie nun wahr, dass eine stärkere Orientierung an den Berufswünschen von Bewerber/inne/n ihre vermittlerischen Handlungsspielräume auch in der Arbeit mit Kund/inn/en, die eigene Ziele verfolgten, erhöhen half.

Mehr oder weniger Praxistransfer

Bei den Fachkräften, die bereit waren, BeKo umzusetzen, machten sich „Rahmenbedingungen“ unterschiedlich stark bemerkbar. Während für die eben zitierte Fachkraft der Nutzen

von BeKo darin bestand, die Qualität ihrer Vermittlungen zu erhöhen, was eine weitere Erprobung des Konzepts auch unter Bedingungen ermöglichte, die ihr schwierig erschienen, stießen andere Fachkräfte schneller an die Grenzen des für sie Machbaren.

Das Handlungsmodell einer Fachkraft setzte an den individuellen Problemlagen der Kund/inn/en an, und sie versprach sich von BeKo z.B. Anleitung für den Umgang mit Kund/inn/en, „die sich weigern, die aggressiv sind“. Vor allem die Übungen in den Modulen BeKo III und IV enthielten konkrete Praxistipps, von denen sie profitierte. Die Möglichkeiten, die BeKo biete, bewertete diese Fachkraft auch nach den Schulungen uneingeschränkt positiv:

> „Das Konzept ist super. Also ich sage nicht, es nicht zu gebrauchen, es ist toll im Grunde nach.“ (Integrationsfachkraft)

Aber der Transfer in die eigene Beratungspraxis gelang ihr nur schwer. Anders als in der „Simulation mit den schwierigen Kunden“, die immer so ausgegangen sei, „dass man die Kunden irgendwie doch gekriegt hat zum Schluss“, gebe es in der Praxis Kund/inn/en, „die kriegt man nicht, weil sie nicht wollen oder nicht verstehen.“ Die BeKo-Umsetzung sei „von der Anzahl der Kunden einfach nicht machbar und viele Kunden sind halt leider hier, (…), wo das ganze BeKo auch nicht mehr viel bringt, weil der Kunde muss ja im Endeffekt das auch wollen.“ So blieb es für diese Fachkraft (vorläufig) bei der gelegentlichen Erinnerung an BeKo:

> „Vereinzelt kann man das auf jeden Fall machen, vereinzelt umsetzen und wenn man sich das vielleicht vornimmt: Okay, der Kunde ist jetzt so schwierig, (…) und jetzt wende ich das mal irgendwie an, die und die Methodik, dann geht es. Aber so im Täglichen geht das echt unter. Also bei mir auf jeden Fall.“ (Integrationsfachkraft)

Von den Rahmenbedingungen ‚überholt‘, denke sie dann, „machen wir so weiter, da sind wir auch gut mit gefahren.“

6.3.3 Integrierte Aneignung

Im Sample gab es eine Fachkraft, für die die BeKo-Schulungen eine tatsächliche Auffrischung darstellten. Die Beratungskonzeption hatte sie bereits während ihrer Ausbildung kennengelernt: „Das war ein Teil des Studiums und das war auch ein guter Teil“ (I1 F25: 81). Ihr darauf gründendes „Rollenverständnis“ unterschied sich nach eigener Einschätzung von dem anderer Kolleg/inn/en, weshalb sie einen „ganz anderen“ Zugang zu BeKo gefunden habe:

> „Wenn sich jemand wirklich nur als Vermittler sieht und sagt, mich interessiert alles andere nicht, ne, dann ist logisch, dass Beratung dann bei Problemfällen wegfällt.“ (Integrationsfachkraft)

Zwar sprach auch diese Fachkraft kritisch die zeitlichen „Rahmenbedingungen“ als Hindernis für die BeKo-Umsetzung an. Um BeKo „wirklich richtig komplett umzusetzen“, dürfte es keinen „Termindruck“ geben. Man müsste „einen freien Terminkalender haben.“ In diesem Wis-

sen sah sie es aber anders als andere Fachkräfte als fachliche Aufgabe an, BeKo innerhalb des gegebenen Rahmens umzusetzen.

> „Wir haben nun mal diesen Rahmen. (…) Also ich muss ja schon sehen, dass ich einfach meinen normalen Arbeitsalltag mit BeKo ein Stück mit vereine. Das mag halt nicht in jedem Gespräch so funktionieren, dass das wirklich komplett ist, (…) manchmal gibt es Gespräche, wo das gar nicht funktioniert oder es gibt Gespräche, wo das besonders toll funktioniert, aber da muss ich dann halt selber gucken, wie das für mich auch wichtig ist. Weil, wir müssen ja trotzdem im Prinzip unsere Arbeit erledigen.“ (Integrationsfachkraft)

Auf der Grundlage dieses geklärten Umgangs mit der Beratungskonzeption zeigte sich die Fachkraft als flexible Anwenderin, die eine fall- und situationsbezogene Umsetzung von BeKo beschrieb und die Schulungen zur Erweiterung ihres methodischen Repertoires nutzte. Wichtiger als „ein Ablaufschema“ waren ihr „Anregungen“.

> „Ach Mensch, jetzt weiß ich, wie ich in dem Fall mal rangehe oder wie ich das nochmal anders probiere. Ich habe gesehen, das funktioniert bei einem Kollegen. Ich probiere es nochmal mit der Fragetechnik (…). Das ist für mich eher das Wichtige.“ (Integrationsfachkraft)

In Gesprächsübungen, über „Rollenspiele“ und den „Erfahrungsaustausch mit den Kollegen“, habe sie vor allem ihr Wissen über „Methoden und Techniken“ vertiefen können:

> „Man hat es dadurch halt einfach auch ein Stück weit verinnerlicht und merkt dann doch jetzt schon in Gesprächen so, dass man manchmal halt auch einfach Techniken anwendet, wo man vorher gedacht hat: ‚Das mache ich gar nicht.‘ Dass einem das auch ein Stück weit in Fleisch und Blut übergegangen ist. Oder man merkt bei bestimmten Techniken: „Och Mensch, jetzt hast Du ja das und das gemacht.“ (Integrationsfachkraft)

Während es auf eine eher selektive Aneignung deutete, wenn Fachkräfte jedes einzelne BeKo-Element auf seine Umsetzbarkeit hin bewerteten oder BeKo grundsätzlich nur bei bestimmten Kund/inn/en für anwendbar hielten, nutzte diese Fachkraft BeKo ‚integriert‘ und verließ sich darauf, „dass, wenn ich es brauche, irgendwo ein Türchen aufgeht und das Geeignete, die geeignete Methode beispielsweise, rauskommt.“

6.3.4 Aneignung der BeKo-Elemente

Handlungsprinzipien

Prinzipien, an denen sie ihr Beratungshandeln ausrichteten, beschrieben die einbezogenen Fachkräfte schon vor den BeKo-Schulungen. In fünf der acht Interviews, die zu diesem Zeitpunkt geführt wurden, fanden sich Hinweise auch auf eines oder mehrere der BeKo-Handlungsprinzipien:

- Stärkung der Eigenverantwortung

> „Wenn zum Beispiel keine Stellen auf dem Arbeitsmarkt da sind für Physiotherapeuten, dann würde ich keine Umschulung zur Physiotherapeutin machen. (…) Wenn die Kundin dann aber darauf besteht, gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder sie in eine andere Richtung zu begleiten (…), mit ihr an einem anderen Weg zu arbeiten. Wenn sie halt davon

gar nicht absieht, dann muss sie es weiter versuchen. Ich kann den Kunden ja nicht zwingen, das zu machen, was ich will.“ (Integrationsfachkraft)

- Ernstnehmen/wertschätzen

  „Ihnen ist sicherlich aufgefallen, dass ich meine Kunden mit reingucken lasse. Was ich für selbstverständlich erachte, weil, es sind ihre Daten, es geht um ihre Person, und da haben sie auch ein Mitspracherecht. (Integrationsfachkraft)

- Ressourcen der Kundinnen und Kunden im Blick

  Und dann einfach auch wirklich zu gucken (…), wo liegen die Fähigkeiten, die Fertigkeiten, was sind ihre eigenen Wünsche.“ (Integrationsfachkraft)

- Lösungsorientierung

  „Ich sehe mich hier selber auch als sehr lösungsorientiert.“ (Integrationsfachkraft)

- Transparenz im Vorgehen

  „Bei mir ist wichtig, dass der Kunde über eine Sanktion oder über eine Rechtsfolge vorher informiert ist. Dass er dann, wenn er rechtswidrig agiert, von mir noch mal eine Belehrung bekommt, und dass, wenn die Sanktion eintrifft, der genau weiß, warum, wofür, weshalb, weswegen, wie lange und auch da alternativ: ich kann Lebensmittelgutscheine beantragen, wenn ich mir anders da nicht zu helfen weiß.“ (Integrationsfachkraft)

- Verbindlichkeit

  „Ich muss verbindlich sein. Ich muss dem Kunden eine klare Ansage geben: Was machen wir als nächstes, was kommt, was erwarte ich? Das kann ich dann auch in der Eingliederungsvereinbarung fixieren, aber das, finde ich, das muss ich auch transportieren.“ (Integrationsfachkraft)

- Ergebnis- und Zielorientierung

  „Wenn ich jetzt mit einem Bewerber an einem Ziel arbeite, (...), verliere ich das jetzt auch nicht, obwohl ich 214 Bewerber betreue, aus den Augen.“ (Integrationsfachkraft)

- Professionelle Distanz

  „Ich kann den auch nicht dazu zwingen, nicht mehr zu trinken. Das muss der Kunde dann selber wissen.“ (Integrationsfachkraft)

Nur mit den Vermittlungsproblemen in den Schulungen lässt sich daher erklären, dass die Fachkräfte sich in den Interviews während und nach den BeKo-Schulungen nicht viel ausdrücklicher auf die Handlungsprinzipien bezogen, als sie es tatsächlich taten. Für ihre BeKo-Bewertung spielten die Handlungsprinzipien jedoch nur eine geringe, und für ihre Aneignung so gut wie keine Rolle.

- Vier Fachkräfte äußern sich selbst auf Nachfrage weder im Prozess noch nach den Schulungen zu einem der Handlungsprinzipien.
- Nur eine Fachkraft betont ausdrücklich, das „Filmchen“ zum Prinzip der Ressourcenorientierung (Eckhard v. Hirschhausen) habe sie zum „Umdenken“ animiert: „Der Pinguin, der bleibt mir immer.“ (Integrationsfachkraft)

- Bei einigen Fachkräften setzten die Schulungen – ohne dass sie eines der Handlungsprinzipien ausdrücklich erwähnten –, immerhin eine Reflexion in Gang; diese Fachkräfte würdigten an BeKo positiv, dass man Kund/inn/en „mehr einbeziehen“ und ihnen weniger „Vorgaben“ machen solle. Nur in einem Fall führte dies allerdings auch zu einer Veränderung in der Beratung.

Prozessmodell und Standardsequenzen

BeKo trifft auf ein in den Jobcentern bereits vorliegendes gesprächsstrukturierendes Element, nämlich das 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (4PM). Im Verständnis der Beratungskonzeption orientieren sich sowohl 4PM und BeKo am „Prozessmodell der Problemlösung“, wobei 4PM das „was“, BeKo hingegen das „wie“ des Problemlösungsprozesses konkretisiere. Dieser wird in mehrere Phasen gegliedert – den Einstieg, die Situationsanalyse, Zielfindung, Lösungsstrategien und den Abschluss –, welche weiter ausdifferenziert werden; so umfasst beispielsweise die Phase „Zielfindung“ die beiden Standardsequenzen „Diskussion der Integrationsziele“ und „Festlegen des Integrationsziels“ (vgl. GL SGB II/4).

Wie sie sich die Standardsequenzen aneigneten, und ob ihre Bewertung positiv oder negativ ausfiel, hatte bei den elf beobachteten Fachkräften auch damit zu tun, wie sie bisher das 4-Phasen-Modell in ihren Gesprächen umgesetzt hatten und wie stark dabei die in VerBIS hinterlegte Datenstruktur zum Tragen gekommen war.

- Einige Fachkräfte, die sich bei der Datensammlung bisher strikt an die VerBIS-Architektur gehalten hatten und bei denen Gespräche entsprechend standardisiert abliefen (vgl. unten 6.4.4), verstanden die Standardsequenzen als selbstverständlich weiter geltende Anforderung, ihre Gespräche am „Grundgerüst“ (Integrationsfachkraft) von 4PM bzw. VerBIS auszurichten.
- Einige Fachkräfte beschrieben, ihnen sei die Struktur des Beratungsprozesses – „dass man den roten Faden nicht verliert“ (Integrationsfachkraft) – durch die BeKo-Schulungen präsenter geworden. Zwei Fachkräfte achteten nach den Schulungen stärker auf die Struktur ihrer Gespräche.
- Fünf weitere Fachkräfte verstanden BeKo als Anforderung, stärker standardisierte Gespräche anhand eines festgelegten „Ablaufplans“ oder „Gesprächsleitfadens“ zu führen, lehnten dies als Einschränkung bisher bestehender beraterischer Spielräume aber ab. Sie hatten mit „unorthodoxen Gesprächen“ immer „gute Ergebnisse (…) erzielt“ (Integrationsfachkraft), hielten den „BeKo-Ablauf“ für zu „anstrengend“ oder argumentierten, Gespräche liefen in der Praxis einfach anders ab.
- Zwei Fachkräfte grenzten sich bewusst von Kolleg/inn/en ab, die von BeKo eine stärkere Strukturierung erwarteten. Sie selbst brauchten kein „Ablaufschema“, wüssten aber, dass andere gern einen „Fahrplan“ für ihre Gespräche hätten.

Methoden und Techniken

Viele Fachkräfte gaben in den Interviews ‚nach Beko' persönliche Einschätzungen zu Nutzen und Praxistauglichkeit der einen oder anderen Methode ab.

- Fünf Fachkräfte nannten nützliche BeKo-„Fragetechniken", zweimal wurde in diesem Zusammenhang die „Wunderfrage" und zweimal die Skalierungstechnik ausdrücklich erwähnt, die sich nach Auffassung einer Fachkraft als „Hilfsmittel" für die Beratung von Migrant/inn/en mit geringen Sprachkenntnissen besonders eigne:

  „Das ist eine ganz einfache Methode, aber ich wende die gerne an, zum Beispiel so eine Skalierungstechnik, dass man so was visualisiert und skaliert, dass man zum Beispiel sagt, na, was meinen Sie denn, auf einer Skala von 1 bis 10, wo schätzen Sie sich denn ein?" (Integrationsfachkraft).

- Drei Fachkräfte fanden die Rekapitulation von Fragetechniken („haben die meisten wahrscheinlich schon mal gehört") dagegen zu ausführlich und zum Teil wenig hilfreich.
- Nur eine Fachkraft erinnerte sich positiv an den „Lebensbaum", dagegen provozierten „Lebensbaum" und „Netzwerkkarte" wie schon in den Schulungen bei vier bzw. drei Fachkräften als Methoden, die man praktisch nicht anwenden könne, ausdrücklichen Widerspruch. Eine Fachkraft äußerte Bedenken, Probleme zuzulassen, „wo wir dann denken: ‚Okay, kann ich jetzt eigentlich gar nicht mit umgehen'". Eine andere sah die ihr gemäße professionelle Distanz gefährdet. „Irgendwelche Bilder malen mit irgend so einem Lebensbaum", „das macht doch kein Mensch", meinte eine Fachkraft. Solche Methoden werde man „in der Praxis niemals finden". Eine Fachkraft erwähnte die Methode der Metakommunikation positiv, eine andere äußerte sich ablehnend.
- Während Gesprächsführungstechniken für die Interaktion mit Kund/inn/en somit auf ein geteiltes Echo stießen, gab es eine starke und durchgängig positive Resonanz auf alle Methoden der Selbstreflexion, mit denen „man einen Fall aus mehreren Perspektiven beleuchtet hat". Sechs Fachkräfte hatten während der Schulungen sehr von der kollegialen Fallbesprechung profitiert und wünschten sich auch darüber hinaus eine Fortsetzung.

  „Ist halt auch schön, weil da viele Seiten auch was erzählen, was man so machen könnte oder was es so für Möglichkeiten gibt." (Integrationsfachkraft)

- Drei bezogen sich in Interviews positiv auf die Methode der „Sechs Hüte", und zwei Fachkräften hatte die Methode des „Inneren Teams" gut gefallen.

  Das fand ich auch richtig klasse. Dass man auch, ja, noch mal eine andere Sichtweise drauf bekommt und sich im Nachhinein dann entscheiden kann, welchen Weg schlage ich jetzt ein mit dem Kunden." (Integrationsfachkraft)

6.3.5 BeKo als neue fachliche Herausforderung?

Wie die individuellen Aneignungsgeschichten zeigen, kamen Integrationsfachkräfte aus den BeKo-Schulungen mit Klärungsbedarf zurück. In der Auseinandersetzung mit der Beratungskonzeption mussten sie sich ihres Auftrag als Vermittler/innen und Fallmanager/innen und ihres Aufgabenverständnisses neu vergewissern: Wie verhält sich die Anforderung, besser zu beraten zu ihrem Vermittlungsauftrag? Wird BeKo zum gleichrangigen Geschäftsziel neben dem Vermittlungsziel und den anderen, im Controlling abgebildeten Zielen? Lassen sich diese Ziele integrieren? Kann etwa, wer besser berät, auch besser vermitteln? Oder gibt es eine Zielhierarchie, und ein Ziel bleibt auf der Strecke?

Reaktionen und Bewertungen lassen sich vor allem zwei Gruppen von Argumenten zuordnen:

- Bedeutet BeKo ein geschäftspolitisches Umdenken? Verändert es die fachlichen Anforderungen? Wie verhält sich BeKo zum eigenen Handlungsmodell?
- Wie lassen sich die fachlichen Anforderungen von BeKo mit den übrigen Vorgaben für den Geschäftsprozess vereinbaren? Wie lässt sich mit Zielkonflikten umgehen?

Wie einzelne Fachkräfte diese Fragen für sich beantworteten, hatte entscheidenden Einfluss darauf, wie weit sie sich die Beratungskonzeption aneigneten und was sie davon in der Praxis erprobten (vgl. oben: 6.2 und unten 6.4).

BeKo als Umdenken und Rückbesinnung auf Beratung

Fachkräfte, welche die BeKo-Einführung positiv bewerteten, schätzten vor allem die neue Aufmerksamkeit und Wertschätzung für ihre Beratungsaufgaben. Sie sahen den Qualifizierungsprozess als geschäftspolitische Wende, als persönliche Vergewisserung und als Auffrischung einmal erworbener Kompetenzen.

Wenn es „ernst gemeint" sei und „auch für einen längeren Zeitraum … wirklich durchgezogen" werde, meinte eine Fachkraft, sei BeKo „ein ganz spitzenmäßiger Paradigmenwechsel".[93] Der Arbeitgeber zeige damit, so eine andere, „dass Beratung ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeit ist. Das ist eine gewisse Wertschätzung." Eine dritte Fachkraft sah BeKo auch als „Umdenken" gegenüber der bisherigen Praxis mit dem 4-Phasen-Modell.

> „Bisher haben wir uns aber, so hat es ja auch das 4PM vorgesehen, so haben wir uns auf die Nachteile konzentriert, auf die Einschränkungen, und BeKo soll ja eigentlich dazu führen, sich auf das zu konzentrieren, was haben wir für Vorteile, was können wir nutzen, Ressourcen nutzen. Also da, muss ich sagen, das habe ich jetzt mehr im Kopf." (Integrationsfachkraft)

[93] Auch für die Jobcenter-Trainer/innen bildete die „ganz leise und kleine Hoffnung" einen wichtigen Teil ihrer Motivation: „dass es wieder ein Stück mehr in die richtige Richtung läuft, wieder ein Stück weg von dieser Zahlenreiterei".

Durch die Bestätigung, dass die „intensive Auseinandersetzung mit dem Kunden“ zur Vermittlungsaufgabe gehören solle, sahen sich selbst Fachkräfte unterstützt, die den Spielraum für gute Beratung in ihrer Arbeitssituation als gering einschätzten und sich daher von BeKo keinen weiteren praktischen Nutzen versprachen.

> „Man hat mir versucht mit 4PM im Prinzip, jahrelang hat man versucht mir das Sprechen mit dem Kunden abzugewöhnen. Originalton: ‚Ihr seid hier keine Sozialarbeiter, ihr sollt nicht mit den Kunden übers Wetter sprechen, ihr sollt die in Arbeit vermitteln.‘ (…) Und jetzt wird gesagt: „Sprecht doch wieder mit den Leuten“. Von daher fühle ich mich eigentlich in meiner Arbeit bestätigt. (…) Man stellt das alles hier wieder auf die richtigen Füße.“ (Integrationsfachkraft)

Fachkräfte, die ihre eigene Beratungskompetenz hoch einschätzten und viele Schulungsinhalte aus ihrer Ausbildung kannten, sahen sich in ihrer bisherigen Praxis „bestärkt“; das Konzept gebe ihnen „Sicherheit“. BeKo habe die Herstellung von Verfahrenstransparenz „vielleicht noch mal etwas genauer“ gezeigt, meinte eine Fachkraft, „und noch mal verdeutlicht, okay, das ist auch so gewollt, dass der Bewerber da in diesem Prozess, warum das alles erfasst wird, eingebunden wird“.

Fachliche Fragen an das Konzept

Schulungsteilnehmer/innen nahmen als offene Frage in ihren Arbeitsalltag mit, wie sich BeKo zum bisherigen thematischen und fachlichen Korridor ihrer Beratungsaufgaben verhalte. Vor allem die Themen und Methoden der vierten BeKo-Schulung führten vielen von ihnen zu weit weg von der „Arbeit des typischen Vermittlers“ und „viel zu stark in die therapeutische Richtung“. Sie habe „nicht mehr ganz die Kurve gekriegt habe in puncto was ist jetzt konkret mein Auftrag“, meinte eine Fachkraft: „Bin ich jetzt ein persönlicher Ansprechpartner oder bin ich jetzt Vermittler, und inwiefern soll ich das umsetzen, was ich in BeKo IV gelernt habe?“ Eine andere wandte ein, man mache man aus den Teilnehmer/inne/n nicht „in vier Tagen einen systemischen Berater“, der „tiefgründig, sage ich mal, psychologisch“ vorgehe:

> „Ich will eigentlich auch gar nicht so tief bohren beim Kunden. Dazu habe ich nicht die Zeit, dazu habe ich nicht die Ausbildung. Das ist auch, glaube ich, nicht das, was ich hier machen soll.“ (Integrationsfachkraft)

Die Aufwertung ihrer Unterstützungsfunktion gegenüber den Kontrollaufgaben verunsicherte Fachkräfte, die sich als Arbeitsvermittler/in verstehen und „schon eher so ein bisschen den Kunden auch fordern“. Die Orientierung „auf den Bewerber und Beratung“ sei „ein bisschen übertrieben worden“.

BeKo als Konflikt

Bedenken, ob BeKo „ernst gemeint“ sei, machte ein großer Teil der Fachkräfte in Einzelinterviews und in Gruppendiskussionen daran fest, dass die für die Fallbearbeitung geltenden Prozessvorgaben und die Zielkennzahlen nach der Einführungsphase unverändert weiter bestehen sollten.

Viele Fachkräfte hielten es für ausgeschlossen, gute Beratung nach BeKo mit den Vorgaben zu Integrationen, Maßnahmebesetzungen und Kontaktdichten zu vereinbaren. Die BeKo-Einführung stellte diese Fachkräfte vor widersprüchliche Handlungsanforderungen, denen sie nach eigener Einschätzung nicht gerecht werden konnten. Die „hehre“ Theorie entspreche „nicht wirklich unserem Arbeitsalltag“. Denn um den „Anspruch“ der Kund/inn/en „auf BeKo“ einzulösen, müsse man Kund/inn/en „zum Sprechen bringen“ und intensivere Gespräche als bisher führen. Schon jetzt aber habe man „Stress mit den Vorsprachen, weil wir eine Schlagzahl erfüllen müssen“. Angesichts der unumgehbaren Dokumentationsanforderungen vor allem in Erstgesprächen nehme BeKo „zu viel Zeit in Anspruch“. Einige Fachkräfte bezweifelten, ob Beratung sich unter den Bedingungen des „Zwangskontexts“ im SGB II tatsächlich so umsetzen lasse, wie es im Konzept und in den Schulungen vermittelt worden war:

> „Kein Mensch will beraten werden, wenn man vorher im Gespräch eine Sanktion gekriegt hat. Da hat der Kunde auch kein Interesse und das ist utopisch. Aber ist die Konsequenz dann okay, den Kunden nur zu beraten und nicht mehr zu sanktionieren, wenn er seinen Verpflichtungen nicht mehr nachkommt? Diese beiden Aufgaben sind meines Erachtens so ein bisschen schwer zu vereinbaren.“ (Integrationsfachkraft)

Unter dem Druck, bestimmte Maßnahmen besetzen zu müssen, fühlte eine Fachkraft sich nicht frei, mit Kund/inn/en eine Strategie zu entwickeln, bei der ein Bildungsgutschein „rauskommt“:

> „Uns wird was präsentiert, und dann werden wir in der Praxis gezwungen, das komplette Gegenteil zu machen. Da kann man in solche Dinge natürlich auch nicht motiviert reingehen, weil man hinterher weiß, dass man es sowieso nicht umsetzen darf, selbst wenn man es möchte.“ (Integrationsfachkraft)

Da sich die Widersprüche nach Einschätzung vieler Fachkräfte nicht auflösen ließen, fragten sie sich auch, ob der Auftrag, BeKo umzusetzen, überhaupt lange Bestand haben werde, „weil nur die Ziele zählen, die Zahlen am Ende, die müssen stimmen.“ (Integrationsfachkraft) Solange vorrangig die Datenqualität geprüft werde, sei die Qualität des Gesprächs „völlig egal“. „Hauptsache da stimmt jeder Haken“.

Für einige Fachkräfte blieb die Aneignung bis zum Schluss der Pilotierung durch die offene Frage belastet, was von ihnen wirklich erwartet wurde.

> „Und dann ist wieder die Frage, will die Geschäftsführung wirklich, dass ich ein Jahr mit dem arbeite, bis der anfängt, sich zu überlegen, was er will oder will die Geschäftsführung, dass der arbeitet?“ (Integrationsfachkraft)

6.4 BeKo in der Interaktion

In der Interaktion der Fachkräfte mit ihren Kund/inn/en muss die Beratungskonzeption den Praxistest bestehen: Tritt ein Nutzen ein, der sich ihrer Anwendung zuschreiben lässt, können etwa bestimmte Gesprächssituationen oder schwierige Beratungsprozesse besser bewältigt werden, dann ist es für Fachkräfte sinnvoll, sich weiter an BeKo zu orientieren. Sto-

ßen die Fachkräfte dagegen auf Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis, mit denen sie nicht gerechnet haben, reagieren Kund/inn/en oder verlaufen Gespräche anders als erwartet, ist die BeKo-Umsetzung gefährdet.

6.4.1 Gesprächsbeobachtungen und Fallkonstellationen

Zwischen März und Dezember 2012 beobachtete das Evaluationsteam an beiden Pilot-Standorten 48 Gespräche bei 45 Kund/inn/en der beiden Grundsicherungsstellen (vgl. oben 2.3). Bei drei Personen gelang die Beobachtung eines zweiten Gesprächs.

Mit Fachkräften wurde nach jeder Vorsprache der Gesprächsverlauf rekapituliert. Sie erklärten z.B., welche Ziele sie mit den betreffenden Kund/inn/en verfolgten, erläuterten ihre Fallsicht und Fallbearbeitung, und sie kommentierten die eigene BeKo-Anwendung im Gespräch. Kund/inn/en wurden nach ihren beruflichen Zielen, ihrer Lebenslage, ihren Eindrücken aus dem Gespräch und bisherigen Erfahrungen mit dem Jobcenter gefragt. Für die einbezogenen Kund/inn/en lagen alle VerBIS-Vermerke aus dem Jahr 2012 vor, außerdem ihr im Jobcenter erfasster „Lebenslauf“ und die „Kundendaten“.

Übersicht 6-2: Fall- und Gesprächskonstellationen in den 45 Beobachtungsfällen*

Erstauftritt von Kund/inn/en	**7**
dar.: Erstgespräche bei unbekannter Fachkraft (Sofortzugang)	4
dar.: Erstgespräch bei neu zuständiger Fachkraft (nach Zuzug in BG)	1
dar.: Erstes Folgegespräch (nach Sofortzugang) bei unbekannter Fachkraft	2
Wiederauftritt von Kund/inn/en	**16**
dar.: Erstgespräche bei unbekannter Fachkraft (Sofortzugang)	6
dar.: Erstgespräch bei früher zuständiger Fachkraft	2
dar.: Erstgespräch bei neu zuständiger Fachkraft	2
dar.: Erstes Folgegespräch (nach Sofortzugang) bei unbekannter Fachkraft	4
dar.: Erstes Folgegespräch (nach Sofortzugang) bei bekannter Fachkraft	2
Kund/inn/en im laufenden Leistungsbezug	**22**
dar.: Folgegespräch bei bekannter Fachkraft	17
dar.: Folgegespräch bei unbekannter Fachkraft	5

* Folgebeobachtungen in drei Beobachtungsfällen sind nicht berücksichtigt.

Vor den BeKo-Schulungen wurden neun Gespräche, währen der Schulungen 17 und nach Abschluss der Schulungen 22 Beratungsgespräche beobachtet. Dies war jedoch nicht der einzige Unterschied zwischen den Vorsprachen, welche das ganze Spektrum der Beratungstätigkeit bei Grundsicherungsstellen abbildeten. Fallkonstellationen ließen sich danach unterscheiden, ob Kund/inn/en im laufenden Leistungsbezug standen und regelmäßige Kontakte zum Jobcenter hatten, oder ob sie zum ersten oder wiederholten Mal einen Neuantrag auf Leistungen stellten. Bei Gesprächen ließen sich Erst- und Folgegespräche unterscheiden, wobei zu den Erstgesprächen sowohl die Gespräche im sog. Sofortzugang bzw. in der Jour-Vermittlung gezählt wurden (vgl. oben: 4.1) als auch die darauf folgenden ‚Erstgespräche‘ (eigentlich erste Folgegespräche) bei der künftig zuständigen Fachkraft, weil in diesen Ge-

sprächen der Fall in der Regel noch einmal vollständig ‚aufgerollt' wurde. Schließlich machte es einen Unterschied, ob Kund/inn/en und Fachkräfte sich kannten. So konnten sich im „Erstgespräch" nach einem Wiederauftritt ‚alte Bekannte' gegenübersitzen. Und es kam vor, dass sich die Gesprächspartner/innen – etwa nach einem Wechsel der Kund/inn/en vom u25- ins ü25-Team, ins Team 50+, einem Wechsel zur Fachkraft für Alleinerziehende oder nach einem Umzug am Ort – während eines „Folgegesprächs" zum ersten Mal begegneten.

Nur bei sieben der 45 Kund/inn/en handelte es sich um echte Neufälle im Leistungsbezug. 16 stellten nach früheren Episoden der Arbeitslosigkeit im Beobachtungszeitraum einen erneuten Antrag, und 22 Kund/inn/en befanden sich zum Zeitpunkt der Beobachtung im laufenden Leistungsbezug. In zehn Beobachtungsfällen hospitierte das Evaluationsteam bei einem Erstgespräch in der Jour-Vermittlung bzw. dem Sofortzugang, in acht Fällen im ersten Gespräch danach. Im Sample waren fünf Fälle, deren Folgeberatung mit einem Wechsel der zuständigen Fachkraft einherging. In 24 Fällen kannten sich die Gesprächspartner/innen vorher nicht, und in 21 Fällen hatte es schon früher Beratungskontakte zwischen ihnen gegeben.

6.4.2 Probleme des Praxistransfers

Stellten sich Fachkräfte in den Interviews auf den Standpunkt, BeKo sei bei bestimmten Kund/inn/en nicht anwendbar oder nur für bestimmte Gespräche geeignet, dann konnte dies ein Hinweis auf individuelle, selektive Aneignungsweisen sein. Ihre Einschätzung konnte aber auch auf Transferprobleme hindeuten, die sich aus einer zu hohen Diskrepanz zwischen Beratung in ‚idealtypischer' BeKo-Perspektive und der Beratung unter den realen Bedingungen der beiden Pilotierungsjobcenter ergab.

Dienstleistungskontakte und Dienstleistungsbeziehung: Kontinuität der Fallbearbeitung

Die Beratungskonzeption setzt selbstverständlich voraus, dass es im Beratungsprozess zu mehr als nur gelegentlichen Kontakten zwischen Dienstleister/in und Kunden bzw. Kundin kommt. Beratung beginne damit, dass die Gesprächspartner/innen „eine tragfähige Arbeitsbeziehung etablieren" (GL SGB II/4: 29), weshalb die „organisationsinternen Rahmenbedingungen" Raum geben müssten „für die je nach Lage des Falles oftmals zeitintensiven Prozesse, durch welche der Aufbau einer beraterischen Beziehung zu den Kundinnen und Kunden, die eigentliche Beratung und deren Umsetzung in praktisches Handeln stattfinden" (ebd.: 19).

Die Auswertung der zeitlichen Struktur der Fallbearbeitung in den 45 Beobachtungsfällen für das Jahr 2012 und viele Gesprächsbeobachtungen zeigten jedoch, dass aus den unterschiedlichsten Gründen nur in wenigen Beobachtungsfällen eine solche kontinuierliche Beratungsbeziehung zustande kam.

In beiden Jobcentern wurde erstens von gelegentlichen, teils sogar von häufigen Fachkraftwechseln berichtet, die das Herstellen eines Arbeitsbündnisses erschwerten. Sie waren einerseits darauf zurückzuführen, dass Fachkräfte erkrankten, ausschieden oder den Arbeits-

bereich wechselten. Sie konnten auch damit zu tun haben, dass Kund/inn/en z.B. beim Wechsel in ein anderes Team oder bei einem Ortswechsel anderen Fachkräften zugeordnet wurden[94]. Einer Teamleitung, die ihr Team zu Beobachtungsbeginn aufgrund des Auslaufens eines Modellförderung zu „drei Viertel(n) neu bekommen" hatte, tat dies „immer leid" für die Kund/inn/en, „weil das ist ja jedes Mal für die dann auch neu, die müssen sich ja wieder öffnen, und ist ja auch für jeden nicht ganz so einfach, sich da wieder umzustellen." Die beobachteten Bestandskund/inn/en berichteten ausnahmslos von regelmäßigen Wechseln ihrer persönlichen Ansprechpartner/innen:

> „Bei mir ist immerzu so ein Wechsel kann man so sagen, so alle Jahre. Da habe ich immer wieder Neue, entweder ist sie/ die eine war schwer krank, die ist nicht wiedergekommen, die andere hat gekündigt. Also wie gesagt, das ist schon ich glaube die vierte oder fünfte." (Leistungsberechtigte/r)

> „Immer anders, das wechselt, man bleibt nicht ewig bei einem. (…) Also will man wahrscheinlich keine große Beziehung irgendwie oder aufbauen. Ich vermute es jedenfalls, aber weiß nicht. Ich hatte schon so viele gehabt, die kann ich gar nicht aufzählen." (Leistungsberechtigte/r)

Diskontinuitäten in der Beratung konnten sich zweitens auch aus wiederholten Vertretungssituationen ergeben, vor allem dann, wenn Kontaktdichtevorgaben einzuhalten waren. Im Fall eines unter 25-Jährigen zeigte der in VerBIS dokumentierte Fallverlauf zum Beispiel, dass der junge Mann im Jahr 2012 zwar regelmäßig etwa einmal monatlich eingeladen wurde. Seine zehn Eingliederungsvereinbarungen schloss er jedoch mit vier verschiedenen Fachkräften ab. In der beobachteten Vorsprache, in der es u.a. darum ging, ob eine inzwischen verhängte Sanktion weiter Bestand hatte, gingen weder er noch die Fachkraft darauf ein, dass sie sich vor über einem Dreivierteljahr zum ersten und seither auch letzten Mal getroffen hatten.

Drittens machten die Fallverläufe sichtbar, dass die zuständigen Beratungsfachkräfte für Kund/inn/en nicht notwendig die wichtigsten Bezugspersonen beim Jobcenter sein mussten. Viele von ihnen hatten häufigere und kontinuierlichere Kontakte zu Ansprechpersonen in der Leistungsabteilung und der Eingangszone. So wurde eine alleinerziehende Migrantin mit vier Kindern im Jahr 2012 zweimal zu Beratungsgesprächen eingeladen, und infolge eines Umzugs wechselte in dieser Zeit auch noch ihre Ansprechperson. Im beobachteten Beratungsgespräch hatte die Frau, die bereits lang in Deutschland lebte, die Sprache aber nur schlecht beherrschte, eine Durchwahl der früher zuständigen Dienststelle dabei.

> „Bis jetzt hatte ich das, diese Nummer angerufen, dann ich konnte wen fragen." (Leistungsberechtigte)

Wahrscheinlich hatte man ihr diese gegeben, weil sie mehrmals monatlich Fragen, Beratungs- und Klärungsbedarf gehabt hatte, „wegen egal was, nicht nur Arbeit finden, sondern irgendwas anderes, ob Miete gezahlt, ob irgendwas fehlt" (Leistungsberechtigte). VerBIS

---

[94] Für jede dieser Konstellationen gab es Beispiele im kleinen Sample der Beobachtungsfälle.

verzeichnete 2012 19 telefonische und persönliche Kontakte, in denen es um die Frage eines Umzugs- oder Leihwagens, Mietzahlungen an einen alten und einen neuen Vermieter, wechselnde bzw. fehlerhaft ausgeführte Abschlagszahlungen für Gas und Strom, die Nebenkostenabrechnung, GEZ-Gebühren und den Weiterbewilligungsantrag gegangen war.

In zehn von 45 Fällen hatten die Kund/inn/en im beobachteten Zeitraum zu Vermittlungsfragen außerdem Kontakte zur Agentur für Arbeit: Nicht immer handelte es sich um Rechtskreiswechsler, deren Arbeitslosengeldansprüche ausgeschöpft waren. Im Fall eines jungen Mannes, der gerade an einer SGB II-Bildungsmaßnahme teilnahm, wechselte die Zuständigkeit zur Agentur, weil ein Elternteil Arbeit aufnahm. Im anderen Fall verlor nach dem Ehemann auch die Ehefrau ihre Arbeit, weshalb die ALG II-Ansprüche des Paars geprüft wurden. Im Nachgespräch nach der Erstberatung im Jobcenter stellte sich heraus, dass das Ehepaar für den gleichen Tag drei Termine erhalten hatte. Nachdem die Beratung in der Agentur begonnen hatte, verstanden sie nicht, wozu die Beratung beim Jobcenter überhaupt dienen sollte:

> „Ich weiß nicht, was der Mann von mir wollte, weil, ich habe da drüben heute Nachmittag, da haben wir eigentlich so was Ähnliches schon mal uns vorbereitet.“ (Leistungsberechtigte/r)

Und viertens gab es im Sample sieben Fälle, in denen Leistungsbezug und Beratungskontakte im Jahr 2012 zumindest für ein paar Wochen oder Monate unterbrochen waren, und nicht zwangsläufig kehrten die Kund/inn/en zu den vorher zuständigen Vermittler/innen zurück.

Von einer „echten Beziehung“ wollten schließlich nicht einmal alle Kund/inn/en sprechen, die regelmäßig von der gleichen Fachkraft eingeladen wurden.

> „Man sieht sich ja nur alle vier, fünf Wochen, jetzt mal so. Die halbe Stunde. Da tut man das schnell abarbeiten, wo hat man sich beworben, was hat es als nächstes wieder, und dann ist man im Prinzip schon wieder auf dem Sprung. So.“ (Leistungsberechtigte/r)

Erstberatung bei ungeklärtem Fortgang

Am Standort 1 wurde angestrebt, dass Antragsteller möglichst schnell, unter Umständen noch am Tag der Antragstellung, in einem ersten Gespräch ein Job- oder Maßnahmeangebot erhalten. Dies wurde dort durch sog. Jour-Vermittler/innen organisatorisch gewährleistet; das Kundenstrommanagement unterstützte die rasche Aktivierung, etwa indem das Erstgespräch wenige Tage nach der Antragstellung vereinbart wurde. Am Standort 2 regelte der sog. Sofortzugang mit dem gleichen Ziel, dass Kund/inn/en vor der Antragsannahme ein Beratungsgespräch in der Arbeitsvermittlung erhielten (vgl. 4.2).

Erstgesprächen kommt nach BeKo besonders große Bedeutung für den Beratungsprozess zu (vgl. oben 6.1.2). Im Fall des Jour- oder Sofortzugangs blieb jedoch das beiderseitige Wissen um den ungewissen Fortgang im Fall nicht ohne unerwünschte Auswirkungen auf die beobachteten Gespräche.

Erstens endeten auch diese Erstgespräche oft mit einem personellen Wechsel. Wenn die Fachkräfte dies absehen konnten, vermieden sie Verabredungen, die ihre Kolleg/inn/en in der weiteren Fallbearbeitung festlegen würden. Manchmal wurden bevorstehende Wechsel bereits bei der Gesprächseröffnung angekündigt, womit auch Kund/inn/en klar war, dass es beim einmaligen Kontakt zu dieser Fachkraft bleiben würde.

> „Sie sind Neukunde für uns. Zukünftig wird Sie die [andere Fachkraft] betreuen, und wir würden jetzt einfach mal gucken, stimmen die Daten und wie stellen wir uns die berufliche Zukunft vor." (Integrationsfachkraft)

Da es eher Ausnahme als Regel war, dass die Erstberatung zu einem Zeitpunkt stattfand, zu dem der Leistungsanspruch bereits geklärt war, stand die Entwicklung einer Integrationsstrategie für die Fachkräfte zweitens stets unter dem Vorbehalt der späteren Leistungsgewährung.[95]

> „Weil, wenn er sagt (…), er verzichtet auf die zwanzig Euro Hartz IV, um die ging es ja vorhin mal, das kann er ja tun, dann geht er wieder automatisch zurück in den Rechtskreis SGB III. (…) Und dann war das hier alles umsonst." (Integrationsfachkraft)

Sofortangebote konnten in solchen Fällen allenfalls im Nachweis einer offenen Stelle, nicht aber aus konkreten Förderangeboten bestehen. Im Falle eines jungen Kunden, bei dem die Fachkraft Zweifel daran hatte, ob eine Ausbildung in seinem Wunschberuf möglich sein würde, stellte sie mit dem Kunden zwar Einvernehmen über eine Strategie her, musste aber sowohl die geplante Begutachtung wie auch die Zuweisung in eine Orientierungsmaßnahme, die ihr erforderlich erschien, zunächst vertagen:

> „Ich kann ihm nur Förderung in Aussicht stellen, wenn er unser Kunde ist. Deswegen: den Antrag habe ich ihm mitgegeben, damit er ab heute gezählt wird, aber ohne Förderzusage, weil nicht im Leistungsbezug. (…) Das wäre dann Thema im Folgegespräch, wenn wir uns direkt dann über eine Zielgruppenmaßnahme oder Ähnliches unterhalten, um auch dann Fördermöglichkeiten aufzuzeigen was geht." (Integrationsfachkraft)

Im Wissen, dass Leistungsansprüche noch zu klären waren, sahen drittens einige Fachkräfte im Erstkontakt der Jour- bzw. Sofortvermittlung ihre Aufgabe vor allem darin, Kund/inn/en mit dem rechtlichen Rahmen und formalen Anforderungen der Grundsicherung vertraut zu machen. Erst das zweite Gespräch, „wenn der Kunde im Leistungsbezug ist", sei „eigentlich das intensivere Gespräch."

Dieser Logik zufolge stellte eine beobachtete Fachkraft eine Information „über die Rechte und die Pflichten, die man hat, wenn man Arbeitslosengeld II bezieht", an den Beginn eines beobachteten Erstgesprächs. Die ausführliche Belehrung zu Bewerbungspflichten, zur Erstattung von Bewerbungskosten, Mitteilungspflichten, postalischer Erreichbarkeit und Ortsabwesenheit quittierte ihr Kunde jedoch erkennbar irritiert mit den Worten:

---

[95] Tatsächlich wurde für fünf der zehn im Jour- bzw. Sofortzugang beobachteten Kund/inn/en nach dem Erstgespräch entweder kein Leistungsanspruch festgestellt oder die Kund/inn/en zogen ihren Antrag später zurück.

> „Aber ich denke mal, es wird ja erst mal jetzt sehr wichtig sein, dass wir uns mal kennenlernen, ne?“ (Leistungsberechtigte/r)

Der Mann, der davon ausgegangen war, dass die Fachkraft „mich befragt zu meinen Kompetenzen und zu meinem beruflichen Werdegang, damit sie sich auch mal einigermaßen ein Bild von mir machen kann“, kritisierte im Nachgespräch als „unangenehm“, dass die Fachkraft einen Text „aufgesagt“ habe und bedauerte, dass er „nicht so richtig mit ihr ins Gespräch gekommen“ war.

Anders als dieser Kunde, der sich lange hatte durchringen müssen, überhaupt einen Antrag auf ALG II zu stellen, waren viertens allerdings viele der beobachteten Kund/inn/en ihrerseits kaum an einer Beratung interessiert, so lange materielle Fragen nicht geklärt waren. Eine Fachkraft richtete sich daher von vornherein darauf ein, dass es Kund/inn/en „vorrangig erst mal um die Klärung der Leistungen“ gehe und man mit ihnen erst danach „auch in Ruhe über Vermittlung sprechen“ könne.

In einem Erstgespräch im Jour- bzw. Sofortzugang an einem späten Vormittag versuchte die Fachkraft jedoch nach ihrem gerade gewonnenen BeKo-Verständnis, nicht nur „stur“ Daten aufzunehmen, sondern den Kunden erzählen zu lassen. Er gab zunächst auch gern Auskunft, doch im Verlauf des Gesprächs wuchs seine Sorge, dass die Antragsannahme bald schließen würde, so sehr, dass die Fachkraft das Profiling nur mit Mühe abschließen konnte und Stellensuchlauf und Eingliederungsvereinbarung gegen den Widerstand des ungeduldigen Kunden durchgesetzt werden mussten.

> „Ich muss da runter. Sonst kann ich gleich hier eintragen, die Wohnung verloren, weil ich den Antrag nicht ausfüllen konnte. Meine Miete nicht bezahlen kann. Aus der Bude heraus geflogen.“ (Leistungsberechtigter)

> „Überlegen Sie mal. Ich kriege heute den Antrag nicht. Umso länger dauert der ganze Mist. Ich fliege irgendwann dann, wenn ich meine Miete nicht pünktlich bezahlen, weil alle auch nicht so schnell sind.“ (Leistungsberechtigter)

> „Aber ich muss doch erst den Antrag haben. Versteht mich denn keiner?“ (Leistungsberechtigte/r)

Im Nachgespräch zeigte die Fachkraft sehr wohl Verständnis für das Problem. Im Erstgespräch sei viel zu kommunizieren, und da Bewerber/innen die Abläufe nicht kennen („der denkt, er kommt her, holt sich den Antrag und ist in fünf Minuten wieder weg“), sei die Ungeduld „nachvollziehbar“. Im beschriebenen Fall blieben deswegen aber Teile des Stellenprofils offen. Als Zielberuf wählte die Fachkraft aus „Zeitgründen“ vorläufig den Ausbildungsberuf des Kunden, obwohl ihr bewusst war, dass er „ja auch mehrfach gesagt hat, er würde ganz gerne den Ausstieg aus [Branche] bekommen.“ Da Alternativen nicht mehr erörtert werden konnten, verschob die Fachkraft die Klärung auf ein Folgegespräch.

Beraterisch nicht bearbeitbare Probleme: Gesundheit und Alter

Die Beratungskonzeption berücksichtigt die „Komplexität des Integrationsprozesses“ im Rechtskreis des SGB II, die unter anderem darauf zurückzuführen sei, dass Fachkräfte es in

der Grundsicherung mit den Bedarfen und Lebenslagen besonderer „Kundengruppen“ – wenig „formal qualifizierten Leistungsberechtigten“, über 45% „Langzeitarbeitslosen“, 35% „Leistungsberechtigten mit gesundheitlichen Einschränkungen“ sowie vielen „Leistungsberechtigten mit Migrationshintergrund“ – zu tun haben. (GL SGB II/3: 8ff.) Sie berücksichtigt auch, dass zu den Aufgaben von Beratung nicht nur die „Motivation zur aktiven Mitarbeit“, sondern auch die Unterstützung bei der „Verarbeitung von Enttäuschungen bei Misserfolgen“ zählen kann. Doch da die Beratung erwerbsfähiger Leistungsberechtigter „grundsätzlich an einem (ggf. erst mittel- oder langfristig) zu erreichenden Integrationsziel ausgerichtet“ wird (ebd.: 46), ist der Fall, dass eine Vermittlung in Arbeit an den komplexen Problemlagen ganz scheitern könnte, theoretisch nicht vorgesehen.

In der beobachteten Praxis trafen Vermittlungsfachkräfte jedoch auf Kund/inn/en, bei denen sie nicht die geringste Integrationswahrscheinlichkeit mehr sahen, obwohl die Bewerber/innen (vorläufig noch) als erwerbsfähig galten. Vor allem, wenn ältere und zugleich gesundheitlich stark eingeschränkte Personen beraten wurden, erlebten sich einige Fachkräfte als mehr oder weniger handlungsunfähig.

In einem beobachteten Folgegespräch ging es z. B. um die Vermittlung eines ca. 60-jährigen Mannes, der lange am Bau gearbeitet hatte, an einer schweren Lungenerkrankung und chronischer Diabetes litt und durch mehrere Bandscheibenvorfälle in seiner Beweglichkeit stark eingeschränkt war. [96] Der ärztliche Dienst hatte diesem Kunden zwar bescheinigt, er sei vollschichtig einsetzbar, dabei aber einen langen Katalog zu vermeidender Belastungen ausgeschlossen:

> „Häufiges Bücken, häufiges Heben, Tragen. Häufiges Knien, Hocken. Über Kopf arbeiten. Anhaltende Armvorhalte, Nachtschichten, Wechselschichten. Definierte Hitzearbeit. Absturzgefahr aus großer Höhe. Körperliche Belastung. Belastung durch Nässe, Kälte, Zugluft oder Temperaturschwankung. Hohe Anforderung an das Konzentrations- und Reaktionsvermögen. Zeitdruck, hohe Stressbelastung, Anforderung an das Sehvermögen, Anforderung an das räumliche Sehen.“ (Integrationsfachkraft)

Fachkraft und Kunde stimmten in ihrer Falleinschätzung überein: Eigentlich brauche er keine Unterstützung, meinte der Kunde resigniert, „weil ich sowieso nichts kriege“. In diesem Fall könne man „gar nichts mehr machen“, urteilte auch die Fachkraft: eine Arbeit zu haben, werde „dieser Mann nicht mehr erleben“. Zwar wurde eine Integrationsstrategie vereinbart und der Kunde wies wie verlangt monatlich zwei Bewerbungsbemühungen vor. Doch beide Beteiligten gingen davon aus, dass ihre regelmäßigen Gespräche nichts an der Situation ändern würden. Als habe es mit ihm nichts zu tun, sagte der Kunde:

> „Der macht da seine Arbeit und ich höre zu.“ (Leistungsberechtigter)

[96] Im Sample der beobachteten Kund/inn/en gab es noch vier weitere ähnlich gelagerte Fälle.

Mit beraterischen Mitteln noch auf ein realisierbares Vermittlungsziel hin zu arbeiten, war für Vermittler/innen, die auf solche Fallkonstellationen trafen, ausgeschlossen. Mehr als diese Fälle zu „verwalten", könne man eben nicht tun, meinte die Fachkraft:

> „Den Leuten ist es auch klar, die wissen das ja seit vielen Jahren, dass nichts möglich ist. Und dementsprechend laufen die Gespräche ja auch, ich meine, die laufen ja gut. Ich weiß, wie es ihm geht. Er weiß, wie es ist." (Integrationsfachkraft)

Von „verwalten" sprachen Fachkräfte aber nicht nur bei gesundheitlich beeinträchtigten, älteren Kund/inn/en, sondern auch in einigen anderen Fällen, die sie von einer BeKo-Anwendung ausnahmen, weil ein Vermittlungsziel („das kann man nicht bei jedem machen") nicht erreichbar schien. Irgendwann seien „alle" integrierbaren Arbeitslosen integriert, und beim Rest „ganz unten", „da geht nichts".

Grenzen von Kommunikation

Bei einem Migrant/inn/enanteil (einschließlich der Nachkommen von Zugewanderten) von bis zu 50 Prozent in westdeutschen Großstädten sind Vorsprachen von Personen mit unzureichenden Deutschkenntnissen keine Seltenheit. Auch dies beeinträchtigt die Chancen, BeKo anzuwenden. Der Gesprächsführung, dem Argumentieren und dem Zuhören sind enge Grenzen auferlegt, wenn die Ausdrucksmöglichkeiten von Kund/inn/en nur einen Basiswortschatz umfassen. In einem knappen Viertel aller beobachteten Fälle (elf von 45) spielte die mangelnde Sprachkompetenz der Kund/inn/en eine Rolle. Die beobachteten Gespräche mit diesen Ratsuchenden waren durchschnittlich 10 Minuten kürzer als Gespräche mit Kund/inn/en, deren Muttersprache Deutsch war. [97]

Zu Lasten der angestrebten Transparenz kann es etwa gehen, wenn Rechtsvorschriften und Verfahrensanforderungen umständlich erklärt werden müssen. Nicht immer gelang dies so gut wie in einem beobachteten Gespräch mit einer Migrantin, die sich zwar an einen früheren Vermittler, nicht aber an den Abschluss der Eingliederungsvereinbarung („Eingliederung, was heißt das?") mit ihm erinnerte. Die Erklärung der neu zuständigen Fachkraft verstand sie.

> Fachkraft: „Ich habe Ihnen das mal hier orange angestrichen. Da steht, (…) was ich mit Ihnen mache, was ich Ihnen anbiete, und da steht, was Sie machen. Das kann ganz viel sein. Ich habe jetzt nur einen Satz geschrieben, damit Sie es besser verstehen. Ansonsten stehen da ganz viele Rechtsvorschriften drin. Das sind Dinge, die ÜBERALL stehen, auf jedem Bewilligungsbescheid, auf jedem Schreiben. Das sind Dinge, die Sie wissen, ne, dass man einen Termin wahrnimmt, dass man nicht unerlaubt in den Urlaub fährt, dass man sich bemüht.

---

[97] Die Gesprächsdauer wurde für alle Gespräche ausgewertet, die ermittelten Werte müssten anhand höherer Fallzahlen überprüft werden. Allerdings waren die beobachteten Fachkräfte durchgängig terminiert, was ihre zeitlichen Spielräume begrenzte: In den beobachteten Fällen dauerten Erstgespräche durchschnittlich 41 Minuten und Folgegespräche 30 Minuten. Die Erstgespräche im Jobcenter 1 waren etwas kürzer, Folgegespräche dafür länger als im Jobcenter 2.

> Kundin: Ach dann. Ja, so ist das.
>
> Fachkraft: Genau. Das steht alles hier drin. Das sind die Rechtsvorschriften. Und hier steht jetzt: Unterstützung und Beratung durch [Fachkraft] mit meiner Telefonnummer."

„Vielleicht" mutmaßte die Frau, habe der frühere Vermittler „nicht so erklärt, nur hier müssen Sie (…) unterschreiben."

In den beobachteten Beispielen gab es mehrere Fälle, in denen es die Fachkräfte trotz bestehender Verständigungsprobleme schafften, schnell die wesentlichen Fragen zu bearbeiten – allerdings setzten sie hierfür keine ‚typischen' BeKo-Techniken ein. Für eine Fachkraft kam es darauf an, „welchen Teil von BeKo" man umsetzen wolle. „Nach einem Leitfaden … vorzugehen" sei zwar schwierig.

> „Trotzdem: auf den Kunden eingehen, das möglichst verständlich machen, auch so diese Vertrauensbasis ein Stück weit schaffen, das funktioniert. (…) Bei solchen Gesprächen ist halt einfach auch wichtig, dass der Kunde das Gefühl hat: okay, wenn ich jetzt was habe, dann kann ich auch kommen. Nicht dass er hier rausgeht und denkt: ach, hm, nee, wieder irgendwas mehr, was ich nicht verstanden habe und wer jetzt noch was von mir will. Sondern, dass man halt einfach vermittelt, wenn wirklich was ist, dann komm her und dann gucken wir uns das an." (Integrationsfachkraft)

6.4.3 Kund/inn/en mit Klärungs- und Orientierungsbedarf

Für den Rechtskreis des SGB II gilt die Integrationsbegleitende Beratung (IBB) als „Standardberatungsformat", in das „Elemente der OEB, die Fragen zur Berufswahl, Laufbahnplanung, zu Ausbildungen, Weiterbildungen, Studium und zum beruflichen Wiedereinstieg bearbeiten helfen", integriert worden seien (GL SGB II/4: 45; s. oben: 4.4)[98]. Eine freiwillige Orientierungs- und Entscheidungsberatung im Sinne der Beratungskonzeption für das SGB III ist nur in wenigen Fallkonstellationen vorgesehen; dies kann etwa die „Beratung von alleinerziehenden erwerbsfähigen Leistungsberechtigten mit einem Kind unter drei Jahren oder die Beratung von Schülerinnen und Schülern sein, die im Schutze der Zumutbarkeitsregelung des § 10 SGB II Fragen zur beruflichen Lebenswegplanung haben." (GL SGB II/4: 50).

Eine solche Beratung wurde bei einer alleinerziehenden Frau im ersten Jahr ihrer Elternzeit beobachtet. Sie machte sich Sorgen, weil sie im Verkauf vor allem abends gearbeitet hatte und sicher war, dass sich die Kindererziehung nicht mit den Arbeitszeiten in ihrer Firma („Minimum bis sieben Uhr") vereinbaren lassen würde. Noch wollte sie nicht von sich aus kündigen, ging aber davon aus, dass das Arbeitsverhältnis „über kurz oder lang … eine Beendigung finden" würde.

---

[98] Das jüngste Detailkonzept vermutet Orientierungs- und Entscheidungsbedarfe, die im Rahmen der IBB zu bearbeiten sind, damit Zielberuf und Integrationsstrategie festgelegt werden können, bei Kund/inn/en ohne Berufserfahrung, Kund/inn/en mit ausländischen Berufsqualifikationen, Berufsrückkehrer/inne/n sowie „Langzeitarbeitslosen, die aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen oder aufgrund eines Strukturwandels am Arbeitsmarkt nicht in ihren Ausgangsberuf zurückkehren können." (IBB SGB II/4: 151)

> „Deswegen möchte ich eigentlich jetzt, in der Zeit, wo ich Elternzeit mache, mich umhören, gucken, wo ich was kriegen kann, vielleicht mich ein bisschen umorientieren."

Weitere Gesprächsbeobachtungen zeigen, dass eine Orientierungsberatung auch im engeren rechtlichen Rahmen des SGB II keineswegs nur als seltene Ausnahme vorkommt. So wurden Sequenzen zu beruflichen Orientierungs- und Entscheidungsfragen in 27 der 45 beobachteten Fälle und in folgenden Fallkonstellationen beobachtet:

- bei Kund/inn/en, die sich am Arbeitsmarkt neu orientieren mussten, weil sie nicht in eine früher ausgeübte Tätigkeit zurückkehren konnten oder wollten (15),
- hierunter waren Kund/inn/en, bei denen vor allem aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen eine Rückkehr in den bisherigen Beruf bzw. eine Erwerbstätigkeit fraglich war (7),
- bei jungen Menschen unter 25 Jahren, aber auch bei ungelernten Erwachsenen, die mit ihren Fachkräften die Möglichkeiten einer Erstausbildung bzw. einer qualifizierenden Schulung erörterten (7),
- bei Bewerber/inne/n, in deren Fällen sich ein Zielberuf im Erstgespräch nicht eindeutig festlegen ließ, weil es mehr als eine erfolgversprechende Option gab (5) und
- bei alleinerziehenden Kundinnen, die vor der Frage standen, wie sich Arbeit und Sorgeverpflichtungen praktisch und emotional miteinander vereinbaren ließen (3).

In einem Fall leitete die Fachkraft eine Orientierungsberatung ein, indem sie einer ungelernten Kundin, die eigentlich wieder eine Helferstelle suchte, vorschlug, sich alternativ Gedanken über eine pflegerische Ausbildung zu machen. In zwei weiteren Fällen thematisierten die Fachkräfte von sich aus die Option einer ‚späten' Erstausbildung. In einem dieser Fälle wurde eine ausführliche Erörterung zu infrage kommenden Berufsfeldern beobachtet, erst danach gab die Fachkraft die Ergebnisse ihrer Beratung an die ebenfalls eingeschaltete Berufsberatung weiter.

In einigen Erstgesprächen standen Bewerber/innen vor der Wahl zwischen mehreren beruflichen Alternativen. So überlegte ein Fliesenleger, der fürchtete, allmählich zu alt für eine Arbeit am Bau zu werden, gemeinsam mit der Fachkraft, in seinen ersten Beruf als Fleischer zurückzukehren. Ein Helfer im Hochbau konnte auch eine Qualifikation als Metallarbeiter nutzen. Eine Frau, die zuletzt als Lagerarbeiterin tätig gewesen war, verfügte außerdem über Kenntnisse im Bürobereich und hatte im Rahmen einer Weiterbildung einen Busführerschein erworben. In zwei Fällen verschoben die Fachkräfte die endgültige Festlegung des Zielberufs – im Einklang mit dem BeKo-Detailkonzept, aber ohne ausdrücklichen Bezug darauf – auf das Folgegespräch. In einem Fall erfasste die Fachkraft ein alternatives Stellengesuch. Nur in einem Fall (vor den BeKo-Schulungen beobachtet) entstand zunächst ein Konflikt zwischen Fachkraft und Kundin. Obwohl jedoch die Fachkraft den Zielberuf hier gegen den Wunsch der Kundin einseitig festlegte, wurden im weiteren Fallverlauf beide Optionen weiter verfolgt.

Ein junger Bäcker hatte initiativ um ein Beratungsgespräch gebeten: Er war nach seiner Ausbildung zunächst einige Jahre bei der Bundeswehr gewesen und wollte mit der neu für

ihn zuständigen Fachkraft nun klären, ob eine Umschulung in den Metallbereich möglich war. Er führte es auf die fehlende Erfahrung im erlernten Beruf zurück, dass er seit fast zwei Jahren vergeblich nach Arbeit suchte und habe sich nun entschieden, „einen neuen Beruf zu erlernen." Außerdem habe er Bäcker gelernt, weil ihm das Handwerk Spaß machte, aber auf keinen Fall wolle er in der industriellen Lebensmittelproduktion „stundenlang an einer Maschine hocken" und „nicht einmal den Teig berühren." Weil die Fachkraft nach einer gründlichen Erörterung der Gründe für den angestrebten Wechsel des Berufsfeldes und verschiedener Optionen (Qualifizierung im Bäckerbereich, Umschulungsmöglichkeiten) deutlich machte, dass die Möglichkeiten des Jobcenters, eine Umschulung zu fördern, begrenzt seien, wurde eine doppelgleisige Strategie vereinbart: Der Kunde ging (prioritär) auf die Suche nach einer Anstellung als Bäcker im Handwerk, insbesondere auch in Süddeutschland, wo seine Freundin lebte, und bemühte sich zugleich um einen Ausbildungsplatz im Metallbereich, den das Jobcenter dann in Form einer betrieblichen Einzelumschulung fördern konnte. Mit diesem Ergebnis war der Kunde zufrieden. Er habe vorher schon gewusst, sagte er im Nachgespräch, dass „man eigentlich vom Gesetzgeber her nur eine Ausbildung machen kann". Für ihn war jedoch wichtig, dass die Fachkraft seine Fragen so beantwortete, „dass man es verstehen kann" „hilfsbereit" war und sich „Mühe" gab, ihn zu unterstützen. Und „durch das Gespräch habe ich jetzt einen Einblick bekommen, dass mir dann wohl doch weitergeholfen werden kann, wenn es so sein sollte."

Charakteristisch für alle Gespräche war, dass es für die Kund/inn/en selten darum ging, aus einer großen Fülle von Möglichkeiten die geeignete Option herauszufinden und sich hierfür zu entscheiden. Ihre Auswahlmöglichkeiten waren extrem begrenzt, und diese Einschränkungen begründeten den Unterstützungsbedarf. Kund/inn/en schlossen die Rückkehr in eine früher ausgeübte Tätigkeit aus, weil sie ihre Chancen, Arbeit zu finden, als gering ansahen, oder es waren in ihren Lebensumständen Veränderungen eingetreten, die eine berufliche Neuorientierung erzwangen. Selbst wenn der gesetzliche Rahmen nicht immer alle denkbaren Lösungen zuließ, eröffneten gerade diese Orientierungsbedarfe den Fachkräften beraterische Spielräume, die der Arbeitsbeziehung zu Gute kamen. Überwiegend bestand Einvernehmen zwischen Fachkräften und Bewerber/inne/n: Gelang es der Beratung, den Kund/inn/en neue bzw. alternative Optionen zu erschließen, würde dies auch die Integrationsaussichten verbessern.

6.4.4 Anwendung von BeKo im Gespräch

Wie die individuellen Aneignungsgeschichten der Fachkräfte (vgl. oben: 6.3) zeigen, waren viele ihrer Fragen nach den Schulungen keinesfalls geklärt und die Aneignung längst nicht abgeschlossen. Auch in den Vorsprachen, von denen die letzten kurz nach Abschluss der BeKo IV-Schulungen beobachtet wurden, prüften sie noch, ob und wie sich das Gelernte in die Praxis übertragen ließ. Aber gleich, ob sie der BeKo-Einführung aufgeschlossen, abwartend, kritisch oder ablehnend gegenüber standen, hatten die beobachteten Fachkräfte zu diesem Zeitpunkt ein vorläufiges Verständnis der Beratungskonzeption entwickelt, das in zwei Punkten übereinstimmte.

- Erstens nahmen sie aus den Schulungen mit, dass nach BeKo die Anliegen, Wünsche, Interessen und Ziele der Kund/inn/en stärker als früher Gegenstand der gemeinsamen Interaktion sein sollten. Auf eine kurze Formel gebracht hieß das für fast alle Fachkräfte: sie sollten auf Kund/inn/en „eingehen“, sie „einbinden“, „einbeziehen“, „mitnehmen“, ihre Wünsche erfragen, „nicht nur Vorgaben“ machen, „zuhören“ und „zusammenarbeiten“.
- Zweitens bedeutete BeKo für alle den Auftrag, ihren Gesprächen „mehr Struktur“ zu geben, den Ablauf bewusster und „klarer“ zu strukturieren, sich nicht „ablenken“ zu lassen, „damit man nichts vergessen hat“, und für manche sogar, sich strikt an die „IBB-Struktur zu halten“.

Die Gesprächsanalyse konzentrierte sich daher nicht darauf, die (richtige) Anwendung von Handlungsprinzipien, Standardsequenzen oder Methoden im Material ‚nachzuweisen‘, sondern sie setzte bei dem erkennbaren Stand der Aneignung an und fragte, wo und wie im Gespräch das Experimentieren der Fachkräfte mit diesen beiden Anforderungen von BeKo am ehesten sichtbar werden würde.

Kund/inn/en auf der kommunikativen Ebene stärker einzubeziehen, konnte bedeuten, ihnen im Gespräch häufigere Rederechte zu gewähren: entweder ausdrücklich durch offene Erzählaufforderungen bzw. Fragen, oder verdeckt und indirekt, indem ihnen im Gesprächsverlauf Möglichkeiten eingeräumt wurden, Problemanmeldungen oder eigene Situationsdeutungen zu platzieren. Sie inhaltlich stärker einzubeziehen, konnte heißen, Kund/inn/en an der Erarbeitung von Handlungsoptionen stärker zu beteiligen und ihnen – im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben – vor allem bei der Zielbestimmung (mehr) Entscheidungsrechte zu gewähren bzw. zu eröffnen.

Versuchten die Fachkräfte, ihre Gespräche stärker zu strukturieren, würde sich dies in kommunikativen Elementen der Gesprächsorganisation[99] niederschlagen: in deutlich erkennbaren Übergängen zwischen unterschiedlichen Gesprächssequenzen, Verfahrensvorschlägen oder Zusammenfassungen, wie sie in den BeKo-Standardsequenzen vorgesehen waren.

Beide Fälle, die kommunikative und inhaltliche Beteiligung von Kund/inn/en wie die stringentere Strukturierung von Beratungsgesprächen, würden – z.B. über die Zuweisung von Rederechten oder die Einführung von Verfahrensschritten – die Gesprächsorganisation beeinflussen. Deshalb waren in den entsprechenden Gesprächspassagen zugleich Hinweise auf die Umsetzung des BeKo-Handlungsprinzips Transparenz zu erwarten.

Rederechte und Gesprächsbeteiligung

In der asymmetrischen Struktur jedes Beratungsgesprächs liegen Rede- und Fragerechte über weite Strecken bei den Berater/inne/n, denen die Kompetenz für die Lösung von Prob-

[99] Deppermann (1999: 17) nennt diese Elemente „Formen“. Sie dienen dazu, „Gespräche so zu führen, dass sie als geordnetes und sinnvolles Geschehen verständlich werden.“

lemen zugeschrieben wird und denen deshalb stets die Aufgabe zukommt, das Gespräch zu eröffnen, zu schließen und den Verlauf zu organisieren (vgl. Bartelheimer/Dieckmann/Reis 2000: 103 ff.). Dies gilt auch für Gespräche in der Arbeitsvermittlung und dem Fallmanagement der Grundsicherung, in denen der institutionelle Auftrag der Fachkräfte, ihre „Kontroll- und Gewährungsfunktion“ (vgl. oben: 4.1, 4.3) die ohnehin vorhandene Asymmetrie zwischen den Gesprächspartner/inne/n noch verstärkt. Kund/inn/en in solche Gespräche kommunikativ einzubeziehen, bedeutet für die Fachkräfte daher immer, diese durch gezielte Impulse zu Erzählungen zu ermuntern und ihnen aktiv Rederechte zuzuweisen.[100]

Die direkteste Form einer solchen Ansprache besteht in der konkreten Problemnachfrage. Fachkräfte konnten ihre Kund/inn/en zu Beginn des Gesprächs z.B. ausdrücklich nach möglichen Anliegen fragen, wie es die BeKo-Standardsequenz „Beratungsanlass“ vorschlägt. Eine solche Nachfrage wurde in zwei Erstgesprächen bei einer Fachkraft beobachtet, die bereits begonnen hatte, BeKo umzusetzen. Ganz im Sinne der Standardsequenz schilderte die Fachkraft zunächst ihre eigenen Anliegen, was nebenbei Transparenz über den erwartbaren weiteren Gesprächsverlauf herstellte, bevor sie dem Kunden „das Wort“ gab:

> FK: „Von der Struktur her, vom Gespräch, würde ich eigentlich ganz gerne mit Ihnen heute, ja, so ein Kennenlern-Gespräch führen. Nochmal näher beleuchten, was haben Sie denn bisher beruflich gemacht. Wo sehen Sie jetzt Ihre Zukunft? Was hat sich vielleicht schon getan? Da da relativ viele Fragen jetzt kommen würden, würde ich Ihnen aber jetzt erst nochmal Gelegenheit geben, wenn Ihnen irgendwas schon unter den Finger/ Fingernägeln brennt, dass Sie jetzt //irgendeine wichtige Frage haben.//
>
> A218: //Nee, nicht.//
>
> F21: Nicht? Ok. (.)

Eine andere Fachkraft eröffnete ein Folgegespräch mit einer Kundin, die um einen Termin gebeten hatte, mit einer ähnlich eindeutigen Gesprächsaufforderung:

> Fachkraft: Sie sind heute bei mir, weil wir telefoniert haben und
>
> Kundin: Ja.
>
> Fachkraft: Sie um einen Gesprächstermin gebeten haben,
>
> Kundin: Ja.
>
> Fachkraft: weil Sie etwas besprechen möchten mit mir.
>
> Kundin: Ja.
>
> Fachkraft: Okay. Dann schießen Sie los bitte.

Eine dritte Fachkraft fragte zwar nicht ausdrücklich nach den Anliegen ihrer Gesprächspartner/innen, nachdem sie ihr eigenes Gesprächsprogramm vorgestellt hatte; sie signalisier-

---

[100] In Folgegesprächen ist die Asymmetrie oft nur noch abgeschwächt vorhanden. Die Rollen sind zu diesem Zeitpunkt grundsätzlich geklärt, und von Kund/inn/en wird ein Bericht über ihre eigenen Aktivitäten erwartet, den sie häufig unaufgefordert abgeben.

te jedoch in mehreren beobachteten Gesprächen gleich zu Beginn die umfassende Bereitschaft, jederzeit im Gespräch auf die Fragen ihrer Kundin einzugehen:

> Fachkraft: Ja, also mein Name ist [Fachkraft], wir würden heute das Erstgespräch miteinander führen. Das heißt, alle für uns relevanten Daten aufnehmen. Ich würde Sie ein bisschen was abfragen, wir würden alles durchgehen. Ja, dann schauen wir mal. Wenn zwischendrin eine Frage ist (lachend) dann immer gleich fragen.
>
> Kundin: Ok.

Während die Kundin in diesem Beispiel das Angebot der Fachkraft positiv quittierte, ohne jedoch vorläufig eine Frage stellen zu wollen, griff der Kunde in einem anderen Gespräch das gleiche Angebot umgehend auf:

> Fachkraft: Wenn Sie Fragen haben, immer zwischendrin, dann gleich raus damit.
>
> Kunde: Also ich weiß ja nicht, ob das als neu gilt, aber ich hatte ja auch vom Arbeits/ äh, Arbeitslosengeld I eine Berufsberatung, und die gute Frau hat mir geraten, ich solle mich auf jeden Fall bei der ZAV melden…

Es kann ein Zufall sein, dass diese Sequenzen bei den drei Fachkräften beobachtet wurden, deren BeKo-Aneignung nach Einschätzung des Evaluationsteams am weitesten fortgeschritten war. In allen übrigen Gesprächen verzichteten die Fachkräfte auch nach den BeKo-Schulungen auf eine ausdrückliche Anliegensklärung und gingen – wie im folgenden Gesprächsbeispiel aus einem Erstgespräch – nach der Begrüßung umstandslos zu Datensammlung und Profiling über:

> FK: Okay. Ich würde jetzt erst mal noch so ein paar Stammdaten hier von Ihnen aufnehmen, um dann hinterher mit Ihnen noch mal alles vernünftig zu de/ (räuspern) besprechen. Aber es ist einfacher, wenn ich jetzt einmal hier alles eben abklicke, und damit ich nicht immer hin und her springen muss. Okay? (7) Was haben Sie für einen Schulabschluss?

Viel später in ihren Gesprächen, häufig nach Abschluss der Eingliederungsvereinbarung, kamen zwar auch diese Fachkräfte an einen Punkt, wo sie ihren Kund/inn/en ausdrücklich Rederechte erteilten.

> Fachkraft: Ich wäre soweit durch, es sei denn, Sie hätten jetzt noch irgendwelche Fragen, Anliegen
>
> Kunde: Mhm. (verneinend)

Es gab jedoch Vorsprachen, in denen dies dazu führte, dass wichtige Anliegen der Kund/inn/en erst zur Sprache kamen, nachdem das Gespräch für die Fachkraft im Wesentlichen abgeschlossen war und die Verabschiedung bereits eingeleitet wurde.

Neben der konkreten Problemnachfrage setzten einige Fachkräfte, die BeKo erprobten, gezielt weitere Gesprächsimpulse oder versuchten, aufmerksam auf Hinweise der Kund/inn/en einzugehen, um diese stärker am Gespräch zu beteiligen.

Nicht immer war die Wirkung solcher Interventionen für die Vermittlungsfachkräfte auf Anhieb erkennbar. So eröffnete eine Fachkraft in der BeKo-Erprobung das Erstgespräch mit einem arbeitslosen Kunden, der ein Jahr lang bei der Agentur betreut worden war und nun in

die Zuständigkeit des SGB II-Trägers wechselte, mit einer klassischen offenen Erzählaufforderung: Sie habe gesehen, dass er verschiedene Maßnahme „durchlaufen“ habe und würde sich nun „freuen, wenn Sie mir jetzt mal kurz schildern, was das alles gewesen ist. Und was Ihnen da beigebracht worden ist oder was Sie da rausziehen konnten oder eben auch nicht.“ Der Kunde antwortete jedoch zunächst nur mit einer knappen Information zu dem zuletzt besuchten Lehrgang, und im Nachgespräch äußerte sich die Fachkraft deshalb etwas enttäuscht: „Ich habe versucht ihn zu fragen und dass er erzählt.“ Doch darauf habe der Kunde sich nicht eingelassen. Der Fachkraft entging dabei, dass ihr Impuls eine späte Wirkung hatte. Denn eine ganze Weile später im Gespräch, im Laufe einer langen Datensammlung zu seinen Qualifikationen, kam der Kunde auf die Eingangsfrage zurück, als hätte die Fachkraft sie gerade gestellt und begann unvermittelt eine längere Erzählung, die die Fachkraft aufgreifen konnte: „Bei [Träger], da waren ja Leute dabei, die haben von Tuten und Blasen keine Ahnung gehabt.“

In einem anderen Fall war die Fachkraft dagegen mit dem beobachteten Gesprächsverlauf zufrieden. Nach eigener Einschätzung hatte sie ihrem älteren Kunden mit Migrationshintergrund, der sich beruflich neu orientieren wollte, die „Möglichkeit“ gegeben, „von sich zu erzählen, weil ich ihn ja nun noch gar nicht kannte. Das fand ich sehr wichtig, dass er jetzt erst mal so zum Auftauen was erzählt.“ (Nachgespräch Integrationsfachkraft)

Die Redeanteile des Kunden in dieser Vorsprache waren tatsächlich ungewöhnlich lang. Mit seinen Erzählungen und Fragen bestritt er über die Hälfte des Gesprächs.[101] Wie außerdem beobachtet werden konnte, blieb die Fachkraft das ganze Gespräch über ausgesprochen zugewandt und hielt praktisch durchgängig Blickkontakt. Den Gesprächsfluss hielt sie mit Paraphrasen, positiven Verstärkungen, non-direktiven Repliken und interessierten Nachfragen in Gang.

1. Kunde: Ich war der Inhaber. (…) Bis ich irgendwie abgemeldet habe. Und ist, ja, das Problem war damals eben Zahlungsmoral seitens Behörden, oder was. Sind halt so schleppend. Ja. Das war es.

Fachkraft: Mhm (bejahend). Und dann haben Sie diese Selbständigkeit aufgeben müssen, weil eben halt die Zahlungsmoral der Kunden so schlecht war?

2. Fachkraft: Und dann denke ich mal, sind die auch dankbar, wenn sie eine Person haben wie Sie, die sie einschalten können, die dann weiterhelfen kann.

Kunde: Ja, genau, das ist ja. Hier jetzt, ja, ja.

---

[101] Die Redeanteile von Fachkräften und Kund/inn/en wurden für alle beobachteten Vorsprachen erhoben. Weil bei unterschiedlichen Fachkräften unterschiedlich viele Erst-und Folgegespräche beobachtet wurden, können diese nicht systematisch ausgewertet werden. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass die Redeanteile von Kund/inn/en in Gesprächen mit Fachkräften, die sich BeKo aneigneten, etwas höher waren. Generell brauchten Fachkräfte vor allem in Erstgesprächen sehr viel Redezeit – hier bestritten sie durchschnittlich über 70% der Gespräche allein. Weibliche Fachkräfte schienen Kund/inn/en mehr Redezeit einzuräumen als ihre männlichen Kollegen.

3. Kunde: Ja und jetzt zurzeit kam Angebot für meinen damaligen Kollegen. Die wollte irgendwas ehrenamtliche Sache machen, und dass sie mich benötigen, um dazu diese Maßnahme zu unterstützen. Daraufhin habe ich gesagt: Ich mache. Bevor ich Zuhause sitze, nee. Da mache ich was Sinnvolles.

   Fachkraft: Machen Sie was Sinnvolles.

Inhaltliche Beteiligung: Ziele gemeinsam erarbeiten

Der Fachkraft in diesem Fallbeispiel ging es nicht allein um die kommunikative, sondern auch um eine inhaltliche Beteiligung ihres Gesprächspartners.

> Fachkraft: Ich wollte einen Gesamteindruck von ihm bekommen und ich wollte ihn fragen, wo er denn beruflich hinwill, was denn sein Ziel ist. Und was mein Ziel ist, was sein Ziel ist. Und ich denke mal, da sind wir einen Schritt vorangekommen. (Nachgespräch)

Bei der Erörterung der beruflichen Möglichkeiten des zu ihr gewechselten Bestandskunden ging die Fachkraft anfangs noch von den Informationen aus, die sie in VerBIS vorfand. Der Betriebswirt war früher selbstständig gewesen und hatte später als Dolmetscher und Reiseleiter gearbeitet. Wie sich im Gespräch nun aber herausstellte, wollte er mit ihr Möglichkeiten erörtern, seine ehrenamtliche Tätigkeit – die Betreuung unbegleiteter, minderjähriger Flüchtlinge als Vormund – zum Beruf zu machen.

> Kunde: Und jetzt kommt, [Fachkraft]: Ich hätte sowieso eine, ich habe bei Gericht angefragt.
>
> Fachkraft: Ja.
>
> Kunde: (…) Ich will wahrscheinlich profihaft machen.

Auf diese neuen „Aspekte, die Sie jetzt hereingebracht haben“, und den Gesprächswunsch des Kunden ging die Fachkraft positiv verstärkend („super“) sogleich ein: „Ja dann hat sich da jetzt für Sie auch eine ganz neue Option aufgetan.“

Sie quittierte einerseits zustimmend die Einschätzung des Mannes, dass er in seinem bisherigen Zielberuf als Reiseleiter u.a. aufgrund „nicht mehr so aktuell(er)“ Kenntnisse und Fähigkeiten nur geringe Integrationschancen habe. Durch gründliche Nachfragen im gesamten Gesprächsverlauf vergewisserte sie sich andererseits über die Ziele des Kunden:

1. Fachkraft: Ihre beruflichen Fähigkeiten sind dann mehr so gerichtet auf Dolmetschen natürlich, ja. Ist das richtig? Dolmetschen und Betreuen?

   Kunde: Betreuen. (…)

2. Fachkraft: Sehen Sie dann Ihre berufliche Zukunft dann in der Migrantenbetreuung?

Kunde: Ja, wenn es eine Möglichkeit gibt. Hier von meine Seite hier versuche ich auch und dann, wie gesagt: Ich bin momentan optimistisch.

3. Fachkraft: Also Sie haben jetzt den Berufswunsch als Reiseleiter noch nicht ganz aufgegeben?

Kunde: Na, es ist… Sie wissen, ich versuche so alle Blickwinkel, was ich machen kann.

Da sie sich auf viele seiner Fragen jedoch selber „schlau machen“ müsse, und auch der Kunde bei der Realisierung seiner Pläne „einen Haken“ fürchtete, wurde ein Stellensuchlauf für beide Tätigkeiten durchgeführt und ein kurzfristiger Folgetermin vereinbart. Schon zum Ende des Gesprächs äußerte der Kunde sich „zufrieden“, dass die Fachkraft sich um die Klärung seiner Fragen bemühe, und er bekräftigte dies ein weiteres Mal im Nachgespräch: „Ich habe das Gefühl, mein Anliegen ist hier, also sagt man, konnte ich mal durchbringen.“

In einem zweiten Fall griff eine BeKo-praktizierende Fachkraft den mit einem ähnlich ‚exotischen‘ Berufswunsch verbundenen beruflichen Orientierungsbedarf ihres Kunden ebenfalls auf. Der 29-jährige Mann hatte ohne entsprechende Sprachkenntnisse grundsätzlich Interesse an einer Arbeit im asiatischen Ausland. Beim Erstgespräch vor der Leistungsklärung war ihm geraten worden, sich bei der ZAV zu informieren. was er aber bisher nicht getan hatte. Anders als frühere Gesprächspartner, von denen seine Auswanderungspläne „milde belächelt“ worden seien, wie der Kunde es im Nachgespräch beschrieb, ging die Fachkraft auf diese Information ein und bot an, den Kontakt zur ZAV zu vermitteln. Im Rahmen der nun folgenden ausführlichen Erörterung verschiedener in Frage kommenden Zieloptionen und Berufe erkundete sie über die Frage „Wo wollen Sie in einem Jahr sein?“ den Ausbildungswunsch des Kunden (Auslandskorrespondent) genauer. Da nicht klar war, ob die gewünschte Ausbildung über einen Bildungsgutschein förderfähig sein würde, bot sie auch alternative Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten an, z.B. im IT-Bereich, der den Kunden ebenfalls interessierte, ohne jedoch auf eine Klärung oder Entscheidung zu dringen: „Ist auch nichts, wo ich, ich sage mal, heute eine Entscheidung möchte.“ Zusammenfassend bilanzierte die Fachkraft den Stand am Ende dieser Erörterung:

> Fachkraft: Also ich sage mal, was das Thema Weiterbildung, Qualifizierung angeht, bin ich grundsätzlich offen. Ja, wir schauen uns das einfach zum nächsten Termin mit an.
>
> Kunde: Mhm. Ich nehme mir mal hier einen Zettel, ne.
>
> Fachkraft: Ja, na klar. Auf alle Fälle. Und dann würden wir den weiteren Plan dann machen.
>
> Kunde: Hm.
>
> Fachkraft: Also darüber schlafen, in sich rein hören, was es sein soll, gell. Beratungstermine machen, gucken was Ihnen gefällt, sich über das Kursnet auch informieren, um da zu gucken, dass wir einfach keine Möglichkeit sausen lassen.
>
> Kunde: Hm. Genau.
>
> Fachkraft: Damit wir beruflich einfach die Zukunft planen können. Von der, ich sage mal, kleinen Qualifizierung, sehe ich ab. Ich glaube, das bringt uns nichts. (…) Eher wirklich was, wo wir einen Abschluss haben, damit Sie einfach, ich sage mal, ein Stück weit für das Leben gerüstet sind.
>
> Kunde: Ja, genau.
>
> Fachkraft: Okay. (..) Ja. Haben wir eigentlich schon einen Grobplan gestrickt, gell?
>
> Kunde: Ja.

In die kurz danach abgeschlossene Eingliederungsvereinbarung wurden ausschließlich Absprachen übernommen, die diesem Stand der Erörterungen am Ende des Gesprächs ent-

sprachen: Die Kontaktaufnahme zur ZAV wurde als Leistung des Jobcenters vereinbart, und als individuelle Bemühungen des Kunden „bis zum nächsten Termin“ hielt die EV fest: „Bewerbungsunterlagen mitbringen, Gedanken über berufliche Zukunft machen.“

Der Kunde lobte die Beratungsfachkraft im Anschluss an das beobachtete Gespräch als „nett und kompetent: Für seine Pläne habe er von ihr mehr Unterstützung erhalten als in dem Jobcenter, in dem er vorher betreut wurde:

> „In [Ort] kam mir das so vor, dass man da nur eine Nummer ist. So abgefertigt und auch irgendwie ohne wirklich auf die, ja, zeitweise wurde nicht unbedingt auf die Wünsche oder auf die Fragen von den, ja, von uns halt eingegangen. Ich hatte es zweimal bei einem Gespräch, da hat die gute Frau nur auf ihren Monitor gestarrt und mich überhaupt nicht mal angeguckt, wenn sie mich was gefragt hat und da wird man dann irgendwann, ja, auch frustriert und hat dann nicht mehr wirklich so Lust.“ (Nachgespräch Kunde)

In den beiden gerade geschilderten Fällen war die berufliche Ausgangssituation der Kunden unklar und eine schnelle Vermittlung nicht in Sicht. Ohne eine Beschäftigung mit ihren Zielen wäre es für die Fachkräfte schwer gewesen, überhaupt einen Zielberuf festzulegen und den „Grobplan“ zur Integration zu entwickeln. Ihre Kunden inhaltlich zu beteiligen, lag deshalb näher als in einem dritten Fall mit günstigen Integrationschancen, in welchem die Fachkraft sich dennoch anders verhielt als früher, weil sie BeKo umzusetzen versuchte.

Im Zentrum des Gesprächs stand eine detaillierte Datensammlung zu sehr vielen beruflichen Episoden und Erfahrungen des Kunden, der sowohl im Bau, als auch im Lager gearbeitet und zudem im Rahmen verschiedener Fortbildungen eine Reihe von Baumaschinenführerscheinen (Bagger, Stapler etc.) erworben hatte. Da der Kunde ungern weiter unter freiem Himmel arbeiten wollte und der Arbeitsmarkt im Lagerbereich sehr gut war, konnten sich Fachkraft und Kunde einvernehmlich auf die Arbeitsuche im Lagerbereich verständigen. Von sich aus thematisierte der Kunde im Rahmen der Erörterung seiner Ziele jedoch, dass er einen Arbeitsplatz außerhalb von Zeitarbeit suchte, wo er bereits zweimal wegen Auftragsmangel gekündigt worden war.

> Fachkraft: Was sind dann jetzt genau Ihre konkreten beruflichen /Vorstellungen?
>
> Kunde: Ich mag erstmal weiter im Lager,
>
> Fachkraft: Stapler fahren.
>
> Kunde: versuch ich erstmal. Für mich ist das besser da irgendwo, aber ich versuche schon mal ohne Leihfirma
>
> Fachkraft: Mhm (bejahend).
>
> Kunde: irgendwo rein zu kommen. Weil dann/ Weil Leihfirmen schicken die dich irgendwann überall hin. Und das will ich ja nicht. Will ja irgendwo fest irgendwo bleiben. Versuche ich es nochmal so.

Die Fachkraft machte daraufhin einerseits klar, dass der Arbeitsmarkt im Lagerbereich „zeitarbeitsdominiert“ sei, weshalb man die Suche in diesem Segment nicht ausschließen könne. Sie bot jedoch andererseits einen „Kompromiss“ an,

> „Ok, die ersten acht Wochen gucken wir jetzt mal außerhalb der Zeitarbeit, was wir alles haben, und Sie und ich tun unser Menschenmöglichstes, da auch was zu finden. Und

> wenn es in acht Wochen jetzt nicht geklappt hat, dass wir dann auch die Zeitarbeit wieder mit rein nehmen."

Diese Vereinbarung wurde auch in der Eingliederungsvereinbarung festgehalten, zugleich gab die Fachkraft dem Kunden zehn Eigenbemühungen monatlich auf. Ihr Vorgehen begründete sie im Nachgespräch ausdrücklich mit BeKo:

> „Nach BeKo sage ich jetzt eben: Okay, wenn er jetzt sagt, keine Zeitarbeit, dann versuche ich mit dem Bewerber einen Kompromiss zu finden oder ihm den Kompromiss anzubieten, dass wir sagen: Gut, wir konzentrieren uns jetzt erst mal auf seinen Wunsch, versuchen, das zu erreichen. Wenn es gelingt, super, denn ich kriege ja keinen Preis, wenn ein Bewerber in die Zeitarbeit geht, (…) ich bin ja auch dran interessiert, dass die was Langfristiges haben, wo sie auch ein bisschen besser planen können." (Integrationsfachkraft)

Der Kunde nahm dieses Angebot als Zeichen, dass die Fachkraft seine Wünsche respektierte:

> „Das finde ich in Ordnung, macht nicht jeder so. Weil das macht sie ja schon, habe ich ja schon gehabt, dass viele schon ankommen, nur Zeitarbeit, ständig nur Zeitarbeit, auch wenn ich das nicht unbedingt wollte." (Nachgespräch Leistungsberechtigter)

Gesprächsstruktur

Kein Gespräch kommt ohne Elemente aus, deren hauptsächliche Funktion es ist, das kommunikative Geschehen zu formen und zu strukturieren: Begrüßung und Verabschiedung gehören ebenso dazu wie Verabredungen oder Vorschläge zum weiteren Verfahren im Gespräch und darüber hinaus. Alle Wendepunkte im Gespräch – z.B. das Verlassen eines Themas oder die Einführung eines neuen Problems – müssen kommunikativ markiert werden, damit beide Gesprächspartner/innen folgen können.

Für die Analyse zur Frage nach einer spezifischen „BeKo-Struktur" eignet sich erneut die Eingangssequenz der Gespräche:

- Sie wurde erstens von den Fachkräften, die sich BeKo anzueignen versuchten, als typisches Strukturelement von BeKo beschrieben, in der sie Kund/inn/en aus Gründen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit den Beratungsanlass erläutern sowie den voraussichtlichen Ablauf des Gesprächs skizzieren.
- Sofern sie vorkommt, wird in der expliziten Vorausschau auf den Gesprächsverlauf zweitens deutlich, an welcher Gesprächsstruktur sich die Fachkräfte in ihrer Arbeit orientieren und mit welchen Begriffen sie diese beschreiben.

Anders als in der großen Zahl an Erstgesprächen, in denen eine solche Sequenz ganz fehlte, entstand durch die Veröffentlichung des Gesprächs-„Fahrplans" für Kund/inn/en in jeder der drei nachfolgend dargestellten Eröffnungssequenzen Transparenz über den weiteren Verlauf. Ein wichtiges Qualitätskriterium von BeKo ist damit erfüllt. Welchen Gesprächsverlauf Kund/inn/en danach erwarten konnten, unterschied sich allerdings.

Das erste Beispiel stammt aus dem Erstgespräch mit einem Kunden, der sich nach einer Phase der Beschäftigung wieder arbeitslos meldete. Die Fachkraft, die BeKo als positiv be-

wertete, ohne jedoch ihr eigenes Beratungshandeln verändern zu wollen, kündigte in der Terminologie des 4PM ein Gespräch an, dessen Struktur weniger an den drei Phasen des „Prozessmodells der Problemlösung“, sondern eher an der IT-Architektur in VerBIS orientiert sein würde:

> „Okay, was wollen wir heute machen? Wir wollen die ähm persönlichen Daten prüfen, ob sich da was geändert hat daran. Ähm den Zielberuf, wo ich davon ausgehe, dass das/ dass der gleich bleiben wird, festlegen beziehungsweise bestätigen. Kenntnisse, die Sie vielleicht dazu gewonnen haben jetzt in dieser Zeit, würde ich gerne erfassen. (...) Dann müssen wir ein sogenanntes Profiling durchführen. Das kennen Sie glaube ich vom letzten Mal noch? Also da werden die – wir sprechen nicht von Problemen, wir sprechen von Handlungsbedarf –, also gibt es (.) an der einen oder anderen Stelle (.) sagen wir mal den Grund, um Sie da zu unterstützen? Dass wir gemeinsam gewisse Probleme abbauen können. (.) Dann wollen wir ein Ziel festlegen. Haben Sie schon kurz angedeutet, freut mich, dass wir da schon auf jeden Fall übereinstimmen, die Arbeitsaufnahme, und wollen in der Eingliederungsvereinbarung dann erfassen, was tun Sie dafür, was tun wir dafür. Okay?“

Praktisch verlief das aus Sicht des Kunden in „lockerer“ Atmosphäre einvernehmlich geführte Gespräch exakt dieser Struktur folgend. Nach einem Datenabgleich ließ sich der Zielberuf, 4PM entsprechend, bereits vor dem Profiling und der Phase der Zielfindung „bestätigen“, ein alternatives Beschäftigungsfeld wurde hinzugenommen. In dem 35-minütigen Gespräch kam der Kunde etwa sechs Minuten zu Wort, während die Eingabepausen, welche die Datensammlung der Fachkraft unterbrachen, sich auf über acht Minuten summierten. Eine indirekte Förderanfrage des Kunden nach einem Schweißerlehrgang nahm die Fachkraft beiläufig zur Kenntnis („Gut, kann ich jetzt nichts dazu sagen. Das ist, muss ja ganz individuell geprüft werden“) und griff sie später auch wieder auf, außerdem stellte sie eine Fahrzeugförderung in Aussicht, als das Thema „Mobilität“ zu bearbeiten war.

> FK: Okay. Nächster Punkt ist die Mobilität. Hier steht, ein Führerschein ist vorhanden.
>
> K: Ja, aber kein Fahrzeug.
>
> FK: Aber kein Fahrzeug.
>
> K: Nein.
>
> K: Okay. Da komme ich später noch dazu, wie wir Sie da noch da unterstützen können, gegebenenfalls.
>
> K: Hm.
>
> FK: (6) Persönliche Stärken sind ausgewählt: Teamfähigkeit, Belastbarkeit, selbstständiges Arbeiten. (..) Ja. (..) Okay. Dem stimmen Sie zu.
>
> K: Ja.
>
> FK: (10) Gut. Schauen wir uns das Profiling mal an. (6) Gibt es ja verschiedene Überschriften. Die erste ist, oder verschiedene Themen, Qualifikation, (.) in Bezug jetzt auf den Zielberuf Helfer Hochbau, geringe Berufserfahrung. Also von/ Man redet davon, wenn man länger als drei Jahre nicht mehr in dem Beruf gearbeitet hat,
>
> K: Ist man raus heute.
>
> FK: ist man eigentlich raus.
>
> K: Hm.

> FK: Klar. Sie haben es schon gesagt. (5) Der nächste Punkt ist die Leistungsfähigkeit. Gibt es da irgendwelche gesundheitlichen Einschränkungen //zu beachten? Schmerzen oder//
>
> K: //Nein, eigentlich nicht. Nein.//
>
> FK: Nicht. (8) Okay. Nächste Punkt. Ich spreche es ganz offen an, Motivation. Das war beim letzten Gespräch mal angehakt worden. Sinngemäß steht hier, dass es geprüft werde muss. (.) Dazu gekommen ist es, weil Sie nach eigenen Angaben von den Terminen in der Arbeitsvermittlung genervt waren. //Gab es da///
>
> K: //Hä? Habe ich/ Habe ich das angegeben? Echt? (..) Das weiß ich gar nicht."

Für den Kunden kam die Frage nach seiner Motivation zwar überraschend, doch bewertete er die Datensammlung im Nachgespräch positiv; eher an der guten Arbeitsbeziehung als an einer Beratung interessiert, fand er, die Fachkraft sei „mein Profil richtig durchgegangen, hat sich da für alles Zeit genommen und wurde man halt nicht einfach so abgefertigt." (Nachgespräch Kunde)

Im zweiten Beispiel (aus dem Bereich u25) richtete die Fachkraft ihr Gespräch nicht allein an VerBIS, sondern darüber hinaus insbesondere am gesetzlichen Rahmen aus, der aus ihrer Sicht bestimmte Strukturelemente erforderlich machte. Sie kündigte zwar eine Situationsanalyse an, doch eine Zielfindung war in der Gesprächsstruktur nicht vorgesehen, und nicht gemeinsam vereinbarte Ziele, sondern „Rechte und Pflichten" würden Gegenstand der Eingliederungsvereinbarung sein. Was Lösungsstrategien anging, bestand für ihren jungen Kunden den besonderen Anforderungen an unter 25-jährige Arbeitslose entsprechend allenfalls die Wahl zwischen unterschiedlichen Sofortangeboten.

> „Ich würde gerne damit beginnen, dass ich mit Ihnen Ihre Daten, die wir erhoben haben, mit Ihnen abgleiche, auf die Richtigkeit prüfe. Und im zweiten Schritt mit Ihnen ein Profiling zu erstellen, Stärken und Schwächen zu analysieren. Was können wir für Sie tun, um Sie, wie gesagt, in die Arbeit zu integrieren. Punkt 2 ist eine Eingliederungsvereinbarung miteinander zu schließen über bestimmte Rechte und Pflichten. Was können auch wir für Sie tun, um Sie dabei zu unterstützen? Und Punkt 3 ist eben: Jugendliche unter 25 müssen bei Erstantragsstellung ein sogenanntes Angebot U25, ein Sofortangebot, erhalten. Wo wir dann einfach gucken anhand Ihrer Stärken, welches das passende oder entsprechende Angebot für Sie ist."

Nur in der dritten Eröffnungssequenz kündigte die Fachkraft ein nach der BeKo-Struktur gegliedertes Gespräch an, wobei sie eine an den Kund/inn/enzielen orientierte Zielbestimmung in den Mittelpunkt stellte.

> „Was habe ich jetzt mit Ihnen vor im Rahmen der Erstberatung? Zum einen würde ich mit Ihnen die Daten, die wir erfasst haben, nochmal kurz durchgehen, nach dem Arbeitsverhältnis jetzt, aber auch die alten, ob das komplett ist, was Sie gemacht haben, was Sie zuletzt gemacht haben, was Sie jetzt zukünftig im Plan haben, was Sie suchen, (…), also quasi, was Sie sich jetzt beruflich dann weiter vorstellen, um dann mit Ihnen zu besprechen, ja, wie können wir Sie da unterstützen, was gibt es vielleicht noch für kleine Sachen, die dem negativ entgegenwirken, dass Sie jetzt schnell was finden. Oder woran kann es hapern, müssen wir gucken, gibt es bestimmte Bereiche?"

Genau wie im ersten Beispiel wird deutlich, dass Lösungen gemeinsam erarbeitet werden sollen. Doch während sich mögliche Maßnahmen dort aus dem institutionell wahrgenomme-

nen „Handlungsbedarf“ ergaben („wir sprechen nicht von Problemen, wir sprechen von Handlungsbedarf“), standen Lösungen für diese Fachkraft im Zusammenhang („um dann“) mit den vorher betrachteten Plänen und Zielen des Kunden.

In den Nachgesprächen bezog sich keine Fachkraft ausdrücklich auf die in der Beratungskonzeption mit den Begriffen „Situationsanalyse“, „Zielfindung“ und „Lösungsstrategien“ bezeichneten Phasen. Die Anforderung, sich im Gesprächsablauf an die Reihenfolge dieser Phasen zu halten und Lösungen z.B. erst im Anschluss an die Zielformulierung zu erörtern, beschrieben aber einige Fachkräfte – kritisch oder zustimmend – als wesentlichen Unterschied zu der bisher praktizierten Gesprächsstruktur: Im „Arbeitsalltag“ sei es häufig so, „dass wir eine vorgefertigte Lösungsstrategie haben“, problematisierte eine Fachkraft, die es als Zeichen von Erfahrung und beruflicher Kompetenz wertete, Kund/inn/en schnell einschätzen zu können und eine „grundsätzliche Vorstellung“ zu entwickeln, „was ich meine, was der Kunde machen soll“. BeKo aber sage eher, „wir sprechen mal und suchen, oder analysieren die Problemlage und lassen den Kunden ein bisschen kommen, wie er meint, sein Leben meistern zu können“: „Das ist der größte Unterschied zwischen BeKo und meiner Praxis.“ (Fachkraft) Eine andere Fachkraft versuchte, diese Praxis bei sich selbst zu verändern:

> „Das haben wir, glaube ich, im Rahmen des BeKo ja auch gelernt, dass wir das nicht machen sollen, dass wir uns nicht von vornherein über den Kunden anhand seines BewAs schon ein Urteil bilden, dieses: ach, in die Maßnahme stecken wir sie rein und der ist bestimmt faul oder der ist bestimmt toll oder der ist doof oder so. Dass man erst mal auf sich wirken lässt, wie der Kunde wirklich ist.“ (Fachkraft)

Die Orientierung an der in den BeKo-Schulungen erworbenen Struktur half dieser Fachkraft nach eigener Einschätzung in einem schwierigen Gespräch, professionelle Distanz zu wahren und das Gespräch mit der Kundin strukturiert fortzusetzen. Diese hatte unterschwellig Vorwürfe gegen die Fachkraft erhoben, weil sie sich stärkeren Zumutbarkeiten ausgesetzt sah als andere, ihr bekannte Kundinnen der Fachkraft. Die Fachkraft blieb sachlich und ließ sich auf diese Diskussion über anderen Kundinnen nicht ein, sondern versuchte, die Ungerechtigkeitsgefühle der Kundin auszuloten. Dies thematisierte die Fachkraft auch im Nachgespräch als ihr wichtigen Punkt und stellt den souveränen Umgang mit dieser Konfliktsequenz zugleich als Effekt von BeKo heraus:

> „Wo sie angefangen hat, von ihrer Bekannten zu sprechen, einfach da gar nicht drauf einzugehen und zu sagen: wir schauen jetzt auf Sie, wir schauen auf uns, wir schauen auf das und da gar nicht: geben Sie mir mal den Namen, und ich erkläre Ihnen das mal. Ich habe das, glaube ich, am Anfang sehr gern gemacht, dass ich erklärt habe. Und es gibt Sachen, die müssen die nicht verstehen, da muss ich auch gar keine Rechenschaft geben. Ich denke da, dass ich da trotzdem die rote Linie irgendwo behalten und sage: nee, kann ich nichts mit anfangen mit der Aussage. Konnte ich ja auch wirklich nicht. Ja, in dem Punkt/ ich denke schon.“ (Fachkraft)

7. Bewertungen und Empfehlungen

7.1 Gesamteinschätzung

Mit der Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende steht den Jobcentern in gemeinsamer Einrichtung von Bundesagentur und kommunalem Träger erstmals ein einheitlicher begrifflicher Rahmen und ein fachliches Bezugssystem für die Beratungsaufgaben der Teams Markt und Integration zur Verfügung. Die Erprobung in den beiden Pilot-Jobcentern hat gezeigt, dass BeKo SGB II für den Rechtskreis und Organisationsrahmen des SGB II leisten kann, was das Nationale Forum Beratung (nfb) für eine Vielzahl von Beratungsdiensten für Bildung, Beruf und Beschäftigung anstrebt: auf der Basis eines gemeinsamen Beratungsverständnisses Qualitätsmerkmale und Kompetenzanforderungen zu formulieren und so Standards für die Qualitätsentwicklung zu setzen. Die Erprobung hat auch gezeigt, dass das Fachkonzept diese Funktion nur erfüllen kann, wenn es nicht als fertiges Regelwerk verstanden wird, das man „umsetzen“ oder ablehnen kann, sondern wenn es einen Prozess der gemeinsamen Kompetenzentwicklung und der Organisationsentwicklung in den Jobcentern anleitet.

Das Qualifizierungskonzept für BeKo SGB II bietet den Jobcentern die Chance, sich für die Einführung von BeKo zu entscheiden und für die Beratungspraxis nach BeKo eigene Ziele und Standards zu formulieren. Dies setzt aber voraus, dass der Qualifizierungsprozess in den Jobcentern vorbereitet wird. Eine einmalige Informationsveranstaltung zum Fachkonzept und zum Ablauf der Qualifizierung reicht hierfür nicht. BeKo einzuführen verlangt von allen Beteiligten, sich auf einen Lernprozess einzulassen, der von der Geschäftsführung des Jobcenters gewollt und organisiert wird.

Wie zu Beginn einer Beratung durch die Verständigung über den Beratungsanlass und durch die gemeinsame Situationsanalyse eine Arbeitsbeziehung entsteht, sollten Führungs- und Fachkräfte auch in den Jobcentern vor Beginn des Qualifizierungsprozesses klären, wie sie die bisherige Beratungspraxis beurteilen, wo sie Veränderungs- und Qualifizierungsbedarf sehen und welche Qualitätsziele für die Beratungsarbeit mit BeKo erreicht werden sollen. Unterbleibt dies, werden viele Fachkräfte der Qualifizierung schon deshalb skeptisch gegenüberstehen, weil sie nicht an einer gemeinsamen Standortbestimmung ansetzt.

Die Qualifizierung nach der Beratungskonzeption verlangt den Teilnehmer/inne/n persönliche Veränderungsbereitschaft ab. Diese werden sie eher in den Prozess einbringen, wenn sie diesen nicht als einseitige Defizitzuschreibung wahrnehmen und wenn zugleich Spielräume für beratungsfreundliche Organisationsentwicklung erkennbar werden.

7.2 Zum Konzept

7.2.1 Beratungsaufgaben in der Integrationsarbeit

Integrationsfachkräfte beraten nicht nur – sie machen auch Vermittlungsvorschläge, leisten praktische Unterstützung, treffen Ermessensentscheidungen über den Einsatz arbeitsmarktpolitischer Instrumente, beziehen Dritte in die Betreuung ein, informieren zu leistungsrechtlichen Fragen, kontrollieren Anspruchsvoraussetzungen und sanktionieren regelwidriges Verhalten. In der praktischen Interaktion müssen die Fachkräfte zwischen diesen Funktionen wechseln, und damit ändern sich jeweils auch die Gesprächsrollen.

BeKo wertet die Beratung in der Betreuung der Leistungsberechtigten auf. Auf diesen Teil der Arbeit bezieht sich der Qualitätsanspruch des Fachkonzepts, ihm soll es im Geschäftsprozess mehr Gewicht und mehr Spielraum geben. Die Anforderungen an Beratung stehen aber neben anderen Anforderungen, die sich etwa aus dem gesetzlichen Rahmen oder aus anderen geschäftspolitischen Zielen ergeben. Das Fachkonzept sollte daher nicht die gesamte Interaktionsarbeit unter einem ungenauen und weiten Beratungsbegriff zu fassen versuchen. Vielmehr sollte Beratung als eine besondere Aktivität in der Integrationsarbeit ausgewiesen werden, die spezifische Anforderungen an Kompetenzen und Rahmenbedingungen stellt. Wie der Nutzen guter Beratung etwa für die Vermittlungsaufgaben aufzuzeigen ist, so sind Widersprüche zwischen den verschiedenen Handlungsformen[102], die in der Integrationsarbeit kombiniert werden, transparent zu machen. Nur wenn die Fachkräfte die Wechsel zwischen ihren verschiedenen Funktionen für die Leistungsberechtigten transparent und nachvollziehbar gestaltet werden, können diese wirksam an der Interaktion teilnehmen.

Mit mehr Beratung gewinnt die Unterstützungsfunktion der Integrationsfachkräfte an Bedeutung, bei anderen Aufgaben steht weiterhin die Kontroll- und Gewährungsfunktion im Vordergrund (vgl. GL SGB II/4: 52). Mehr und bessere Beratung bedeutet auch mehr Rede- und Entscheidungsrechte für die Leistungsberechtigten. Wer ressourcen- und lösungsorientiert berät, wie es BeKo SGB II vorsieht, muss eigenverantwortliches Handeln der Leistungsberechtigten zu ermöglichen suchen, statt sie für ihre Lage oder ihr Verhalten zur Verantwortung zu ziehen, muss Probleme bearbeiten, ohne erst ihre Verursachung zu klären. Diese Arbeitsweise steht in Widerspruch zu vielen am Prinzip des Forderns und Förderns orientierten gesetzlichen und untergesetzlichen Regelungen des SGB II, die darauf ausgelegt sind, mangelnde Motivation, fehlende Konzessionsbereitschaft oder unrealistische berufliche Orientierungen der Leistungsberechtigten zu bearbeiten. Um sich BeKo aneignen zu können,

---

[102] Bartelheimer u.a. (2000: 83) schlugen vor, Handlungsformen der Einzelfallarbeit danach zu unterscheiden, ob sie rein kommunikativ auf die Adressat/inn/en und ihre soziale Situation einwirken (etwa in Information, Beratung, Therapie) oder auch gegenstandsbezogen, d.h. durch eigene praktische Tätigkeit der Fachkraft (z.B. durch Assistenzleistungen). Arbeitsvermittlung kann sich auf eine Informationsleistung beschränken oder fallbezogene Interventionen in die Stellenbesetzung einschließen.

müssen die Integrationsfachkräfte Gewissheit haben, dass dieser Wechsel der Perspektive gewollt ist.

7.2.2 Orientierungsbedarfe in der integrationsbegleitenden Beratung

Auch in der Integrationsarbeit der Jobcenter sind Orientierungs- und Entscheidungssituationen eher die Regel als die Ausnahme. Dass die Beratungskonzeption für den Geschäftsbereich der Arbeitsagenturen zwei eigenständige Beratungs- und Beteiligungsformate unterscheidet, Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) und Integrationsbegleitende Beratung (IBB), ist nicht so sehr fachlich begründet als vielmehr durch die unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen für Berufsberatung und Vermittlung, durch die funktionalen Differenzierung der Arbeitsbereiche in den Agenturen und durch die rechtskreisübergreifende Gestaltung der Integrationsarbeit nach dem 4-Phasen-Modell (4PM). BeKo SGB II orientiert sich am Format der IBB und sieht für bestimmte Fallgestaltungen die Nutzung einiger Elemente der OEB vor, nicht aber den Wechsel zwischen beiden Beratungsformaten im Einzelfall.

Es dürfte nicht möglich sein, Situationen mit Orientierungsbedarf vollständig oder abschließend aufzuzählen. Ein solcher Bedarf kann auf beiden Seiten bestehen, wenn die Integrationsfachkraft nicht selbst einen Zielberuf vorgibt oder vorgeben kann oder Integrationsziele nicht mehr erreichbar scheinen. In den beobachteten Fällen zeigten sich auch Orientierungsbedarfe, die im Konzept nicht angesprochen waren (z.B. in der Beratung integrierter, aber hilfebedürftiger Leistungsberechtigter oder junger Erwachsener). Für die Fachkräfte blieb zumindest unklar, wie sie „nach BeKo“ mit Orientierungsfragen umgehen sollen. Das Konzept lässt orientierende Beratungsphasen zu, richtet ihre Aufmerksamkeit aber nicht darauf aus.

Das Grundlagenpapier begründet die Notwendigkeit einer eigenständigen Beratungskonzeption für das SGB II u.a. mit komplexeren Fallgestaltungen, mit der Bedeutung der Bedarfsgemeinschaft als Adressat des Leistungsprozesses und mit den oft schwierigen Lebenslagen der Leistungsberechtigten. Daraus folgt aber, dass sich OEB und IBB in der Beratungspraxis der Jobcenter nur analytisch unterscheiden lassen, in der Beratungspraxis der Jobcenter jedoch nicht als getrennte Formate verstanden werden dürfen, von denen eines als Standard gesetzt wird, während das andere keine Anwendung findet.

Grundlagenpapier und Detailkonzept BeKo SGB II erkennen an, dass auch integrationsbegleitende Beratung zur Zielfindung Orientierungsphasen einschließen muss und dass 4PM erst mit geklärten „Standortbestimmungen“ und Perspektiven ‚bedient‘ werden kann. Im Detailkonzept sollte die Unterstützung von Orientierungsbedarfen daher nicht nur in einem Anhang behandelt, sondern systematisch in die Darstellung der Standardsequenzen aufgenommen und entsprechend geschult werden.

Hinweise auf Methoden und Verfahren der OEB finden sich bisher im Detailkonzept nur bei einigen Sequenzen der Phase III (Lösungsstrategien). Orientierungs- und Entscheidungsfragen müssen die Fachkräfte aber vor allem in den Phasen I (Situationsanalyse) und II (Ziel-

findung) erkennen und bearbeiten können. Daher sollten auch für diese Phasen Elemente der OEB für die Darstellung der Beratungssequenzen berücksichtigt werden.

In einigen der beobachteten Fälle zeigten sich Probleme an der Schnittstelle zwischen Jobcenter und der Berufsberatung in den Arbeitsagenturen, die unter anderem dadurch entstanden, dass innerhalb des Integrationsprozesses Bedarf an einer Berufsberatung deutlich wurde und die Fallbearbeitung für eine Weile parallel organisiert werden musste. Die Schnittstelle in Fällen, in denen gleichzeitig eine OEB und eine IBB stattfinden, die zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen können, ist in BeKo noch auszugestalten.

7.2.3 BeKo, 4PM und VerBIS

4PM und BeKo wurden parallel zueinander entwickelt, 4PM jedoch zuerst eingeführt und als rechtskreisübergreifender und von Anfang an mit einer IT-Lösung versehener Standard für den Geschäftsprozess definiert, an den auch BeKo nachträglich angepasst werden musste.

Um die Beziehung zwischen beiden Konzepten zu klären, hat die Projektgruppe BeKo SGB II eine Unterscheidung nach dem „was“ (4PM) und dem „wie“ (BeKo) der Integrationsarbeit vorgeschlagen. Dies scheint aber nur auf den ersten Blick trennscharf: Denn wenn sich etwa aus der nach 4PM vergebenen Profillage Konsequenzen für die Häufigkeit von Beratungsterminen ergeben, hat dies auch Auswirkungen darauf, wie und in welcher Intensität beraten werden kann.

Ob Fachkräfte BeKo und 4PM als gut miteinander vereinbar oder als teilweise widersprüchlich wahrnahmen und wie sie die beiden Konzepte integrierten, hing mit individuellen Aneignungsprozessen (vgl. oben: 6.3) zusammen. Ohne dass dies Gegenstand der vorliegenden Untersuchung gewesen wäre, zeigte sich, dass sich Fachkräfte 4PM vermutlich ebenso individuell und selektiv angeeignet hatten wie die Beratungskonzeption: Fachkräfte, die 4PM als einen Leitfaden ansahen, der in VerBIS abgebildet war und nach dem sie ihr Gespräch Schritt für Schritt strukturierten, betrachteten auch die BeKo-Standardsequenzen als verbindliche Vorgabe für ihre Gesprächsführung. Fachkräfte, die sich 4PM als Dokumentationsstandard angeeignet hatten, der einzuhalten war, gleich wie das Beratungsgespräch tatsächlich verlaufen war, kritisierten diese Lesart und überprüften, ob BeKo ihnen beraterische Freiräume ließ oder ob es ihre Gesprächsführung reglementierte.

Zwischen 4PM/VerBIS und der Phasenlogik von BeKo gibt es Passungsprobleme: Während nach 4PM Fähigkeiten, Kenntnisse, Ressourcen und Potenziale ausgehend von einem vorher festgelegten Zielberuf erhoben werden, der die Menge der wählbaren Items im Hinblick auf das spätere Matching begrenzt, ist eine solche Einschränkung im Profiling nach BeKo nicht erforderlich. Für Fachkräfte, die in der Beratung auf Ressourcen stoßen, die VerBIS nicht abfragt, stellt sich ein Dokumentationsproblem. Während es aus beraterischer Sicht ohne Weiteres möglich ist, verschiedene Ziele parallel zu verfolgen, erzielt das IT-Fachverfahren die besten Matching-Ergebnisse bei eindeutigen Festlegungen. Während BeKo Wert auf die individuelle Zielfindung legt, besteht die Zielbestimmung im 4PM aus einem

relativ formalisierten Akt, bei dem aus vier Zieloptionen in zehn Ausprägungen eine auszuwählen ist (BA 2012: 15).

BeKo sollte die Fachkräfte darin bestärken, sich in Beratungsgesprächen weniger strikt an der VerBIS-Architektur zu orientieren, als sie dies vielfach tun. Eine stärkere Verschränkung von 4PM und BeKo könnte darüber hinaus durch Anpassungen und eine gewisse Flexibilisierung der IT-Verfahren erreicht werden, um der individuellen Seite der Vermittlungsberatung innerhalb der geltenden Geschäftsprozesse Geltung zu verschaffen und den Fachkräften ein Abweichen von „Verlaufspfaden" zu ermöglichen. In den Grenzen, die durch Datenschutzbelange gesetzt sind, sollte VerBIS die Dokumentationsanforderungen, die sich aus der Beratungssituation ergeben, gleichgewichtig mit den Anforderungen von 4PM berücksichtigen.

7.2.4 Standardsequenzen

Dass der Begriff „Standardsequenzen" in der Beratungskonzeption sowohl beschreibend als auch normativ verwendet wird, führte in Schulungen zu Irritationen und bei der individuellen BeKo-Aneignung durch die Fachkräfte zu missverständlichen Lesarten. Fünf der elf begleiteten Fachkräfte lehnten das Prozessmodell und die Standardsequenzen ab, weil sie den Eindruck gewannen, die Beratungskonzeption schränke beraterische Spielräume ein, indem sie standardisierte Gesprächsabläufe vorgebe. In den Schulungen wurde zwar vor dieser Lesart gewarnt, doch darüber hinaus müsste für viele Fachkräfte aus dem Konzept deutlicher hervorgehen, inwiefern und an welchen Stellen die BeKo-Sequenzstruktur offen für das Unvorhergesehene der Interaktion ist, das sie als typisch für viele Gespräche beschrieben.

Auch wenn im Detailkonzept bei jeder Standardsequenz angesprochen wird, welche Funktion sie im Folgegespräch hat, will das Konzept vor allem die Erstgespräche ordnen. Folgegespräche werden selten detailliert dargestellt. Im Konzept und in den Schulungen erschien das Phasenmodell dominant als Modell fürs Erstgespräch, und es kann als weiteres Missverständnis im Aneignungsprozess gelten, dass BeKo von Fachkräften daher überwiegend als Leitfaden für Erstgespräche verstanden wurde und unklar blieb, wie sich das Prozessmodell der Beratung auf die weitere Fallbearbeitung auswirken sollte.

Die besonderen Beratungsanforderungen des beschäftigungsorientierten Fallmanagements können nach Einschätzung des Evaluationsteams deutlicher in das Konzept der Standardsequenzen integriert werden – entweder in Form eigener Sequenzen, zumindest aber in Form von Hinweisen auf damit verbundene Fragestellungen und entsprechende methodische Hinweise für die Beratung arbeitsmarktferner Kundengruppen.

7.2.5 Handlungsprinzipien

Welche Rolle die acht „Handlungsprinzipien" für das Verständnis und die Umsetzung von BeKo spielen sollen, bleibt für das Evaluationsteam nach der Beobachtung des Einführungsprozesses ungeklärt.

Konzeptionell werden die Handlungsprinzipien als schulbare Operationalisierung von nicht (so einfach) schulbaren Grundhaltungen unterschieden. Sie sind nicht als abschließende Aufzählung zu lesen.

Das Grundlagenpapier benennt Funktionen, welche die Handlungsprinzipien in der Beratungsarbeit erfüllen sollen: Handungsmöglichkeiten und Vorgehenskonzepte, Leitlinien, konkrete Orientierung im Umgang mit Widerständen, bei der Analyse der Kundensituation oder in der „anspruchsvollen Umsetzung des gesetzlichen Leitbilds vom Fordern und Fördern“ (GL SGB II/3: 22). In den beobachteten Schulungen und bei den in die Evaluation einbezogenen Integrationsfachkräften gelang es nicht, die angestrebte praktische Orientierungsfunktion der Handlungsprinzipien zu vermitteln. Dies könnte besser gelingen, wenn im Qualifizierungsprozess maßgebliche Handlungsprinzipien erarbeitet werden könnten **–** auch wenn sie dann jobcenter-spezifisch formuliert werden. Um diese im Beratungsverständnis der Fachkräfte zu verankern, ist deren selbstreflexive Auseinandersetzung mit Kundenbildern oder Rollenmodellen erforderlich, was als beständiger Prozess betrachtet werden sollte.

Von den acht für BeKo SGB II formulierten Handlungsprinzipien sprechen Wertschätzung und professionelle Distanz am ehesten eine beraterische Haltung an. Ihr übergreifendes Thema ist: Wie gestalte ich eine professionelle Beziehung, wie minimiere ich Unsicherheit und Asymmetrie? Professionelle Distanz beschreibt aber nur einen Aspekt der Fähigkeit, eine professionelle Beziehung zu gestalten. Jede Form der Beratung bzw. der personenbezogenen Dienstleistung verlangt auch, Nähe herzustellen.

Dagegen definieren Eigenverantwortung, Verbindlichkeit und Ziel- und Ergebnisorientierung in der vorliegenden Fassung eher den institutionellen Kontext für Beratung im SGB II. Sie bilden ab, was innerhalb des SGB II beraterisch für möglich gehalten wird. Zwar thematisiert die Beratungskonzeption für das SGB II deutlicher als jeder bisher vorliegende programmatische Text der BA grundlegende Widersprüche und Konflikte, die sich im gesetzlichen Rahmen der Grundsicherung ergeben können. Wie die Dokumentenanalyse aber gezeigt hat, wird den Problemen der Rollenklärung, die sich daraus ergeben, in der Darstellung der Phasen und Standardsequenzen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dies gilt auch für die Definition des Handlungsprinzips „Transparenz“, das überwiegend im Sinne von „Verfahrenstransparenz“ und nur an wenigen Stellen und indirekt im Sinne von „Rollentransparenz“ angesprochen wird.

7.2.6 Systemische Beratung

Die Handlungsprinzipien Ressourcen- und Lösungsorientierung sowie Transparenz übernehmen Elemente eines systemischen Beratungsansatzes, die mit dem Rahmen des SGB II vereinbar sind. Jedoch können Ergebnis- und Zielorientierung unter den Bedingungen des SGB II in Konflikt zur Lösungsorientierung stehen. Eine häufige Frage bei der Aneignung des Konzepts war zudem, wie sehr BeKo mit einem bestimmten Ansatz identifiziert werden kann.

BeKo SGB II kann sich mit Gewinn aus dem Repertoire systemischer Beratung bedienen. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass einer systemischen Arbeit im engeren methodischen

Sinne in der Arbeitsvermittlung der Grundsicherung Grenzen gesetzt sind. Wesentliche Voraussetzungen systemischen Arbeitens, etwa Multiperspektivität und Allparteilichkeit, können in einer institutionell gesteuerten Interaktion nur in bestimmten Situationen hergestellt werden können. In der Regel sind die Integrationsfachkräfte in der Beratung zugleich Partei, etwa dann, wenn die Leistungsberechtigten mit den institutionellen Regeln in Konflikt kommen.Vor allem kann im Kontext sozialstaatlicher Dienstleistungen die für systemische Interventionen erforderliche Neutralität der beratenden Person nicht vorausgesetzt werden: Fachkräfte sind nicht unparteilich, sondern mit eigenem institutionellen Auftrag versehen, und aus ihrer Kontroll- und Gewährleistungsfunktion können Konflikte entstehen. Deshalb etwa werden alternative Deutungsangebote der Fachkräfte im Kontext beidseitig interessegeleiteter Aushandlungen von Kund/inn/en zu Recht nicht als beraterische Intervention im Sinne eines „Reframing“ wahrgenommen, sondern als Argumente oder Versuche, Entscheidungen herbeizuführen, die Kund/inn/en von sich aus nicht treffen wollen. Systemisch lässt sich im Rahmen des SGB II somit am ehesten arbeiten, wenn Ziele geklärt sind, und bei Themen, in denen die Integrationsfachkräfte nicht durch ihren institutionellen Auftrag selbst Partei sind.

Ein entscheidender Vorteil systemischer Arbeit liegt darin, dass sie über die Problemlagen im Einzelfall hinaus die „Systeme“ von Klient/inn/en in Problemwahrnehmung und Problemlösung berücksichtigt. Für den Kontext des SGB II könnte ein systemisch orientierter Arbeitsansatz bedeuten, bei der Beratung erwerbsfähiger Leistungsberechtigter mindestens die Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft (BG) aktiv einzubeziehen, und zwar nicht nur gedanklich – also etwa als ‚beplanbare‘ Ressource im Hintergrund –, sondern im gemeinsamen Gespräch. Dies fand in den beobachteten Fällen praktisch (noch) nicht statt, obwohl einige der lokalen Akteure ihr Interesse an BeKo ausdrücklich damit begründeten, die Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften qualifizieren zu wollen, und obwohl eine stärker an der BG ausgerichtete Arbeitsweise es ermöglichen könnte, etwa die unterschiedlichen Vorstellungen von Partnern zur Verteilung von Haus-, Sorge- und Erwerbsarbeit beraterisch besser zu integrieren.

Konzeptionell müssten dabei Lösungswege für den Widerspruch aufgezeigt werden, den Fachkräfte in den Schulungseinheiten zur Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften ansprachen: Sie fühlten sich vor allem bei Förderentscheidungen an die Vorgabe gebunden, den/die Partner/in mit der höchsten Integrationswahrscheinlichkeit zu unterstützen, und konnten daher auf die Erwerbsmodelle der Familien und individuelle Wünsche der Partner nicht so viel Rücksicht nehmen, wie es ihnen erforderlich schien.

Der Möglichkeit, auch die erweiterten „Systeme“ der Kund/inn/en – z.B. Eltern, Ex-Partner, Partner/innen mit eigenem Haushalt oder Mitbewohner/innen – in die Beratung einzubeziehen, erteilten die meisten Fachkräfte etwa mit der Einschätzung, Methoden wie die „Netzwerkkarte“ seien praktisch nicht einsetzbar, eine indirekte Absage.

7.2.7 Gender

Die Beratungskonzeption für das SGB II auf Genderfragen zu untersuchen, gehörte nicht zum Evaluationsauftrag. Dass Gesprächspartner/innen in Interviews zunächst etwas irritiert reagierten, wenn im Zusammenhang mit BeKo Genderfragen thematisiert wurden, lag aber wohl auch daran, dass das Konzept seinen Gegenstand weitgehend genderunsensibel bearbeitet: Gender in der Beratung ist für BeKo kein Thema.

Insbesondere vor dem Hintergrund des gesetzlichen Auftrags, die Grundsicherungsleistungen so auszugestalten, dass „geschlechtsspezifischen Nachteilen von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten entgegengewirkt wird“ (§ 1 Abs. 2 Nr. 3 SGB II) und „die familienspezifischen Lebensverhältnisse von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten, die Kinder erziehen oder pflegebedürftige Angehörige betreuen, berücksichtigt werden“ (§ 1 Abs. 2 Nr. 4 SGB II), muss Beratungskompetenz auch Gendersensibilität umfassen. Die beobachtete Praxis böte eine Reihe von Anknüpfungspunkten, um eine Genderperspektive auch in der Beratungskonzeption zu verankern.

Dies kann etwa die oben (vgl. 7.2.6) angesprochenen Fragen der adäquaten Beratung von Partner/inne/n in einer Bedarfsgemeinschaft betreffen. Und im Sample der beobachteten Fachkräfte waren Beraterinnen, die die Zielgruppe der Alleinerziehenden betreuten und in der Beratung der meist weiblichen Kundinnen häufig auf geschlechtsspezifische Probleme am Arbeitsmarkt stießen. Wie im Rahmen der IBB mit (alleinerziehenden) Frauen gearbeitet werden kann, die sich bei der Rückkehr in den Arbeitsmarkt neu orientieren wollten oder mussten, oder wie sich BeKo in der Beratung von Migrantinnen am besten einsetzen ließe, thematisierten einige Fachkräfte als offene Fragen an die Beratungskonzeption.

7.2.8 SGB III und SGB II

Anders als bei der Einführung des 4-Phasen-Modells, dessen erklärter Anspruch es war, ein einheitliches Geschäftsprozessmodell für die beiden Rechtskreise SGB III und SGB II zu definieren, fiel in den zuständigen Fachbereichen der BA-Zentrale früh die Entscheidung, die Beratungskonzeption zunächst für das SGB III zu entwickeln und ab 2009 in den Arbeitsagenturen einzuführen. Eine überarbeitete, fachlich und organisatorisch eigenständige BeKo-Version für den Rechtskreis des SGB II wurde ab 2011 in den beiden Pilot-Jobcentern erprobt; für einen erweiterten Kreis von Jobcentern begann der Qualifizierungsprozess 2012, und ab 2014 sollen alle Jobcenter, die dies wünschen, nach BeKo arbeiten können. Handbuch und Schulungsunterlagen zur Integrationsbegleitende Beratung in den arbeitnehmerorientierten Teams der Arbeitsagenturen (IBB AV, vgl. Peters u.a. 2010) sollen künftig überarbeitet werden.

Obwohl Hintergrundmaterialen ausgetauscht werden und die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption durch die Bildung einer rechtskreisübergreifenden Koordinierungsgruppe verzahnt wurden, birgt jede dieser Anpassungen oder Korrekturen – z.B. im Lauf der Flächeneinführung von BeKo SGB II – die Gefahr, dass beide Versionen der Beratungskonzeption sich weiter auseinander entwickeln, dass sich der rechtskreisübergreifende Zusammen-

hang auflöst und BeKo SGB II faktisch zum eigenen Beratungsformat wird. Wurden auch bei der BeKo-Einführung in Agenturen und Jobcentern aus guten Gründen getrennte Wege beschritten, so stellt sich angesichts dieser Risiken die Frage neu, ob die Beratung arbeitsloser Kund/inn/en in den beiden Rechtskreisen langfristig zwei alternative Konzepte erforderlich macht.

7.3 Qualifizierungskonzept

7.3.1 Zeit für den Qualifizierungsprozess

Der Einführungs- und Qualifizierungsprozess der Beratungskonzeption war in der Pilotierungsphase einerseits durch Zeitknappheit gekennzeichnet, andererseits wurde für die Präsenzschulungen selbst relativ viel Zeit gebunden (insgesamt elf Tage und 88 Unterrichtseinheiten je Fachkraft). Insbesondere die Jobcenter-Trainer/innen benötigen nach Einschätzung aller Beteiligten zwischen den TTT-Schulungen und den ersten Präsenzschulungen deutlich mehr Zeit für die eigene Vorbereitung (vgl. 7.3.3 zum Konzept Train-the-Trainer).

Blieb die alltägliche Arbeit der Fachkräfte während der Schulungen unerledigt, so litt darunter ihre Bereitschaft, die Schulungen zu besuchen. Nicht nur Fachkräfte, die BeKo wenig Nutzen abgewinnen konnten, sondern auch diejenigen, die BeKo aufgeschlossen gegenüber standen, meldeten zurück, dass ihnen die einzelnen Präsenzschulungen zu lang dauerten. Bei einem Neuzuschnitt der Module könnte die Dauer der Schulungsblöcke auf zwei bis drei Tage reduziert und im Gegenzug ihre Anzahl erhöht werden. Dies würde die Fachkräfte in ihrem Arbeitsalltag entlasten – insbesondere, wenn es keine Vertretungsregelung gibt – und hätte einen zusätzlichen Verstetigungseffekt, da sich bei einer zeitlichen Entzerrung zugleich mehr Gelegenheiten ergeben würden, um die zwischen den Modulen liegenden Praxisphasen (Minilektionen, Lernbegleitung) intensiver bzw. kontinuierlicher zu gestalten.

7.3.2 Struktur der Schulungen

In der Pilotierungsphase nahmen Fachkräfte ungeachtet ihrer beruflichen und beraterischen Vorkenntnisse am gleichen, aus drei Modulen bestehenden Schulungsprogramm teil. Voraussetzung war lediglich, dass sie über Kenntnisse der Kommunikation verfügten, wie sie in BeKo Modul I vermittelt werden. Dies sorgte für große Heterogenität in den Schulungsgruppen, die sich nicht nur als förderlich für den kollegialen Austausch erwies.

Für berufliche Seiteneinsteiger/innen in die Integrationsarbeit, die während ihrer Ausbildungen kein eigenes Beratungsverständnis entwickeln konnten und/oder die über geringe beraterische Praxis verfügten, erwiesen sich die BeKo-Anforderungen als deutlich zu voraussetzungsvoll und die Modul I-Schulung als bei weitem nicht ausreichend, um ihnen eine Aneignung des Konzepts zu ermöglichen. Dagegen wiesen HdBA-Absolvent/inn/en oder die Fallmanagerin im Sample darauf hin, dass sie aufgrund ihrer Aus- oder Fortbildungen zur Beratung mit vielen der Schulungsinhalte bereits vertraut waren.

Das Evaluationsteam spricht sich daher grundsätzlich für ein differenziertes Schulungsprogramm in homogener zusammengesetzten Lerngruppen aus, damit die Schulungsinhalte dem Vorwissen der Fachkräfte angepasst werden können.

Bei Vermittlungsfachkräften ohne Beratungskenntnisse zeigte sich Bedarf an einem Modul, das Grundlagen der Beratungsarbeit im beruflichen Kontext vermittelt (z.B. Beratung als Handlungsform, beraterische Grundhaltungen und Kompetenzen, Motivation und Veränderung, soziale Einzelfallhilfe, Case-Management, Empowerment, Beratungsbeziehung, Berufswahl etc.).

Die drei Schulungsmodule BeKo II, Beko III und BeKo IV könnten, ggf. auch etwas verkürzt, eine verbindliche BeKo-Grundlagenschulung darstellen, die je nach Vorwissen der Fachkräfte, ihrer eigenen Einschätzung zum Schulungsbedarf und der Bereitschaft und dem Interesse, weitere beraterische Zusatzqualifikationen zu erwerben, um wählbare Zusatzmodule zu ergänzen wären. Diese könnten sowohl Wiederholungs- oder Übungsangebote für eher unerfahrene Fachkräfte wie Vertiefungsangebote für „Fortgeschrittene“ umfassen. Auch die Teilnahme an lokalen oder regionalen Intervisionsgruppen könnte im Rahmen eines solchen Zusatzmoduls ermöglicht werden.

Bei einer ausschließlich lokal organisierten Verstetigung sollten ebenfalls feste Schulungsgruppen eingerichtet werden, die über die offizielle Transferförderungsphase hinaus in derselben Fachkraft-Trainer/in-Zusammensetzung arbeiten, um einen vertrauensvollen Raum zu schaffen, in dem auch sensible Reflexions- und Entwicklungsprozesse möglich werden.

7.3.3 Zum Konzept Train-the-Trainer

Das TTT-Konzept hat sich grundsätzlich bewährt. Die Jobcenter-Trainer/innen wurden durch die TTT-Schulungen gut auf ihre Arbeit vorbereitet. Ihre Kolleg/inn/en in den Jobcentern äußerten sich durchgehend sehr positiv über das Engagement und den Kompetenzzuwachs der Trainer/innen. Für diese stellten die Schulungen eine Bewährungsprobe dar: Sie mussten unter großem Zeitdruck zugleich didaktische Kenntnisse erwerben und sich die Beratungskonzeption fachlich selbst aneignen. Sie waren nicht nur Lernende und Lehrende zugleich, sondern erlebten sich hin- und hergerissen zwischen widersprüchlichen Anforderungen:

- Für Projektgruppe, Führungsakademie und externe Dienstleister stellte die Qualifizierung einen „permanenten Veränderungsprozess“ dar, in den die Rückmeldungen der Trainer/innen einflossen. Von diesen wurde aber zugleich die konzeptgetreue Erprobung der jeweils neuesten Schulungsskripts erwartet.
- In ihren Jobcentern sahen sie sich einerseits als BeKo-Expert/inn/en, andererseits sollten sie einen offenen Qualifizierungsprozess moderieren.
- Fachkräfte wollten einerseits ihren individuellen Schulungsbedarf besser berücksichtigt wissen, verlangten aber gleichzeitig nach „Patentrezepten“.

Tendenziell scheint unterschätzt worden zu sein, wie hoch die Anforderungen einer Trainertätigkeit für Fachkräfte sind, die nur über sehr geringe Trainings- und Schulungserfahrungen verfügen. Insbesondere in den TTT-Schulungen zur Transferförderung wurde dies deutlich, aber auch in den Präsenzschulungen – insbesondere dann, wenn Teilnehmer/innen Einwände formulierten, ein anderes Vorgehen vorschlugen oder sich einfach nur passiv verhielten. Die Unterstützung der Jobcenter-Trainer durch den externen Dienstleister A erwies sich bei der Bewältigung solcher Situationen als nützlich, die Bewertung der zum Einsatz kommenden Coaches fiel allerdings sehr unterschiedlich aus. Dabei zeigte sich auch, dass es unterschiedliche Erwartungen an diese Dienstleistung gab und Umfang sowie Art und Weise der Unterstützung nicht in allen Fällen eindeutig geklärt waren.

Generell sollte bei der Rekrutierung der Trainer/innen unbedingt darauf geachtet werden, dass sie entweder über eine Beratungsausbildung oder über didaktisches Vorwissen verfügen. Angesichts der hohen zeitlichen Belastung der Jobcenter-Trainer/innen durch Aneignung des Stoffs, Präsenzschulung und Lerntransfer sollten sie ausreichend Zeit für die Vorbereitung der Schulungen erhalten und für die Zeit des Qualifizierungsprozesses von ihren sonstigen Aufgaben freigestellt werden.

Die Qualifikation und die Kompetenzen der BeKo-Trainer/innen sind eine wertvolle Ressource, die in den Jobcentern auch künftig genutzt werden kann. Möglichkeiten dafür sind die Fortsetzung der Lernbegleitung, die Durchführung von Zusatzmodulen oder die Betreuung von kollegialen Fallberatungen in den Teams. Dafür müssten jedoch zum einen Zeitkontingente und zum anderen Möglichkeiten der kontinuierlichen Fortbildung für die Jobcenter-Trainer/innen geschaffen werden.

Da BeKo-Schulungen für Teamleitungen nicht nur das Konzept vermitteln müssen, sondern auch eine Reflexion der fachaufsichtlichen Aufgaben nach BeKo zum Gegenstand haben sollten (vgl. unten 7.4.2), wird empfohlen, Teamleitungen als Trainer/innen für die TL-Schulungen zu gewinnen.

7.3.4 Schulungsprogramm und Schulungsunterlagen

Aus den Ergebnissen der Dokumentenanalyse (s. oben: 4.1, 4.2 und 4.4) in Verbindung mit der Analyse der Schulungsunterlagen (s. oben: 5.2), der Beobachtung der Schulungsgruppen und Rückmeldungen der Teilnehmer/innen ergeben sich die folgenden Hinweise zu den Schulungsunterlagen.

Besondere beraterische Herausforderungen im SGB II: Schulungsprogramm und Schulungsunterlagen können – wie das Grundlagenpapier und das Detailkonzept auch – an einigen Punkten stärker auf die Besonderheiten der Beratung im Rechtskreis des SGB II zugeschnitten werden. Den Fachkräften, die Arbeitsaufträge und Fallbeispiele durchweg ablehnten, wenn sie ihnen zu praxisfern erschienen, würde dies die BeKo-Aneignung erleichtern. Die größten Lernerfolge erzielten sie nach eigener Einschätzung immer dann, wenn Lerninhalte an Fällen aus der eigenen Arbeit vermittelt wurden.

Zur Anpassung der Schulungsinhalte an die Besonderheiten des SGB II gehört nach Einschätzung des Evaluationsteams, SGB II-typische Fallgestaltungen aufzugreifen: Dazu zählt etwa die Beratung von Personen, bei denen Integration nicht im Vordergrund der Bemühungen stehen kann (z.B. wegen gesundheitlicher Beeinträchtigungen), die motivierende Beratung verschuldeter Haushalte oder suchtkranker Menschen zu den Leistungen nach § 16a SGB II oder die Beratung junger Erwachsener, deren Entscheidungsfreiheit durch den gesetzlichen Rahmen besonders stark eingeschränkt ist. Durchgängig und systematischer sollten Praxisbeispiele und Übungen auch Anforderungen an eine gender- und kultursensible Beratung oder die Beratung im Kontext der Bedarfsgemeinschaft bzw. des Haushalts berücksichtigen.

Geschäftsprozesse und Geschäftspolitik: Zu den lokalen Rahmenbedingungen der BeKo-Umsetzung gibt es zu Beginn von Modul II eine Unterrichtseinheit (BeKo II Punkt 2.1: Analyse der Arbeitssituation vor Ort). Wie sich in der Pilotierung zeigte, hat diese Einheit das Ziel, den Blick der Fachkräfte auf die beraterischen Spielräume innerhalb des gesetzten Rahmens zu lenken, nicht erreicht. Vielmehr kreisten wiederholte Diskussionen während der Schulungen um die Frage, ob die lokale Geschäftspolitik und die geltenden Vorgaben für den Geschäftsprozess eine BeKo-Umsetzung überhaupt zulassen. Hierzu empfiehlt das Evaluationsteam nicht nur eine gründlichere Situationsanalyse vor Beginn der Qualifizierung. Damit solche Zweifel die BeKo-Aneignung nicht verhindern, muss im Schulungsverlauf regelmäßig Zeit für entsprechende Reflexionen eingeplant werden, bei denen es nicht nur darum gehen sollte, „sich Luft zu machen“ (UT BeKo SGB II, TL: 20), sondern Umsetzungsfragen mit möglichst konkreten Hilfestellungen (etwa Angeboten im Rahmen der Transferbegleitung) zu beantworten.

Rollenkonflikte: Gleiches gilt für Rollenkonflikte, die sich aus der Anforderung ergeben, Kund/inn/en gegenüber ein „doppeltes Mandat“ auszuüben, Kontroll- und Unterstützungsfunktion integrieren zu müssen, die Rolle des Beraters oder der Beraterin einzunehmen und als „Sanktionierer/in“ (UT BeKo SGB II, IV: 58) gleich darauf an die Grenzen beraterischer Möglichkeiten zu stoßen. In den Schulungen wurden diese Probleme als offene Frage, ob BeKo unter den Bedingungen des „Zwangskontextes“ im SGB II funktionieren könne, mitgeführt, und auch diese Frage ließ sich allein innerhalb der hierfür vorgesehenen 90-minütigen Unterrichtseinheit nicht bearbeiten. Weil es hierzu in den Schulungsunterlagen nicht immer Hinweise gab, versuchten Trainer/innen manchmal, kritische Fragen zu umgehen oder Rollenkonflikte zu bagatellisieren – dies kann jedoch den Widerstand von Teilnehmer/innen erhöhen. Innerhalb des Schulungsprozesses muss es daher immer wieder Möglichkeiten zur Reflexion der eigenen persönlichen, fachlichen und beruflichen Rolle geben. Übungen sollten z.B. auch darauf eingehen, wie ein Wechsel des Beteiligungsformats Kund/inn/en gegenüber transparent gemacht werden kann.

Beraterische Grundhaltungen und Handlungsprinzipien: Integrationsfachkräfte und Trainer/innen vertraten die Einschätzung, dass eine empathische und zugewandte beraterische Grundhaltung bei ihnen allen vorausgesetzt werden könne und ein Handlungsprinzip wie die Ressourcenorientierung spätestens seit der Einführung von 4PM verinnerlicht sei. In den be-

obachteten Schulungen schienen jedoch stereotype und negative Kundenbilder auf, die weder mit dem einen noch mit dem anderen in Einklang zu bringen waren. In den Schulungen und Schulungsunterlagen sollte dies aufgegriffen und ein Reflexionsangebot gemacht werden.

7.4 Praktische Umsetzung der Beratungskonzeption

7.4.1 Auftragsklärung in den Jobcentern

Eine zentrale BeKo-Botschaft ist, dass Beratungsprozesse umso besser gelingen, je genauer im Rahmen einer Situationsanalyse zunächst die Anliegen von Kund/inn/en und Fachkräften geklärt wurden, und je mehr Sorgfalt auf eine gemeinsame Zielbestimmung verwandt wurde. Warum sollte dies nicht auch für einen Qualifizierungsprozess wie die BeKo-Einführung gelten?

Es wird angenommen, dass viele der Störungen und Konflikte, die während der BeKo-Pilotierung beobachtet wurden, vermieden werden könnten, wenn der Prozess mit allen Akteuren vor Ort nicht nur organisatorisch, sondern fachlich vorbereitet würde. Hierzu gehört eine ‚ressourcenorientierte Situationsanalyse': Welchen Fortbildungsbedarf sehen Fachkräfte? Was würde sie gern an ihrer Beratung verbessern? In welchem Verhältnis steht für sie Beratung zu den sonstigen Anforderungen und Tätigkeiten im Jobcenter? Woran machen die Fachkräfte Beratungsqualität fest, woran die Führungskräfte? Welche Interessen verfolgen Führungskräfte? Wie lassen sich Beratungserfolge gegenüber anderen Zielkennzahlen sichtbar machen? Welche Rahmenbedingungen erschweren gute Beratung, was könnte mehr gute Beratung ermöglichen? Und hierzu gehört eine gemeinsame Zielbestimmung: Was kann und soll BeKo verändern?

Im Rahmen einer Klärung, die auch Konfliktpotenziale und Fragen aufgreift, könnte es gelingen, mehr Fachkräfte schon im Vorfeld für BeKo zu gewinnen und die Aneignung und Einführung von BeKo zu einer gemeinsamen Aufgabe von Fach- und Führungskräften machen. Gleichzeitig ließe sich die knapp bemessene Schulungszeit von grundsätzlichen Fragen und Zweifeln entlasten, für die es während des Einführungsprozesses außerhalb der Schulungsmodule einen festen Platz geben sollte.

7.4.2 Rolle der Führungskräfte

Die Führungskräfte sollten BeKo gegenüber den Fachkräften vertreten und diese bei der Aneignung des Konzepts unterstützen. Sie sollten den Veränderungsprozess insbesondere durch Hospitation begleiten, und der Qualifizierungsprozess sollte ihnen das hierfür erforderliche „Fachwissen" vermitteln. (Projektgruppe 2012a: 28)

Geschäftsführungen und Bereichsleitungen beider Pilot-Jobcenter unterstützten die Grundlinien der Beratungskonzeption. Als einheitliche und umfassende fachliche Grundlage für Beratung könne die Konzeption einzelne Trainings- und Qualifikationsansätze ablösen. BeKo

lasse sich nicht als geschlossenes Konzept einführen, halte aber „Handwerkszeug für die Beratungsfachkräfte“ bereit und vermittle das Wissen, wie in bestimmten Situationen beraten werden kann. Verbesserte Beratungsqualität bedeute insbesondere, Gesprächszeit effizienter und zielorientierter einzusetzen, die Betreuung an der Bedarfsgemeinschaft auszurichten und Beschwerden und Widersprüche der Kund/inn/en zu vermeiden. Die Möglichkeit, Beratungsqualität zu messen, bewerteten die Führungskräfte skeptisch; sie erwarteten vielmehr, dass bessere Beratung die Jobcenter dabei unterstützt, ihre messbaren geschäftspolitischen Ziele zu erreichen.

Auch nach Abschluss des Qualifizierungsprozesses kommt den Geschäftsführungen eine Schlüsselrolle für die weitere praktische Erprobung von BeKo zu: Nur sie können den Fachkräften die Sicherheit geben, dass Beratungsqualität ein eigenständiges geschäftspolitisches Ziel bleibt.

Dagegen fällt den Teamleitungen die Aufgabe zu, BeKo im Beratungsalltag der Grundsicherungsstellen praktisch zu etablieren und zu verstetigen. Die Teamleitungen betonten nach den Schulungen, dass die Einführung noch lange nicht erfolgreich abgeschlossen sei. Als ihre Aufgabe sahen sie es an, Neugier und Interesse wachzuhalten, mit Fachkräften zu reden, die ihre Probleme mit BeKo haben, und zu versuchen, die Rahmenbedingungen des Geschäftsprozesses so anzupassen, dass Spielraum für eine an BeKo orientierte Beratungspraxis entsteht.

Um als Motoren eines lokalen Verstetigungsprozesses wirken zu können und den mit Beko verbundenen fachaufsichtlichen Aufgaben gewachsen zu sein, müssen die Teamleitungen über eigene BeKo-Kompetenz verfügen. Aus Sicht des Evaluationsteams sollten sie wesentlich früher und intensiver selbst zu BeKo geschult werden, als dies in der Pilotierungsphase geschah. Entsprechender Bedarf wurde auch von den Teamleiter/innen selbst angemeldet: Ihre BeKo-Schulung fand so spät statt, dass sie Fachkräfte nach eigener Einschätzung vor deren Schulungen weder über die Ziele noch über die Organisation des Schulungsprozesses ausreichend informieren konnten, und da sie zudem nur einmal geschult wurden, musste ihr Wissen zum Qualifizierungsprozess wie zu den zentralen BeKo-Elementen und Botschaften hinter dem der Fachkräfte zurückbleiben.

Ein BeKo-Seminar für Teamleitungen muss vier Aspekte besonders berücksichtigen:

- Es versetzt die Teamleitungen in die Lage, die besonderen Bedingungen für BeKo in ihrem Jobcenter, unterschiedliche Aneignungsweisen der Fachkräfte und ihre eigene Rolle im Einführungs- sowie im Verstetigungsprozess zu reflektieren.
- Es transportiert die wesentlichen BeKo-Botschaften und die konzeptionellen Kernelemente von BeKo, insbesondere die den Handlungsprinzipien und Standardsequenzen zugedachten Funktionen für Gespräche und den Beratungsprozess.
- Es schult die Teamleitungen zur Wahrnehmung fachaufsichtlicher Aufgaben (also z.B. zu Gesprächshospitationen, Feedback), leitet sie an, beraterische Probleme in Beko-Begrifflichkeiten und -Kategorien zu reflektieren und entsprechende Diskussionsprozesse in ihren Team anzustoßen und zu moderieren.

- Es gibt den Führungskräften Methoden an die Hand, mit denen sie die Lernbegleitung und BeKo-Verstetigung im Alltag der Fachkräfte jenseits von Mini-Lektionen und Hospitationen unterstützen können.

7.4.3 Qualitätssicherung und Verstetigung

Die Aufgaben der Qualitätsentwicklung nach BeKo lassen sich aber nicht allein fachaufsichtlich lösen. In den lokalen Organisationseinheiten ist zu klären, welche Aufgaben Teamleitungen bei einer BeKo-Verstetigung übernehmen, und in welcher Funktion die Jobcenter-Trainer/innen den Prozess begleiten. Eine Arbeitsteilung, in der Fachkräften unklar ist, ob in ihre Leistungsbeurteilungen einfließt, was Trainer/innen bei Hospitationen beobachten, kann ihre Aneignungsbereitschaft nur stören.

Verstetigungskonzepte auf lokaler Ebene sollten so früh wie möglich entwickelt, eine freiwillige Lernbegleitung von vornherein auf einen längeren Zeitraum bzw. auf Dauer angelegt werden. Für eine Lernbegleitung können die Jobcenter günstige Bedingungen schaffen, indem sie etwa für Zeitausgleich sorgen.

Professionalität in der Dienstleistungsarbeit setzt Selbstreflexion voraus. Berater/innen wissen, dass sie Ratsuchenden gegenüber sowohl eine Expert/inn/enrolle als auch eine Kontrollfunktion erfüllen. Sie kennen die spezifischen Asymmetrien in der Interaktion. Sie wissen um ihre unterschiedlichen Aufträge – den des Gesetzgebers, der Ratsuchenden, eines Kostenträgers, der Gesellschaft, der Versichertengemeinschaft oder ihres Arbeitgebers –, und sie müssen Grenzen und Möglichkeiten, Widersprüche und Dilemmata ihrer Tätigkeit reflektieren, um in diesem Kontext angemessen agieren zu können. Methoden der Selbstreflexion, z.B. das „innere Team“ oder die „sechs Hüte“, stießen mehrheitlich auf positive Resonanz, und selbst skeptische Fachkräfte bewerteten die gemeinsame, kollegiale Fallberatung im Team als wertvollen Ertrag von BeKo. Die Teamleitungen haben erkannt, dass dies ein erfolgversprechender Weg ist, die Auseinandersetzung mit Beko am Leben zu erhalten und eine Verstetigung im Alltag zu erreichen.

Die Frage, wie BeKo im Beratungsgespräch zu beobachten sei, beschäftigte Führungskräfte und Evaluationsteam gleichermaßen. Als Ergebnis der Gesprächsbeobachtung und Gesprächsanalysen kann festgehalten werden: Wie weit sich die Fachkräfte BeKo angeeignet haben, zeigt sich vor allem darin, welche Elemente und Begriffe des Fachkonzepts sie zur Reflexion ihrer Gespräche nutzten. Bewerteten sie den Gesprächsverlauf nach der Terminologie von BeKo oder von 4PM?

Für die Qualitätsentwicklung und Verstetigung der Beratung nach BeKo ergibt sich hieraus die Empfehlung, in Hospitationen durch Teamleitungen und BeKo-Trainer/innen wie in kollegialen Fallberatungen auf wenige zentrale „BeKo-Botschaften“ abzustellen. Wurden im Einstieg in das Beratungsgespräch die Phasen der Situationsanalyse, der Zielfindung und der gemeinsamen Erarbeitung von Lösungsstrategien angekündigt und folgte das Gespräch dieser Struktur? Wie wurden die Übergänge zwischen diesen Phasen im Gespräch gestaltet? Welche Anliegen der Kund/inn/en wurden wahrgenommen und wie wurden sie aufgegriffen?

Welche Ziele wurden gemeinsam vereinbart? In welchen Phasen des Gesprächs wurde der PC genutzt und wie?

Das Hauptergebnis der Transferförderung/Lernprozessbegleitung scheint die gute Qualifizierung der Jobcenter-Trainer/innen für diese Aufgabe durch den externen Dienstleister B gewesen zu sein. Der schwierige und teilweise krisenhafte Prozess der Kompetenzaneignung zeigte aber auch, dass die Einführung einer anderen Lernkultur unter den gegebenen Bedingungen nicht einfach ist. Die Umsetzung der Transferförderung bzw. Lernprozessbegleitung im Hinblick auf die Fachkräfte scheint jedenfalls in der Pilotierung nur im Ansatz bzw. nur im Einzelfall gelungen zu sein. Ein wesentlicher Grund dafür liegt darin, dass die Idee der Transferförderung und Lernbegleitung zwar die Jobcenter-Trainer/innen, nicht jedoch die Fach- und Führungskräfte erreicht hatte. Hinzu kommt, dass auch die Kompetenzen der Jobcenter-Trainer/innen für diese Aufgabe begrenzt waren und manche Fachkraft aus diesem Grund in einer Lernprozessbegleitung keinen Nutzen sah.

7.4.4 Rahmenbedingungen beratungsförderlich ausgestalten

BeKo bietet Fachkräften mit individuellen Handlungsmodellen ein gemeinsames professionelles Fundament, ist aber an organisatorische Voraussetzungen gebunden, die beratungsförderlich ausgestaltet werden müssen, damit eine Umsetzung gelingt. Alle Fachkräfte wiesen jedoch darauf hin, dass einige „Rahmenbedingungen“ des Geschäftsprozesses sie bei der Umsetzung von BeKo in die Beratungspraxis behindern. Sie gaben Hinweise auf die zentralen Reibungspunkte:

Beratung soll individuelle Handlungsstrategien zum Ergebnis haben, gleichzeitig aber sind Zielkennzahlen zu erreichen und Quoten zu erfüllen. Die Fachkräfte erwarteten, weiterhin an diesen Zielgrößen gemessen zu werden, da es keine Kennzahlen gibt, die Beratungsqualität im System der Zielsteuerung abbilden. Rahmenbedingungen beratungsförderlich ausgestalten, bedeutet, für die Fachkräfte Sicherheit zu schaffen, dass gute Beratung gewollt ist. Dazu gehört als Aufgabe der Zentrale, Beratungsqualität im Zielsystem der Agentur zu verankern.

Für viele Fachkräfte war keineswegs ausgemacht, dass Beratung „nach BeKo“ mehr Gesprächszeit erfordert. Wichtiger als mehr Zeit war für sie eine flexible Terminplanung, die ihnen ermöglichen würde, Gesprächstermine entsprechend dem jeweiligen Stand im Beratungsprozess freier zu vereinbaren.

Ob Beratung als Dienstleistungsinteraktion gelingt, hängt nicht allein von den Fachkräften, sondern auch von den Kund/inn/en ab, und auch diese gaben aus ganz persönlicher Perspektive Rückmeldungen dazu ab, wie Rahmenbedingungen beratungsförderlicher gestaltet werden könnten:

- Kund/inn/en legten Wert auf die unmittelbare Erreichbarkeit ihrer persönlichen Ansprechperson, „wenn mal was ist“, und sie telefonierten nicht gern mit einem Callcenter.

- Sie kritisierten sehr kurze Gespräche („Fünf Minuten, auf Wiedersehen“), und lange Gespräche, in denen überwiegend die Fachkraft sprach.
- Sie mochten es nicht, wenn Fachkräfte während der Beratung nur in ihren PC schauten.
- Sie hatten hohes Interesse an der Lösung drängender leistungsrechtlicher Probleme und wünschten mehr Beratung dazu.
- Sie fühlten sich in Eingangszone und Leistungsabteilung häufig von oben herab behandelt und lobten die freundliche Atmosphäre bei ihren Berater/innen.
- Sie kritisierten Gespräche, bei denen sie mit „irgendeiner“ Fachkraft sprachen, die sie nicht wiedersehen würden, und lehnten häufige Fachkraftwechsel ab.
- Da das Jobcenter von ihnen fristgebundene Bewerbungsbemühungen oder Einkommensnachweise erwartete, fanden sie es unfair, wenn ihre Terminwünsche nicht auch erfüllt wurden.

7.4.5 Reflexion der Praxis

BeKo stellt an die Integrationsfachkräfte vor allem eine Anforderung: ihre Praxis zu reflektieren. Das Fachkonzept bietet ihnen für diese Reflexion zugleich gemeinsame Begriffe und Standards an.

Die Fachkräfte, die sich auf die Beratungskonzeption einlassen konnten, eigneten sich BeKo individuell verschieden an, auch in Abhängigkeit von ihren erworbenen Qualifikationen, Arbeitsweisen und Handlungsmodellen. Bei aller Verschiedenheit nahmen sie einige zentrale „BeKo-Botschaften“ gemeinsam wahr: Es gibt außer ihrer eigenen eine zweite Perspektive im Gespräch. Beratungsgespräche erfordern eine Struktur, die es den Leistungsberechtigten ermöglicht, ihre Anliegen und ihre Ziele ins Gespräch einzubringen. Ihre Aufgabe ist es, den Beratungsprozess zu moderieren, und dazu gehört auch, die Übergänge zwischen ihren Beratungsaufgaben und anderen Kontroll- und Vermittlungsaufgaben im Gespräch transparent zu gestalten.

Indem BeKo der Beratung in der Integrationsarbeit mehr Raum gibt, hat das Konzept das Potenzial, die Asymmetrie in der Interaktion von Fachkräften und Leistungsberechtigten zu reduzieren. Dass dies gelingt, setzt nicht nur Transparenz über den institutionellen Rahmen voraus, der durch das SGB II, untergesetzliche Weisungen und geschäftspolitische Vorgaben abgesteckt wird. Die Fachkräfte müssen sich immer wieder die Situation der Verletzlichkeit bewusst machen, in der sich die Leistungsberechtigten durch ihre prekäre materielle Lage, durch die Abhängigkeit von Transferzahlungen und durch den Umgang mit behördlichen Verfahren befinden und die ihre Fähigkeit zur „Koproduktion“ begrenzen. Je besser es gelingt, diese Verletzlichkeit zu berücksichtigen, desto mehr Beratung wird möglich.

Literatur

Texte und Materialien der Bundesagentur für Arbeit

Bundesagentur für Arbeit (2007): Profiling und Betreuungsstufen SGB II. Arbeitshilfe zur fachlichen Unterstützung und Umsetzung in VerBIS. Version 2.0, April 2007 (SP II 11).

Bundesagentur für Arbeit (2008a): HEGA 12/08 – Steigerung der Beratungsqualität.

Bundesagentur für Arbeit (2008b): Leitfaden Handlungsprogramme Arbeitnehmer. Arbeitsvermittlung (AV). Zentrale SP III 14 – 5404.1.

Bundesagentur für Arbeit (2009a): HEGA 4/09 vom 20.02.2009 – [4PM]

Bundesagentur für Arbeit (2009b): HEGA 05-09 vom 19.05.2009 – Einführung einer zukunftsorientierten BA-Beratungskonzeption ab 2009.

Bundesagentur für Arbeit 2010b (Zentrale): Rechtskreisübergreifendes Profiling. Arbeitshilfe Kriterienkatalog. Stand 22.02.2010. (Zitiert als: Arbeitshilfe Profiling (2010).)

Bundesagentur für Arbeit 2010c: Geschäftsanweisung Nr. 01/2010 vom 13.02.2010. Fallmanagement in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Nürnberg. (URL: http://www.arbeits¬agentur.de/nn_166486/zentraler-Content/HEGA-Internet/A04-Vermittlung/Doku¬ment/GA-NR-01-von-2010-01-13,mode=print.html.)

Bundesagentur für Arbeit (2012): Das arbeitnehmerorientierte Integrationskonzept der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III). 01.04.2012. Version 7.0 - Intern. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg. (Zitiert als LK 4PM/7.0.)

Bundesagentur für Arbeit (2011): Das arbeitnehmerorientierte Integrationskonzept der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III). Leitkonzept Arbeitsvermittlung und Vermittlung von schwerbehinderten Menschen (Nicht-Reha). Stand: 25.10.2011– Version 6.0. (Zitiert als LK 4PM/6.0.)

Bundesagentur für Arbeit, PEG 11: Beratung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Integrationsbegleitende Beratung – IBB SGB II. Stand: 20.03.2012. (Zitiert als: IBB SGB II/2.)

Bundesagentur für Arbeit, PEG 11: Beratung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Integrationsbegleitende Beratung – IBB SGB II. Stand: 13.09.2012. (Zitiert als: IBB SGB II/3.)

Bundesagentur für Arbeit, PEG 11: Beratung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Integrationsbegleitende Beratung – IBB SGB II. Stand: 08.02.2013 (Zitiert als: IBB SGB II/4.)

Bundesagentur für Arbeit, PEG 11: Grundlagen einer Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende. Stand 21.03.2012. (Zitiert als: GL SGB II/2.)

Bundesagentur für Arbeit, PEG 11: Grundlagen einer Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende. Stand: 24.07.2012. (Zitiert als: GL SGB II/3.)

Bundesagentur für Arbeit, PEG 11: Grundlagen einer Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende. Stand: 08.02.2013. (Zitiert als: GL SGB II/4.)

Bundesagentur für Arbeit, SP II 11: BA-Beratungskonzeption. Detailkonzept Integrationsbegleitende Beratung IBB-SGB II. Stand 30.01.2012 (Zitiert als: IBB SGB II/1.)

Bundesagentur für Arbeit, SP II 11: Grundlagen einer Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende. Stand 03.02.2012. (Zitiert als: GL SGB II/1.)

Bundesagentur für Arbeit, SP III 21: Hospitationsbogen IBB, Stand 10.11.2011.

Bundesagentur für Arbeit (2010): OEB oder IBB? Zum Einsatz der Beratungsformat in der AV. Bearbeitungsstand 23.11.2010.

[Dienstleister B] (2012:a): Transferförderung – oder warum Seminare nicht (immer) ausreichen! Foliensatz (Claudia Munz / Jost Wagner) für die 2. Fachschulung BeKo SGB II (BTS Weimar), 20.04.2012. (Zitiert als FS II.)

[Dienstleister B] (2012b): Feinkonzept für die Qualifizierung „Transferförderung“, Version 1 vom 4. Juni 2012. [Ort]. (Zitiert als: Feinkonzept.)

Feinkonzept (2012b): Feinkonzept für die Qualifizierung „Transferförderung“, Version 1 vom 4. Juni 2012. München. (Zitiert als: Feinkonzept.)

Führungsakademie der BA (DzB): BeKo SGB II für Teamleiterinnen und Teamleiter: Einführung in das Grundlagenpapier und das Detailkonzept der Integrationsbegleitenden Beratung (IBB) – SGB II. Unterlagen für Trainerinnen und Trainer. Anforderungsniveau: Basis. Stand: 10/2011. (Zitiert als: UT BeKo SGB II, TL.)

Führungsakademie der BA (DzB): BeKo SGB II für Integrationsfachkräfte. Modul BeKo II. Unterlagen für Trainerinnen und Trainer. Anforderungsniveau: Basis. Stand: 04/2012. (Zitiert als: UT BeKo SGB II, II/1.)

Führungsakademie der BA (DzB): BeKo SGB II für Integrationsfachkräfte. Modul BeKo II. Modulinfo zu BeKo II, Stand 04/2012. (Zitiert als: Modulinfo zu BeKo II.)

Führungsakademie der BA (DzB): BeKo SGB II für Integrationsfachkräfte. Modul BeKo III. Unterlagen für Trainerinnen und Trainer. Anforderungsniveau: Basis. Stand: 06/2012. (Zitiert als: UT BeKo SGB II, III/1.)

Führungsakademie der BA (DzB): BeKo SGB II für Integrationsfachkräfte. BeKo SGB II – Modulinfo zu BeKo III. Stand: 06/2012. (Zitiert als: Modulinfo zu BeKo III.)

Führungsakademie der BA (DzB): BeKo SGB II für Integrationsfachkräfte. Modul BeKo IV. Unterlagen für Trainerinnen und Trainer. Anforderungsniveau: Basis. Stand: 09/2012. (Zitiert als: UT BeKo SGB II, IV.)

Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) (2011): Forschungsprojekt „Beratungskonzeption SGB II – Pilotierung“. Leistungsbeschreibung zur Freihändigen Vergabe im Wettbewerb. Nürnberg.

Locker, Heinrich/ Büchner, Helmut (2002): KOLA. Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung. Unter Mitarbeit von Erwin Werner. Mannheim: Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Fachbereich Arbeitsverwaltung.

Peters, Eva / Langer, Thomas (2010): Orientierungs- und Entscheidungsberatung in den arbeitnehmerorientierten Teams. In: BA 2010: 82-. (Zitiert als: OEB AV 2010.)

Peters, Eva/ Langer, Thomas (2010): Detailkonzept der Integrationsbegleitenden Beratung in der Arbeitsvermittlung [Autoren], Stand Dezember 2010. In: Peters u.a. 2010: 271-473 (Zitiert als: IBB AV 2010.)

Peters, Eva/ Langer, Thomas/ Rübner, Matthias/ Sprengard, Barbara (2010) (2010a) (Hg.): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Band II: Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Projektgruppe Beratungskonzeption SGB II (2012a): Informationen für Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Jobcenter, März 2012.

Projektgruppe Beratungskonzeption SGB II (2012b): Workshop mit der Bietergemeinschaft (SOFI, FIA GmbH) und IAQ. Foliensatz vom 18.04.2012

Projektgruppe Beratungskonzeption SGB II (2012c): Umsetzungshinweise Beratungskonzeption SGB II (BeKo SGB II). Wer? Was? Wann? Wie? (Version: Mai 2012.) (Zitiert als Umsetzungshinweise Stufe 1)

Rübner, Matthias (HdBA)/ Sprengard, Barbara (SP III 21) (2009): Grundlagen einer zukunftsorientierten Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Stand: November 2009 (Grundlagenpapier V3 – 09.11.09). (Zitiert als: GL SGB III/1.)

Rübner, Matthias / Sprengard, Barbara (2010): Grundlagen einer zukunftsorientierten Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. In: Peters u.a. 2010: 15-80. (Zitiert als: GL SGB III/2.)

Rübner, Matthias/ Sprengard, Barbara (2009): Detailkonzept der Integrationsbegleitenden Beratung in der Arbeitsvermittlung, Stand 6.11.2009 (Zitiert als: IBB-AV 2009).

Rübner, Matthias / Sprengard, Barbara (2010a) (Hg.): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Band I: Handbuch für Berufsberaterinnen und Berufsberater. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Statistik der Grundsicherung (2012a): Report für Kreise und kreisfreie Städte. [Standort 1]. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.

Statistik der Grundsicherung (2012b): Report für Kreise und kreisfreie Städte. [Standort 2] (Januar 2012). Nürnberg.

Zahn, Edeltrud / Röer, Gabriele / Bollwien, Anette /Rübner, Matthias / Sprengard, Barbara (Hg.) (2010): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Band III: Handbuch für Beraterinnen und Berater behinderter Menschen. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Zahn, Edeltrud / Röer, Gabriele / Bollwien, Anette /Rübner, Matthias / Sprengard, Barbara (Hg.) (2010a): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit. Band IV: Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler behinderter Menschen. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Veröffentlichungen

Baethge-Kinsky, Volker/Bartelheimer, Peter/Henke, Jutta/Land, Rainer/Willisch, Andreas/Wolf, Andreas 2007: Neue soziale Dienstleistungen nach SGB II. IAB-Forschungsbericht 15/200,7 Nürnberg.

Bahrenberg, Rainer (2002): Richtig beraten, Anregungen, Techniken. Grundwerk individueller Beratung. Band 1: Beratungsrelevante Einstellungen, Grundhaltungen und Gesprächstechniken. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bahrenberg, Rainer/ u.a. (2002): Richtig beraten, Anregungen, Techniken. Grundwerk individueller Beratung. Band 2: Gestaltungselemente beruflicher Beratung. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bahrenberg, Rainer/ Bardon, Andreas/ Schober, Karen (2002): Richtig beraten, Anregungen, Techniken. Grundwerk individueller Beratung. Band 3: Ausgewählte Texte zu Inhalt und Qualität beruflicher Beratung. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.

Bartelheimer, Peter/Dieckmann, Helmut/Reis, Claus 2000: Modellprojekt „Sozialbüros“ NRW. Endbericht, Düsseldorf.

Bauer, Hans G./ Brater, Michael/ Büchele, Ute/ Dufter-Weis, Angelika/ Maurus, Anna/ Munz, Claudia (2006): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung. Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. (Bd. 3 der Schriftenreihe „Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung“, herausgegeben von der GAB München). Bielefeld: Bertelsmann.

Blien, Uwe/ Hirschenauer, Franziska/ Kaufmann, Klara/ Moritz, Michael/ Vosseler, Alexander (2011): Typisierung von SGB-II-Trägern. Vorgehensweise und Ergebnisse der Aktualisierung 2011. Nürnberg (IAB-Stellungnahme, 8/2011). (URL: http://doku.iab.de/stellungnahme/2011/sn0811.pdf.

Böhnisch, Lothar/Lösch, Hans 1973: Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination, in: Otto, Hans-Uwe/Schneider, Siegfried (Hg.): Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, Bd. 2, S.21-40.

Bohrke-Petrovic, Siglinde; Göckler, Rainer; Grathwol, Ursula; Kleffner-Zimmermann, Anette; Monzer, Michael; Reis, Claus; Schulz, Andreas; Schuppke, Mechthild; Siebert, Jürgen 2006: Interaktion zur Integration, Ein praxisorientierter Leitfaden zur Beratung im SGB II. Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (BA) 2012: Aufschwung nutzen, Potenziale erschließen. Grundsicherung für Arbeitsuchende, Jahresbericht 2011. Nürnberg. URL: http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/SGB-II/SGBII-Jahresbericht-2011.pdf

Deppermann, Arnulf 1999: Gespräche analysieren, Opladen.

Deutscher Bundestag 2003: Entwurf eines Vierten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Gesetzentwurf der Fraktionen SPD und BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN. Drucksache 15/1516, 05. 09. 2003. Berlin.

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung (dvb) 2008: Bemerkungen des dvb zu den „Grundlagen einer zukunftsorientierten BA-Beratungskonzeption“, Schwerte.

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung (dvb) 2011: Das Phantom der Vermittlung. Zum Verhältnis von beruflicher Beratung und Vermittlung in Arbeit bzw. Ausbildung, Schwerte.

Dewe, Bernd/Scherr, Albert 1990: Beratung und Beratungskommunikation; in: Neue Praxis, 6/1990, S. 488-502.

Eberwein, Wilhelm/ Tholen, Jochen (1986): Öffentliche Arbeitsvermittlung als politisch-sozialer Prozess, Über die Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Arbeitsmarktpolitik am Beispiel der Region Bremen, Forschungsberichte der Zentralen wissenschaftlichen Einrichtung 'Arbeit und Betrieb'. Bremen.

Göckler, Rainer (Hg.) 2005: Fachkonzept „Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II“. Abschlussfassung des Arbeitskreises. Handlungsempfehlung 4/2005.

Günthner, Susanne/Knoblauch, Hubert 1994: Forms are the Food of Faith. Gattungen als Muster kommunikativen Handelns, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 4/1994, S. 693-711.

Haas, Monica/ Schiersmann, Christiane/ Weber, Peter C. (2012): Ausführliche Darstellung des Kompetenzprofils für Beratende. In: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) / Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Hrsg.): Kompetenzprofil für Beratende. Ergebnis aus dem Verbundprojekt: Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung. Bielefeld (Bertelsmann): 13-19.

Heiner, Maja (2004): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven. Stuttgart.

Henke, Jutta 2013: Mehr sein als „eine Nummer“ – Bewertung von Arbeitsmarktdienstleistungen durch Adressatinnen und Adressaten. Bielefeld (Typoskript).

Kostka, Beate/ Staible, Andreas 2012: Anforderungen an eine Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitsuchende – Positionen der Bundesagentur für Arbeit. In: Wendt, Wolf Rainer (Hg.): Beratung und Case Management. Konzepte und Kompetenzen. Heidelberg: 127-133.

Lipsky, Michael (1980): Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russel Sage.

Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang/ Behrend, Olaf/ Sondermann, Ariadne (2009): Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslose und Arbeitsvermittler im neuen Arbeitsmarktregime. Konstanz.

Magnin, Chantal (2005): Beratung und Kontrolle, Widersprüche in der staatlichen Bearbeitung von Arbeitslosigkeit, Zürich.

Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) / Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Hrsg.) (2012): Kompetenzprofil für Beratende. Ergebnis aus dem Verbundprojekt: Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung. Bielefeld (Bertelsmann).

Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) / Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg (Hrsg.) (2011): Qualitätsmerkmale guter Beratung. Erste Ergebnisse aus dem Verbundprojekt: Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung in der Beratung für Bildung, Beruf und Beschäftigung. Bielefeld (Bertelsmann).

Nothdurft, Werner/Reitemeier, Ulrich/Schröder, Peter (1994): Beratungsgespräche. Analyse asymmetrischer Dialoge, Tübingen.

Osiander, Christopher/ Steinke, Joß (2011): Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung. Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler, IAB-Discussion Paper 15/2011.

RAT, vgl. Bahrenberg 2002.

Rüb, Felix; Werner, Daniel; Kaufmann, Klara; Wolf, Karin; Blien, Uwe 2008: Regionale Typisierung im SGB II-Bereich. Aktualisierung 2006. Fachliche Dokumentation (Stand: 01.03.2008). Nürnberg.

Rübner, Matthias/Sprengard, Barbara: Grundlagen einer zukunftsorientierten BA-Beratungskonzeption, Nürnberg 2011.

Schiersmann, Christiane/Bachmann, Miriam/Dauner, Alexander/Weber, Peter 2008: Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung, Bielefeld.

Schmitz, Enno/Bude, Heinz/Otto, Claus 1989: Beratung als Praxisform „angewandter Aufklärung, in: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung, Frankfurt am Main, S.122-148.

Sickendieck, Ursel/Nestmann, Frank/Engel, Frank/Bamler, Vera (Hg.) 2007: Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, Tübingen.

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) 2011: Evaluation / Implementationsanalyse zum Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN). Agenturen Bautzen, Leipzig, Mönchengladbach – Schlussbericht. Göttingen.

Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) / zoom e.V. 2011: Qualitative Evaluation „PRIMUS – Integrieren, Mut machen, Stärken stärken“. Schlussbericht. Göttingen.

Soziologisches Forschungsinstitut e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen (SOFI) / Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA) / Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) (2011): „Beratungskonzeption SGB II – Pilotierung“. Fachliche Darstellung des Angebots. Göttingen, Berlin, Duisburg.

Soziologisches Forschungsinstitut e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen (SOFI) / Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA) / Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) (2012): Beratungskonzeption SGB II – Pilotierung. Sachstandsbericht. Göttingen, Berlin, Duisburg.

Soziologisches Forschungsinstitut e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen (SOFI) / Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt (FIA) / Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. (2013): Umsetzung der Beratungskonzeption SGB III. Abschlussbericht. Göttingen, Berlin, Duisburg.

Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang 2001: Prozessuale Zufriedenheitsermittlung und Zufriedenheitsdynamik bei Dienstleistungen. In: Homburg, Christian (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: 123-147.

Wiese, Birgit 2012: Jugendliche zu Ausbildung und Arbeit führen: Konzept und Beratungspraxis der Leistungsträger in der Grundsicherung. In: Wendt, Wolf Rainer (Hg.): Beratung und Case Management. Konzepte und Kompetenzen. Heidelberg: 135-151.

Wingenfeld, Klaus (2003): Studien zur Nutzerperspektive in der Pflege. Veröffentlichungsreihe des Instituts für Pflegewissenschaft an der Universität Bielefeld, P03-124. Bielefeld. (Internet: http://www.uni-bielefeld.de/IPW.)

ZEW/IAQ/TNS Emnid – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ), TNS Emnid 2007: Erster Bericht durch den Forschungsverbund. Evaluation der Experimentierklausel nach § 6c SGB II – Vergleichende Evaluation des arbeitsmarktpolitischen Erfolgs der Modelle der Aufgabenwahrnehmung „Optierende Kommune“ und „Arbeitsgemeinschaft“. Untersuchungsfeld 2: Wirkungs- und Effizienzanalyse, Mannheim u.a.

View publication stats