

## **Case Management in der Beschäftigungsförderung Eine explorative Annäherung an Standards und Erfolgskriterien (Orientierungsstudie)**

### **Autorinnen und Autoren**

**Göckler, Rainer**

**Bach, Manuela**

**Baumbusch, Gabriele**

**Falkenrath, Heidi**

**Heidemüller, Thomas**

**Idel, Stephan**

**Jäger, Ursula**

**Lauxen-Spangenberg, Marlene**

**Lesemann, Helmi**

**Schütte, Regine**

**Spitzley, Christoph**

# Case Management in der Beschäftigungsförderung: Eine explorative Annäherung an Umsetzungsstandards und Erfolgskriterien<sup>1</sup>

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	2
Zusammenfassung.....	3
0. Die Fachgruppe Beschäftigungsförderung unter dem Dach der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management.....	4
1. Zur Einführung: Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement .....	6
2. Stillstand und Entwicklung: Implementationsfragen .....	12
3. Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement in der Umsetzung: ein explorativer Zugang .....	17
3.1 Die Fall- und Befragungskriterien.....	17
3.2 Die organisatorischen Rahmenbedingungen .....	19
3.3 Übergreifende Fallauswertung: Case Management im Prozess der Beschäftigungsförderung .....	24
3.3.1 Ergebnisse zu den Standards im Case Management.....	26
3.3.2 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Fachkräfte .....	30
4. Ausgewählte Falldarstellungen .....	33
4.1 Fallvignette 1- (Falkenrath/Idel).....	33
4.2 Fallvignette 2- (Jäger).....	36
4.3 Fallvignette 3 (Baumbusch / Lauxen-Spangenberg).....	38
4.4 Fallvignette 4 (Baumbusch / Lauxen-Spangenberg).....	41
4.5 Fallvignette 5 (Bach) .....	44
5. Zusammenfassende Bewertung .....	46
6. Weiterer Forschungsbedarf.....	50
Literaturhinweise .....	52
Mitglieder im Arbeitskreis Süd-West der DGCC Fachgruppe „Arbeitsmarktintegration“ .....	55
Anlagen.....	56
1. Anschreiben an die Fachkräfte.....	56
2. Auswertung und Kategorisierung persönliche Bewertung der Erfolgskriterien.....	57
3. Auswertung Daten CM-Daten Organisation .....	61
4. Auswertung Daten Fallsetting.....	62

<sup>1</sup> Zitiervorschlag: **Göckler, R. ; Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration - AG Süd-West (2014):** Case Management in der Beschäftigungsförderung. Eine explorative Annäherung an Standards und Erfolgskriterien (Orientierungsstudie). Stuttgart, Mannheim

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Implementierungsstufen von Case Management .....	16
Abbildung 2: Fallmanagementvarianten U25 in den Jobcentern (2007, Vorjahr in Klammern).....	20
Abbildung 3: Indikatoren mit positiver und negativer Assoziation zur Beschäftigungsfähigkeit.....	48
Tabelle 1: Zur Unterschiedlichkeit von Arbeitsvermittlung, Leistungssachbearbeitung und Fallmanagement.....	9
Tabelle 2: Organisatorische Prüfkriterien für das beschäftigungsorientierte Fallmanagement.....	17
Tabelle 3: Nennungen der Netzwerkpartner mit geregelten Kooperationsstrukturen .....	22
Tabelle 4: Fallspezifische Prüfkriterien für das beschäftigungsorientierte Fallmanagement .....	24
Tabelle 5: Unterstützungsbedarf.....	26
Tabelle 6: Ressourcenfeststellung.....	27
Tabelle 7: Gesamtdauer der Betreuung im Fallmanagement .....	30
Tabelle 8: Integrationsergebnisse .....	30

## Zusammenfassung

Die nicht repräsentative explorative Studie basiert auf einer offenen Fallschilderung und einer fall- und organisationsbezogenen standardisierten Befragung von 17 Case Managerinnen und Case Managern in Jobcentern und bei freien Trägern der Beschäftigungsförderung.

Voraussetzung für die Teilnahme waren fallbezogene Vorgaben, die einen komplexen Unterstützungsbedarf erkennen ließen, mindestens eine Zusammenarbeit mit drei Netzwerkpartnern aufweisen und eine Integration in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, einen Minijob/ Midijob oder eine selbstständige Tätigkeit ergab.

Betrachtet man die standardisierten Rückmeldungen auf der Fallebene, zeigen sich bei sehr vorsichtiger Interpretation, dass insbesondere in der Betreuungsqualität und Netzwerkarbeit Fortschritte durch die Einführung des beschäftigungsorientierten Fallmanagements erkennbar sind. Kritisch zum Umsetzungsstand auf der Einzelfallebene bleibt eine ausgeprägte Komm-Struktur, Mängel in der Qualitätssicherungsarbeit und weiterhin eine unzureichende Verzahnung der Steuerungsebenen im Case Management.

Die erarbeiteten Erfolgsindikatoren weisen größtenteils auf bereits erkannte Zusammenhänge hin. Zum einen bestehen sie aus den grundlegenden Erkenntnissen, welche Indikatoren die Beschäftigungsfähigkeit überhaupt verbessern oder verschlechtern. Zum anderen erweitern die Angaben der Fachkräfte jedoch die individuellen Merkmale zur Beschäftigungsfähigkeit aus der bisherigen Forschung um Aspekte, die auf zwei wesentliche Momente erfolgreicher Arbeit zusätzlich fokussieren:

- a) auf die Qualität und das Selbstverständnis erfolgreicher Fallmanagementarbeit durch die Fachkräfte selbst und
- b) auf die Bedeutung engagierten Zusammenwirkens vieler Akteure zum Nutzen der Menschen, für die Case Management gedacht wurde.

## Summary

The not representative explorative study is based on two types of questioning. One part is an open case description while the other part is a standardized questioning relating to terms of organization. 17 Case Managers working in job centers and in private agencies of the occupation support participated in this survey. There were different case-related conditions for taking part in the survey which showed a complex need for support. The Case Managers had to cooperate with at least three network partners. They also had to be integrated into a social-liable insurance job, a Mini- or Midijob or they had to be independent workers.

Concerning the standardized feedbacks at case level, tentative conclusions can be seen in different domains. Proceedings can be observed particularly in care quality and network work caused by the introduction of the Case Management oriented approach. The state of implementing at the individual case level still has to be considered critically.

The high ratio on administrative structures, deficiencies in the work of quality assurance and furthermore an insufficient dovetailing of the control level in Case Management are aspects that have to be reconsidered. The acquired indicators of success mainly point to coherences that have already been known. On the one hand, they consist of fundamental knowledge concerning indicators for the improvement or the degradation of the employability. On the other hand previous research has been extended by individual characteristics of employability thanks to the statements of the professionals. Those can be consolidated into two main aspects of successful work:

- a) the quality and the self-image of successful case management work by the professionals themselves
- b) the importance of dedicated interaction of many actors for the benefit of people for whom Case management was designed.

## 0. Die Fachgruppe Beschäftigungsförderung unter dem Dach der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management

Im Jahre 2009 hat sich unter dem Dach der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich mit Fragen des Case Managements im Einsatzfeld von Beschäftigungsförderung und Arbeitsmarktintegration auseinandersetzt. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe sind in verschiedenen Organisationen und Arbeitsfeldern wie der Bundesagentur für Arbeit, den gemeinsamen und kommunalen Jobcentern, in Ausbildungsinstituten zum Case Management, bei Bildungs- und Beschäftigungsträgern, bei gewerblichen oder karitativen Dienstleistern der Arbeitsvermittlung und des Jobcoachings, bei IT-Firmen oder in Wissenschaft und Lehre mit Fragen der Teilhabe von Menschen am Arbeitsleben beschäftigt.

Zu den Themen des mittlerweile in zwei Regionalgruppen tagenden Arbeitskreises gehören u.a. Fragen zum

- Selbstverständnis des beschäftigungsorientierten Case Managements,
- dessen Weiterentwicklung,
- der inhaltlichen Ausgestaltung der Fachaufgaben im Kontext des SGB II sowie einer entsprechenden Beauftragung bei unabhängigen Auftragnehmern,
- Fragen zum Netzwerk der Arbeitsmarktintegration,
- den notwendigen, insbesondere institutionellen Rahmenbedingungen der CM-Aufgabe sowie den
- Schnittstellen zu anderen Handlungsfeldern.

Das Ziel der Fachgruppe ist es, Beiträge zur Fachdiskussion und Positionierung des Themas in der Öffentlichkeit zu leisten.

Zu Beginn hat die Arbeitsgruppe um ein einheitliches Verständnis der Aufgabe und eine entsprechende Definition des beschäftigungsorientierten Case Managements (= beschäftigungsorientiertes Fallmanagement) gerungen und sich dabei auf folgende Leitdefinition geeinigt:

(1) Beschäftigungsorientiertes Case Management (BCM) unterstützt bei der Bewältigung schwieriger Lebenslagen mit komplexem Hilfebedarf im Fall fehlender oder bedrohter Beschäftigung<sup>2</sup>. Das Ziel ist eine möglichst existenzsichernde Teilhabe<sup>3</sup> am Arbeitsleben. In enger Abstimmung mit den Klienten fördert<sup>4</sup> es den Erhalt oder die Herstellung von Beschäftigungsfähigkeit<sup>5</sup> unter Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation.

(2) BCM bewegt sich im Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen und den Ressourcen der Klienten/innen, den Möglichkeiten und Anforderungen des Arbeitsmarktes sowie des gesellschaftlichen

---

<sup>2</sup> In einer vorwiegend arbeitszentrierten Gesellschaftsverfassung wird unter Beschäftigung verstanden

a) jede ungeforderte und geförderte Erwerbsarbeit,

b) jede öffentlich bereitgestellte Beschäftigungsform und

c) im weiteren Sinn jede wertschöpfende und persönlichkeitsstabilisierende Form des Tätigseins verstanden, die nicht der Eigenarbeit / Hobby zuzurechnen ist.

<sup>3</sup> Teilhabe bedeutet: Chance oder Handlungsspielraum, eine individuell gewünschte und gesellschaftlich übliche Lebensweise zu realisieren. Teilhabe erfasst in Anlehnung an Bartelheimer (2007) nicht nur Erwerbsarbeit, sondern auch die Teilhabe an sozialen Nahbeziehungen, Teilhabe durch Rechte und kulturelle Teilhabe.

<sup>4</sup> Unter Förderung verstehen wir die fallspezifische Vernetzung von Dienstleistungsangeboten aus der Sucht-, Schuldner-, und / oder psychosoziale Beratung, der beruflich orientierte Qualifizierung, von Arbeits-/ Ausbildungsvermittlung, Unterstützung bei der Betreuung von Kindern und / oder Angehörigen zusätzlich zur Unterstützungs- und Aktivierungsberatung des CMs.

<sup>5</sup> Beschäftigungsfähigkeit wird von der FG als intervenierende Begrifflichkeit zwischen dem Potenzial von Personen, ein Beschäftigungsverhältnis einzugehen, aufrechtzuerhalten oder zu wechseln, und von korrespondierenden betrieblich-organisatorischen und institutionellen Regelungen bezeichnet (vgl. Kraus, 2008). Damit wird eine einseitige Verschiebung im Fokus auf individuelle Anpassungsmechanismen verhindert, was dem Grundgedanken des CMs auf verschiedenen Ebenen zu agieren entspricht.

## 0. Die Fachgruppe Beschäftigungsförderung unter dem Dach der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management

Kontextes und den gegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen. Die Herausforderung des BCM liegt darin, in diesem Spannungsfeld einen für alle Seiten (Klient/innen – Wirtschaft – Staat) akzeptablen Ausgleich zu finden.

(3) BCM basiert auf einem Verständnis von CM im Sinne der Leitlinien der DGCC (2011).

In der Regel finden 2-3 jährlich regionale Arbeitstreffen der verschiedenen Arbeitskreise statt, sowie einmal jährlich ein Gesamttreffen der Fachgruppe.<sup>6</sup>

### Weiterbildung der DGCC für Case ManagerInnen und AusbilderInnen

Die Mitglieder des Arbeitskreises sind alle zertifizierte Case Managerinnen und Case Manager nach den Richtlinien der DGCC, der größere Teil auch zertifizierte Ausbilderinnen und Ausbilder. Die Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management hat für ihre zertifizierten Ausbildungsinstitute **Standards und Richtlinien für die Weiterbildung**<sup>7</sup> erlassen, die diese bei der Qualifizierung zu berücksichtigen haben.

Die Weiterbildung umfasst mindestens 210 Unterrichtseinheiten (UE), davon

- Grundlagen (96 UE)
  - Geschichte, Definitionen, Funktionen von Case Management
  - Konzepte von Case Management
  - Strategien, Verfahren von Case Management
  - Phasen des Case Managements
  - Ethische Dimensionen von Case Management, Nutzer- vs. Anbieterorientierung, Consumer- vs. Systemorientierung
  - Gesetzliche Grundlagen des Case Managements
  - Netzwerktheorie und Netzwerkarbeit
  - Ressourcenanalyse und Ressourcensicherung
  - Konzepte zur Bedarfsermittlung und Angebotssteuerung
  - Fallmanagement und Fallsteuerung
  - Systemmanagement und Systemsteuerung,
- Rahmenbedingungen / handlungsspezifische Inhalte (48 UE)
  - Handlungsspezifische Theorien und Anwendungen
  - Qualitätssicherung im Case Management
  - Implementierung von Case Management
  - Organisationale Strukturen von Case Management
- Selbstorganisierte Arbeitsgruppen und kollegiale Beratung (42 UE)
- Supervision (24 UE)

Zur Didaktik und Methodik der Weiterbildung gehören beispielsweise Impulsreferate, eine Theoriearbeit, Gruppenarbeit und Rollenspiele, (Beratungs-)Trainings, selbstreflexive Verfahren, Fallarbeit, Konzeptentwicklung, Präsentation und Moderation sowie IT-Verfahren.

Als Abschlussarbeit ist eine schriftliche Hausarbeit oder Projektarbeit über einen Ausschnitt aus dem Case Management einschließlich einer theoretischen Fundierung des Dargelegten unter Verwendung einschlägiger Literatur zu fertigen.

Das Zertifikat bei erfolgreichem Abschluss lautet „Zertifizierte Case Managerin“ bzw. „Zertifizierter Case Manager

Case Manager“ mit dem Zusatz (DGCC) und wird vom Weiterbildungsinstitut ausgestellt.

Für die Zertifizierung als Trainerin du Trainer gelten weitere Anforderungen.

---

<sup>6</sup> Nähere Ausführungen unter <http://www.dgcc.de/dgcc/fachgruppen/cm-im-handlungsfeld-der-arbeitsmarktintegration/>

<sup>7</sup> <http://www.dgcc.de/cm-ausbildung/standards/weiterbildungs-standards/>

## 1. Zur Einführung: Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement

Das beschäftigungsorientierte Case Management stand trotz einiger Vorläufer in der kommunalen Sozialhilfe oder der beruflichen Rehabilitation (vgl. Göckler, 2012) von Anfang an unter dem ungünstigen Stern der Einführung der Grundsicherung für Arbeitsuchende („Hartz IV“). Mit der Frage, ob denn bei „Hartz IV“ alles schlecht sei, kann man Abende füllen, Bücher schreiben, Talkshows bestreiten und wissenschaftlich Evaluation betreiben. Die Hartz-Gesetze (Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt), die einstmals mit einer der breitesten Mehrheiten im Deutschen Bundestag verabschiedet wurden, spalten bis heute die Gesellschaft. Ehemalige Befürworter rücken ab, viele gesellschaftliche Entwicklungen, die die zunehmende Spaltung der Gesellschaft in Arm und Reich“ vorangetrieben haben, werden diesen „Reformen“ zugeschrieben. Der Öffentlichkeitsarbeit der damaligen rot-grünen Bundesregierung gelang es nicht, die Einführung der Grundsicherung positiv zu konnotieren. Eichhorst & Sesselmeier (2006, S. 31f.; aktuell Bundesnetzwerk Jobcenter, 2014, S.2) führten dies vor allem darauf zurück,

- dass es wegen des überhasteten Vorgehens im Rahmen eines Bundestagswahlkampfes in Deutschland nicht zu einem expliziten öffentlichen Diskurs über die normativen Grundlagen der Reformen kam und
- zudem ein inhaltliches Defizit an einer „aktivierenden Arbeitsmarktpolitik“ empfunden wurde, insofern als den fordernden Elementen der Reform nicht in ausreichendem Umfang fördernde Maßnahmen zur Seite standen.
- Außerdem wurden die Reformen in einer Zeit verabschiedet, in der der deutsche Arbeitsmarkt längst nicht so aufnahmefähig war wie in europäischen Staaten, die einen ähnlichen sozial- und arbeitsmarktpolitischen Kurs eingeschlagen hatten.

Es gab seit der Einführung zahlreiche inhaltliche und organisatorische Änderungen der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II), die heute von bundesweit über 420 Jobcentern umgesetzt wird. Rund 25% (110) davon befinden sich ausschließlich in kommunaler Trägerschaft, der Regelfall wird durch eine gemeinsame Trägerschaft von Kommune und Bundesagentur für Arbeit umgesetzt.

So ist im Hinblick auf die Hartz-Gesetzgebung die deutsche Gesellschaft bis heute nicht befriedet. Im Bundestagswahlkampf 2013 versuchten die Parteien erneut mit den Themen soziale Gerechtigkeit zu punkten und nahmen dabei immer wieder die aktuelle Gesetzeslage und Organisation der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) zum Anlass, Änderungen in die eine oder andere Richtung anzustreben. Ihnen folgten Protagonisten mit unterschiedlichsten Interessenlagen. Auch die „besonnene Wissenschaft“ zeichnete sich in dieser Frage nicht ruhmreich aus – wie könnte es auch anders sein. Während sich das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (Möller et al., 2009, S. 1) durch seine Wirkungsforschung grundsätzlich in der positiven „Einschätzung der einschneidenden Neuordnung der Grundsicherung für Erwerbsfähige“ bestätigt sieht<sup>8</sup>, das Institut zur Zukunft der Arbeit den Arbeitsmarktreformen attestiert, dass sie „entscheidend zu einer bemerkenswerten Trendumkehr auf dem deutschen Arbeitsmarkt beigetragen und damit auch einen wichtigen Beitrag geleistet [haben], das Land besser auf die Konsequenzen des demografischen Wandels vorzubereiten“ (Schneider, 2012, S.21), verweisen andere darauf, dass die gute Lage am Arbeitsmarkt nichts mit den Reformen der rot-grünen Bundesregierung zu tun hat (Horn, 2011) und kritisiert Klaus Dörre (2013) den Elitendiskurs in Deutschland und Europa, der die Arbeitsmarktreformen für alternativlos erklärte. Für ihn werden die eigentlichen „sozialen Kosten der Reform [...] nur sichtbar werden, wenn man die neue Mikrophysik der Machtbeziehungen genau durchleuchtet, die das Reformpaket am Arbeitsmarkt etabliert hat. Erst dann wird deutlich, was das ökonomische Rationalitätskalkül völlig unbeachtet lässt – nämlich die dramatische Verletzung des legitimen Anspruchs auf Unversehrtheit, auf Gleich-

---

<sup>8</sup> Aktueller noch einmal Institutsdirektor Möller in seiner Spiegel-Online Kolumne „Mythen der Arbeit“: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/hat-die-agenda-2010-neue-jobs-geschaffen-a-897492.html>



behandlung und Gleichwertigkeit aller Betroffenen, der Erwerbslosen, prekär Beschäftigten und Leistungsbeziehenden“ (ebd. S. 107).<sup>9</sup>

Zu berücksichtigen bleibt weiterhin, dass externe Anstrengungen durch arbeitsmarktliche Dienstleistungen das Arbeitsmarktgeschehen zu beeinflussen begrenzt sind. Fachleute diskutieren seit Jahrzehnten, dass sich die Arbeitslosenquote maximal um einen Prozentpunkt durch eine qualitative und quantitative Verbesserung der Beratungs- und Vermittlungsarbeit beeinflussen lässt. Der Rest sind Wirtschaftswachstum, Personalrekrutierungsstrategien der Unternehmen und individuelle Flexibilität und Motivation der Betroffenen. So haben jedenfalls die Reformen der Bundesagentur für Arbeit kaum etwas zur Minimierung von Mismatch-Arbeitslosigkeit beitragen können (vgl. Bauer, 2010, S.4), woraus sich zwingend die Frage ableiten ließe, ob das beschäftigungsorientierte Fallmanagement nicht mehr sein muss/sollte, als ein Verfahren zur schnellstmöglichen Integration in den Arbeitsmarkt?

Auf der Mikroebene der Diskussion befinden sich die umsetzenden Mitarbeiter<sup>10</sup> der Jobcenter sowie die betroffenen Menschen, die ihre finanziellen Leistungen aus der Grundsicherung beziehen. Während es immer wieder Kundinnenbefragungen mit erheblichen Widersprüchen gibt (exemplarisch Ames 2007, Tisch 2010, Initiative Netzwerk SGB II Aachen 2011, Diakonisches Werk Hamburg 2012), sind die Mitarbeiter selbst zunehmend zum Forschungsgegenstand geworden (vgl. Osiander & Steinke, 2011; Boockmann et al., 2013). Obwohl mittlerweile erkannt wurde, dass „sowohl Modellversuche als auch das Bundesprogramm „Perspektive 50plus“ (...) die zentrale Bedeutung und Wirksamkeit einer Verbesserung der Betreuungsschlüssel in den Jobcentern auf[zeigen]“ (Hofmann, B. et al. 2010; ähnlich Brussig & Knuth, 2011, S.75), reißt die Kritik an der Belastung durch Fallzahlen und an der Qualität und den Kompetenzen der Mitarbeiter nicht ab (vgl. Udsching, 2011). Die aktuelle Berliner Evaluationsstudie der Joboffensive zeigt dies noch einmal deutlich:

„Die Implementationsstudie zur BJO hat gezeigt, dass der bessere Betreuungsschlüssel und die höhere Kontaktdichte dann am ehesten positive Wirkungen zeigen, wenn diese durch qualitative Verbesserungen des Vermittlungsprozesses begleitet werden. Neben dem notwendigen berufsfachlichen Wissen gehört hierzu nach Aussage aller Akteure eine hohe Beratungs- und Sozialkompetenz der IFK, Konfliktfähigkeit und Kreativität im Hinblick auf die Wahl des Zielberufs. Vor diesem Hintergrund stellt eine systematische und bedarfsorientierte jobcenterinterne Qualifizierungspraxis aus unserer Sicht ein zentrales Erfolgskriterium dar. Eine wesentliche Rahmenbedingung dafür ist wiederum eine längerfristige Personal- und Qualifizierungspolitik in den Jobcentern. Dies ist nur mit einem weitgehend stabilen Personalkörper und somit einer deutlich geringeren Mitarbeiterfluktuation, als in den Berliner Jobcentern angetroffen, möglich“ (Egenolf et al., 2014, S. 328).

Dabei sprechen alle relevanten staatlichen Akteure davon, dass die Gestaltung des Eingliederungsprozesses „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jobcenter voraus[setzt], die diese anspruchsvolle Aufgabe sowohl fachlich als auch menschlich kompetent bewältigen können“ (BMAS, 2013, S.3) und setzen dabei besonders auf gute Beratung und das beschäftigungsorientierte Fallmanagement.

Allen empirischen Studien, seien Sie qualitativ oder quantitativ angelegt, sind im Hinblick auf den Case Managementansatz in der Beschäftigungsförderung vorzuwerfen, dass es bisher keine saubere Trennung der Untersuchungseinheiten gibt. Zum einen wird in älteren Studien oft nicht differenziert zwischen Vermittlungs- und Beratungsarbeit im SGB II oder SGB III. Neuere Studien nehmen im SGB II kaum Abgrenzungen zwischen Vermittlungsfachkräften und Fallmanagerinnen vor, noch zwischen den verschiedenen Varianten des beschäftigungsorientierten Fallmanagements in der alltagsnahen Umsetzung.

Grob kann man bei den verschiedenen Organisationsvarianten in den Jobcentern unterscheiden zwischen einem

---

<sup>9</sup> Wer sich einen Überblick über die Bewertung der Reformen verschaffen will, findet bei Mallock (2012) einen Literaturüberblick aus sozialwissenschaftlicher Perspektive.

<sup>10</sup> Um Genderaspekten Rechnung zu tragen, wechseln die Geschlechterbezeichnungen häufiger



1. beschäftigungsorientierten Case Management in der spezialisierten Variante: Die Aufgabe des Case Managements wird zugeschnitten auf Personengruppen mit einem komplexen Unterstützungsbedarf. Diese Variante lässt sich in Untergruppen differenzieren nach
  - a. Case Management unter Einschluss von Vermittlungsaufgaben
  - b. Case Management unter Einschluss von leistungsrechtlichen Aufgaben
  - c. Case Management ohne weitergehende Aufgaben
  - d. Case Management mit Leistungs- und vermittlungsorientierten Aufgaben (ganzheitliches Case Management)
2. beschäftigungsorientierten Fallmanagement in der generalisierten Variante: Hier wird den persönlichen Ansprechpartnerinnen grundsätzlich die Funktion des Fallmanagements für alle Beziehher von Grundsicherungsleistungen übertragen. Im Regelfall lassen sich in dieser Variante unterscheiden
  - a. Case Management unter Einschluss von Vermittlungsaufgaben (häufigste Variante dieser Form)
  - b. Case Management unter Einschluss von leistungsrechtlichen Aufgaben
  - c. Case Management mit Leistungs- und vermittlungsorientierten Aufgaben (ganzheitliches Case Management)

Bei den zahlreichen bisher vorliegenden Analysen zum beschäftigungsorientierten Fallmanagement in der Grundsicherung kommt hinzu, dass in den meisten Fällen keine differenzierten Angaben zu den Qualifikationsprofilen der Fallmanagerinnen vorliegen. Zumindest die Feststellung, ob die Fallmanager eine von der DGCC zertifizierte Weiterbildung - bzw. eine ähnliche qualitativ anspruchsvolle Weiterbildung - absolviert haben, die ihrerseits ja schon an fachliche Vorbedingungen geknüpft ist, fehlt.

Alle aufgezeigten Varianten der beschäftigungsorientierten Ausrichtung von Case Management haben i.S. der Organisationslogiken der Jobcenter ihre spezifischen Vor- und Nachteile (vgl. Göckler, 2012, S. 162ff.). Beispielsweise führen ganzheitliche Ansätze zu einer deutlich besseren Betreuungsrelation und zu einem umfassenden Zugang zu den Ressourcen und Bedarfslagen der Betroffenen. Gleichzeitig stellt diese Variante, die sich im Kontext der staatlichen Grundsicherung nicht auf eine reine Steuerungsaufgabe zurückziehen kann, fachlich oft eine Überforderung dar. Die einzelnen Verstärkungen des Leistungsrechts genauso gut zu kennen wie die sozialen Netzwerke, die beraterischen Anforderungen ebenso zu bewältigen wie die Kontakte zu Arbeitgebern unter Einschluss der unterschiedlichsten Vermittlungsstrategien und der verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Instrumente, dürfte wohl die meisten Fachkräfte überfordern. Von daher weist das beschäftigungsorientierte Fallmanagement in den Jobcenter im Gegensatz zum Idealtypus eines sich rein als steuernde Aufgabe verstehendes Case Management einige Unterschiede auf, die aber ebenfalls in anderen Einsatzfeldern anzutreffen sind. Auf die besonderen Herausforderungen des Fallmanagements in Verwaltungen hat Monzer (2014, S. 15ff.) aufmerksam gemacht und auf eine eigene organisatorische Absicherung des Arbeitsansatzes gedrängt. Die zentralen Unterschiede zwischen den jeweils isolierten Aufgabenstellungen innerhalb der Jobcenter lassen sich idealtypisch (vgl. Tab. 1) wie folgt darstellen:

**Tabelle 1: Zur Unterschiedlichkeit von Arbeitsvermittlung, Leistungssachbearbeitung und Fallmanagement**

Ausbildungs- und Arbeitsvermittlung	Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement	Leistungsgewährung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrheitlich unbestimmte Rechtsbegriffe als gesetzlicher Orientierungsrahmen</li> <li>• Mitwirkung nur über Kooperation erreichbar</li> <li>• Grenzen der Überprüfbarkeit vieler Angaben/ Mehrdeutigkeit von Angaben</li> <li>• Arbeitsmarktbezogene Kooperation und Vernetzung im Zentrum</li> <li>• Lernen/Fortbildung in offenen Systemen/ unklare Kontexte</li> <li>• Handeln nach Vermittlungsstandards</li> <li>• Wirtschaft/ Recht/ Psychologie/ Soziologie/ Pädagogik/ Beratungswissenschaft ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum gesetzliche Rahmenvorschriften/ FM keine gesetzliche Aufgabe</li> <li>• Mitwirkung nur über Kooperation erreichbar</li> <li>• Grenzen der Überprüfbarkeit vieler Angaben/ Mehrdeutigkeit von Angaben</li> <li>• Soziale und arbeitsmarktbezogene Kooperationsvielfalt/ Vernetzung</li> <li>• Systematische Identifizierung von Fehlallokationen im Netzwerk/ fehlende Angebote</li> <li>• Verzahnung mit kommunaler Sozialpolitik/ Systemsteuerung</li> <li>• Lernen/Fortbildung in offenen Systemen/ unklare Kontexte</li> <li>• Handeln nach Standards des CM</li> <li>• Multidisziplinarität: Wirtschaft/ Recht/ Psychologie/ Soziologie/ Pädagogik/ Soziale Arbeit/ Medizin/ Beratungswissenschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelungsklarheit bei tw. hoch komplexen Regelungsinhalten</li> <li>• Mitwirkungsregelungen normiert und durchsetzbar</li> <li>• Angabe- und Nachweispflichten geregelt</li> <li>• Geringere Kooperationsnotwendigkeit</li> <li>• Lernen/Fortbildung in einem klar strukturierten Kontext (Rechtsanwendung)</li> <li>• Beteiligung an verwaltungsvereinfachender Administration</li> <li>• Verständlichkeit rechtsadministrativer Regelungen</li> <li>• (Sozial-)Recht als dominanter Wissenschaftsbezug</li> </ul>

Quelle: Göckler, 2012, S. 166

Im Sinne der politisch und rechtlichen Aufgabenstellung sowie dem zentralen Wunsch der Betroffenen kann es dementsprechend kaum darum gehen, die Aufgabe ausschließlich auf ein leistungssicherndes Verständnis zu konzentrieren, ohne die Integrationswünsche und –möglichkeiten der Betroffenen einzubeziehen. Zudem ist darauf zu verweisen, dass auch karitative und gewerbliche Leistungsanbieter mit dem Case Management in der Beschäftigungsförderung arbeiten. Sie arbeiten teilweise als Auftragnehmer der Jobcenter, teilweise auch für andere Leistungsanbieter, bspw. in der beruflichen Reha oder im Übergang Schule-Beruf. Der Fokus dieser explorativen Annäherung ist jedoch auf die staatlichen Akteure der Jobcenter gerichtet.

Die Fachgruppe Arbeitsmarktintegration der DGCC hält an der Einheit von Case Management in Verbindung mit arbeits- oder ausbildungsmarktintegrativen Überlegungen fest (vgl. Definition oben), weil inkludierende Mechanismen entwickelter Gesellschaften ohne eine grundlegende Form des (angemessen entlohnten) Tätigsein unzureichend wirksam werden. So spricht sich die Fachgruppe eindeutig gegen eine Aufsplitterung des Case Managementansatzes in verschiedene Qualitätsstufen aus, wie es auch innerhalb der DGCC diskutiert wird. Kristallisationspunkt eines zweigeteilten Ansatzes bildet die Schnittstelle zwischen Beratung, Fallsteuerung, fallbezogener Netzwerkarbeit (Fallmanagement) und einer fallübergreifenden Netzwerkarbeit und Organisation (Systemmanagement). Nur dort, wo beide Teilaufgaben im Konzept integriert sind, spricht die Fachwelt vom Case Management (vgl. Gissel-Palkovich, 2012).

Nun ist unstrittig, dass Case Management seine Wirkung nur entfalten kann, wenn es in einem kohärenten Implementierungsverfahren als Regelkonzept genutzt wird. Die bisher vorliegenden Wirkungsstudien zeigen jedenfalls, dass nur mit vollständiger Implementation auch entsprechende Wirkungen für die Betroffenen wie die Leistungsträger verbunden sind (vgl. ? ; Löcherbach et al., 2013). Weitgehend unstrittig ist aber auch, dass es in der Praxis eher selten zu einer durchgreifenden und

die gesamte Organisation betreffende Re-Organisation der Abläufe und Standards kommt. Weder im Arbeitsfeld der Krankenhäuser, noch in der Pflegeberatung, bei Versicherungen oder in der Beschäftigungsförderung könnte man in diesem umfassenden Verständnis von Case Management sprechen. Allerdings sind unterschiedliche Entwicklungsstufen vorzufinden, mit denen sich Organisationen auf den Weg machen, Case Management für ihre Praxis zu entwickeln und zu nutzen.

Eine Differenzierung macht nach unserem Verständnis nur insofern Sinn, als man versucht die unterschiedlichen Entwicklungsphasen begrifflich zu fassen. Dabei ist eine Unterscheidung zwischen Fallmanagement - als eingedeutschte Bezeichnung - und Case Management allerdings wenig hilfreich, die auch Neuffer (2012, S. 98) so vornimmt, ohne deutlich zu machen, von welchem Organisationsverständnis des Fallmanagements er denn ausgeht. Monzer (2013, S. 54f.) verweist darauf, dass Zusatzbezeichnungen wie „beschäftigungsorientiert“ oder „klinisch“ auf Erschwernisse hindeuten, die eine umfassende individualisierte Unterstützung erschweren. Gleichwohl spricht er nicht von einem „Zwei-Klassen Case Management“, zumal der Ansatz nicht allein beschränkt ist auf die Professionen der Pflege, Medizin oder Sozialen Arbeit.

Der Arbeitskreis erhält den Anspruch aufrecht, in der spezialisierten Variante des beschäftigungsorientierten Fallmanagements von Case Management zu sprechen und diesen Anspruch auch zur Grundlage für die Weiterentwicklung des Ansatzes zu nehmen. Dass sich hier in der Praxis der Grundversicherungsstellen wie bei beauftragten Beschäftigungsdienstleistern eine Unterscheidung der verschiedenen Ansätze lohnt, verdeutlichen auch neuere Untersuchungsergebnisse die bestätigen, dass zwischen marktnahen Fällen, die häufig vermittlungsorientiert administriert werden, und marktferneren Personen, die in den Strukturen eines Fallmanagementprozesses begleitet werden, in der Praxis zutreffend differenziert wird.

„Interessante Schlussfolgerungen ergeben sich hinsichtlich der Kontaktdichte. Insgesamt gilt: Je mehr Probleme, desto seltener ist der Kontakt zwischen Kunden und Vermittlern. Dabei muss bedacht werden, dass die Vermittler von ihrer Tätigkeit her eher Ansprechpartner für diejenigen Kunden sind, die relativ gute Marktchancen haben, während z.B. schwer vermittelbare SGB-II-Hilfebedürftige seltener einen Vermittler treffen, dafür aber möglicherweise in das Fallmanagement gehen“ (Bookmann et al., 2013, S. 84).<sup>11</sup>

In dieser Publikation wird es darum gehen, die „kleinen“ Erfolge der MitarbeiterInnen und der Organisationen unter dem Blickwinkel des Case Managements näher zu beleuchten. Dieser Mikrobeobachtung soll ein Blick vorangestellt werden, der sich auf die von der Öffentlichkeit oft unbemerkten Änderungen im Organisations- und Alltagshandeln richtet. Auch wenn dem Arbeitskreis aus genauer Kenntnis eine Vielzahl von wenig dienstleistungsorientierten Handlungsmustern der Jobcenter vertraut sind, ist es an der Zeit zu würdigen, dass Organisationen und Mitarbeiter versuchen unter einer bisher wenig honorierten Belastungssituation (widersprüchliche gesetzliche Anforderungen, unrealistische Zielsteuerungsvorgaben, fehlende qualitative Controllingkennzahlen, unrealistische Betreuungszahlen etc.) das vorher dominant hoheitliche Handeln einer Behörde i.S. eines offeneren und sozial orientierten Dienstleistungsverständnisses umzusetzen. Auch wenn die Debatte noch nicht entschieden ist, ob denn ein Dienstleister überhaupt mit hoheitlichen Aufgaben ausgestattet sein kann oder darf, soll exemplarisch belegt werden, wie sich durch die „Gesetze über Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ in der Organisations- und Handlungspraxis durchaus weitreichende und nachhaltige Veränderungen gegenüber der vorherigen Ämterpraxis in der Bundesanstalt für Arbeit oder den kommunalen Sozialämtern ergeben haben. Ob die Einführung von Case Managementansätzen in Sozialverwaltungen ein Rückgriff auf „den Interventionismus des paternalistischen Wohlfahrtsstaates“ darstellt (Roscher, 2013, S. 180) und die Errungenschaften des modernen Rechtsstaats infrage stellt, ist sicherlich weiter zu diskutieren. Der Ausbruch aus den oft nicht zueinander findenden Hilfeangeboten der unterschiedlichsten sozialstaatlichen Hilfen (Versäulung) findet ja bereits im umfassenden Hilfspaket des SGB II statt. Wenn einem Sozialleistungsträger durch die Gesetzgebung

---

<sup>11</sup> Der Arbeitskreis hält diese Feststellung des Forschungsgutachtens für sozialpolitisch höchst brisant, gerade auch vor dem Hintergrund der jüngsten Äußerungen des BRH.

Hilfen von der Kindertagesbetreuung, Nachhilfe, Schulspeisung, Pflege von Angehörigen, hin zu psychosozialen Angeboten, Schuldner- und Suchtberatung sowie einer Vielzahl arbeitsmarktintegrativer Hilfen an die Hand gegeben werden, macht eine Engführung auf den rein hoheitlichen Anspruch finanzieller Entgeltleistungen und ein konservativ gebundenes Verständnis von (Leistungs-)Verwaltung wenig Sinn.

Die vorliegende Publikation ist weit davon entfernt die Realitäten zu verkennen, die die augenblickliche Rechts- und Handlungspraxis in der Grundsicherung bestimmen. Eine aktuelle Analyse der Kommunalen Gemeinschaftsstelle (2013) zu den Berliner Jobcentern sieht dringenden Handlungsbedarf bei der strategischen Zielsteuerung für die kommunalen Leistungen, bei der Optimierung, Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen, bei Fragen zur Entwicklung einer Kooperationskultur – insbesondere zwischen kommunalen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Jobcenter - sowie der Qualifizierung des Personals.

Die Arbeitsgruppe verfolgt mit dieser „Orientierungsstudie“ das Ziel, die Kräfte innerhalb und außerhalb der Jobcenterorganisationen zu stärken, die in ihrem Bemühen um den Menschen, der auf die öffentliche Hilfe angewiesen ist, nicht nachlassen und mit Courage eigene und neue Wege der Erschließung von Unterstützungspotenzialen suchen, im besten Sinne eines umfassenden Verständnisses von Case Management und klar unter Wahrung der zustehenden Leistungsansprüche. Die Bindung an Recht und Gesetz, die Verringerung der administrativen Zugangshürden, die Stärkung von Kundenrechten (z.B. Weiterbildungsanspruch) sind ihr genauso wichtig wie die Erkenntnis, dass das klassisch administrative Handeln der Vergangenheit in den meisten sozialstaatlichen Feldern der Komplexität der Fallgestaltungen nicht mehr gerecht werden kann.

## 2. Stillstand und Entwicklung: Implementationsfragen

Schon früh stellte Reis (2007) die Frage nach dem Mythos des Case Managementansatzes in den Sozialämtern und Grundsicherungsstellen. Zunächst sind es gerade Sozialleistungsträger, die an den unterschiedlichsten Nahtstellen von Ausgrenzung und Gefährdungslagen von Menschen ihr rechtlich gerahmtes Hilfeangebot unterbreiten sollen. Dabei stehen ihnen idealerweise Ressourcen aus den grundlegenden Mustern gesellschaftlicher Handlungsregulation gleichermaßen zur Verfügung, ungleich besser verteilt als bei den vielen freien Anbietern (vgl. Thompson et al., 1991):

- Markt, hier repräsentiert durch eigene Budgets, die es in einem vordefinierten gesetzlichen Rahmen ermöglichen, materielle, sachliche oder persönliche Leistungen zu Verfügung stellen,
- Hierarchie/Macht, die sich aus dem gesetzlichen Auftrag und der damit verbundenen Durchsetzungslegitimität gegenüber Betroffenen wie Dritten speist, sowie
- Netzwerke/Selbstorganisation, die sich aus fachlich überzeugender Arbeit, gut qualifizierter Mitarbeiter und einem auf partnerschaftliche Vernetzung ausgerichteten Führungsverständnis aufbauen ließen.

„Vor allem in jüngerer Zeit werden die unterschiedlichen Regelungstypen immer weniger als sich gegenseitig ausschließende Alternativen gesehen (z. B. Markt versus Hierarchie). Vielmehr werden zunehmend die Regelungseffekte bestimmter Kombination diskutiert“ (vgl. Monstadt, 2004, S.33). Nimmt man also moderne Formen von (sozialökologischer) Steuerung ernst, so verfügen theoretisch gerade die Sozialversicherungsträger über ausgesprochen gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Case Managementansätzen. So findet Fallmanagement im Sozialgesetzbuch II (SGB II) begünstigende Faktoren zur Einführung und erfolgreichen Umsetzung vor:

- Die Möglichkeit zur intensiven direkten Betreuung, Beratung und Vermittlung von Menschen mit einer klaren Zielausrichtung. Dies schließt einen privilegierten Zugang zur Ressource Case Management ein, den die Organisationen in verschiedenen Varianten des gatekeepings (extern ausgelagert oder durch eigene Mitarbeiterinnen wahrgenommen) regeln können.
- Die Möglichkeit teilweise Dienstleistungen selber zu erbringen (Sicherstellung des Lebensunterhaltes, Vermittlungsdienstleistungen und soziale-/berufliche Beratung, arbeitsmarktliche und soziale Integrationsleistungen).
- Die (limitierten) finanziellen Ressourcen für fachlich gebotene Dienstleistungen Dritter im Rahmen des Eingliederungsbudgets.
- Die erstmals in einer Organisation gebündelte Verfügbarkeit sozialer und arbeitsmarktintegrativer Angebote. Die Breite des Instrumentariums und die Einwirkungsmöglichkeiten, zuletzt noch durch das Bildungs- und Teilhabepaket erweitert, stellt in der ansonsten statisch versäulten Landschaft der Sozialversicherungsträger ein bislang einmaliges Hilfspaket dar.
- Die Verortung der Grundsicherungsstellen in übergreifende Strategien der EU und Bundesregierung, seien es die europäischen Beschäftigungsstrategien, die Bemühungen der Nationalstaaten um eine Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit oder die Nationalen Aktionspläne gegen Armut und soziale Ausgrenzung. Insofern sind auch makroorientierte Ansätze der Steuerung grundsätzlich denkbar.

Gleichzeitig liegen in der Vielfalt der Chancen wohl auch die größten Probleme. Rechtliche Restriktionen und organisationsspezifisch erdachte Zwänge lassen den handelnden Akteuren in der Umsetzung eines erfolgreichen Case Managements wenig Raum für erforderliche Freiheitsgrade und nicht immer ist das politische Verständnis von Wirkungsorientierung identisch mit den angestrebten Wirkungen im Rahmen der Fallarbeit (vgl. Göckler, 2012, S. 22f.; Toens, 2013):

- Der Gesetzgeber selbst hat es bis heute unterlassen, das Prinzip des Case Managements als verbindliches Dienstleistungsangebot im SGB II zu verorten. Einer Aufgabe, die in der damaligen Gesetzesbegründung als „Kernelement“ beschrieben wurde, nicht auch den entsprechenden Platz im Gefüge der personalen Angebote einzuräumen, führt zu sehr unterschiedlichen Reaktionen in der Praxis. Es bleibt so den Verantwortlichen vor Ort selbst überlassen, ob und wie sie Case Management in ihren Organisationen implementieren.
- Grundsätzlich ist ein stärker systemgesteuertes Case Management, wie es in Behördenkontexten praktiziert wird, kein ungewöhnlicher Ansatz (vgl. Wendt, 2010, S.185ff.), jedoch ist der Ausgleich zwischen den fiskalischen Interessen des Gesetzgebers/der Organisation und den individuellen Bedarfs- und Unterstützungsanliegen nicht einfach herzustellen. Insbesondere in der Grundsicherung tangieren rechtsstrukturelle Vorgaben wie Nachrangigkeit, Dominanz haushaltsrechtlicher Vorgaben und Einseitigkeit der bisherigen Indikatoren zur Erfolgsmessung die Notwendigkeit im Fallmanagement, nach den individuellen Bedarfen der Betroffenen zu schauen und ihnen entsprechendes Durchsetzungschancen einzuräumen.
- Die Mittler- und Lotsenfunktion, die der Aufgabe der persönlichen Ansprechpartner/Fallmanager im Sozialgesetzbuch II generell übertragen wird, bedarf gut qualifizierter Fachkräfte, die im Zweifel auch ihre anwaltliche Funktion für die Kunden nach innen tragen und berechtigte Anliegen nachdrücklich vertreten. Im Hinblick auf den Qualifizierungsstand und die arbeitsvertragliche Absicherung sind immer noch Mängel zu konstatieren, die einer glaubwürdigen Einführung des Fallmanagements entgegenstehen. Case Management mit Fachkräften zu praktizieren, die einen befristeten Arbeitsvertrag haben und nicht ausreichend qualifiziert wurden für die Aufgabe, dürfte nicht erfolgreich sein.
- Die vorhandenen Organisationsstrukturen der beiden Grundsicherungsträger erweisen sich als sehr zählebig. Dem sicherlich vorhandenen Veränderungsdruck und den neuen Steuerungsmechanismen setzen sie ein Beharren auf bewährte Ablaufschemata oder eine primäre Orientierung auf geschäftspolitische Ziele entgegen, die dem Fallmanagementansatz allein nicht gerecht werden können. „Dies liegt nicht am „bösen Willen“ der lokalen Akteure, sondern hat viel damit zu tun, dass die umkämpfte „Pfadabhängigkeit“ zu Strukturen geführt hat, die Fallmanagement erschweren und zum Teil sogar marginalisieren“ (Kolbe & Reis, 2008, S. 127). Auch in den neu installierten kommunalen Einrichtungen führen viele Jobcenter innerhalb der kommunalen Ämterstruktur ein „Schattendasein“.
- Umgekehrt erschweren rigide Steuerungsmechanismen ein offenes und flexibles Vorgehen in der Betreuungsarbeit. Die systematische Verengung von Zielkorridoren und Lösungsoptionen führt bei der Struktur des Klientel, der Komplexität der Lebenslagen und der Vielfalt der daraus resultierenden Bedarfslagen aus Sicht der Mitarbeiter „zum Aufbau von Parallelwelten“ (Reis & Ludwig, 2011, S. 75; ebenso Göckler, 2011, 2012), die zudem noch mit einem immer größer werdenden statistischen Erfassungsaufwand bedient werden müssen.
- Nicht zuletzt ist die unzureichende Personalausstattung zu kritisieren. In Betreuungsrelationen von mehr als 120 betreuten Kunden/Bedarfsgemeinschaften lässt sich Case Management schlichtweg nicht praktizieren und es bleibt beim berühmten „Eyecatcher“ auf dem Türschild, egal wie viel man in Weiterbildungsmaßnahmen investiert. Die Analyse der Geschäftsführer der Jobcenter (2014, S. 3f.) legt die Bedeutung gut qualifizierter, angemessen entlohnter und motivierter Mitarbeiter in seiner Bedeutung für die Betroffenen, die soziale Sicherung in Deutschland sowie die Leistungsträger offen. „Überlässt man die Entwicklung mit einer schleichenden Auszehrung der Arbeitsbedingungen von Jobcentern einerseits und zunehmenden Aufgaben und Problemstellungen im Arbeitsfeld aber sich selbst, können aus ihnen schnell Problemzonen für den sozialen Frieden werden“ (ebd. S. 4).

Im Gegensatz zu den zahlreichen kritischen Beiträgen zur Konzeption und Umsetzung der Hartz-Gesetze will die Arbeitsgruppe an dieser Stelle auf die Veränderungschancen durch das Gesetz hinweisen, ohne die negativen Auswüchse und Folgen zu negieren. Deshalb seien einige Veränderungspotenziale, die für uns in der Praxis bereits wahrnehmbar sind, im Vorfeld schon einmal skizziert:



*a) Aufbrechen der versäulten Strukturen des bundesrepublikanischen Sozialleistungssystems*

Der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (2010) und viele andere Fachverbände der sozialen Dienstleister kritisieren seit Jahren die inflexiblen Muster der bundesrepublikanischen Sozialleistungen, die eine verzahnte, am Einzelfall ausgerichtete und ganzheitliche Betreuung von Menschen in Notlagen erschwert. „Schon lange führt die Versäulung der Leistungen zu Hilfen, die nicht flexibel dem subjektiven Bedarf angepasst werden können“ (DBSH, 2010, o.S.). Sozialleistungsträger achten unter zunehmendem Kostendruck darauf, Zuständigkeiten möglichst in andere Säulen zu verschieben und sich selbst nur für unabweisbar notwendige Hilfen als zuständig zu erachten. Die Grundsicherung für Arbeitsuchende ist Beispiel genug, wie sich insbesondere aus dem SGB VIII und dem SGB XII Zuständigkeitsstrukturen oft an der Grenze des rechtlich Zulässigen – und teilweise auch darüber hinaus – verschoben haben. Die Grundsicherung für Arbeitsuchende läuft Gefahr, zum letzten Auffangbecken der meisten ungelösten Probleme des lokalen Gemeinwesens zu werden. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass vom Grundsatz her der gesetzgeberische Anspruch an die umsetzenden Träger erheblich erweitert wurde und diese analog der Regelungen im SGB XII verpflichtet, die betroffenen Menschen dabei zu unterstützen, ein „Leben zu führen, das der Würde des Menschen entspricht“ (§1 Abs.1 SGB II). Auch wenn die mit diesem Anspruch verbundene finanzielle Ausstattung der lokalen Jobcenter zunehmend unzureichender geworden ist, ist die prinzipielle Angebotsstruktur eines Jobcenters gegenüber den vorherigen Leistungen aus Sozialhilfe und Arbeitsförderung erheblich gewachsen. Bildungs- und Teilhabepaket (§§28,29 SGB II), die kommunalen sozialintegrativen Leistungen des § 16a SGBII, die eigenen arbeitsmarktbezogenen Integrationsleistungen aus SGB II (§§16 b-g SGB II) und SGB III (§16 SGB II) stellen einen Interventionsrahmen dar, der längst klassische Vermittlungsstrategien in Arbeit oder soziale Sachbearbeitung einer Behörde gesprengt hat. In vielen Fällen ruhen sozialplanerische Überlegungen lokaler Akteure auf einem zielgerichteten Einsatz dieser Hilfen, die den Case Managementansatz als steuernde Aufgabe in Jobcentern nahelegen. Vielleicht ist es gerade das Konglomerat aus hochgesteckten Zielen, durchgreifenden Steuerungsmodellen, weitreichenden Hilfen und neuen Zusammenarbeitsformen, die viele Akteure ängstlich bis ablehnend auf das Agieren des Jobcenters blicken lässt. Dabei gibt es die Chance, dass sich die Jobcenter zu sozialen Dienstleistern entwickeln, die auch für die Betroffenen spürbare und nachhaltige Hilfe entfalten.

*b) Die Bedeutung der Mitarbeiterkompetenzen zur Überwindung behördlicher Grenzen*

Die doch zunehmende Qualifizierung der Mitarbeiter im Jobcenter führt auch dazu, dass sich die Fachkräfte mit einem eigenen Verständnis der Aufgabe des Case Managements zuwenden, auch wenn die Eigenlogiken der Mitarbeiter mehr skeptisch von Führungskräften und Controllern ‚beäugt‘ werden. Je entspannter sich Führungskräfte gegenüber sogenannten Zielnachhaltedialogen und Benchmarkprozessen geben, umso größer wird die Kreativität von Mitarbeitern im Fallmanagement in Bezug auf die betreuten Menschen.

So gibt es beispielsweise Fallmanager,

- die innerhalb des Gebäudes des Jobcenters mit ihren Klienten nach dem Prinzip der sogenannten „stabilisierenden Gruppen“ arbeiten (Kuhnert, 2008). Diese besondere Form von Gruppenarbeit zielt darauf ab, die Selbstorganisation und Selbststabilisierung der Teilnehmerinnen im Rahmen begleiteter Selbsthilfegruppen zu stärken. Die überwiegend sozialpädagogischen Fachkräfte des Jobcenters stehen mit ihren Überzeugungen und Qualifikationen für eine zugewandte und auf Selbstaktivierung ausgerichtete Vorgehensweise, die von vielen betroffenen Menschen sogar in den Räumen des Jobcenters dankbar angenommen wird, allen (Vor-)Urteilen gegenüber den Jobcentern zum Trotz.
- In einem süddeutschen Jobcenter erreicht eine Fallmanagerin seit einigen Jahren eine besonders sensible und arbeitsmarktferne Zielgruppe durch das Angebot eines Strick- und Handarbeitsnachmittags für ältere Migrantinnen. Auch hier findet das Grundprogramm in den Räumen des Jobcenters statt, angereichert durch kleinere Referate und Besuche in Einrichtungen, die Informationen zu den Themen Bildung und Arbeitsmarkt vermitteln. Vielleicht kann diese Mitarbeiterin wenig zur unmittelbaren arbeitsmarktlichen Integration der Teilnehmerinnen beitragen. Was



sie jedoch erreicht ist, dass sich diese Mütter wesentlich aktiver in die Ausbildungsüberlegungen ihrer Kinder einmischen und suchen ‚diesen Prozess aktiv mitzugestalten, weil sie plötzlich verstanden haben, wie das hier bei uns läuft‘.

- Schon mit dem evaluierten Projekt „PRIMUS“, eines Modellprojekts zur ganzheitlichen Beratung und Unterstützung von Bedarfsgemeinschaften mit ungünstiger Integrationsprognose im Rechtskreis des SGB II in Saarbrücken, zeigte die Grundsicherung, dass bei entsprechenden organisatorischen Rahmenregelungen ganz andere Kooperationsformen zwischen Mitarbeitern, betroffenen Leistungsempfängern und kooperierenden Partnern möglich sind. So ergab die Evaluation des Projektes aus der Perspektive der begleiteten Menschen durchaus Überraschendes: „Trotz vereinzelter kritischer Stimmen ergibt sich damit insgesamt eine ausgesprochen positive Bilanz der Kund/inn/en, die in ihrer zusammenfassenden Bewertung nicht selten zu Superlativen griffen: „Toll!“ „Ich fühle mich rundum gut betreut.“ „Eine bessere Beraterin kann man gar nicht haben“, „Besser als sie es jetzt macht, glaube ich, kann man nichts machen“, „Also ich finde es perfekt ...würde ich jedem empfehlen.“ (Bartelheimer u. a., 2012, S. 69)
- In einem ostdeutschen Jobcenter haben die Fallmanagerinnen des Jobcenters mit ihrer Teamleitung ein Frühstück für „Punks“ ausgerichtet. Zusammen mit den Betroffenen und ihren Hunden haben die Fachkräfte im Rahmen des Treffens mit der Zielgruppe überlegt, wie man beschäftigungsorientierte Aktivitäten und Ressourcen der Klienten zusammenbringen kann. Es war nicht das letzte Treffen und ein weitere Beleg dafür, dass unkonventionelle Ansätze auch im Rahmen der Jobcenterarbeit möglich sind, wenn man die Kreativpotenziale der Mitarbeiterinnen nutzt und entfesselt.
- In einem westdeutschen Jobcenter arrangierte das beschäftigungsorientierte Fallmanagement eine Ausstellung für langzeitarbeitslose Künstler, ein fränkisches Jobcenter gab eine CD mit klassischen Stücken heraus, gespielt von einem Orchester aus arbeitslosen Menschen. Gleichzeitig gab es eine entsprechende Konzertveranstaltung. Eine Möglichkeit, dass die Betroffenen Ihre Kompetenzen einer breiteren Öffentlichkeit vorstellen konnten und vor allem eine Möglichkeit wieder Selbstwert zu tanken.

### *c) Innovationsdruck auf Jobcenter und soziale Dienstleister am Arbeitsmarkt*

Die Bündelung sehr unterschiedlicher Hilfeinstrumente und die Fokussierung des beschäftigungsorientierten Fallmanagements auf Personengruppen mit erheblichem Unterstützungsbedarf führen bei den ausübenden Mitarbeitern schnell zu der Erkenntnis, dass es bei der Vielzahl der anfallenden Probleme nicht ohne Kooperation und Vernetzung geht. Seit der Einführung der Grundsicherung hat sich die Zahl von Kooperationsvereinbarungen, Rahmenempfehlungen zur Zusammenarbeit, Führungskräfteprotokollen zur Zusammenarbeit und unterschiedlichen Austauschformen zwischen den Fachkräften innerhalb und außerhalb der Jobcenter (gegenseitige Hospitationen, Teilnahme an Teambesprechungen, Fallbesprechungen und Fallkonferenzen) in einer nie dagewesenen Zahl und inhaltlichen Vielfalt vergrößert. Noch bis zur Jahrtausendwende waren diese strukturierten Formen in den Arbeits- und Sozialämtern weitgehend unbekannt, von wenigen innovativen Ausnahmen abgesehen.

Sie entspringen einerseits der Erkenntnis, dass die Jobcenter mit den Bedarfslagen ihrer Klienten deutlich überfordert wären, würden sie alleine versuchen die Dilemmata zu lösen. In vielen Fällen arbeiten die unterschiedlichsten kommunalen und karitativen Anbieter schon seit Jahren oder Jahrzehnten daran, die Lebenssituation der Betroffenen und insbesondere der Kinder zu stabilisieren und zu verbessern – oft vergeblich. Die betroffenen Mitarbeiter erfahren ihre Grenzen in der Zusammenarbeit mit den Betroffenen und suchen die Unterstützung bei spezialisierten Fachkräften für die unterschiedlichsten Formen der Hilfe.

Gleichzeitig erkennen auch immer mehr lokale Akteure, wie bedeutsam für sie und die betreute Klientel eine gute Vernetzung mit dem Jobcenter ist. Gerade Organisationen und Akteure der Sozialen Arbeit haben in den allermeisten Fällen mehr oder minder direkt mit den lokalen Jobcentern zu tun. Es ist eine durchaus erfolgreiche Strategie, auch und gerade im Sinne der betreuten Klientinnen, sich mit den Mitarbeitern des Jobcenters gut zu vernetzen.

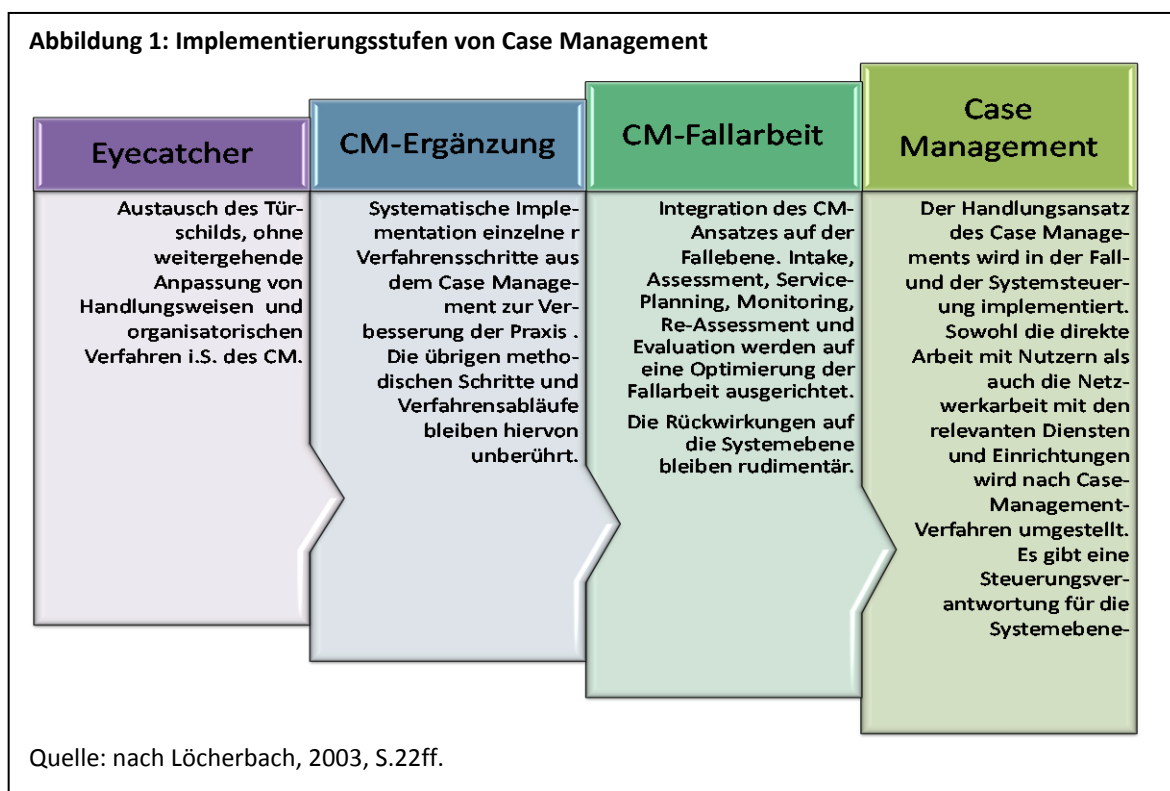
Lässt man sich denn von den (sicherlich überwiegend berechtigten) kritischen Publikationen nicht den Blick auf die kleinen Veränderungen im Arbeitsalltag der Jobcenter verstellen, so zeigen sich vielfach kleinere und größere Ansätze unterschiedlichster (Zusammen-)Arbeitsformen, die auch und vielleicht gerade durch den Fallmanagementgedanken erst ihr Entwicklungspotenzial erhielten. Wie immer sind es die Führungskräfte der Organisationen, die durch ihr Verhalten und ihr Führungsverständnis den Mitarbeiterinnen den Raum zur Entfaltung der eigenen Potenziale geben oder durch eher rigide Führungsmechanismen zu einem bürokratischen Erledigungsverständnis der Aufgabe beitragen.

In Kenntnis der hohen Belastungssituation der meisten Mitarbeiterinnen in Jobcentern und den oftmals erst rudimentär entwickelten Case Managementstrukturen in vielen Jobcentern bestand die Aufgabe der regionalen Arbeitsgruppe zunächst darin, Kriterien für eine Abfrage zu entwickeln, die einerseits fundamentale Standards des Case Managements aufgreifen und den Umsetzungsstand von Case Management in den Jobcentern auch widerspiegeln können, gleichzeitig aber auch wenig aufwendig abzuarbeiten waren. Grundlagen für eine „zyklische“, d.h. in mehreren Durchgängen überarbeitete Indikatorenentwicklung waren vor allem das Fachkonzept zum beschäftigungsorientierten Fallmanagement der Bundesagentur für Arbeit (2005), die Empfehlungen des Deutschen Vereins zu den Qualitätsstandards für das Fallmanagement (2004), vor allem aber die Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (2011).

Die explorativen Fragestellungen bestanden für den Arbeitskreis vor allem darin herauszufinden:

1. Inwieweit lässt sich erkennen, dass das Thema Case Management sich in den umsetzenden Jobcentern grundlegenden fachlichen Standards annähert und auf welcher Implementationsstufe befindet es sich (vgl. Löcherbach, 2003)? Kann man hierzu eine erste Einordnung vornehmen?
2. Lassen sich in einer vorsichtigen ersten Annäherung Indikatoren erkennen, die eine erfolgreichen arbeitsmarktliche Integration durch die Aktivitäten des beschäftigungsorientierten Case Managements befördern können?

Abb. 1 folgt den von Löcherbach aufgezeigten Implementationsstufen des Case Managements.



### 3. Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement in der Umsetzung: ein explorativer Zugang

Es handelt sich bei den nachfolgenden Ausführungen um eine Orientierungsstudie, die Erkenntnisse für eine vertiefte und wissenschaftlich anspruchsvollere Form der Erfassung und Darstellung der Arbeitsweisen im beschäftigungsorientierten Fallmanagement generieren soll. Auch wenn der Arbeitskreis mit seinen Kenntnissen über Abläufe, Strukturen und Potenziale der beteiligten Organisationen viele Informationen zu einem kohärenten Bild zusammenfassen kann, sind die Ergebnisse i.S. der sozialwissenschaftlichen Forschung als nicht repräsentativ und im Hinblick auf das Forschungsvorgehen als selektiv zu bezeichnen.

#### 3.1 Die Fall- und Befragungskriterien

Auf Basis der aufgezeigten Quellen legt die Arbeitsgruppe folgende Zugangskriterien für die zu untersuchenden Fallgestaltungen fest:

- Es muss ein komplexer Unterstützungsbedarf erkennbar sein
- Mindestens drei Netzwerkpartner außerhalb des Jobcenters, sowohl sozial- wie beschäftigungsintegrative Partner, müssen an der Fallgestaltung beteiligt gewesen sein
- Keine Zielgruppenbeschränkung
- Integration in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, einen Minijob, einen Midijob oder eine selbständige Tätigkeit, die auch noch 6 Monate nach Beendigung der Betreuung Bestand hatte (Nachhaltigkeit)
- Es muss sich um MitarbeiterInnen handeln, die über eine Beauftragung als Fallmanagerin verfügen und eine den DGCC-Standards vergleichbare Qualifizierung durchlaufen haben

Bei der Erarbeitung der Prüfkriterien war entscheidend, dass diese

- a) keine allzu große Beantwortungs- und Auswertungszeit in Anspruch nehmen,
- b) möglichst einfach und klar durch die Fachkräfte zu beantworten waren und
- c) relativ eindeutig zu messen waren.

Dabei bestand das Erhebungsinventar aus zwei Aufgaben für die angeschriebenen Fachkräfte (vgl. Anlage 1):

- a) Aus einer frei zu formulierenden Falldarstellung entlang der Prozessschritte des Case Managements
- b) Aus der Beantwortung von organisations- und fallbezogenen Fragen in Form eines standardisierten Erhebungsbogens.

Der organisationsbezogene Fragenkatalog bezog sich auf folgende Prüfkriterien, die der Arbeitskreis nach den oben skizzierten Quellen als fundamental für eine Umsetzung des Case Managements betrachtete (Tab. 2):

**Tabelle 2: Organisatorische Prüfkriterien für das beschäftigungsorientierte Fallmanagement**

FM-Phasen	Kriterium	Indikator
<b>Organisatorische Rahmenbedingungen (abzufragen)</b>		
	Es gibt ein internes Fallmanagementkonzept bzw. ein Organisationskonzept mit Verweis auf einschlägige Fallmanagementkonzepte (DV, BA-Fachkonzept etc.), mit zentralen Regelungen zu wesentlichen Schnittstellen (incl. Zuweisungs- und Beendigungsregelungen), Aufgaben des FM, Führungsverankerung	<b>Vorhanden/ nicht vorhanden</b>

	Verbunden hiermit ist zwingend ein Qualitätssicherungskonzept erforderlich, welches sich auf die vernetzende Aufgabenstellung des FM bezieht	<b>Vorhanden/ nicht vorhanden</b>
	Betreuungsrelation nicht über 1:100 Fälle	<b>Drüber/drunter</b>
	Vertragsgestaltung/Absprachen/Regelungen mit zentralen Netzwerkpartnern	<b>Mindestens fünf Vertragskonstrukte mit NWP</b>
	Es ist eine IT-Struktur vorhanden, die den Fallmanagementprozess abbildet und Zugriff auf Steuerungsdaten ermöglicht.	<b>Ja/nein</b>
	Für FallmanagerIn bestehen mind. 1 x mtl. Reflexionsmöglichkeiten (Supervision/ kollegiale Praxisberatung)	<b>Ja/nein</b>
<b>Erstgespräch/Assessment</b>		
<b>Erstgespräch/Assessment</b>	Übernahme in das bFM wird begründet und dokumentiert	<b>Ja/nein</b>
	Die Fallbeschreibung weist neben dem Hilfebedarf klare Ressourcennennungen auf	<b>Mindestens zwei Ressourcennennungen</b>
	Das Kundenbild ist nicht eindimensional erfasst (z.B. nur Qualifikationsmängel etc.). Lebenssituation, Gesundheit, (Berufs-)Biografie, Familie und Netze sind in Grundzügen erkennbar	<b>Hinweise auf mindestens drei unterschiedliche Dimensionen</b>
	Lässt Bedenkezeit bei Zielfindung, Priorisierung, Hilfsangeboten	<b>Mindestens zwei Beratungskontakte bzw. Hinweis EinV mit Bedenkezeit</b>
<b>Serviceplanung/Integrationsplanung</b>		
<b>Serviceplanung/ Integrationsplanung</b>	Erkannte Bedarfe finden sich in der Planung 1: 1 wieder	<b>Ja/nein</b>
	Priorisierung der Zielsetzungen und Hilfebedarfe erkennbar.	<b>Ja/nein</b>
	Die durchführenden Adressaten/Leistungserbringer (FallmanagerIn, KundIn, Partner) sind mit Zeitdimension erfasst	<b>Ja/nein</b>
<b>Linking/Vernetzung und Monitoring</b>		
<b>Linking/ Vernetzung und Monitoring</b>	Es bestehen strukturierte Zusammenarbeits- und Übergabeformen (vorherige Kontaktaufnahme, Übergabebögen, telefonische Vorinformationen etc.)	<b>Ja/nein</b>
	Bei mehreren Hilfen wird eine Abstimmung der unterschiedlichen Akteure erkennbar	<b>Ja/nein</b>
	Der Fall weist mindestens drei Kontakte zwischen FM und Trägermitarbeiter während der Betreuungszeit auf	<b>Ja/nein</b>
<b>Evaluation/Controlling</b>		
<b>Evaluation/ Controlling</b>	Bewertung der Zusammenarbeitsstrukturen mit NWP (Rückmeldesystem an Leitungsebene)	<b>Ja/nein</b>
	Fallkostenberechnung	<b>Ja/nein</b>
	Es gibt eine (standardisierte) Rückmeldung durch den/die KundenIn	<b>Ja/nein</b>
	Nachbetreuungsabsprachen	<b>Ja/nein</b>

In den fallspezifischen Fragestellungen sollte insbesondere auf grundlegende Standards der typischen Prozessschritte des Case Managements abgestellt werden.

Insgesamt beteiligten sich 17 Fachkräfte aus 9 Jobcentern und von 3 freien Trägern, verteilt über das gesamte Bundesgebiet, mit Fallgestaltungen an der Befragung. In einigen Fällen mussten telefonisch fehlende Daten durch die Arbeitsgruppe nacherhoben werden bzw. wurden fehlende Daten aus den Fallschilderungen ergänzt. Für die organisationsbezogenen Fragestellungen lagen lediglich 16 Datenrückläufe vor (vgl. Auswertungsübersicht in den Anlagen).

Bei der Auswertung zeigte sich, dass auch bei den Rahmenbedingungen Antworten aus den gleichen Jobcentern nicht identisch ausfielen. Zurückzuführen ist dies vornehmlich darauf, dass sich sowohl innerhalb unterschiedlicher Teams (z. B. bei der Umsetzung der kollegialen Beratung) wie auch in verschiedenen Geschäftsstellen (z. B. beim Abschluss von Kooperationsverträgen) ein graduell unterschiedlicher Umsetzungsstand des Case Managements innerhalb der gleichen Jobcenter vorfinden

lässt. Von daher wurden die Angaben grundsätzlich nach den erhobenen Fällen ausgewertet, nicht nach der Anzahl der Jobcenter.

Auffallend war auch, dass sich im Antwortverhalten häufiger Mehrfachantworten fanden, wo die Befragungsrichtung sich eher auf eine Antwortvorgabe beschränken sollte. Auch dies ein Zeichen für die Flexibilität und Heterogenität der einzelnen Akteure bei der Umsetzung des Case Managements. Es ist demnach wohl so, dass sich innerhalb einer Organisation und teilweise sogar innerhalb der Funktion eines Fallmanagers verschiedene Umsetzungsvarianten wiederfinden können.

### ***3.2 Die organisatorischen Rahmenbedingungen***

Der erste Fragekomplex bezog sich auf sehr generelle Regelungen zur Umsetzung eines Case Managementansatzes in den befragten Jobcentern und der beteiligten Träger. Die Fachgruppe ging bei ihren Standards davon aus, dass es zur Umsetzung eines Case Managementansatzes nicht reicht, eine mündliche oder schriftliche Anweisung der Geschäftsführung/Amtsleitung zur Einrichtung der Dienstleistung Fallmanagement zu erhalten. In der Praxis scheinen sich mehrere Vorgehensweisen teilweise nebeneinander zu etablieren.

#### Konzeption

Voraussetzung für eine an die Organisation zurückgekoppelte Struktur des Case Managements ist es, dass es ein klares Profil der Aufgabenstellung, der Zielgruppendefinition und der organisationalen Einbettung gibt. Dies geht nicht ohne Entwicklung eines entsprechenden Konzeptes, möglichst unter Einbindung der umsetzenden Akteure. Dabei konnte durchaus auf die einschlägigen Standards zurückgegriffen werden, die bereits vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge (2004, 2009), von der Bundesagentur für Arbeit im Rahmen des Fachkonzeptes (2005) oder in den Rahmenempfehlungen der DGCC (2011) veröffentlicht wurden. Voraussetzung für organisational verantwortetes und rückgebundenes Case Management war und ist allerdings, dass die Jobcenter über ein eigenes grundlegendes Konzept verfügen. Auch wenn die Arbeitsgruppe die Qualität der Konzepte nicht geprüft hat, zeigt die einheitliche Rückmeldung aller Antworten (16), dass die Jobcenter mit einer eigenen Umsetzungskonzeption des beschäftigungsorientierten Ansatzes arbeiten. Im Sinne von Wendt (2011, S. 28) „ist viel gewonnen, wenn das Case Management in einem Dienst oder in einer Einrichtung als gemeinsame Angelegenheit verstanden wird und nicht als eine, die nur den Case Manager betrifft.“ Insofern ist das Vorhandensein eines organisationsbezogenen Case Managementkonzeptes ein Prädiktor dafür, dass sich die Organisationen dem Verfahren angenommen haben und nicht nur die Fallmanagerinnen.

Die Mehrzahl der befragten Jobcenter (11) arbeitet dabei nach dem spezialisierten Ansatz, d. h., dass das Case Management entsprechend den Standards der DGCC nicht für alle Leistungsempfänger der Grundsicherung eingesetzt wird, sondern sich mehrheitlich auf Personenkreise mit erheblichem Unterstützungsbedarf und einer aufwendigeren Koordinationsleistung beteiligter Akteure konzentriert. Im Wesentlichen wurden die Untersuchungsergebnisse aus der §6c-Evaluation (BTD 16/11488 aus 2008) auch hier bestätigt (vgl. für den U25 Bereich Abb. 2). In den meisten Fällen sind vollumfängliche oder partielle Teilaufgaben der Arbeits- und Ausbildungsvermittlung an den Fallmanagementansatz gebunden. Varianten eines gesamten Leistungspakets der Grundsicherung durch eine Fallmanagerin bleiben die Ausnahme (1).

Interessant ist allerdings die Entwicklung, dass in zwei Jobcentern die generalisierte und spezialisierte Variante gemeinsam entwickelt wird. Alle persönlichen Ansprechpartner/Arbeitsvermittlerinnen arbeiten nach einem generalisierten Verständnis des Fallmanagementansatzes, zudem werden geschulte Fachkräfte zusätzlich für eine den Standards der DGCC angelehnte Umsetzung eingesetzt, die sich auf Personenkreise mit komplexem Unterstützungsbedarf ausrichten (spezialisiertes Fallmanagement). Der Arbeitskreis unterstützt durchaus diesen Ansatz, weil auch in einer hohen Betreuungsrelation, die das generalisierte Fallmanagement auszeichnet, einer an der Vernetzung ausgerich-

tete Handlungsstrategie der Vorzug zu geben ist. Dies entlastet die betroffenen Fachkräfte und führt generell zu einer fallangepassteren Betreuungsstruktur in den Jobcentern. Zudem stärkt ein Grundwissen über Handlungsvollzüge und Ablaufstandards des Case Managements auch die spezialisiert arbeitenden Fachkräfte, da Fallvorbereitung und Fallübergaben kenntnisreicher vorgenommen werden.

Grundsätzlich geht die Arbeitsgruppe jedoch davon aus, dass mit einem generalisierten Verständnis der Fallmanagementaufgabe die anspruchsvolle Aufgabe des Case Managements nicht umgesetzt werden kann und wesentliche fachliche Standards der DGCC unterlaufen werden.

**Abbildung 2: Fallmanagementvarianten U25 in den Jobcentern (2007, Vorjahr in Klammern)**

<b>Typ I:</b> Spezialisierter Fallmanagement-Ansatz  232 (235) ARGEn 9 (13) zkT 15 (11) gAw		<b>Typ II:</b> Generalisierter Fallmanagement-Ansatz  99 (101) ARGEn 60 (56) zkT 6 (7) gAw	
<b>Typ Ia</b> Unmittelbare Vermittlung auf den 1. AM ist nicht Teil des Fallmanagements  87 (91) ARGEn 6 (5) zkT 7 (4) gAw	<b>Typ Ib</b> Unmittelbare Vermittlung auf den 1. AM ist Teil des Fallmanagements  145 (144) ARGEn 3 (8) zkT 8 (7) gAw	<b>Typ IIa</b> Unmittelbare Vermittlung auf den 1. AM ist nicht Teil des Fallmanagements  13 (13) ARGEn 18 (16) zkT 0 (0) gAw	<b>Typ IIb</b> Unmittelbare Vermittlung auf den 1. AM ist Teil des Fallmanagements  86 (88) ARGEn 42 (40) zkT 6 (7) gAw

Quelle:UF1 (2008), S. 69.

Quelle: BTd 16/11488, S. 66

Erläuterungen: ARGEn (Arbeitsgemeinschaften – heute gemeinsame Jobcenter), zkT (zugelassene kommunale Träger – heute kommunale Jobcenter), gAw (getrennte Aufgabenwahrnehmung – heute nicht mehr möglich)

### Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung im Case Management betrifft erstens die Einhaltung von Standards im Prozess selbst, zweitens Systematisierung und Vernetzung von Bedarfslagen für übergeordnete Steuerungszwecke, drittens die Absicherung der Vernetzung mit potenziellen Leistungserbringern und nicht zuletzt die Überprüfung von Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit. Die DGCC (2011, S. 12f.) differenziert die qualitativen Standards des Case Managements in

- detaillierte Produkt- und Leistungsbeschreibung (Konzept)
- Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualitätsstandards
- Überwiegend standardisierte Arbeitsinstrumente
- Systematische, regelhafte und standardisierte Dokumentation und Evaluation
- Set qualitätssichernder Maßnahmen

Im Rahmen der explorativen Vorgehensweise wurde unter diesem Aspekt gefragt, wer denn für die Qualitätssicherung im Case Management der Jobcenter/Träger zuständig ist.<sup>12</sup> Auf differenziertere

<sup>12</sup> **Frage:** Wer ist in Ihrer Einrichtung für die Qualitätssicherung im Fallmanagementprozess verantwortlich?

Antwortvorgaben: Prüfung durch Vorgesetzte; Qualitätssicherungskonzept der Einrichtung, das auch im bFM greift; Eigenes Qualitätssicherungskonzept für das bFM; Unabhängige Qualitätsprüfung durch Externe; Sonstiges



Fragestellungen wurde angesichts der knappen Zeitressourcen von Befragten und Auswertenden verzichtet.

In den Antworten der beteiligten Fachkräfte wurden die Vorgesetzten als Qualitätssicherungsexperten für das Case Management genannt (16). Zudem hatten einige Jobcenter und insbesondere die freien Träger zusätzlich ein Qualitätssicherungskonzept (7), welches auch das Fallmanagement mit erfasste. Bei den freien Trägern wurde zudem auf externen Sachverstand bei der Qualitätssicherung zurückgegriffen, was eine gewisse Unabhängigkeit der Qualitätsprüfung sichert. Tiefe und Reichweite einer Qualitätssicherungskonzeption wurden nicht erfasst.

In Kenntnis der Strukturen in den Jobcentern, seien sie gemeinsam geführt oder rein kommunal verantwortet, kann ein derartiges Ergebnis noch nicht überzeugen. Vorgesetzte bewegen sich im Regelfall in den Erfassungsstrukturen der ihnen vorgegebenen Software, an deren „erfolgreiche“ Abarbeitung ihre eigene Bewertung hängt. Die Software wird durch ein verengtes System von vorgegebenen Kennziffern gespeist, die kaum ein realistisches Abbild des Case Managements ermöglicht. Ein systematisches Qualitätssicherungskonzept, welches sich gezielt auf das beschäftigungsorientierte Fallmanagement bezieht, hat sich nirgendwo gefunden. Der Verweis auf die überall vorhandenen Konzepte reicht u.E. nicht aus, eine qualitative Bewertung der Aufgabe aus den unterschiedlichen Perspektiven der beteiligten Akteure (Kunden, Fallmanager, Netzwerkpartner und auftraggebende Institution) vorzunehmen.

### Betreuungsrelation

Wie viele Menschen, ob Einzelhaushalte oder Bedarfsgemeinschaften mit mehreren Angehörigen, können Fachkräfte im Fallmanagement angemessen betreuen, um ihre vielfältigen Aufgaben sachgerecht wahrnehmen zu können? Nimmt man den Auftrag ernst, orientieren sich die Werte in der Fachgruppe um einen Betreuungsbestand zwischen 30 und 50 Haushalten. Der Gesetzgeber hatte seinerzeit im Entwurf (BTD 15/1516; 2003, S. 43) die Betreuungsrelation im Fallmanagement auf 1 : 75 Fälle festgelegt und betonte, dass „der im Rahmen dieses Gesetzentwurfs vorgesehene Betreuungsschlüssel von Fall-Managern zu Arbeitslosen im Verhältnis 1 : 75 (...) insoweit neben den Ergebnissen vom MoZArT die Zwischenergebnisse von FAIR [berücksichtigt].“ Da es keine klaren Vorstellungen für die Einführung eines Fallmanagements durch den Bundesgesetzgeber gab und die Aufgabe auch nicht den Weg in das Bundesgesetz fand, zeigten sich schnell die personellen (qualitativen und quantitativen) Grenzen dieses Entwurfs. Die Auswirkungen von überlasteten Fachkräften zeigen sich in vielfältiger Natur, von erhöhten Krankheitsraten, über Wegbewerben auf andere Dienstposten (insbesondere kommunale Mitarbeiter, aber auch vom SGB II ins SGB III), bis zur Verlagerung der Überlastungsfolgen auf die betroffenen Kunden. Henkel (2009, S. 154) stellte bezogen auf die Betreuung suchterkrankter Menschen in den Jobcentern bereits fest: „Die Fachkräfte haben folglich in der Mehrheit der Grundsicherungsstellen sehr viele Kund/inn/en zu betreuen und damit für den einzelnen Fall entsprechend wenig Zeit zur Verfügung. Dieser Mangel an zeitlichen Ressourcen setzt objektiv Grenzen in Bezug auf die Intensität und Qualität der Betreuung und kann dann zu Lasten der Personen mit besonderen Betreuungsbedarfen – wie z. B. suchtkranken Hilfebeziehenden - gehen, wenn für diese Personen keine besonderen Betreuungsstrukturen mit mehr zeitlichen Ressourcen vorgehalten werden.“

Insofern kann es nicht verwundern, dass die meisten Befragten (10) angaben, zwischen 100 und 200 Fälle zu betreuen. In fünf Fällen ergaben sich Betreuungsrelationen unter 100 Fällen bzw. Bedarfsgemeinschaften (BG) und nur in einem Fall lag die Betreuungsrelation unter 1:75 BG. Durch die Einrechnung des Overheads in die Betreuungsrelationen sprechen die meisten offiziellen Publikationen der Jobcenter von deutlich günstigeren Betreuungsrelationen. Für die betroffenen Kundinnen und Fachkräfte ein eher schwacher Trost. An dieser Stelle werden nach dem Qualitätsverständnis der Arbeitsgruppe die Standards für ein qualitatives Case Management in der Beschäftigungsförderung klar unterlaufen, machen die sachgerechte Ausübung der Funktion Fallmanagement nahezu unmöglich.

### Netzwerkpartner



Im Hinblick auf die Standards der DGCC (2011, S. 11), dass Case Management nur „in komplexen Problemlagen, zu deren Lösung eine Beteiligung mehrerer Akteure (Leistungserbringer), die in einem kooperativen Prozess aufeinander abgestimmt agieren, notwendig ist (hohe Akteursdichte)“ greift, legte die Arbeitsgruppe als einen Standard fest, dass mindestens drei unterschiedliche Akteure in den untersuchten Fallgestaltungen beteiligt sein mussten. Zusätzlich stellte die begleitende Fragestellung darauf ab, für welche Netzwerkpartner eine dokumentierte Regelung zur Zusammenarbeit vorliegt. Gefragt wurde in diesem Zusammenhang also nicht allein nach den beteiligten Netzwerkpartnern der vorzustellenden Fälle, sondern nach standardisierten Zusammenarbeitsformen, die über den Einzelfall hinausweisen. Im Regelfall nutzen die Jobcenter derartige Instrumente bei Netzwerkpartnern, die entweder häufiger für die Zusammenarbeit genutzt werden (z. B. AGH-Träger) oder die in einer größeren Zahl von Fällen eine intensivere Dienstleistung erbringen (Fachdienstleister wie Schuldner- oder Suchtberatung), die für die Integrationsplanung der Fachkräfte zentrale Bedeutung haben. Derartige standardisierte Formen der Kooperation können sich vollziehen in

- den Regularien der Ausschreibungs- und Angebotsunterlagen der Jobcenter (häufig bei den Leistungen nach §16 SGB II),
- durch Absprachen auf Leitungsebene (Protokolle) mit internen Partnern (ärztliche und psychologische Dienste, Jugendämter, Ausländerämter, Sozialämter etc.),
- durch Vergaberegularien der kommunalen Leistungen nach §16 a SGB II (hier sind grundlegende Austauschformen von Informationen zwischen Dienstleistern und Jobcentern Bestandteil der Vergabe),
- durch die geregelte Mitarbeit in entsprechenden Arbeitskreisen und Netzwerken (z. B. psychosoziale Arbeitsgemeinschaften, Gemeindepsychiatrieverbünde etc.) sowie
- durch freie Aushandlung zwischen den Akteuren (Kooperationsvereinbarung) im Interesse der betroffenen Kunden und Klientinnen.

**Tabelle 3: Nennungen der Netzwerkpartner mit geregelten Kooperationsstrukturen**

Netzwerkpartner	Nennungen (absolut)
Ärztliche/psychologische Fachdienste	1
Erwerbslosenberatung	3
Jugendamt	1
Leitungen nach §16 SGB II (Arbeitsmarktintegrative Leistungen)	Allg. 1 WB 6 AGH 1 BaE 1
Psychosoziale Versorgung (Khs./Beratungsstellen)	6
Schwerbehindertenabteilung BA	1
Schuldnerberatung	7
Suchtberatung	5
Zitat: „Alle Netzwerkpartner sind unmittelbar in das Projekt eingebunden, sie treffen sich regelmäßig, tauschen sich regelmäßig aus, Teilnehmer werden z.T. „warm“ übergeben. Jeder Projektpartner weiß von den anderen, wer was macht.“	

(Quelle: Eigene Auswertung)

WB = Weiterbildungsträger

AGH = Träger von Arbeitsgelegenheiten

BaE = Träger von Berufsausbildung in außerbetrieblichen Einrichtungen

„Vernetzung bezeichnet die Initiierung und den Aufbau sowie die prozesshafte Pflege und Überprüfung standardisierter Kooperations- und Koordinationsstrukturen im lokalen Versorgungsgefüge (Systemmanagement). Die Einbeziehung der Infrastrukturebene unterscheidet CM wesentlich von anderen Beratungsformen“ (DGCC, 2011, S. 12). Bemängelte Henkel (2009, S. 31f.) noch das Fehlen geregelter Kooperationsstrukturen, so geben unsere Befragungsergebnisse Hinweise darauf, dass Formen der standardisierten Kooperation zwischen Jobcentern und bedeutsamen Netzwerkpartnern zunehmen. Neben den Kooperationsformen eines fachlichen Austauschs und der wechselseitigen Teilnahme an Dienstbesprechungen, der gemeinsamen Arbeit in übergeordneten Gremien oder Arbeitszirkeln auf Leitungsebene

regeln immer mehr Jobcenter die Zusammenarbeit auch auf formalen Wegen. Für häufig wiederkehrende Kooperationsformen erscheint dieses Praxisvorgehen angemessen, um der Vernetzung über

den Einzelfall hinaus Sicherheit und Struktur zu geben, unabhängig davon, wer gerade am und mit dem Fall arbeitet. Durchschnittlich kennen die Fachkräfte 3-4 geregelte (Vertrag/Vereinbarung) Formen der Kooperation mit Netzwerkpartnern.

So verwundert es nicht, dass die sozialintegrativen Leistungen des §16a SGB II (Schuldnerberatung, Suchtberatung, psychosoziale Beratung und Versorgung) am häufigsten genannt werden, wenn es um geregelte Kooperationsstrukturen geht (vgl. Tab. 3). Sie stellen Eckpfeiler einer stärker sozial orientierten Integrationsstrategie dar, wenn außerfachliche Hemmnisse einer schnellen Wiedereingliederung im Arbeitsmarkt im Wege stehen. Auch zu vielen arbeitsmarktintegrativen Partnern bestehen geregelte Kooperationsstrukturen außerhalb des täglichen Abstimmungsgeschäfts. Erstaunlicherweise berichten Fachkräfte gelegentlich auch von Kooperationsvereinbarungen mit Erwerbslosenberatungsstellen, die ansonsten eher wenig oder kritisch einer Zusammenarbeit mit dem Jobcenter gegenüberstehen. In den fallbezogenen Analysen (vgl. Kap. 3.3.1) zeigt sich, dass die Kooperationsnotwendigkeit und der Kooperationsaufwand mit nicht gebundenen Partnern sehr viel intensiver ist, als die strukturelle Zusammenarbeit mit Partnern über geregelte Verfahren.

### IT-Infrastruktur

Zu den wesentlichen Standards im Case Management gehören standardisierte Arbeitsinstrumente, insbesondere zur Dokumentation und Auswertung der Einzelfälle. So soll der Case Managementprozess sich weitgehend unabhängig von der Person des Fallmanagers darstellen können (DGCC, 2011, S. 13). Kern dieser Standardisierung ist ein Softwarepaket, das sowohl die Prozessstruktur des CM abbildet, wie auch qualitative und quantitative Auswertungsprozeduren erlaubt. Im beschäftigungsorientierten Fallmanagement kommt hinzu, dass diese Anforderungen über vernetzte oder parallele Software noch mit vermittlungsbezogenen Prozessen zusammenzuführen wären.

Überraschenderweise geben alle befragten Fachkräfte an über eine Software zu verfügen, die partiell (3) oder vollumfänglich (13) den Anforderungen des Case Managements genügt.<sup>13</sup> Egal ob diese Aussagen eher auf die geringe Erwartungshaltung der Fachkräfte an eine derartige Software zurückzuführen sind oder es sich tatsächlich um eine den Ansprüchen an ein geregeltes CM-Verfahren genügende Softwarelösung handelt, zeigt dieses Ergebnis, dass Case Management in den Jobcentern Teil der Praxis geworden ist. Insofern ist dieser Hinweis ernst zu nehmen, dass es reine „Eye Catcher“ unter den Case Managern im Jobcentern nicht mehr geben dürfte, zumindest in der spezialisierten Variante des beschäftigungsorientierten Fallmanagements. Kritisch bleibt der Hinweis, dass zumindest die Bundesagentur für Arbeit bei ihren Jobcentern größeren Wert auf die formale Nutzung ihrer Vermittlungstools legt als auf einen sachgerechten Gebrauch der Fallmanagementverfahren.

### Supportstrukturen

Anspruchsvollere soziale Dienstleistungen sind ohne begleitende reflexive Hilfen für die Fachkräfte nicht mehr denkbar. Zu den wesentlichen Standards des beschäftigungsorientierten Fallmanagements muss daher zählen, dass die Fachkräfte regelmäßig Gelegenheit haben in unterstützender Weise ihr Fallbetreuung zu reflektieren und bei festgefahrenen Sichtweisen neue Impulse für ein adäquates Vorgehen zu gewinnen. Innerhalb der sozialen Dienstleistungen aber auch in weiten Teilen der Wirtschaft haben sich hier Strukturen der kollegialen Fallbesprechung/Beratung und Supervision etabliert. Die Arbeitsgruppe wollte daher wissen, ob und in welchem Umfang die Fachkräfte die Möglichkeit haben, an derartigen Unterstützungssystemen zu partizipieren. In der Fragestellung wurde darauf abgestellt, dass für FallmanagerInnen mindestens 1 x mtl. eine der folgende Reflexionsmöglichkeiten bestehen muss: Kollegiale Beratung/Fallbesprechung o.ä., Supervision, andere Formen, privat organisierte Reflexionsangebote. Es bestand auch die Möglichkeit „Keine Reflexionsmöglichkeiten“ anzukreuzen.

Alle Fachkräfte gaben an, eine derartige Reflexionsmöglichkeit zu besitzen. 14 Befragte verfügten über die Möglichkeit im gesetzten Zeitrahmen das Angebot der kollegialen Fallbesprechung/Beratung nutzen zu können. In weiteren drei Fällen bestand zusätzlich die Möglichkeit in größeren Zeitabstän-

---

<sup>13</sup> Frage: Verfügt Ihre Organisation über ein EDV-Programm, das die Struktur des Fallmanagementprozesses abbildet?

den auch professionelle Supervision durch externe Begleiter nutzen zu können. Denkt man an die Anfangsphase der Jobcenter, in der es häufig den Fachkräften nicht möglich war derartige Angebote zu nutzen, zeigen sich hier doch bemerkenswerte Fortschritte. Derartige Angebote sind sicherlich auch aus einer personalfürsorglichen Haltung der Geschäftsführung ein lohnendes Angebot. In zwei Fällen gab es Hinweise darauf, dass die Fachkräfte die bestehenden Angebote nur unzureichend nutzen. Ein Signal dafür, dass die Bereitstellung des Angebots alleine noch nicht ausreicht, sondern dass es auch darum gehen muss, die Inanspruchnahme seitens der Organisation zu begleiten.

Im Rahmen der DGCC-Qualifizierung lernen alle zukünftigen Fallmanager das Verfahren „kollegiale Beratung“ kennen und müssen auch an mindestens 12 Stunden professioneller Supervision teilnehmen. Fachkräfte, die diese Angebote nicht nutzen, sind für die Aufgabe des spezialisierten Fallmanagements in der Regel nicht geeignet, laufen hohe Gefahr eines Ausbrennens oder der unreflektierten Druckverlagerung auf die betreute Kundschaft.

### 3.3 Übergreifende Fallauswertung: Case Management im Prozess der Beschäftigungsförderung

Im zweiten Teil der Erhebung ging es um die konkrete Betreuung der Menschen, die für eine erfolgreiche Integrationsarbeit stehen sollen. Für den Erfolg des beschäftigungsorientierten Fallmanagements steht in erster Linie die erfolgreiche Rückkehr von Menschen in eine Beschäftigung, die nach den klassischen Kriterien der Vermittlungsarbeit als „arbeitsmarktfremd“ identifiziert wurden. Dabei geht es gerade der Fachgruppe nicht um einen verkürzten Blick i.S. des offiziellen Controllings, der sich nahezu ausschließlich auf Rückkehr in den Arbeitsmarkt und Teilnahme an Aktivierungsmaßnahmen reduziert. Der Fachgruppe ist bewusst, dass beim betreuten Personenkreis im beschäftigungsorientierten Fallmanagement teilweise über Jahre und Jahrzehnte Bemühungen unterschiedlichster Akteure zu verzeichnen waren, die betroffenen Menschen auch arbeitsmarktlich einzugliedern. Die Schwierigkeiten dürften nicht zuletzt auch aus den Ungleichgewichten am Arbeitsmarkt resultieren, die über Jahrzehnte in der alten Bundesrepublik eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration von Millionen Menschen erschwerten. Die „geparkte“ Arbeitsmarktreserve, so zeigt sich heute, die über Jahre und Jahrzehnte erfahren hat nicht gebraucht zu werden, zeigt sich mit Recht oft eigensinnig und widerspenstig, wenn es um schnelle Verfügbarkeit und Vermittlung auf jeden beliebigen Job geht. Die ‚geronnen‘ Eigenlogiken der Menschen passen nicht zwangsläufig zu den rechtlichen und administrativen Vorgehensweisen, denen Kunden und Fallmanagerinnen gleichermaßen ausgesetzt sind (vgl. Ludwig-Mayerhofer et al., 2009)

Dennoch scheint es bei verbesserten Arbeitsmarktbedingungen und umfassender und gezielter Unterstützung zu gelingen, auch Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, von denen Vermittlungsfachkräfte nach einem standardisierten Profiling eine arbeitsmarktliche Rückkehr eher für unwahrscheinlich gehalten haben.

Die Kriterien für Angaben zur Fallsystematik und –betreuung suchten in einfacher Form entlang der theoretischen Strukturierung von Case Management zu erfassen, wie innerhalb grundlegender Ansätze die Arbeit am Fall dokumentiert werden konnte. Tabelle 3 stellt die Kriterien des fallspezifischen Settings dar.

**Tabelle 4: Fallspezifische Prüfkriterien für das beschäftigungsorientierte Fallmanagement**

Fallsetting		
Erstgespräch/ Assessment		
9	Wird der Einsatz von Fallmanagement/Case Management fallspezifisch begründet und dokumentiert? (komplexer Handlungsbedarf)	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Individualbegründung <input type="radio"/> Standardisierter Baustein <input type="radio"/> Nein <input type="radio"/> Generalisierter Ansatz für alle Kundengruppen oder Zuweisung an freie Träger

<b>10a</b>	Weist das Assessment Hilfebedarfe zu folgenden Lebensbereichen aus....?	<input type="checkbox"/> Allgemeine und berufliche Qualifikation <input type="checkbox"/> Gesundheit <input type="checkbox"/> Familie und persönliches Umfeld (Sozialraum) <input type="checkbox"/> Recht und Justiz <input type="checkbox"/> Wohnsituation <input type="checkbox"/> Finanzen <input type="checkbox"/> Intrapyschischer Unterstützungsbedarf (Motivation, Durchhaltevermögen, Verhaltensauffälligkeiten, Sprach-Ausdrucksvermögen etc.) <input type="checkbox"/> Sonstige .....
<b>10b</b>	Weist das Assessment Ressourcen zu folgenden Lebensbereichen aus ....?	<input type="checkbox"/> Allgemeine und berufliche Qualifikation <input type="checkbox"/> Gesundheit <input type="checkbox"/> Familie und persönliches Umfeld (Sozialraum) <input type="checkbox"/> Recht und Justiz <input type="checkbox"/> Wohnsituation <input type="checkbox"/> Finanzen <input type="checkbox"/> Intrapyschischer Unterstützungsbedarf (Motivation, Durchhaltevermögen, Verhaltensauffälligkeiten, Sprach-Ausdrucksvermögen etc.) <input type="checkbox"/> Sonstige .....
<b>Serviceplanung/Integrationsplanung</b>		
<b>11</b>	Konnten erkannte Bedarfe aus dem Assessment nicht realisiert werden? (Wegen unklarer Formulierung nicht ausgewertet)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Wenn „Nein“ Begründung
<b>12</b>	Liegt ein ausdifferenzierter und dokumentierter Hilfe- oder Integrationsplan vor? (Zielformulierung, Verantwortlichkeiten, Zeitplanung)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
<b>Linking/Vernetzung und Monitoring</b>		
<b>13</b>	Wie viele der Netzwerkpartner im Fall konnten aus (standardisierten) Kooperationsvereinbarungen genutzt werden?	<input type="checkbox"/> Zahl .....
	Welche und wie viele Partner waren durch individuelle Absprachen einzubinden?	<input type="checkbox"/> Zahl .....
<b>14</b>	Hat es zwischen den beteiligten Akteuren Absprachen/Verständigungsprozesse über eine abgestimmte Zielerreichung gegeben?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Mir nicht bekannt
<b>15</b>	Wie viele Außendienste waren in diesem Fall notwendig?	<input type="checkbox"/> Zahl <input type="checkbox"/> Keine <input type="checkbox"/> AD nicht möglich/ gewünscht
<b>Evaluation/Controlling</b>		
<b>16</b>	Gibt es eine Qualitätssicherung über und mit den Netzwerkpartnern? (Rückmeldungen in beide Richtungen, Bewertungen zur Zusammenarbeit und (Miss-)Erfolgen, Veränderungen)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
<b>17</b>	Haben Sie einen Überblick über die Ausgaben für den Fall während der Betreuungszeit?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Nur teilweise
<b>18</b>	Gibt es ein regelmäßiges Verfahren, in dem Rückmeldungen der Kunden zum Betreuungsprozess eingeholt werden? (Fragebogen, abschließendes Bewertungsgespräch, Telefoninterview)	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
<b>19</b>	Konnte der Kunde/die Kundin auch nach dem Ende der Betreuung im Fallmanagement durch mich oder einen beauftragten Träger nachbetreut werden?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein

20	Gesamtdauer der Betreuung im Fallmanagement	o bis zu 6 Monaten
		o 6-12 Monate
		o 12-18 Monate
		o 18-24 Monate
		o länger als 24 Monate

### 3.3.1 Ergebnisse zu den Standards im Case Management

#### Fallzugang

Bei den staatlichen Akteuren (Jobcentern) erfolgt die Dienstleistung des Fallmanagements überwiegend nach einer Individualprüfung. Die im Konzept der Bundesagentur für Arbeit zum beschäftigungsorientierten Fallmanagement (2004) verankerte Übernahmelogik, die sich in einer eigenwilligen Form auch im zugehörigen IT-System VerBIS<sup>14</sup> wiederfindet, erfordert eine individuelle Prüfung der Komplexität des Falles und eine Einschätzung, inwieweit durch das Dienstleistungsangebot tatsächlich eine Verbesserung der sozialen und arbeitsmarktlichen Situation der Kundinnen eintreten kann. Von daher ist bei den meisten Akteuren (absol. 11) eine pauschale und nach Zielgruppen festgelegte Zuweisungssystematik nicht vorgesehen, wie es teilweise auch durch die politisch Verantwortlichen („Alle Jugendlichen erhalten einen Fallmanager“) verkündet wurde.

Ausnahme gibt es lediglich bei den staatlichen Trägern, die nach dem generalistischen Fallmanagementansatz arbeiten (hier sollen alle Klienten in den Strukturen des Fallmanagement betreut werden – vgl. Kap. 2), und bei den freien Trägern, die im Regelfall auf die Zuweisung ihrer Klientel kaum Einfluss nehmen können. Als Auftrag nehmende Organisation sind freie Träger der Beschäftigungsförderung verpflichtet, Case Management für die überstellten Klienten anzubieten, wenn es Bestandteil der Ausschreibung und vertraglichen Unterlagen ist.

#### Assessment

Die Fragen des lokalen Arbeitskreises zum Assessment bezogen sich zum einen darauf herauszuarbeiten, was die Hauptdimensionen des komplexen Handlungsbedarfes sind, die den Einsatz von Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung hervorrufen. Die wesentlichen Indikatoren konnten aus einschlägigen Publikationen erarbeitet werden (vgl. exemplarisch Burmann et. al, 2000; MASQT NW, 2000; Hirseland & Lombato, 2010; Osiander & Steinke, 2011). Zudem gab es die Möglichkeit Besonderheiten als zusätzlichen Unterstützungsbedarf zu benennen. Die Ergebnisse zeigen, dass es keinen herausge-

**Tabelle 5: Unterstützungsbedarf**

Weist das Assessment Hilfebedarfe zu folgenden Lebensbereichen aus....? (Mehrfachnennungen, N=17)		
	Absol.	In %
o Allgemeine und berufliche Qualifikation	9	12,5
o Gesundheit	12	16,67
o Familie und persönliches Umfeld (Sozialraum)	7	9,72
o Recht und Justiz	7	9,72
o Wohnsituation	10	13,89
o Finanzen	12	16,67
o Intrapsychischer Unterstützungsbedarf (Motivation, Durchhaltevermögen, Verhaltensauffälligkeiten, Sprach-Ausdrucksvermögen etc.)	12	16,67
o Sonstige .....	3	4,17
<b>Gesamt</b>	<b>72</b>	<b>100,00</b>

(Quelle: Eigene Auswertung)

<sup>14</sup> In den entsprechenden Durchführungsbestimmungen zu VerBIS heißt es für die Fachkräfte, dass .....

hobenen Bedarf im Kontext des beschäftigungsorientierten Fallmanagements gibt. Alle Bedarfssituationen, die die Integration in den Arbeitsmarkt und die Stabilität der sozialen Teilhabe gefährden, sind auch vorfindbar. Die Fachkräfte, egal ob in den staatlichen Dienststellen oder bei freien Trägern, müssen in der Lage sein, die jeweils wechselnden individuellen Bedarfslagen zu erfassen, zu strukturieren und für eine angemessene Unterstützungsleistung nutzbar zu machen.

Hinter jeder groben Kategorie verbirgt sich eine Vielzahl von differenzierten Problemlagen. So stehen hinter dem Merkmal ‚Wohnsituation‘ Unterstützungsbedarfe wie drohende Wohnungslosigkeit durch Mietschulden, Mietvertragsverletzungen, Räumungsklage, Räumungsurteil, Räumungstermin oder Beendigung des Hauptmietverhältnisses (bei Untermietern). Aber auch unzumutbare Wohnverhältnisse wie beengtes Wohnen, unzumutbarer Wohnungsstandards oder überhöhte Wohnkosten bzw. Überschreiten der zulässig förderbaren Mietobergrenzen (KdU) finden sich im Alltag der Fachkräfte. Für bereits wohnungslose Menschen stellten sich zusätzliche Fragen nach augenblicklicher Unterbringung und weitere Versorgung im lokalen Hilfesystem (vgl. MASQT, 2000, S. 49). Beratungsgespräche über derartige Themen, die insbesondere im Bereich von familiären, gesundheitlichen oder intrapsychischen Bedarfslagen höchst intime und komplexe Zusammenhänge offenbaren können, entziehen sich einer standardisierten Form der Bearbeitung.

Die „sonstigen Hilfebedarfe“ betrafen vor allem Mobilitätsbedarfe wie fehlende Führerscheine und Kraftfahrzeuge, um eine angestrebte Tätigkeit auch aufnehmen zu können.

Den neueren Entwicklungen folgend erfasst aber ein aussagekräftiges Assessment nicht nur die Bedarfslagen, sondern stellt auch auf Ressourcen und Eigenleistungsfähigkeit der Menschen ab. Alle IT-gestützten Erfassungsprogramme zum Assessment sehen ausdrücklich die Erfassung von Stärken und Ressourcen vor. Von daher war es natürlich interes-

<b>Tabelle 6: Ressourcenfeststellung</b>		
<b>Weist das Assessment Ressourcen zu folgenden Lebensbereichen aus ....? (Mehrfachnennungen, N=17)</b>		
	<b>Absol.</b>	<b>In %</b>
o Allgemeine und berufliche Qualifikation	<b>11</b>	<b>18,0</b>
o Gesundheit	<b>11</b>	<b>18,0</b>
o Familie und persönliches Umfeld (Sozialraum)	<b>5</b>	<b>8,2</b>
o Recht und Justiz	<b>3</b>	<b>4,9</b>
o Wohnsituation	<b>7</b>	<b>11,5</b>
o Finanzen	<b>3</b>	<b>4,9</b>
o Intrapsychische Ressourcen (Motivation, Durchhaltevermögen, Zusammenarbeitsbereitschaft, Lebensfreude, Freundlichkeit, Redegewandtheit etc.)	<b>13</b>	<b>21,3</b>
o Sonstige .....	<b>8</b>	<b>13,1</b>
<b>Gesamt</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

(Quelle: Eigene Auswertung)

sant zu erfahren, ob überhaupt und wie sich derartige Ressourcenfeststellungen im Alltagshandeln der Fachkräfte wiederfinden würde. Es wurden hierzu die gleichen Kategorien genutzt.

Insgesamt war die Zahl der herausgearbeiteten Ressourcen etwas geringer als die der Bedarfslagen, jedoch zeigen die Ergebnisse, dass von einem rein defizitorientierten Blick im beschäftigungsorientierten Fallmanagement der öffentlichen wie privaten Träger nicht mehr die Rede sein kann. Die Schulungsmaßnahmen dürften ihren Teil dazu beigetragen haben, die Aufmerksamkeit der Fachkräfte auf diesen Punkt stärker auszurichten. Letztendlich sind es genau diese Aspekte, die Selbstvertrauen stärken und Planungssicherheit bei der Umsetzung geben. Auch hier zeigt sich (Tab. 6), dass es keine eindeutige Schwerpunktbildung bei der Ressourcenfeststellung gibt, sondern dass sich die Ressourcen erst in einem individuellen Begleitungsprozess herausarbeiten lassen.

In einigen Ressourcenkategorien lassen nur die Fallschilderungen erkennen, was Ressource in der jeweiligen Kategorie bedeuten kann. So sind Ressourcen im Bereich Recht und Justiz häufig darauf ausgerichtet, dass es den Klienten gelungen ist selbstständig beispielsweise Angebote der Bewährungshilfe zu nutzen oder durch angemessene Aktivitäten eine drohende Gefängnisstrafe in eine Bewährungsaufgabe umzuwandeln.



### **Integrationsplanung**

Die Fragen zur Integrationsplanung sollten vor allem herausarbeiten, inwieweit es den Fachkräften gelingt auf die erkannten Unterstützungsbedarfe auch adäquate Hilfeangebote unterbreiten zu können. Hier scheint es mehrheitlich zu gelingen, die lokalen Angebote so auszurichten, dass wirksame Unterstützung für die Betroffenen erfahrbar ist. In rund 2/3 der Berichte sagten die Fachkräfte aus, dass es gelungen sei auf erkannte Bedarfe auch adäquate Hilfsangebote zu unterbreiten. In rund 1/3 der Fälle gab es allerdings auch Hinweise auf fehlende oder unzureichende Hilfsangebote. In zwei Fällen wurde darauf hingewiesen, dass es zwar ein Angebot gab, dieses jedoch von den Betroffenen abgelehnt oder abgebrochen wurde. Die Arbeitsgruppe schließt in diesem Zusammenhang Selbstselektionseffekte nicht aus, wurden doch arbeitsmarktlich „erfolgreiche“ Integrationen betrachtet. Die Angebote waren deshalb ‚passgenau‘, weil sie erfolgreich waren. Insgesamt scheint die Ausschreibungspraxis der lokalen Akteure immer noch nicht auf ein zugeschnittenes individualisiertes Case Management zu passen.

### **Vernetzung**

Im Durchschnitt der beteiligten Netzwerkpartner an der konkreten Fallarbeit zeigte sich – bei einer großen Spannweite –, dass sich fallbezogen rund 1,5 koordinierte Netzwerkpartner (absol. 27) im Hilfenetz befanden und 2,9 (absol. 49) individuell zugeordnete Partner. Koordinierte Netzwerkpartner weisen auf eine systematisierte Form der Zusammenarbeit in Form von Verträgen, Absprachen oder Vereinbarungen hin (s.o.), während individuelle Partner im jeweiligen Fall neu einbezogen und im Handeln abgestimmt werden müssen, dementsprechend einen höheren Koordinierungsaufwand nach sich ziehen. Immer wieder wird in den Fallbeschreibungen erkennbar, dass Steuerung im Case Management des Falles auch dazu führt, dass das Hilfesystem partiell auf den Bedarf im Einzelfall ausgerichtet werden muss. Der Aufwand hierfür ist nicht unerheblich und verlangt gute Kooperationsfähigkeit der Case Managerin, um nicht verletzend oder überheblich zu wirken. So gaben auf die Nachfrage, inwieweit es zwischen den beteiligten Akteuren Absprachen/ Verständigungsprozesse über eine abgestimmte Zielerreichung gegeben habe, 12 Fachkräfte an, dass es hier zu individuellen Absprachen zwischen den beteiligten Netzwerkpartnern im Einzelfall gekommen ist. Nur in wenigen Fällen hat man sich allein auf die vorgegebenen Hilfestrukturen (durch Kooperationsvereinbarungen o.ä.) verlassen.

In diesem Kontext wurde auch die Frage nach Außendiensten gestellt, was Hausbesuche ebenso einschließt wie Besuche bei beteiligten Netzwerkpartnern während der Betreuung. Hier gab es die deutlichsten Unterschiede zwischen den freien Trägern und den staatlichen Akteuren. Während für die Fallmanagerinnen der freien Träger Außendienste und Hausbesuche alltägliches Handeln darstellen (hier berichteten die meisten von einer Größenordnung zwischen 5 und 7 Außendiensten/ Hausbesuchen), sind diese Aktivitäten bei den staatlichen Stellen eher selten oder gar nicht anzutreffen. Die Mitarbeiterinnen im Fallmanagement der Jobcenter pflegen überwiegend eine „Komm-Struktur“ und sind nur in Ausnahmefällen bereit oder in der Lage, das Büro zu verlassen<sup>15</sup>. Den Mitgliedern in der Arbeitsgruppe ist dabei bekannt, dass Außendienste/ Hausbesuche in den Jobcentern teilweise durch organisationsinterne Regelungen erschwert und teilweise sogar offen untersagt wurden. Die mit dem Außendienst verbundenen datenschutzrechtlichen Probleme sind lösbar. Hier ist dringend Handlungsbedarf angezeigt, will sich das beschäftigungsorientierte Fallmanagement der staatlichen Träger von einer bürokratischen Ausrichtung zu einer offenen Dienstleistung wandeln.

### **Evaluation/Controlling**

Evaluation und Controlling kann sehr umfangreich aufgesetzt werden und im Hinblick auf Erfassungszeit und Erhebungsaufwand viel Zeit benötigen. Die meisten Fachkräfte in den Gesundheits- und Sozialberufen klagen einvernehmlich darüber, dass ihnen durch diese Arbeit häufig die Zeit fehlt, mit ihren Kunden intensiver zu arbeiten. Für diese Vorerhebung hat sich der Arbeitskreis auf fünf Fragestellungen geeinigt, um in einer ersten Annäherung auch diesen Prozessschritt zu beleuchten:

---

<sup>15</sup> Zum Hausbesuch im beschäftigungsorientierten Fallmanagement vgl. Göckler, 2012, S. 123



1. Gibt es eine Qualitätssicherung über und mit den Netzwerkpartnern (Rückmeldungen in beide Richtungen, Bewertungen zur Zusammenarbeit und (Miss-)Erfolgen, Veränderungen)?
2. Haben Sie einen Überblick über die Ausgaben für den Fall während der Betreuungszeit?
3. Gibt es ein regelmäßiges Verfahren, in dem Rückmeldungen der Kunden zum Betreuungsprozess eingeholt werden? (Fragebogen, abschließendes Bewertungsgespräch, Telefoninterview)
4. Konnte der Kunde/die Kundin auch nach dem Ende der Betreuung im Fallmanagement durch mich oder einen beauftragten Träger nachbetreut werden?
5. Gesamtdauer der Betreuung im Fallmanagement

Zu 1) In 2/3 der Fälle gaben die Befragten zu ersten Frage an, dass es in irgendeiner Form eine Qualitätssicherung zwischen den beteiligten Netzwerkpartnern gibt. Auch wenn über Umfang und Tiefe der Maßnahmen hierzu nähere Angaben fehlen, ist es zumindest im beschäftigungsorientierten Fallmanagement nicht mehr typisch, die Kunden „nur“ an einen Netzwerkpartner zu überweisen und darauf zu warten, dass er irgendwann wieder auftaucht. Eine Vielzahl von schnellen oder auch aufwändigeren Begleitungs- und Abstimmungsformen scheint hier zum Einsatz zu kommen und harret einer intensiveren Erkundung. Allerdings gaben auch 5 Befragte an, keine vertiefte Form der Zusammenarbeit während der Fallbegleitung genutzt zu haben. In einigen Fällen waren hierzu Hinweise wie „vom Kunden nicht gewünscht“ oder „klare Aufgabenstellung, deshalb nicht erforderlich“ zu finden, die auf individuelle oder strukturelle Faktoren schließen lassen. Verständlich wird dies etwa, wenn ein Kunde an einer Kurzqualifizierung von wenigen Tagen oder Wochen teilnimmt (Gabelstaplerführerschein), bei der eine intensive Begleitung durch das Fallmanagement nicht erforderlich ist.

Zu 2) Wenn Case Management immer mit dem Gedanken an die Wirtschaftlichkeit der Hilfestellung verbunden ist, so müssen die agierenden Fallmanagerinnen über eine genaue Kenntnis der Ausgabenstrukturen und des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens verfügen. Nur in zwei Fällen gaben die Fallmanager an, genau zu wissen wie viel Geld sie für den Fall ausgegeben haben. Fast  $\frac{3}{4}$  der Fallmanagerinnen hatten keine Hinweise zur Ausgabenstruktur, in drei Fällen hatten sie nur teilweise Einblick in die Ausgabenstruktur. Dies verweist sowohl bei den Behörden wie den freien Trägern darauf, dass es IT-technisch noch nicht möglich oder erwünscht ist, den involvierten Fachkräften den Zugriff auf die Finanzdaten zu ermöglichen. Ein deutliches Defizit für die erfolgreiche Umsetzung eines gelingenden Case Managementansatzes.

Zu 3) Ein kundenorientierter Abschluss des Betreuungsprozesses, der auch einen entsprechenden Ausstieg aus der Fallbegleitung einleitet, findet ebenfalls eher selten statt.  $\frac{2}{3}$  der befragten Fachkräfte geben an, dass es regelmäßige und strukturierte Rückmeldeform des Kunden zum Betreuungsprozess nicht gibt. Nur 5 Befragte an, eine der skizzierten Abschlussformen zu nutzen. Im Prozedere des Jobcenters kann dies zumindest formal nicht erstaunen, da mit erfolgreicher Integration in den Arbeitsmarkt und einer damit (hoffentlich) verbundenen Beendigung der Hilfebedürftigkeit auch quasi per Gesetz die Betreuung durch die Fallmanagerin endet. Dennoch wäre i.S. eines lernenden Fallmanagements zu empfehlen, nach einer strukturierten Form der Rückmeldung durch die betreuten Kunden zu suchen.

Zu 4) Rein formal ist es bis jetzt gesetzlich nicht möglich, eine Kundin des Jobcenters auch nach Aufnahme der Beschäftigung für eine gewissen Zeit weiterhin zu betreuen, es sei denn, sie bleibt hilfebedürftig. Allerdings haben einige Jobcenter angefangen mit Modellen zu experimentieren, diese Nachbetreuung entweder über eigenes Personal oder beauftragte Träger sicherzustellen, da sich die Nachhaltigkeit der Integrationen deutlich zu erhöhen scheint, können Arbeitnehmer wie Arbeitgeber auf eine begleitende und vermittelnde Fachkraft in den ersten Monaten der Arbeitsaufnahme zurückgreifen. Das baden-württembergische Modell des Passiv-Aktiv-Transfer<sup>16</sup>, das explizit eine sozial-

<sup>16</sup> Näheres unter: [http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/de/Sozialer\\_Arbeitsmarkt\\_Passiv-Aktiv-Tausch/288694.html](http://www.sm.baden-wuerttemberg.de/de/Sozialer_Arbeitsmarkt_Passiv-Aktiv-Tausch/288694.html)

pädagogische Betreuung während der Arbeit vorsieht, dürfte hier weitergehende Erkenntnisse zutage fördern. Während 10 Befragte angaben keine Nachbetreuungsmöglichkeit zu besitzen, konnten 7 Fachkräfte hier weitergehende Hilfe leisten, überwiegend bei den freien Trägern. Der Deutsche Landkreistag und der Deutsche Städtetag haben in einem aktuellen Positionspapier (2013) genau diese Forderung erhoben.

Zu 5) Die Ergebnisse zur Betreuungsdauer belegen eindrücklich (vgl. Tab. 7), dass es kein Verfahren des „Quick and Dirty“ im Kontext eines anspruchsvollen Case Managements geben kann. Die oftmals bereits seit Jahren bestehenden Unterstützungsbedarfe lassen sich nicht zügig überwinden und auch

o bis zu 6 Monaten	0
o 6-12 Monate	3
o 12-18 Monate	3
o 18-24 Monate	4
o länger als 24 Monate	6
Gesamt	16

(Quelle: Eigene Auswertung)

Rückschritte und Erfahrungen des Scheiterns gehören in einen Begleitungsprozess, für den zwei Jahre durchaus eine angemessene Zeitspektive zu sein scheint. Modelle aus der Anfangszeit des beschäftigungsorientierten Fallmanagements, die mit Zeiträumen von unter 6 Monaten arbeiteten, haben sich wohl als Irrweg herausgestellt.

In einer Begleitmail formulierte es eine Fallmanagerin so: „Also – bFM kann besonders dann erfolgreich sein, wenn die Höchstdauer der Betreuung überschritten wird.“

### 3.3.2 Erfolgsfaktoren aus Sicht der Fachkräfte

In einer abschließenden Frage wurden die Fachkräfte darum gebeten anzugeben, was für Sie die entscheidenden Erfolgsfaktoren für die arbeitsmarktliche Integration der Kundinnen waren. Ergänzt wurden diese Angaben noch um prägnante Aussagen in den Falldarstellungen, die auf zentrale Erfolgsindikatoren hinwiesen.

Die Auswertung der Fallgestaltungen zeigt, dass es nahezu ausschließlich Integrationen in sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung oder Ausbildung ging (Tab. 8). Das Ergebnis zeigt auch, dass es zu den „geheimen“ Qualitätsansprüchen eines beschäftigungsorientierten Fallmanagements gehört, dass die Betroffenen anschließend ihren Lebensunterhalt aus eigenen Kräften bestreiten können. Dort, wo das Einkommen trotz Arbeit nicht ausreicht den Lebensunterhalt sicherzustellen, wurde dies seitens der Fachkräfte als ein unbefriedigender Zustand vermerkt.

sv Vollzeit	13
sv Teilzeit	1
Mini-/Midijob	0
Selbstständig	0
Ausbildung	3

Quelle: eigene Erhebung

Nicht zuletzt zeigten die Falldarstellungen auch, dass der Weg zu einer sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigung häufiger nur über Teilintegrationen wie Teilzeitarbeitsverhältnisse, Praktika, Leiharbeitsverhältnisse oder Mini-/ Midijobs erreicht werden konnte, aus denen dann mittelfristig eine Übernahme resultierte. Dies stellt sicherlich an das Durchhaltevermögen vieler Kunden und Fachkräfte erhöhte Ansprüche.

Strukturiert man diese Aussagen in den Falldarstellungen in einem vereinfachten inhaltsanalytischen Vorgehen<sup>17</sup>, lassen sich zumindest die erfolgsträchtigen Felder näher identifizieren, die in diesen Fällen einen arbeitsmarktbezogenen Erfolg sicherten (in Klammern Mehrfachnennungen):

<sup>17</sup> Eine explizite inhaltsanalytische Vorgehensweise war in diesen Fällen nicht angezeigt, da die Fachkräfte selbst die erfolgsträchtigen Faktoren in einer eigenen Fragestellung angeben sollten. Die Angaben wurden

### a) Netzwerkarbeit

Der größte Teil der von den Fachkräften genannten Erfolgsgründe bezieht sich auf die Arbeit im Netzwerk. Diese Gründe lassen sich in vier unterschiedliche Teilaspekte gliedern:

Zusammenarbeit allg.: Typische Aussagen in diesem Zusammenhang waren „Gute Zusammenarbeit der beteiligten Partner, insbesondere mit Arbeitgeber und dem Weiterbildungsträger“, „Gute Kooperation zwischen den Akteuren“ oder „Funktionierendes Netzwerk“ ergänzt um eine „zielorientierte Zusammenarbeit der Netzwerkpartner“.

Besonderes Engagement der NWP: In einigen Fällen wird das besondere Engagement der beteiligten Netzwerkpartner hervorgehoben, was noch einmal auf einen wesentlichen Entscheidungsfaktor bei der Auswahl der unterstützenden Dienstleister hinweist. Hierzu zählten Aussagen wie „hohe Unterstützungsbereitschaft des AGH-Trägers / Hohe Einsatzbereitschaft des Maßnahmeträgers bei einer engmaschigen, individuellen Betreuung“, „hohe Bereitschaft der Arbeitgeber“ oder „Sehr gute aufenthaltsrechtliche Beratung, gutes Miteinander auch mit Behörden (Ausländerbehörde)“.

Netzwerkmethoden: Auch das klassische Methodenrepertoire guter Netzwerkarbeit scheint ein Erfolgsgarant für die Integrationsarbeit zu sein. „Individuelle Absprachen mit allen Beteiligten“, „Fallbesprechungen mit der jeweiligen Beratungsstelle“ oder „monatliche Fallbesprechungen zw. FM/Coachs“ sowie „gemeinsame Hausbesuche“ sind bewährte Methoden guter Fallbearbeitung im Netzwerk.

Organisationsregelungen/Netzwerkstruktur: In Einzelfällen zeigt sich, dass strukturelle Netzwerkarbeit durchaus zum Erfolg beiträgt. Insbesondere vereinbarte „Vorzugsrechte“ des betreuten Klientel sind hierbei wirksam, wie sich an der folgenden Aussage zeigt: „bevorzugter Zugang von SGB II-Kunden zur Schuldnerberatung“.

### b) Betreuungsqualität und –intensität

Ebenso häufig wurden auch eigene Leistungen genannt, die zur erfolgreichen Integrationsarbeit beigetragen haben. Das Spektrum erfasst Aspekte des Menschenbildes ebenso wie Aussagen zu Methoden/Techniken, Persönlichkeitsmerkmalen und organisatorischen Verfahren.

Haltung/Einstellungen: Hierunter fallen Aussagen wie „offenes und ehrliches Arbeiten“, „Vertrauensbasis FM/Kunde (3)“, „humanitäre Einstellung der Mitarbeiter“ oder „Kundin in ihrer Situation ernst nehmen“.

Methoden/Techniken: Ein ganzes Bündel unterschiedlicher Arbeitsansätze zeichnet die Arbeit der Fallmanager unter diesem Aspekt aus: „Angebot von verschiedenen Lösungsansätzen“, „Ganzheitliche Fallbetrachtung“, „Begleitung zu Ämtern, Fachdiensten etc.“, „Überleitung in weiterführende Angebote, auch aufsuchende Arbeit“, „Unterbreitung eines passgenauen Angebotes, dass der Eignung und Neigung des Kunden entsprochen hat“ oder „BG-Coaching für alle Problemlagen“. Letzteres erfasst die Begleitung ganzer Familien/ Bedarfsgemeinschaften durch eine Fallmanagerin.

Persönlichkeitsmerkmale: Als besondere Persönlichkeitsmerkmale werden „Beharrlichkeit“, „Kontinuität (2)“ und „Ausdauer“ hervorgehoben. Wesentlich ist hierbei die Erkenntnis aus der Beratungswissenschaft, dass die Beraterinnen selber an den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen glauben müssen, sollen sich Realisierungschancen einstellen. Nur so werden aus individuellen Persönlich-

---

durch induktive Kategorienbildung gebündelt und bei Interpretationsschwierigkeiten inhaltlich mit weiteren Angaben aus den Falldarstellungen verbunden. Die Ergebnisse der Vorgehensweise sind in der Anlage dokumentiert.

keitsmerkmalen realistische und abgestimmte Integrationsziele, für die sich Engagement i.S. von Ausdauer, Beharrlichkeit und Kontinuität auch lohnen.

Organisationsaspekte: Hier zeigen sich ebenfalls Erfolgsfaktoren, die aus vielen anderen Kontexten oftmals bekannt, in der Welt der Jobcenter aber immer noch nicht selbstverständlich sind. Hierzu gehören „gleichbleibende Bezugsperson“, „teilweise wöchentliche Gespräche /Zeitweise hohe/enge Kontaktdichte“, „hoher personeller Einsatz der beteiligten MitarbeiterInnen“ oder auch die „Klärung und Vereinfachung der Zuständigkeit“.

### **c) Eigene Ressourcen der Klienten/KundenInnen**

Passend zum eigenen Einsatz und den erhobenen Ressourcen sehen die Fachkräfte aber auch die besondere Bedeutung der Mitarbeit der Kunden bei der erfolgreichen Integrationsarbeit. Die Angaben lassen sich wiederum in Teilaspekte zerlegen:

Veränderungsbereitschaft: Hier stellen die Fachkräfte auf die Motivation der Kunden ab, selbst etwas an ihrer Lage verändern zu wollen. „Motivation des Kunden, Veränderungsbereitschaft“, „Motivation, Ehrgeiz, Eifer“ oder „Bereitschaft des Kunden seine Situation ändern zu wollen“ sind typische Aussagen. Wichtig hierbei wäre es, den Motivationsbegriff nicht absolut zu setzen, sondern ihn als gestaltbar in der Zusammenarbeit zu verstehen (vgl. Miller & Rollnick, 2013).

Kontingenzsteigerung im Betreuungsprozess: Teilweise erkennen die Fachkräfte auch, dass sich ihre Kundinnen im Verlaufe des Betreuungsprozesses stabilisierten und durch kleinere Erfolgserlebnisse der Prozess selbst zu einer Ressource wird. Aussagen wie „Steigerung des Selbstwertgefühls beim Kunden“ oder „Durchhaltevermögen des Kunden auch in schwierigen Situationen“ weisen auf derartige Ressourcen hin. Auch das Durchhalten einer angebotenen Maßnahme selbst wird als Basis für eine erfolgreiche Integrationsarbeit gesehen („Teilnahme des Kunden an der AGH zur Heranführung an den Arbeitsmarkt“).

Nutzung Ressourcen: Nicht zuletzt ist es wichtig, dass Kundinnen die eigenen Ressourcen auch erfolgreich in ihre Integrationsbemühungen einbringen. Fachkräfte und Kunden nutzen beispielsweise die „berufliche Qualifikation auf die zurückgegriffen werden konnte“ oder auch kognitive Fähigkeiten, „um insbesondere die geistigen Anforderungen (Schule /Ausbildung) zu bewältigen. Dieses begünstigte auch, dass er sich auf die aufeinander folgenden Einzelziele einlassen konnte“.

### **d) Sonstiges**

Einige Indikatoren, die nur in Einzelfällen wichtig wurden, können aber durchaus auf weitere wichtige Faktoren hinweisen. Bei einer Ausweitung der Untersuchungseinheiten wäre hier eine differenziertere Nachfrage angezeigt, um die Bedeutung dieser Faktoren herauszustellen oder abzuschwächen. So gab eine Fachkraft an, dass auch der „Zufall, dass über die „richtige Praktikumsstelle“ die „richtige Ausbildungsstelle gefunden wurde“, für eine erfolgreiche Integrationsarbeit wichtig war. Weitere Indikatoren waren der „finanzielle Aufwand“, der mit der erfolgreichen Integration verbunden war, oder „das Belohnungssystem als Steuerungselement“, das ebenfalls im Einzelfall „eine wesentliche Rolle gespielt“ hat.

## 4. Ausgewählte Falldarstellungen

Nachfolgend präsentiert die lokale Arbeitsgruppe ausgewählte Fallbeispiele, wie sie sich in der Reflektions- und Besprechungsarbeit in den Untergruppen darstellten. Die Fallbeispiele dienen der Illustration der unterschiedlichen Beratungs- und Betreuungsaufgaben sowie der partiellen Dokumentation der vorliegenden Ergebnisse.

### 4.1 Fallvignette 1- (Falkenrath/Idel)

#### **Fallgenese und Setting**

Der geschilderte Fall, Herr S., beschreibt im Sinne des beschäftigungsorientierten Fallmanagements im SGB II einen Beratungsverlauf/Hilfeplanungsprozess aus dem Zielgruppenbereich U25 - Übergang ü25.

Durch gemachte Jahresangaben im Fallverlauf müsste Herr S. bei der Neuaufnahme beim beschäftigungsorientierten Fallmanagement Ende 23/ Anfang 24 Jahre alt gewesen sein. Die vorliegende Fallschilderung beschreibt eine häufig im SGB II anzutreffende multiple Lage an Unterstützungsbedarfen (vermittlungsrelevante Hemmnisse) des Zielgruppenbereichs U25. Es gibt kaum Hinweise auf seine soziale Einbindung, er scheint jedoch über altersgerechte Gruppenbezüge zu verfügen.

Der Fallverlauf umschreibt den zeitlichen Raum von 02/2012 – 1. Halbjahr 2013.

Folgende Integrationshindernisse werden vom Kunden selbst benannt:

- bestehende Wohnungslosigkeit
- eingeschränkte Lernfähigkeit
- akute Suchtproblematik
- erhöhte Schulden Situation
- abgebrochene Berufsausbildung und einen Mangel an Arbeitserfahrungen

#### **Case Managementprozess**

Die Übergabe erfolgte als „komplexer Hilfefall“, dessen Komplexität durch die Zusammenarbeitsnotwendigkeit verschiedener Hilfeakteure im Assessment seine Bestätigung fand. Als Hauptziel (HZ) wurde in der Integrationsplanung der „Erwerb eines Berufsabschlusses“ abgestimmt.

#### **1. TZ Dimension:**

- Wohnungslosigkeit, Kontaktdatenausgabe der ortsansässigen Wohnungslosen-Beratungsstelle.
- Zur weiteren Schuldeneindämmung wurde eine tägliche Auszahlung der Regelleistung verankert.

#### Erster TZ-Erfolg

Innerhalb eines Monats konnte Herr S. bereits das erste Problemfeld „Wohnungslosigkeit“ erfolgreich beheben und bezog einen festen Wohnort (zur Wohnart, wie z.B. eigene Wohnung, Wohngruppe, etc. sind keine Angaben in der Fallbeschreibung gemacht worden)

Im nächsten Gespräch wurde die bestehende Suchtproblematik thematisiert.

*Wie es häufig in der Praxis anzutreffen ist, bedingt ein Problem oft ein anderes, so auch in diesem Fall.*

Es zeigte sich, dass die bestehende Suchtproblematik in einem engen Zusammenhang zur Wohnungslosigkeit stand. Durch den Bezug der eigenen Wohnung und dem daraus resultierenden Ortswechsel minderte sich bereits der Drogenkonsum. Dieses begünstigende Teilereignis nahm die Fallmanagerin im Integrationsplanungsprozess aktiv auf.

**2. TZ Dimension:**

Im Folgegespräch verwies die Fallmanagerin auf das Angebot, dass sich der Kunde an den sozialpsychiatrischen Dienst (spD) wenden könnte, um dort professionelle Unterstützung beim „Kampf gegen die Droge“ zu erhalten. Der Unterstützungsbedarf bei der Inanspruchnahme wurde geklärt.

Zweiter TZ-Erfolg:

Der Kunde zeigte wiederum eine positive Eigenaktivität, indem er sich direkt, ohne Kontakt zum spD aufgenommen zu haben, auf den Weg zur ambulanten ärztlichen Behandlung seiner Suchtproblematik machte.

**Bruch des bisherigen Beratungsverlaufs**

Der bisher erfolgreich verlaufende Hilfeplanungsprozess erhielt einen Rückschlag. Für drei Monate in 2012 (Mai – Juli) zeigte sich der Kunde als recht wankelmütig und kam der weiteren Bearbeitung der noch bestehenden Aufgaben nur sporadisch nach. Die bisher beschriebene hohe Eigenmotivation des Kunden an den bestehenden Problemen zu arbeiten nahm ab.

**3. TZ Dimension:**

Im Juli 2012 wurde im weiteren Beratungsverlauf aktiv die bestehende Schuldensituation aufgegriffen. Als erster Schritt wurde die Gesamtverschuldung erhoben, um so zu ermitteln, wie umfangreich sich die Verschuldung darstellt.

Als neues TZ wurde nun die Regelung der Schuldenproblematik gemeinsam vereinbart. Die Fallmanagerin verwies in diesem Zusammenhang auf die Schuldnerberatung als aktives Stützungsangebot und klärte auch hier, inwieweit der Kunde eigenverantwortlich die Aufgabe übernehmen konnte.

Herr S. machte er sich erneut mit einem hohen Maß von Eigenständigkeit auf den Weg – seine Probleme selbst zu lösen!

Anstatt die Schuldnerberatung zu konsultieren schrieb er selbst alle Gläubiger an, was zufolge hatte, dass mit allen Situationsbeteiligten eine vereinbarte Ratezahlung zustande kam. Flankierend dazu erstellte die Fallmanagerin mit dem Kunden ein Haushaltsbuch, in dem die anfallenden monatlichen Ausgaben strukturiert abgebildet werden konnten. Der Kunde wurde so in die Lage versetzt, sein Einkommen sowie die anfallenden Ausgaben bewusst und Schulden abbauend zu bewirtschaften.

Dritter TZ-Erfolg:

Regelung und aktiver Abbau der angefallenen Schuldensituation. Anfang 2013 bat der Kunde von sich aus um eine Kontaktaufnahme zum bereits erwähnten spD, um eine Stabilisierung seiner psychischen Situation herbeizuführen. Trotz der gezeigten Eigeninitiative kam es im Nachgang nicht zur Kontaktaufnahme beim spD, da Herr S. selbstständig eine Arbeitsaufnahme herbeiführte. Die Arbeitsaufnahme bewirkte - wie so oft - auch eine Stabilisierung seiner psychischen Befindlichkeit.

Beraterwechsel

Nach Vollendung des 25. Lebensjahrs übernahm die Ü25-Arbeitsvermittlung (ü25 AV) den Fall von Herrn S. Die Übergabe erfolgte im Rahmen einer Fallkonferenz, die bisher zuständige Fallmanagerin und der Neuberater Arbeitsvermittlung Ü25 konferierten über den bisherigen Fallverlauf und stimmten das weitere Vorgehen ab. Zeitnah erfolgte nach kollegialer Fallübergabe das Erstgespräch zwischen Kunde und Arbeitsvermittlung Ü25.

Als akute Handlungsbedarfe umschrieb der Kunde

- die weiterhin bestehende negative finanzielle Situation (Schulden),
- der fehlende Berufsabschluss sowie
- einen Mangel von Berufserfahrungen.



Da der Prozess des Schuldenabbaus bereits positiv angestoßen und somit in Gang gesetzt werden konnte, konnte durch die Arbeitsvermittlung ein neues Hauptziel (HZ) definiert werden. Statt wie bisher eine Beraufsausbildung anzustreben, priorisierte Herr S. nun eine zeitnahe Arbeitsaufnahme.

#### HZ Erfolg

Bereits nach drei Monaten konnte aufgrund des nun bestehenden stabilen, persönlichen Grundgerüsts des Kunden, über ein vermittelndes Praktikum bei einem Arbeitgeber, eine erfolgreiche sozialversicherungsspflichtige Arbeitsaufnahme im Helferbereich herbeigeführt werden.

#### Fallassoziation

Der beschriebene Beratungsverlauf beschreibt eine offene und sehr vertrauensbildende Beratungsatmosphäre, sodass Herr S. bereits in der Erstgesprächsphase die Engpässe, die er selbst in Bezug auf eine Arbeitsaufnahme sieht, genau benennt und somit die einzelnen Handlungsbedarfe des zu klärenden Integrationsprozesses definiert.

Des Weiteren befördert das Beratungsklima, dass Herr S. über diese sehr differenzierte Selbsterkenntnis hinaus, eine lösungsförderliche Haltung einnimmt und somit eine hohe Eigenmotivation zeigt, seine Problemlage aktiv anzugehen.

Die mehrmonatige schwierige Betreuungsphase im Verlauf des Begleitprozesses ist zu diesem Zeitpunkt und bei dieser Zielgruppe (U25) nach unserer Praxiserfahrung keine Seltenheit. Es ist davon auszugehen, dass in diesen drei Sommermonaten Herr S. andere Prioritäten für sich gesetzt hatte, wie er sein Leben aktiv selbst gestalten möchte. Auch peer-group-Einflüsse dürften eine Rolle gespielt haben.

In so einer Situation erhält die Sensibilität/Gespür der Beraterin eine ganz besondere Bedeutung für den weiteren Verlauf der Beratung. Bewirkt die anzutreffende Verhaltensänderung des Kunden nun auch eine strategische Änderung in Bezug auf das weitere Vorgehen von Seiten des Beratenden (Druck erhöhen, Sanktionen), besteht die Gefahr, dass auch der vertrauensvolle Kontakt zum Kunden leidet und somit der weitere Beratungsverlauf in Bezug auf einen erfolgreichen Ausgang gefährdet wird. In diesem Fall hat die Fallmanagerin den Spagat zwischen Fokus der funktionsbezogenen Zielverfolgung und des Interaktionsverhaltens gegenüber dem Kunden erfolgreich bewältigt. Beharrlich hat sie am positiven „Glauben am Kunden“ festgehalten. Schon nach relativ kurzer Zeit zeigte der Kunde wieder seine bisherige Eigenbereitschaft, an der Verfolgung seiner Ziele aktiv mitzuarbeiten.

Diese Fallbeschreibung vermittelt sehr anschaulich, wie erfolgreich der Arbeitsansatz des beschäftigungsorientierten Fallmanagement (FM) sein kann. Jedoch wird auch deutlich, dass dieser Erfolg von mehreren wichtigen Faktoren abhängig ist.

- Als erstes ist die Eigenmotivation des zu beratenden Kunden zu benennen, da diese im Kontext zum FM-Erfolg von sehr hoher Bedeutung ist. D.h. kann der Kunde für sich selbst keinen eigenen Nutzen „etwas an seiner Situation ändern zu wollen“ definieren, wird sich der Kunde im Rahmen des Integrationsprozesses desinteressiert zeigen, was wiederum schnell als „unmotiviert“ gedeutet wird.
- „Unmotiviert ist deshalb eine problematische Bezeichnung“ - die Kunst der FM-Beratung: Geht man von der Grundannahme aus, dass ein Mensch eigentlich immer motiviert ist (für was auch immer!), gilt es den ersten Beratungsfokus auf die „Eigenmotivation“ zu richten. Die Herausarbeitung der eigenen Wertvorstellungen führt dazu, mit dem Menschen den persönlichen Nutzen der angestrebten Veränderung(en) zu erarbeiten, wenn sich eine Konvergenz zwischen Wertsystem und Zielen zeigt. So werden die bestehenden Verhaltensenergien des Kunden auf das angestrebte Ziel der FM-Beratung ausgerichtet.
- Veränderung muss **spezifisch**, **messbar**, **akzeptiert**, **realistisch**, **terminierbar** sein! Die so genannte SMART-Regel von Zielen ist ein weiterer, wichtiger Faktor des Beratungserfolges. Veränderungen bedeuten vertraute „Situationen“, „Wege“, „Räume“ zu verlassen, dies fordert zum Teil ein hohes Maß von Kraft und Mut von der betroffenen Person. Vor diesem Hintergrund müssen verfolgte Veränderungsprozesse schnell nachweisbare Teil-Erfolge aufweisen, um so Motivationsbestätigung und Eigeninteresse beim Menschen zu bewirken und Haupt-/Fernziele erreichbar werden zu



lassen. Die Akzeptanz der Ziele ist wiederum abhängig von der Konvergenz mit den eigenen Lebensvorstellungen.

- **Beratungskompetenz:** Die/der FM steht zumeist als Erste/r - als „Aktiver“ im FM-Interaktionsprozess. Ihrem/seinem Beratungsgeschick „den Kunden individuell im Rahmen der Beratung zu erreichen“ macht einen weiteren wesentlichen Schlüssel zum Erfolg aus. Durch professionelle Empathie wird die Qualität des Zugangs zum Kunden bestimmt. Die strategische Entscheidung „wie trete ich dem Kunden gegenüber?“ ist das Fundament der wichtigen vertrauensbildenden Maßnahme zum Beziehungsaufbau. Dies beinhaltet auch, dass aktiv Rückschläge/Misserfolge im Beratungsprozess ausgehalten und bearbeitet werden müssen. Entscheidend ist auch, dass man sich in seinem Beraterischen Verhalten nicht von vorliegenden „Betreuungsakten“ zu unüberprüften Vorannahmen verleiten lässt.
- **Passgenaue Maßnahmeangebote:** Ein aktiver FM-Beratungsprozess benötigt nicht nur die Beratungskompetenz des Beratenen sondern auch ein adäquates Maßnahmenportfolio, was dem Beratenen zur Verfügung steht. Ein vielfältiges Angebot von Fördermaßnahmen, zudem explizit auch der Zugang in die Betriebe gehört (Praktika, betriebliche Trainingsmaßnahmen etc.) ist ein notwendiger Werkzeugkoffer für eine effiziente Zielerreichung.

## 4.2 Fallvignette 2- (Jäger)

### Fallgenese und Setting

Bei Beginn des Fallmanagementprozesses (2008) war der Kunde Thomas K. 27 Jahre alt. Im Gespräch mit der ihn zuvor betreuenden Arbeitsvermittlerin hatte er seine Situation wie folgt geschildert: Er sah sich selbst als nicht in der Lage, eine Beschäftigung aufzunehmen und begründete diese Einschätzung mit seinem bisherigen Lebenswandel, seiner Ferne zum ersten Arbeitsmarkt und seiner eingeschränkten gesundheitlichen Leistungsfähigkeit. Gesundheitliche Probleme bereiteten ihm u.a. die Nebenwirkungen von Polamidon, welches ihm zu damaligen Zeitpunkt in relativ hoher Tagesdosis im Rahmen eines Heroin-Substitutionsprogramms verabreicht wurde.

Sein Ziel war es, drogenfrei zu leben. In diesem Zusammenhang spielten zwei Bezugspersonen eine wichtige Rolle: Die gesetzliche Betreuerin, die Herrn K. sein Taschengeld auszahlte, denn er durfte nach eigenen Angaben zur Vermeidung von Rückfällen bezüglich Drogenkonsum nicht über zu viel Bargeld verfügen, und die behandelnde Substitutionsärztin. Letztere hatte ihm bei einem weiteren Rückfall mit dem Ausschluss aus dem Programm gedroht.

### Case Managementprozess

Das Assessment ergab, dass K. über arbeitsmarktbezogene Ressourcen verfügte (Ausbildung und 2 Jahre Berufserfahrung als Metallbauer), aber aus ärztlicher Sicht maximal 3-6 Stunden täglich leicht bis mittelschwer arbeiten konnte. Der Ärztliche Dienst der Bundesagentur für Arbeit empfahl eine Arbeitserprobung im Rahmen eines niedrighwelligen Projektes.

### Teilziel I

Thomas K. befürwortete die Teilnahme an einem solchen Projekt mit dem Ziel, mehr Tagesstruktur zu erhalten und durch körperliche Arbeit wieder ein positiveres Körpergefühl zu erlangen.

### Ergebnisse:

Thomas K. nahm ohne Fehlzeiten und mit guten Arbeitsergebnissen an dem Projekt teil. Auch die gesundheitliche Stabilisierung gelang, denn die Polamidongabe konnte während des Projektzeitraums deutlich herabdosiert werden, so dass sich auch die Nebenwirkungen verringerten. Dennoch betrachtete Thomas K. die Teilnahme an dem Substitutionsprogramm weiterhin als starke Beeinträchtigung, welche seinem übergeordneten Ziel, drogenfrei zu leben, entgegenstand.

**Teilziel II**

Um das Substitutionsprogramm verlassen zu können, forcierte Thomas K. bereits über einen langen Zeitraum und mit großer Zielstrebigkeit die Überweisung zur Entgiftung in einer Klinik. Kurz nach dem Ende des Gartenbauprojektes änderte die behandelnde Ärztin ihre bisherige Einschätzung, dass die Entgiftung ein zu hohes Rückfallrisiko berge, und überwies ihn in eine Spezialklinik.

**Ergebnisse:**

Thomas K. schaffte die Entgiftung, lehnte die ihm von der Klinik empfohlene Anschlusstherapie aber ab, da er diese nicht für notwendig erachtete und seinen Willen zur Abstinenz als ausreichend stark einschätzte. Auch die Empfehlungen der Fallmanagerin und der gesetzlichen Betreuerin (zuständig für Vermögens- und Gesundheitsvorsorge), eine ambulante Therapie anzugehen, wies er mit der gleichen Begründung zurück.

Nach der Entgiftung war Herr K. hochmotiviert, weitere Schritte in Richtung Arbeitsmarkt zu gehen, sodass im Rahmen einer „Übungswerkstatt Metall“ die beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten geklärt werden sollten.

Die Teilnahme musste nach wenigen Tagen abgebrochen werden, weil Thomas K. rückfällig geworden war und unentschuldig gefehlt hatte. Er informierte die Fallmanagerin selbst über die neue Situation und bat sie um Unterstützung hinsichtlich der Wiedereinweisung in die Klinik. Er wurde daraufhin erneut stationär behandelt und stimmte der Wiederaufnahme in das Substitutionsprogramm trotz der gesundheitlichen Nebenwirkungen zu.

**Teilziel III**

Nach der Entlassung aus der Klinik besprach die Fallmanagerin mit Herrn K. seine Situation, seine Pläne und Wünsche. Die persönliche und gesundheitliche Situation erschien stabil genug, das Ziel der Klärung der beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten im Rahmen der Übungswerkstatt Metall erneut anzugehen.

**Ergebnisse:**

Während der knapp 3monatigen Maßnahmeteilnahme zeigten sich die guten Kenntnisse und Fertigkeiten von Thomas K. in der Metallbearbeitung, die im Rahmen eines darauf folgenden Praktikums bei einer Metallbaufirma bestätigt wurden. Als nächster Teilschritt der beruflichen Integration wurde eine CNC-Qualifizierung beim gleichen Maßnahmeträger vereinbart, nach deren erfolgreichem Abschluss Thomas K. im April 2011 eine Vollzeittätigkeit bei besagter Metallbaufirma aufnahm.

**Fallassoziationen**

Hinsichtlich der Drogenabstinenz zeigte Thomas K. eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung, aus der heraus er zu viel von sich selbst erwartet hat und – von außen betrachtet – hinter bereits Erreichtes zurückgefallen ist. Im beschäftigungsorientierten Fallmanagement ist es wichtig, in einer solchen Situation die – scheinbare – Stagnation hinsichtlich der beruflichen Integration auszuhalten und gleichzeitig die Balance hinsichtlich eines realistischen Veränderungsglaubens zu halten. Thomas K. musste offensichtlich die Folgen der Entgiftung erleben, um das Substitutionsprogramm akzeptieren zu können. Hier, wie an anderer Stelle, übernimmt er Eigenverantwortung, indem er auf die Fallmanagerin zugeht. Der Falldarstellung nach förderte sie ihn diesbezüglich im gesamten Fallmanagementprozess, indem sie seine Einschätzungen zu Zielen und Aktivitäten regelmäßig zum Gegenstand der Beratungsgespräche machte. Damit wird die geschilderte durchgehend hohe Motivation von Thomas K., seine Lebenssituation zu verändern, zu einem entscheidenden Integrationsvorteil.

Im Fallmanagementprozess sind die Kriterien „Konvergenz zwischen Nachfrage und Angebot“ und „Umgang mit Netzwerkpartnern“ für den Erfolg relevant. Motivation und Qualifikation des Kunden, Qualifizierungsangebote und Fördermöglichkeiten auf der Seite des Maßnahmeträgers bzw. des Jobcenters sowie die Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und die Zusammenarbeit der Akteure griffen ineinander.

Die Kriterien „Spielräume für Kunden schaffen“, „Konvergenz zwischen Nachfrage und Angeboten“ sowie „Umgang mit Netzwerkpartnern“ spielen hier eine Rolle. Die Fallmanagerin erläuterte Herrn K. mögliche Projekte und deren Inhalte. Er hatte die Möglichkeit, das für ihn zum damaligen Zeitpunkt „Passende“ auszuwählen. Thomas K. wurde nicht sofort in das frühere Berufsfeld gedrängt, sondern konnte die eigene Priorität, zunächst eher körperlich zu arbeiten, in einem Gartenbauprojekt umsetzen. Auf der Grundlage von Schweigepflichtentbindungen trugen Absprachen zwischen ihm, dem Projektträger, der Fallmanagerin und der Betreuerin zu fachlichen Einsatzbereichen, gegenseitigem Informationsaustausch und dem finanziellen Procedere ebenfalls zur Passung bei.

Als zentrale Erfolgsfaktoren benannte die Fallmanagerin im Interview die gute Vertrauensbasis zwischen ihr und Thomas K., die zeitweise hohe Kontaktdichte und die hohe Einsatzbereitschaft des Maßnahmeträgers. Dessen individuelle Betreuung zeigte sich in der Verknüpfung von fachlicher Anleitung, Bewerbungsunterstützung und dreimonatiger Betreuung nach Aufnahme der Vollzeitbeschäftigung. Diese dauerte lt. Informationen der Fallmanagerin vom 1. 04. 2011 bis zum 30. 09. 2012. Seit Februar 2013 ist Thomas K. erneut in Arbeit.

### ***4.3 Fallvignette 3 (Baumbusch / Lauxen-Spangenberg)***

#### **Fallgenese und Setting**

Herr K., 25 Jahre, fand im Oktober 2006 Aufnahme ins Programm, nachdem er kurz zuvor in seinen Heimatort zurückgezogen war. Er besaß keinen Berufsabschluss.

Der Kunde litt psychisch und gesundheitlich unter den Nachwirkungen seiner ehemaligen Heroinabhängigkeit und führte mit seiner Lebensgefährtin eine ungleichgewichtige und für ihn unbefriedigende Beziehung; fühlte sich für die Lebensgefährtin verantwortlich, da er sie in einer anderen Stadt kennen gelernt hatte und in ihrer - damals gemeinsamen - Wohnung einen „kalten Entzug“ mit deren Unterstützung durchlebte.

Frau S. verzog mit Herrn K. im Jahr 2006 an seinen Heimatort. Sie gab somit „wegen Herrn K.“ ihr gesamtes privates Netzwerk auf. Frau S. brachte aus einer vorangegangenen Beziehung einen kleinen Sohn im Vorschulalter mit in die Beziehung, der im Jahr 2006 ebenfalls mit an den Heimatort von Herrn K. verzog.

Herr K. wollte den Realabschluss erwerben, um seinen Traum von der Mechatronikerlehre zu verwirklichen.

In der betroffenen Jobcenter-Organisation existiert ein eigenes spezialisiertes Fallmanagement-Konzept. Die Betreuungsrelation zum Zeitpunkt des Falles betrug 1:75, der Fall war der Betreuungsgruppe U 25 zuzuordnen. Die Betreuung umfasste die Gesamt-BG. Die Teilnahme am Case Management dauerte von Oktober 2006 – Ende 2008

#### **Case Managementprozess**

##### **Falleinstieg und Assessment**

Im Erstgespräch wird der Einsatz von Fallmanagement individuell fallspezifisch begründet und dokumentiert. Das Assessment weist Hilfebedarfe zu mehreren Lebensbereichen aus (allgemeine und berufliche Qualifikation, Gesundheit, Familie und persönlichen Umfeld, Recht und Justiz, Verhaltensauffälligkeit). Des Weiteren werden Ressourcen zu folgenden Lebensbereichen ausgewiesen:

Familie und persönliches Umfeld, Zusammenarbeitsbereitschaft, Lebensfreude, Freundlichkeit, Redegewandtheit etc.). Im laufenden Integrationsprozess wurde der Kunde kontinuierlich in seinen Ressourcen bestärkt. Die Ressourcen (institutionelle und persönliche) des Fallmanagements unterstützen die Entwicklung weiterer oder erweitern vorhandene Ressourcen des Kunden.

Folgende erkannte Bedarfe aus dem Assessment fanden Eingang in der Integrationsplanung:

- Das aktuelle familiäre Beziehungssystem des Herrn K. wurde berücksichtigt. Konkurrent daraus ergab sich das Planungsziel der Stabilisierung und aktiven Unterstützung der Lebensgefährtin mit dem Sohn.
- Das berufliche Ziel und die dafür erforderliche schulische Qualifikation (Erreichung des Real-schulabschlusses in Form der Abendrealschule) des Kunden wurden ernst genommen und in die Integrationsplanung aufgenommen.
- Die fehlende wirtschaftliche (finanzielle) Kompetenz der Gesamt-BG und die daraus resultierenden Schulden flossen als Bestandteil in die Integrationsplanung ein. Um diese Situation zu entspannen, wurde ein Belohnungssystem für den Kunden installiert.

Während des Integrationsprozesses traten Rückschläge hinsichtlich der Stabilität des Kunden auf, die in die Planung aufgenommen wurden. Wegen der angespannten familiären Situation und der Wahrung der Distanz zu seinem alten Milieu wurde im Herbst 2007 die befristete Anmietung eines Zimmers vorgenommen.

Zur Erhaltung der bisher gewonnenen Stabilität des Kunden wurde im Falle des erfolgreichen Real-schulabschlusses, des erfolgreichen Bestehens der MPU und der erfolgreichen Lehrstellenzusage für den Herbst 2008, die Zusage der Übernahme der Kosten für einen Führerschein gegeben. Auch in dieser Situation hat der FM den Kunden unterstützt, indem er den eigenen Glauben an das gemeinsame Ziel nicht aufgegeben hat und den Kunden darum entsprechend bestärken konnte.

Der Fallmanager erkannte, dass es notwendig war, den Ausbildungsbetrieb an das Belohnungssystem anzukoppeln. Dies wurde erreicht, indem der Fallmanager den Ausbildungsbetrieb mit der administrativen Abwicklung des Ausbildungsverhältnisses mit den zuständigen Kammern und der Berufsschule entlastete.

### **Integrationsplanung**

Im Fallfragebogen wird darauf hingewiesen, dass ein ausdifferenzierter und dokumentierter Integrations- und Hilfeplan vorlag, der Zielformulierung, Verantwortlichkeiten und Zeitplanung beinhaltete, ohne das hierauf in der Fallbeschreibung noch einmal eingegangen wurde.

### **Linking / Vernetzung und Controlling**

Bezüglich Vernetzung und Monitoring ist festzuhalten, dass in der Fallarbeit mit zwei Kooperationspartnern Kooperationsvereinbarungen genutzt wurden (Schuldner- und Drogenberatung). Mit den weiteren Partnern besteht keine Kooperationsvereinbarung; diese wurde durch individuelle Absprachen eingebunden.

- Justizverwaltung
- Schulleiter und Klassenleiter der Abendrealschule
- ortsansässiger KFZ-Betrieb
- Berufsschule / Kammer

Durch die regelmäßig stattfindenden Absprachen, Verständigungen und die monatlichen Außendienste wurde eine abgestimmte Prozessbegleitung aller beteiligten Akteure über den kompletten Integrationsprozess erreicht.

### **Evaluation/Controlling**

Aufgrund der regelmäßigen Treffen der Netzwerkpartner erfolgen Rückmeldungen in beide Richtungen, Bewertungen zur Zusammenarbeit konnte über den laufenden Prozess aufrechterhalten werden, insbesondere in den Momenten des notwendigen Monitorings. Insofern kann man hier von einer Qualitätssicherung über und mit den Netzwerkpartnern ausgehen.

Ein qualitatives Verfahren, in dem Rückmeldungen des Kunden zum Betreuungsprozess eingeholt werden, wie z.B. Fragebogen, abschließendes Bewertungsgespräch, Telefoninterview u.a., existiert nicht.

Ein Überblick über die Ausgaben für den Fall während der Betreuungszeit besteht nur teilweise.

Der Kunde wurde auch nach dem Ende der Betreuung im Fallmanagement über die ersten Monate seiner Ausbildung regelmäßig besucht.

Als Besonderheit ist zu erwähnen, dass der Kunde immer noch in Arbeit ist und daher von einer Nachhaltigkeit zu sprechen ist. Die Gesamtdauer der Betreuung im Fallmanagement betrug 18 bis 24 Monate. Aus Sicht des Fallgebers waren die zentralen Erfolgsfaktoren die Familie, „Unterstützer“, Bildungsträger und das Belohnungssystem.

### **Fallassoziationen**

Zwischen Fallmanager und Kunden besteht eine offene und sehr vertrauensbildende Beratungsatmosphäre, so dass Herr S. bereits in der Erstgesprächsphase die Engpässe, die er selbst in Bezug auf Arbeitsaufnahme sieht, genauestens benennt und somit die einzelnen Handlungsbedarfe des zu klärenden Hilfeplan- bzw. Integrationsprozesses sieht. Die Fallgestaltung weist innerfamiliär als auch bezogen auf den individuellen Unterstützungsbedarf eine komplexe Profilage (Leistungsfähigkeit und Rahmenbedingungen) auf, wenngleich die Zugangssteuerung unklar bleibt. Erkennbar ist eine umfangreiche Potentialanalyse (vergangenheits-, gegenwart- und zukunftsorientiert).

Es gelingt der Fallmanagerin frühzeitig, das Arbeitsbündnis zu schließen und nachhaltiges Vertrauen zu rechtfertigen. Ein Merkmal dafür ist die gemeinsame Bewertung der Problemlagen, die dann auch sukzessive in eine strukturierte, systematische und individuelle Zielplanung überführt werden. Strukturelle Brüche werden frühzeitig erkannt und in Form eines Re-Assessments aufgearbeitet. Die Betreuung bleibt für die Betroffenen ein transparenter Prozess. Die unterschiedlichen Rollenanforderungen, die mit der Aufgabe des Case Managements zwangsläufig verbunden sind, werden deutlich (Lotse, Netzwerker, Organisator, Klärer).

Der gesamte Betreuungsprozess weist eine qualitativ hochwertige Beratungsdienstleistung aus (lösungs- und zielorientiert). Das Verfahren ist für die Beteiligten durch die grundlegende Einbeziehung in alle Planungsschritte durchgehend transparent. Die Beraterin „bleibt am Ball“, konsequent in der Sache und jederzeit wertschätzend zu den Personen. Entscheidend zum Erfolg trägt wohl auch eine positive Anreizstruktur bei, die verdeutlicht, dass Belohnungen motivierender wirken als Strafen. Der Veränderungsglaube in Bezug auf Herrn K., sowie in die eigene methodische, beraterische und personale Kompetenz und in die Ressourcen der Netzwerkpartner zeichnet diesen Betreuungsprozess aus. Auch bei Stagnation bleibt die FM handlungsfähig. Die Veränderungsmotivation beim Kunden wird auch hier zu einer entscheidenden Größe und durch die FM gestärkt.

Die FM nennt Erfolgsfaktoren, die nach Einschätzung der Fallanalytikerinnen zwar eine Rolle gespielt haben, aber nicht allein zum Erfolg beigetragen haben. Wesentlicher Erfolgsfaktor war nach unserer Einschätzung, neben den beruflichen Vorerfahrungen des Kunden, die enorme Beratungs- und Netzwerkkompetenz des FM und dessen Engagement, mit dem er die Netzwerkpartner aktiv einbinden konnte. Die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit aller Beteiligten wurde durch das Engagement des FM's erfolgreich gefördert. Für die nachhaltige Integration identifizieren wir als Erfolgsfaktoren die Treffsicherheit der Zugangssteuerung, die Fall- und Systemsteuerungskompetenz des FM, insbesondere bei der zur Verfügstellung gewünschter Unterstützungsangebote sowie die personale, soziale, fachliche, methodische und beraterische Kompetenz des FM.

#### ***4.4 Fallvignette 4 (Baumbusch / Lauxen-Spangenberg)***

##### **Fallgenese und Setting**

Frau C. ist zum Zeitpunkt des Maßnahmebeginns 18 Jahre jung und seit 2005 im Alg II Leistungsbezug. Sie besitzt die türkische Staatsangehörigkeit, lebt in einer Kleinstadt und trägt im Rahmen ihrer islamischen Religionszugehörigkeit Kopftuch.

Sie hat die Regelschule (Gesamtschule) ohne Schulabschluss nach Klasse 9 (Abgangszeugnis) im Sommer 2007 verlassen. Ohne nachhaltige berufliche Orientierung kann sie sich eine Ausbildung als Verkäuferin, oder Sozialhelferin vorstellen.

Im Sommer 2008 erwirbt sie nachträglich über das Berufskolleg im Berufsorientierungsjahr mit durchschnittlichen Leistungen, guten Kopfnoten und 59 unentschuldigtem Fehlzeiten ihren Hauptschulabschluss. Zu diesem Zeitpunkt benennt sie den nachträglichen Erwerb der FOR (Fachoberschulreife) als Fernziel und hat sich entsprechend an der Abendschule/ Volkshochschule angemeldet. Ihre berufliche Orientierung fokussiert zum damaligen Zeitpunkt auf die Berufe Sozialhelferin oder Gesundheits- und Kinderkrankenpflegerin. Im Unterricht des VHS-Kurses fehlt sie regelmäßig unentschuldig und erscheint häufig verspätet (April 2009). Zum Sommer 2009 schafft sie zwar nachträglich den Hauptschulabschluss nach Klasse 10 mit einem ausreichenden Notenschnitt, jedoch konnte die FOR trotz Förderunterricht und pädagogisch befürworteter Versetzung nicht erreicht werden. Die Kundin besitzt den Pkw-Führerschein und wurde im Fallmanagement vom Sommer 2008 bis September 2012 betreut.

In der betroffenen Organisation existiert ein eigenes spezialisiertes Fallmanagement-Konzept. Die Betreuungsrelation zum Zeitpunkt des Falles betrug 1:75 bis 1:100 Bedarfsgemeinschaften (BG), die Kundin war der Betreuungsgruppe U 25 zuzuordnen. Der Einsatz von Fallmanagement wird fallspezifisch nicht begründet.

##### **Case Managementprozess**

###### **Aufnahme und Assessment**

Das Assessment weist in der vorliegenden Fallgestaltung Hilfebedarfe in den Bereichen allgemeine und berufliche Qualifikation, Familie und persönliches Umfeld (Sozialraum) und intrapsychischer Unterstützungsbedarf (Motivation, Durchhaltevermögen, Verhaltensauffälligkeiten, Sprach- und Ausdrucksvermögen etc.) aus. Der Kundin wurde die Möglichkeit gegeben, den Hauptschulabschluss über das Berufskolleg im Berufsorientierungsjahr zu erwerben. Die familiäre und religiöse Bindung der Kundin fand Ausdruck in einem spontanen Türkeiaufenthalt, der nicht mit dem Leistungsträger abgesprochen und daher rechtlich mit einer Sanktion zu ahnden war. Die Konsequenz schien der Kundin gleichgültig. Die schwer einzuschätzende Motivationslage, das erkennbare mangelnde Durchhaltevermögen und auch Verhaltensauffälligkeiten zeigten sich u.a. an den häufigen Fehlzeiten in den unterschiedlichen Maßnahmen, die im Laufe des Falles immer wieder durch Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen entschuldigt wurden. Aufgrund des Migrationshintergrundes und der „schlechten“ Schulnoten nimmt die FM eine Beeinträchtigung der Schreib- und Lesekompetenz an.

Ressourcen weist das Assessment in folgenden Lebensbereichen aus: allgemeine und berufliche Qualifikation, Gesundheit, Familie und persönliches Umfeld, Recht und Justiz, Wohnsituation, Finanzen, intrapsychische Ressourcen. Der von der Kundin genannte Bedarf Erwerb des Abschlusses der FOR konnte nicht realisiert werden (trotz Förderunterricht, schulisch zu schwach, zahlreiche Krankheitstage, sporadisch unentschuldigte Fehlzeiten).

###### **Integrationsplanung**

Ein ausdifferenzierter und dokumentierter Hilfeplan mit Zielformulierung, Verantwortlichkeiten und Zeitplanung liegt laut FM vor, wobei dieser sich ausschließlich auf die Berufsorientierung, den Be-



rufseinstieg und den Berufsabschluss bezieht. Unterstützungsbedarfe in anderen Feldern sozialintegrativer Bemühungen wurden – größtenteils auf Wunsch der Kundin – nicht verfolgt.

Das berufliche Ziel und die dafür erforderliche schulische Qualifikation (Erreichung der FOR im Abendbereich der VHS) der Kundin wurden in die Integrationsplanung aufgenommen.

Während des Integrationsprozesses traten Rückschläge hinsichtlich der Zielplanung auf, die über ein Re-Assessment in einer Neuplanung verarbeitet wurden. Hierbei ist die sehr eigene Motivation der Kundin hinsichtlich ihrer Bewerbungsbemühungen zu nennen, die auch sanktionsrechtlich problematisch war. Des Weiteren das Scheitern bezüglich der FOR, die eine erneute Frustration und Resignation der Kundin nach sich zog. Eine stabilisierende Maßnahme („Super - Schule und praktische Erwerbsswelterfahrungen“), in der die sozialpädagogische Betreuung integriert ist, wird als Unterstützung erlebt. Die verantwortliche Sozialpädagogin des Projektes kann die Situation aufgrund des Vertrauensverhältnisses zur Kundin auffangen. Es gelingt ihr die Frustrationsenergie in Gestaltungsenergie umzuwandeln. Die Kundin entwickelt erstmals den Ausbildungsberuf Friseurin als Alternative und leistet kurzfristig ein Praktikum ab, bei dem sie auch erstmalig das Kopftuch ablegt. Aufgrund des Praktikumerfolges hat die Kundin nun ein neues berufliches Ziel gefunden und kümmert sich eigeninitiativ um ein neues Praktikum.

Im Anschluss erfolgt ein erneuter Bruch durch den „spontanen“ Türkeiaufenthalt, der zu einer erneuten Sanktion und zum Maßnahmeabbruch führt. Nach Rückkehr aus der Türkei erfolgt das einvernehmliche Angebot einer Vermittlungsmaßnahme „Jugendjobcenter“ beim einem Bildungsträger, um über Praktika für Ausbildungsbetriebe interessant zu werden. Trotz des Bruches konnte an die Motivation vor dem Türkeiaufenthalt angeknüpft und diese ausgebaut werden. Dies wurde durch die Vorteilsübersetzung der Fachberatung der Einstiegsqualifizierung (EQ) erreicht.

Während des EQ's finden verschiedene Brüche statt. Im Januar 2011 erklärt die Kundin, dass die Betriebsinhaberin ihren Salon kurzfristig verkauft habe (EQ). Durch die Pädagogin der unterstützenden Vermittlungsmaßnahme zum Erhalt der Einstiegsqualifizierung und Vermittlung in Ausbildung kann eine zeitnahe Fortsetzung des EQ's bei einem anderen örtlichen Betrieb gefunden werden. Im Juni 2011 erklärt dieser Betrieb dann plötzlich Frau C. aus wirtschaftlichen Gründen wahrscheinlich doch nicht in eine reguläre Ausbildung übernehmen zu können.

Aufgrund der schwachen schulischen Leistungen und der immer wieder notwendigen Motivationsarbeit und Unterstützung durch Dritte, entscheidet sich die Fachberatung, Frau C. für eine kooperative außerbetriebliche Ausbildung als Friseurin (BaE) vorzuschlagen.

Während der im August 2011 gestarteten BaE findet ein erneuter Bruch im September 2011 statt; der Fachberatung wird mitgeteilt, dass der Kooperationsbetriebsinhaber vor den Augen von Frau C. seine mit im Betrieb arbeitende Frau geschlagen habe. Mit Hilfe des BaE Trägers kann kurzfristig ein neuer Kooperationsbetrieb akquiriert werden. Aufgrund der durchweg positiven Leistung von Frau C. bietet der Betrieb im September 2012 an, sie in eine reguläre Ausbildung zu übernehmen.

### **Linking / Vernetzung und Controlling**

Bezüglich Vernetzung und Monitoring ist festzuhalten, dass in der Fallarbeit mit drei Kooperationspartnern Kooperationsvereinbarungen genutzt wurden (VHS, BaE-Träger, Bildungsträger). Mit den weiteren Partnern bestand keine Kooperationsvereinbarung; diese wurden durch individuelle Absprachen eingebunden.

- JobCenter - Maßnahme „Super-Schule“ und praktische Erwerbsswelterfahrungen“
- Friseurbetriebe

Über die Ausgestaltung der Kooperation mit den involvierten Netzwerkpartnern werden nahezu keine Angaben in der Fallschilderung gemacht. Im Rahmen der Maßnahme „Super-Schule und praktische Erwerbsswelterfahrungen“ besteht eine enge Zusammenarbeit; es können kurzfristig erreichbare pädagogische Hilfen angeboten werden, Fallkonferenzen und gemeinsame Hilfeplanungen stattfinden.

### **Evaluation/Controlling**

Die Qualitätssicherung im vorliegenden Fall über und mit den Netzwerkpartnern besteht. Diese erfolgt durch Rücksprache über Projekte in Teamsitzung(en), Auswertung der Vermittlungsquoten und den Entwicklungsberichten zu standardisierten Zeiten der Maßnahmen.

Ein qualitatives Verfahren, in dem Rückmeldungen des Kunden zum Betreuungsprozess eingeholt werden wie z.B. Fragebogen, abschließendes Bewertungsgespräch, Telefoninterview u.a., existiert nicht.

Ein Überblick über die Ausgaben für den Fall während der Betreuungszeit besteht nicht. Die Kundin konnte auch nach Beendigung des FM-Prozesses durch den BaE Träger nachbetreut werden.

Als Besonderheit ist zu erwähnen, dass die Kundin immer noch in Arbeit ist und daher von einer Nachhaltigkeit zu sprechen ist. Die Gesamtdauer der Betreuung im Fallmanagement betrug über 24 Monate. Aus Sicht des FM waren die zentralen Erfolgsfaktoren „Umdenken“ der Kundin hinsichtlich ihrer beruflichen Perspektiven und Möglichkeiten, Praktika ohne „Kopftuch“, persönliche Reifeprozess der Kundin und die Arbeitsaufnahme.

### **Fallassoziationen**

Die Falldarstellung weist hinsichtlich des CM-Prozesses einige Unklarheiten auf. Der im Rahmen des Assessment vorab zu klärende komplexe Unterstützungsbedarf ist zunächst nicht erkennbar, wird aber im weiteren Betreuungsprozess deutlicher. Ebenso ist kein Hinweis auf die sonstigen Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft zu finden. In welchem Verständnis (generalistischer/ spezialisierter Ansatz) CM erbracht wird, bleibt unklar. Das Assessment hinsichtlich des Abgleichs von Hilfebedarf und Ressourcen ist z.T. widersprüchlich. Eine fachlich gebotene Klärung einer Lerneinschränkung oder – behinderung unterbleibt.

Die Steuerung durch das FM erfolgt überwiegend durch Delegation von Teilaufgaben auf Fachberatung und weitere einbezogene Netzwerkpartner (z.B. Sozialpädagogen „Super Schule“). Wegen Organisationsvorgaben im Jobcenter erfolgten für das FM problematisch keine Außendienste, sodass die Steuerungsfunktion im FM wenig präzise erscheinen. Qualitätssicherungsaspekte mit den Netzwerkpartnern (Rückmeldungen in beide Richtungen) sind kaum angesprochen.

Charakteristisch für die Kundengruppe u25 mit häufigen Brüchen im Übergang „Schule und Beruf“ (Übergangsmanagement) ist häufig die geringe Frustrationstoleranz, die trotz Ausweitung der Berufsorientierungsprogramme festzustellende Orientierungslosigkeit in beruflicher Hinsicht, Wunsch und Notwendigkeit zum Nachholen von Schulabschlüssen. Der hohe Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund belegt die Notwendigkeit zur interkulturellen Kompetenz aller beteiligten Beratungsfachkräfte.

Wesentlicher Erfolgsfaktor war nach unserer Einschätzung eine hohe Beratungskompetenz der Fachberaterin sowie der Sozialpädagogin in der Maßnahme „Super“ und der zeitnahen Gegensteuerungsmöglichkeit der FM durch ein passendes Maßnahmeangebot im funktionierenden Netzwerk. Kennzeichen des erfolgreichen FM in der Fallgestaltung zeigen sich darin, dass die Kundin weiterhin stabil in der Ausbildung verblieb, die meisten Maßnahmen einvernehmlich mit der jungen Frau abgestimmt waren sowie die Treffsicherheit bei der Auswahl zur Verfügung stehender Maßnahmen (Fall- und Systemsteuerungskompetenz des FM). Trotz der Sanktionierungsproblematik, für einen erfolgreichen CM-Prozess im höchsten Maße kritisch zu sehen, belegen die kooperativen Zusammenarbeitsformen einerseits eine hervorragende Beratungsqualität der Fallmanagerin, die den Gesprächsfaden nie abreißen ließ, andererseits konnten Fallfortschritte wohl nur durch die Intervention von Netzwerkpartnern erreicht werden, die hier die brüchige Vertrauensbasis zum FM im Jobcenter aufgingen. Aber auch dies ist gutes kooperierendes Steuern im Netzwerk.

## 4.5 Fallvignette 5 (Bach)

### Fallgenese und Setting

Der Kunde Florian M. wurde in März 2010 im Alter von 24 Jahren in die Betreuung des Fallmanagements für Jugendliche unter 25 Jahren (U25) übernommen. Zuvor konnte mit ihm nicht intensiver gearbeitet werden, da er häufig seinen Wohnort wechselte, was immer mit neuen Zuständigkeiten der Jobcenter und den dortigen Ansprechpartner/innen verbunden war. Der bisherigen Falldokumentation war zu entnehmen, dass sich Florian M. bereits seit seinem 5. Lebensjahr ständig auf ein neues Umfeld einstellen musste. Nachdem er sein Elternhaus verlassen musste, war er für kurze Zeit bei seiner Großmutter untergebracht. Seine weitere Kindheit und Jugendzeit verbrachte er dann in Heimen, bei Pflegeeltern und in verschiedenen pädagogischen Zentren.

Bereits an der Darstellung des Fallzugangs von Florian M. ist zu erkennen, dass die Arbeit im Fallmanagement einer Kontinuität des Beratungsprozesses bedarf und unbeständige Strukturen das zu Stande kommen einer tragfähigen Kooperation gefährden können.

### Case Managementprozess

#### Fallverlauf I:

In der Betreuung des Fallmanagements U25 fanden kontinuierlich Gespräche mit Florian M. statt. Da er jedoch phasenweise zu vereinbarten Terminen nicht erschien, stand die Abklärung von Meldeverstößen im Raum. Der Fallmanager schlug Florian M. eine Vorstellung beim Ärztlichen Dienst vor, da er gesundheitliche Gründe für die mangelnde Wahrnehmung der Termine nicht ausschließen konnte. Florian M. stimmte dem zu und nahm an der Untersuchung teil. Ergebnis der Begutachtung war eine eingeschränkte Leistungsfähigkeit aufgrund einer psychischen Beeinträchtigung, bei gelegentlichem Konsum gesundheitsschädlicher Substanzen.

Hauptgegenstand der Folgegespräche mit Florian M. im Fallmanagement U25 war der im Gutachten empfohlene Antritt einer stationären Therapie. Florian M. konnte sich mit diesem Gedanken jedoch nie richtig anfreunden. Er begab sich zunächst in die Behandlung bei einer Psychologin, die ihn bereits nach kurzer Zeit in Richtung einer stationären Therapie beriet. Eine Kliniküberweisung der Psychologin nahm Florian M. zwar entgegen, den Aufnahmetag in der Klinik nahm er jedoch nicht wahr. Als Begründung hierfür gab er beim Fallmanager U25 an, dass ihm finanzielle Mittel zum Therapieantritt gefehlt hätten. Die Psychologin suchte Florian M. fortan nicht mehr auf und auch der Kontakt zum Fallmanager brach immer wieder ab.

#### Fallverlauf II:

Aufgrund des anhaltend eher unsteten Kontaktes zwischen Florian M. und dem Fallmanager U25 schaltete dieser zur Unterstützung einen Netzwerkpartner ein, dessen Angebot eine aufsuchende soziale Arbeit und eine individuelle ambulante Betreuung von Jugendlichen beinhaltet. Durch diese Unterstützung gelang es im weiteren Verlauf mehrere Beratungsgespräche im Fallmanagement U25 gemeinsam wahrzunehmen. Gesprächsthema war nun auch die angespannte finanzielle Situation von Florian M., die er selbst als Hauptursache für seine mentale Verfassung aufführte. Hierauf wurde ein Termin bei der Schuldnerberatung vereinbart, der von Florian M. wahrgenommen wurde.

Im Juni 2006 vollendete Florian M. sein 25. Lebensjahr, was einen erneuten Wechsel der Fallmanagement-Zuständigkeit und die Beendigung der ambulanten Trägerbetreuung zur Folge hatte. Florian M. wurde von da an im Fallmanagement für über 25-Jährige (Ü25) betreut. Die Überleitung von Florian M. von U25 nach Ü25 erfolgte im Rahmen eines gemeinsamen Übergabegesprächs mit allen Beteiligten.

#### Fallverlauf III:

Ohne größere Reibungsverluste konnte die Betreuung von Florian M. mit neuer FM fortgesetzt werden. In den Gesprächen mit seiner Fallmanagerin Ü25 stellte sich schnell heraus, dass Florian M. sich von den Folgen seiner straffälligen Vergangenheit finanziell erdrückt fühlt. Er war zur Abzahlung

mehrerer einzelner Geldstrafen verurteilt, so dass ihm insgesamt nur noch 50.-€ monatlich zur Bestreitung seines Lebensunterhaltes verblieben. Die Fallmanagerin Ü25 vereinbarte gemeinsam mit ihm einen Termin bei Gericht, um einen Antrag auf Zusammenfassung der unterschiedlichen Strafen zu einer Gesamtstrafe zu stellen. Dies hatte zur Folge, dass monatlich nur noch ein Ratenbetrag in situationsentsprechender Höhe von Florian M. bedient werden musste. Um ihn hierbei noch weiter zu unterstützen, wurde Florian M. die Teilnahme an einer Arbeitsgelegenheit (AGH) mit Mehraufwandsentschädigung angeboten. Florian M. startete im Oktober 2010 in der AGH zunächst mit 3 Std./Tag. Da sich seine psychische Situation von Tag zu Tag besserte, übte er die Beschäftigung schon im November 2010 mit 6 Std./Tag aus. Die Teilnahme an der AGH stabilisierte Florian M. so, dass er sich motiviert und mit neuem Selbstbewusstsein auf freie Stellen des 1. Arbeitsmarktes bewarb und es ihm bereits im Dezember 2010 gelang, eine beitragspflichtige Beschäftigung in einer Zeitarbeitsfirma aufzunehmen.

#### Fallverlauf IV:

Aufgrund der fehlenden beruflichen Qualifikation von Florian M. deckte sein Einkommen anfangs nicht seinen Bedarf zum Lebensunterhalt, so dass er noch weiter im Bezug von Arbeitslosengeld II sowie in der Betreuung des Fallmanagements Ü25 verblieb. Doch auch diese Unterstützung von Florian M. erwies sich als positiv, da hierüber eine im Juni 2011 eingehende Ladung zum Strafantritt abgewendet werden konnte. Hierzu vereinbarte die Fallmanagerin Ü25 mit der zuständigen Staatsanwältin eine für Florian M. tragbare Lösung, die es ihm ermöglichte seine Beschäftigung im Schichtdienst beizubehalten.

Im Dezember 2011 wurde Florian M. von seinem Entleihbetrieb in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen und ist seither in der Lage seinen Lebensunterhalt aus eigenen Mitteln zu bestreiten. Der Betreuung im Fallmanagement bedarf er nicht mehr.

#### **Fallassoziation**

Die Betreuung von Florian M. noch über seine Arbeitsaufnahme hinaus macht deutlich, dass Kunden für eine nachhaltige Integration in Arbeit häufig noch Unterstützung in der Übergangszeit bedürfen. Gerade in dieser Zeit ist es notwendig, dass sie ein verlässliches Netzwerk an ihrer Seite wissen, das ihnen hilft sich auf die neue Situation einzustellen und die anstehenden Herausforderungen zu meistern.

Die Teilbetreuungsschritte zeigen, dass die Teil-/Ziele, die im Fallmanagement angesteuert werden, gemeinsam erarbeitete, konsensuale Teil-/Ziele sein sollten, deren Umsetzung von den Beteiligten selbst überzeugt angestrebt werden muss. Die Teil-/Zielerreichung kann letztendlich nur dann gelingen, wenn diese selbst sowie die Umsetzungsstrategien von allen mitgetragen werden.

Ist dies nicht gegeben, so besteht die Gefahr, dass Teil-/Ziele nicht nur nicht erreicht, sondern mitunter erst gar nicht angegangen werden und dass sich in Folge eines so erlebten Misserfolges auch Frustration, Demotivation sowie Vertrauensverluste einstellen können.

Florian M. lernte im Betreuungsverlauf das Fallmanagement als eine für ihn positive Dienstleistung kennen. Auch seine eigene Motivation zur Situationsänderung konnte in dieser Zeit gesteigert werden. Zwar führte die Erlangung einer Altersgrenze im vorliegenden Fall erneut zu einer Beendigung bestehender Strukturen, Florian M. wurde jedoch im Unterstützungsnetzwerk des Fallmanagements gehalten und mit „warmer Hand“ in den neuen Bereich übergeben. Wenngleich ein Betreuungswechsel im Case Management zu vermeiden ist, scheint es bei entsprechend einfühlsamen Fachkräften und kooperativer Übergangsformen nicht zwangsläufig zu einer Bruchsituation zu kommen.

Entscheidend für den erfolgreichen Ausgang der Betreuung war sicherlich auch die Klärung der finanziellen Situation für Florian M. Das hier vermittelte Erfolgserlebnis stärkte seine Selbstwirksamkeit seine Situation auch aus eigener Kraft und mit eigenem Zutun verändern zu können. Seine Entwicklung in der AGH und seine eigenständige Arbeitssuche deuten auf den hohen Grad seiner Motivation hin. Die Fallmanagerin bot ihm ein bedarfsorientiertes Maß an Freiräumen und notwendiger Unterstützung an.

## 5. Zusammenfassende Bewertung

Die Ausgangsfragestellungen der Orientierungsstudie lauteten:

1. Auf welcher Implementationsstufe befindet sich das Case Management in den Jobcentern (1a) und inwieweit ist erkennbar, dass das Thema Case Management sich in den umsetzenden Jobcentern grundlegenden fachlichen Standards annähert (1b)?
2. Lassen sich - in einer vorsichtigen ersten Annäherung - Indikatoren identifizieren, die eine erfolgreiche arbeitsmarktliche Integration durch die Aktivitäten des beschäftigungsorientierten Case Managements befördern und dadurch der beraterischen Bearbeitung zugänglich gemacht werden können?

**Zu 1a) Zusammenfassung der organisatorischen Rahmenbedingungen:** (Auf welcher Implementationsstufe bewegt sich das beschäftigungsorientierte Fallmanagement?)

Die im allgemeinen Teil der explorativen Fragestellung gewonnenen Erkenntnisse geben trotz der geringen Fallzahl Hinweise zu einer ersten vorsichtigen Einordnung und sich daraus entwickelnder vertiefender Fragestellungen.

Positiv zu bewerten ist, dass Anzahl und standardisierte Formen kooperativer Vernetzung zuzunehmen scheinen. In nahezu allen Fällen sind kollegiale und professionelle Unterstützungsstrukturen vorhanden und alle Fallmanagerinnen können eine EDV nutzen, die den Fallmanagementprozess in den wesentlichen Facetten abbildet. Das sind wesentliche Eckpfeiler für eine organisationsgestützte Entwicklung von Case Management, auch wenn die Umsetzung innerhalb des SGB II sicherlich auch im 9. Jahr der Einführung noch mit erheblichen Umsetzungsproblemen kämpft.

Kritisch bleibt die Einschätzung der deutlich zu hohen Fallrelation, die ein qualitativ hochwertiges Case Management unterläuft, sowie einer an nicht aus dem Case Management resultierenden Qualitätssicherungskultur in den Jobcentern, die eher die gesetzgeberischen und administrativen Logiken widerspiegelt als den Anspruch an ein qualitativ gutes Case Management. Eine systematische Einbeziehung der Kundensichtweisen i.S. einer qualitätssichernden Bewertung findet bisher nicht statt. Hier liegen Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung, obgleich zumindest partiell der Gesetzgeber eine Orientierung für die umsetzenden Jobcenter bieten sollte. Zudem wird überwiegend nicht erkennbar, wie die Informationen der Einzelfälle für eine systematische Verbesserung der Hilfe- und Angebotsnetze genutzt werden.

Nimmt man Bezug auf die in Abb.1 dargestellten Entwicklungsstadien des Case Managements, so lässt sich die augenblicklich vorherrschende Praxis der geschulten Fallmanagerinnen wohl zwischen CM-Ergänzung und CM-Fallarbeit einordnen, je nach Vermögen und Belastungssituation der Fachkräfte sowie den Spielräumen und organisationalen Verankerungen, die die Institutionen der Umsetzung von Case Management einräumen.

Indikatoren dafür, dass auch erste Hinweise für eine vollständige Implementierung vorliegen, fanden sich nicht. Wenn nicht einmal bekannt ist, welche finanziellen Aufwendungen in der Betreuung der Fälle anfallen, sind übergreifende Steuerungs- und Netzwerkgedanken obsolet. Diese Schwierigkeiten zeigen sich aber in den meisten anderen Einsatzfeldern des Case Managements in durchaus ähnlicher Weise.

Im Arbeitskreis gibt es dennoch immer wieder Hinweise, dass sich vereinzelt Jobcenter und beauftragte Träger der Arbeitsmarktintegration daran machen, ihre Erkenntnisse zu einer abgestimmten und organisatorisch verankerten Form der übergreifenden Systemebene zu nutzen. Hierzu gehören beispielsweise:

- Gemeinsame Arbeitsmarktplanungsprogramme mit den Netzwerkakteuren
- Aufbereitung von statistischen Daten (ideal wären natürlich die Daten der Hilfe-/ Integrationsplanung) für die kommunale Sozialberichterstattung und Sozialplanung

- Führungskräfte, die für eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der sozial- und arbeitsmarktintegrativen Angebote verantwortlich sind.

Auch wenn diese Ergebnisse mit äußerster Vorsicht interpretiert werden müssen zeigt sich, dass auch fast 10 Jahre nach den Hartz-Gesetzen die Entwicklung der neuen Organisation Jobcenter unter der Perspektive Case Management nicht abgeschlossen ist.

**Zu 1b) Zusammenfassung fallspezifischen Rahmenbedingungen:** (Was gelingt auf der Ebene der Fallarbeit im Sinne der Prozessstandards des CM?)

Betrachtet man die standardisierten Rückmeldungen auf der Fallebene, zeigen sich bei weiterhin sehr vorsichtiger Interpretation, dass sich insbesondere in der Betreuungsqualität und Netzwerkarbeit Fortschritte durch die Einführung des beschäftigungsorientierten Fallmanagements ergeben haben. Hierzu gehört im Fallzugang die Erkenntnis, dass in der spezialisierten Variante der Zugang konsequent auf einen erheblichen Unterstützungsbedarf ausgerichtet wird, die Assessmenthinweise eine ausgewogenere Balance zwischen festgestellten Unterstützungsbedarfen und verfügbaren Ressourcen aufweisen und es doch mehrheitlich gelang, adäquate Hilfestrukturen für die erkannten Unterstützungsbedarfe zu akquirieren. Die Zahl fester Kooperationspartner im Netzwerk der Grundversicherungsarbeit nimmt zu, wobei die zeitaufwändigeren Betreuungsverfahren im Case Management eher bei den im Einzelfall abzustimmenden Kooperationsstrukturen liegen. Dies verweist ebenfalls auf eine Begründung für eine höhere Betreuungsdauer im beschäftigungsorientierten Fallmanagement, die im Durchschnitt über 20 Monaten liegt. Inwieweit es gelingt, die unterschiedlichen professionellen Wissensbestandteile der beteiligten Partner zu bündeln, muss an dieser Stelle noch offen bleiben. „Erst wenn es gelingt, dieses isolierten Wissen zusammenzubringen, kann (...) interinstitutionelle Kooperation gelingen“ (Reis, 2014, S. 6).

Kritisch zum Umsetzungsstand auf der Einzelfallebene ist festzustellen, dass insbesondere bei den staatlichen Stellen noch immer keine ausgeprägtere Geh-Struktur vorzufinden ist. Dies mag durchaus mit den in der Öffentlichkeit kritisch gesehenen „Ermittlungsdiensten“ zusammenhängen, die die Jobcenter nach §6 Abs.1 SGB II einzurichten haben. Die Bedeutung guter Fallarbeit zeigt sich aber gerade darin, dass es auch den staatlichen Stellen gelingt, sich ein klareres Bild von den Bedarfslagen der Menschen zu machen, was in einem abgestimmten und vorbereiteten Außendienst/Hausbesuch deutlich besser gelingt als im Büro. Dabei wird von den kommunalen Spitzenverbänden und zuständigen Bundes- und Landesministerien der Hausbesuch als methodischer Ansatz insbesondere auch bei der Betreuung ganzer Bedarfsgemeinschaften herausgestellt (BMAS, 2013, S. 4).

In der Qualitätssicherungsarbeit zeigen sich ebenfalls noch deutliche Verbesserungspotenziale. Die Qualitätssicherung innerhalb der Netzwerke erfolgt eher bilateral und fallbezogen als systematisch und offen-transparent. Insbesondere die von Monzer (2013, S. 205ff.) aufgezeigten Aufgaben der Vernetzung der Kooperationspartner untereinander sowie der Anpassung der Angebote an die jeweilige Bedarfsstruktur geschehen eher selten.

Die systematische Einbeziehung einer Rückmeldung durch die betreuten Kunden fehlt hingegen vollkommen, was dem Evaluationsgedanken des Case Managements nicht Rechnung trägt. Dabei reicht der Hinweis auf das gesetzlich vorgesehene Beendigungsszenarium oder der Verweis auf die erfolgreiche Arbeitsaufnahme schlichtweg nicht aus.

Auf der Steuerungsebene wird schmerzlich ein klarerer Ausgabenüberblick als wichtiges Steuerungsinstrument vermisst, zumal sich doch auch Hinweise auf fehlende bedarfsgerechte Hilfestrukturen zeigten, die auf die Notwendigkeit einer Care Steuerung verweisen.

**Zu 2) Zusammenfassung der Umsetzung in der Fallarbeit:** (Sind Erfolgsfaktoren zu identifizieren?)

Die erarbeiteten Erfolgsindikatoren weisen größtenteils auf bereits erkannte Zusammenhänge hin. Zum einen bestehen sie aus den grundlegenden Erkenntnissen, welche Indikatoren die Beschäfti-



gungsfähigkeit überhaupt verbessern. So stellten Apel & Fertig (2009, S.21ff.) fest, dass sich aktive Arbeitsuche oder eine angestrebte Selbstständigkeit ebenso positiv auf die Integrationswahrscheinlichkeit auswirken wie gute Berufserfahrungen und eine stabile Gesundheit. Indikatoren, die in den Aussagen der Fallmanagerinnen bei den Ressourcen ebenso wie bei den kundenorientierten Erfolgsindikatoren wieder aufscheinen. Auch die negativen Einflussgrößen, die bei den Unterstützungsbedarfen und insbesondere bei der intrapsychischen Unterstützung hervortreten, weisen auf diese Zusammenhänge hin (vgl. Abb. 3).

**Abbildung 3: Indikatoren mit positiver und negativer Assoziation zur Beschäftigungsfähigkeit**

Indikatoren mit <i>positiver</i> Assoziation	Indikatoren mit <i>negativer</i> Assoziation
Aktive Arbeitsuche in den letzten vier Wochen	Extrinsische Arbeitsmotivation
Vorbereitung der Selbstständigkeit	Regionale Mobilitätsbereitschaft
Gute Berufserfahrungen	Geringe Lernbereitschaft
Tägliche Arbeitsfähigkeit (6 h und mehr)	Finanzielle Konzessionsbereitschaft
	Bekanntenkreis mit vielen Arbeitslosen
	Familiäre Konflikte

Quelle: Apel&Fertig, 2009, S.22

Brussig & Knuth (2009, S. 239) zeigten, dass „Alg-II-Empfänger, die eine Beschäftigung aufgenommen haben, (...) im Durchschnitt eine signifikant höhere Beschäftigungsfähigkeit auf[weisen] als solche, denen dies nicht gelang.“ Weitere Erkenntnisse beziehen sich darauf, dass der Gesundheitszustand, die Möglichkeit zur individuellen Mobilität (...) sowie formale Qualifikationen einen sehr großen Einfluss auf die Beschäftigungsfähigkeit aufweisen, während Mechanismen des klassischen Fordern und Fördern nur einen geringen Einfluss ausüben. „Unsere Befunde“, so die Autoren, „legen außerdem nahe, dass zwar faktisch nicht-suchende Leistungsbezieher zu einer Arbeitsuche angehalten werden sollten, dass aber eine breite Streuung der Bewerbungsaktivitäten nicht notwendigerweise schneller in Beschäftigung führt als Unterstützung bei einer zielgenauen Arbeitsuche“ (ebd.).

Das Interessante an den Untersuchungsergebnissen ist, dass weitere Erfolgsfaktoren aufscheinen, die die individualisierte Sichtweise, die mit dem Begriff der Beschäftigungsfähigkeit zwangsläufig verbunden ist, erweitern. Der Begriff „Beschäftigungsfähigkeit“ ist ja im Kontext der Grundsicherung nicht unproblematisch: „Es sind insbesondere zwei Gründe, die gegen Beschäftigungsfähigkeit als Leitbild für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik sprechen. Zum einen hat der aktuelle Diskurs ein verkürztes Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit geprägt, das eine Individualisierung struktureller Probleme und eine Pädagogisierung ihrer Bewältigung nahe legt. Zum anderen setzt bereits der Begriff Beschäftigungsfähigkeit den Akzent auf das Individuum und beinhaltet damit die Tendenz zu einer problematischen Verkürzung auf die individuellen Faktoren von Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigung“ (Kraus, 2008, S.31).

Aus der individuellen Falldarstellung ist natürlich ein Blick auf strukturelle Zusammenhänge kaum zu erwarten, zumal ja mit den Vorgaben des Arbeitskreises die erfolgreiche Integration in Beschäftigung verbunden war. Die Angaben der Fachkräfte erweitern jedoch die individuellen Merkmale zur Beschäftigungsfähigkeit aus der bisherigen Forschung um Aspekte, die auf zwei wesentliche Momente erfolgreicher Arbeit zusätzlich fokussieren:

- c) auf die Qualität und das Selbstverständnis erfolgreicher Fallmanagementarbeit durch die Fachkräfte selbst und
- d) auf die Bedeutung kooperativen und engagierten Zusammenwirkens vieler Akteure zum Nutzen der Menschen, für die Case Management gedacht wurde.

So steht nicht mehr allein der Kunde mit seinen „Merkmale“ (ob Unterstützungsbedarf oder Resource) im Fokus, sondern ein wesentlicher Teil erfolgreicher Arbeit resultiert ebenso aus der fachlichen Qualität der am Fall beteiligten Organisationen und dem Menschenbild und der Handlungsbefähigung der betreuenden Fallmanagerinnen. Scheitern ist somit nicht mehr ausschließlich dem Kundensystem zuzuschreiben.

Auf der organisationalen Ebene spielen die Netzwerkstrukturen und die Netzwerkarbeit sowie die Arbeitsbedingungen und Integrationsinstrumente eine bedeutende Rolle bei der erfolgreichen Arbeitsmarktintegration, auf der Ebene der Fachkräfte scheinen Engagement, Haltung und ein adäquates Methodenrepertoire die Wirkfaktoren für eine erfolgreiche Integrationsarbeit darzustellen.

Diese Hinweise stehen in Übereinstimmung zu anderen Forschungsergebnissen im Raum der Beschäftigungsförderung/Arbeitsmarktintegration. So zeigte die Evaluation der Kompetenzagenturen (vgl. Sommer et al., 2013, S. 39f., ähnlich Egenolf et al., 2014, für die JC; für die Schweiz Stalder, 2011), dass aus der Perspektive betroffener Jugendlicher insbesondere die Unterstützung bei sozial- und arbeitsmarktintegrativen Herausforderungen, die Arbeit auf der Beziehungsebene sowie die Erhöhung der Selbstwirksamkeit als positive Momente der Case Managerinnen hervorgehoben wurden. Insbesondere auch die Bedeutung der Netzwerkarbeit wurde betont, einschließlich der unterschiedlichen Methoden der Zusammenarbeit:

„Die Zusammenarbeit mit relevanten Institutionen im Zeitverlauf hat sich bei den meisten Projekten wesentlich verbessert (83,2 %), insbes. mit dem Jobcenter, den JMD und dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Verbesserungen betrafen überwiegend das Abstimmungsverfahren, wie kürzere Kommunikationswege, gegenseitige Rückmeldungen, gemeinsame Fallbesprechungen und die Abstimmung von Handlungsschritten in der Hilfeplanung der Teilnehmenden. Als Gründe für die Verbesserungen wurden vor allem die Festigung der Projektstruktur und Grenzziehungen zu anderen Akteuren sowie sichtbare Reintegrationserfolge der begleiteten jungen Menschen angeführt. Des Weiteren spielten Kontinuität hinsichtlich des Personals und Präsenz der Kompetenzagenturen eine wesentliche Rolle beim Aufbau einer funktionierenden Kooperation. Regelmäßige Gespräche, die Teilnahme an Arbeitskreisen, Netzwerktreffen, Gremien oder Ähnlichem führten zu einem besseren Informationsstand der verschiedenen Akteure, sodass letztlich Konkurrenzängste abgebaut und Win-win-Situationen hergestellt werden konnten. Auch verbindliche Kooperationsvereinbarungen, in denen Zuständigkeiten und Aufgabenteilung klar definiert sind, waren eine förderliche Bedingung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Dritten“ (ebd. S. 40).

Unabhängig davon bleiben selbstverständlich die aus den verschiedenen sozialwissenschaftlichen Forschungsperspektiven zusammengetragenen Erkenntnisse von strukturellen Bildungsbenachteiligungen, gesundheitlichen Ausgrenzungsmechanismen und arbeitsmarktlichen Ungleichgewichten, die im konkreten Handeln zwischen Fachkräften und Nutzern so schwierig zu thematisieren sind, weil wenig greifbar und kaum veränderungsaffin. Im Alltag der Fachkräfte sind konkrete Anforderungen zu bewältigen, die die Nutzer und die Organisation/Gesetzgebung an sie herantragen. Ein Blick auf diese strukturellen Zusammenhänge kann dennoch hilfreich sein, entlastet dieser doch umsetzende Fachkräfte wie Kunden von überzogenen Anforderungen.

## 6. Weiterer Forschungsbedarf

Es wurde bereits deutlich, dass diese Orientierungsstudie sich der bisher kaum systematisch untersuchten Fallmanagementpraxis in den Jobcentern und bei freien Trägern annähern sollte. Die Ressourcen der Arbeitsgruppe reichten nicht aus, die Befragungsbasis auf eine repräsentativere Basis zu stellen und dadurch die Fallhebungen und Auswertungspraxen wissenschaftlicher zu fundieren. Neben einer Erhöhung des repräsentativen Gehalts einer derartigen Befragung müssten zukünftige Studien das „Befragungspaket“ in Richtung des Steuerungsaspektes erweitern, um genauer zu analysieren, wo i.S. einer Vollimplementation des Case Managements die öffentlichen oder freien Träger entsprechenden Entwicklungsbedarf haben. Dass auch „Ämter“ sich den grundlegenden Standards des Case Managements gegenüber öffnen können, zeigen die Innovationspreise, die die DGCC seit 2011 immer wieder vergibt [<http://www.dgcc.de/dgcc/innovationspreis/>].

Für den Arbeitskreis und weitere Forschungsüberlegungen lassen sich zudem begründeter einige weitere Fragestellungen ableiten:

- Inwieweit ist es in den Grundsicherungsstellen und bei Auftrag nehmenden Trägern möglich, das Hilfenetzwerk tatsächlich zu beeinflussen oder gar zu steuern? Dahinter verbirgt sich die für den Case Managementansatz zentrale Frage, ob das beschäftigungsorientierte Fallmanagement in einem frühen Implementationsstadium verbleibt oder sich zu einem nachhaltigen Hilfemodell entwickeln kann?
- Verbunden damit wären auch Überlegungen, wie die soziale Dimension der Aufgabe in den Jobcentern stärker in den Mittelpunkt gerückt werden kann? Dieser Impuls kann sicherlich nur durch eine angepasste Auffassung der Controlling- und Zielsteuerungsdaten gelöst werden. Gerade bei erkennbar aufnahmefähigeren Arbeitsmärkten zeichnet sich im Hintergrund ab, dass statt eines „Bundesarbeitsamtes“ ein „Bundessozialamt“ stärker zu akzentuieren ist, weil die Menschen, die jetzt keine Arbeit finden, ein anderes Verständnis von Beratung und Vermittlung benötigen, als es in der SGB III-geführten Bundesagentur vorherrscht. Ansätze hierzu sind erkennbar, es fehlen aber oftmals die Ressourcen zur Umsetzung und der nachhaltige organisationsbezogene Wille.
- Eng damit zusammen hängt die Überlegung, die gerade in dieser Orientierungsstudie zutage tritt, inwieweit der Erfolg von Integrationsmaßnahmen überhaupt einem Akteur allein zuzurechnen ist. Immer stärker zeigt sich, dass nur eine erfolgreiche Zusammenarbeit der unterschiedlichen sozial- und arbeitsmarktintegrativen Akteure die Chance hat, erfolgreich zu arbeiten. Wie wäre dann Erfolg zu messen?
- Welche Impulse benötigt das beschäftigungsorientierte Fallmanagement aus der Qualifizierung? Lassen sich hier Hinweise finden, wie die eher starren Strukturen der Jobcenter für einen umfänglicheren Case Managementansatz aufzuweichen sind, ohne dass es dabei zu unüberbrückbaren Differenzen zwischen herrschender Organisation und der Fachkräfteebene kommt? Den Trainern und Arbeitsgruppenakteuren sind nicht wenige Fälle bekannt, in denen in Schulungen Widerstand der Teilnehmer entstand, weil sie für sich keine Umsetzungschance des Ansatzes im Arbeitsalltag sahen.
- Wie lassen sich Mehroptionenmöglichkeiten für die betroffenen Menschen erschließen, die insbesondere auf die schwierige Arbeitsmarktintegration ein Mehr an Auswahlmöglichkeiten schaffen. Die Frage kann nicht nur das Fallmanagement beantworten, denn die Einfacharbeitsplätze, über die so oft gesprochen wird, gehen oftmals einher mit der Gefahr gesundheitlicher Überbeanspruchung. Laufen bereits gesunde und leistungsfähige Menschen im ungeschützten Arbeitsmarktsegment Gefahr, an den Arbeitsbedingungen im Niedriglohnbereich zu erkranken, um wie viel größer ist die Gefahr für vulnerable Personenkreise in der Langzeitarbeitslosigkeit? Die Einführung eines Mindestlohnes ist nur die halbe Antwort darauf und zwingend mit der Frage verbunden, wie arbeitsmarktbezogene Teilhabe für alle er-

reicht werden kann. Die Diskussion um die Notwendigkeit eines gemeinnützigen Arbeitsmarktes ist nach Auffassung der Arbeitsgruppe keineswegs beendet, nur weil sich regional schon angespannte Arbeitsmärkte zeigen.

## Literaturhinweise

**Ames, A. (2007):** „Ich hab`s mir nicht ausgesucht ...“ Die Erfahrungen der Betroffenen mit der Umsetzung und den Auswirkungen des SGB II. Studie im Auftrag des Zentrums für gesellschaftliche Verantwortung/Evangelische Kirche in Hessen und Nassau. Mainz

**Apel, H., & Fertig, M. (2009):** Operationalisierung von 'Beschäftigungsfähigkeit' - ein methodischer Beitrag zur Entwicklung eines Messkonzeptes. In Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung (ZAF)(42), 5-28.

**Bartelheimer, P. (2007):** Politik der Teilhabe. Ein soziologischer Beipackzettel. Fachforum Nr. 1/2007, Projekt gesellschaftliche Integration der Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.

**Bartelheimer, P.; Henke, J.; Kotlenga, S.; Pagels, N. & Schelkle, B. (2012):** „Es lässt sich mit allen arbeiten“ PRIMUS - Arbeitsmarktdienstleistung zwischen Vermittlung und Fallmanagement. IAB-Forschungsbericht 5. Nürnberg

**Bauer, A. (2013):** Mismatch unemployment. Evidence from Germany, 2000-2010. IAB-Discussion Paper 10/2013. Nürnberg

**Boockmann, B.; Osiander, C.; Stops, M. & Verbeek, H. (2013):** Effekte von Vermittlerhandeln und Vermittlerstrategien im SGB II und SGB III (Pilotstudie). Abschlussbericht an das IAB durch das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V.(IAW). IAB-Forschungsbericht 7/2013. Nürnberg

**Brussig, M. & Knuth, M. (2011):** Die Zukunft der Grundsicherung – Individualisieren, konzentrieren, intensivieren. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn

**Brussig, M., & Knuth, M. (2009):** Individuelle Beschäftigungsfähigkeit: Konzept, Operationalisierung und erste Ergebnisse. In WSI Mitteilungen(6), 287-294.

**Bundesagentur für Arbeit (2004):** Fachkonzept Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II. Nürnberg [[http://www.arbeitsagentur.de/nn\\_26820/zentraler-Content/A03-Berufsberatung/A033-Erwerbsspersonen/Allgemein/Fallmanagement.html](http://www.arbeitsagentur.de/nn_26820/zentraler-Content/A03-Berufsberatung/A033-Erwerbsspersonen/Allgemein/Fallmanagement.html)]

**Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2013):** Langzeitleistungsbeziehende im SGB II. Handlungsansätze zur Unterstützung und Förderung. Ausgewählte Beispiele zur Verringerung von Langzeitleistungsbezug. Berlin/Bonn [[http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a866-langzeitleistungsbezug.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a866-langzeitleistungsbezug.pdf?__blob=publicationFile)]

**Bundesnetzwerk Jobcenter (2014):** Jobcenter der Zukunft. Entwicklungsnotwendigkeiten der Jobcenter aus Sicht der Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer. Stellungnahme des Bundesnetzwerks Jobcenter. Offenbach [[http://www.lag-arbeit-hessen.net/fileadmin/user\\_upload/JOBCENTER\\_der\\_Zukunft\\_END\\_22-01-2014\\_mit-Anhang.pdf](http://www.lag-arbeit-hessen.net/fileadmin/user_upload/JOBCENTER_der_Zukunft_END_22-01-2014_mit-Anhang.pdf)]

**Burmann, N.; Sellin, C. & Trube, A. (2000):** Ausstiegsberatung für Sozialhilfeempfänger. Konzepte, Instrumente und Ergebnisse eines vergleichenden Modells. Frankfurt/M.: Verlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge

**Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management (Hrsg.) (2011):** Rahmenempfehlungen zum Handlungskonzept Case Management. Heidelberg: medhochzwei-Verlag

**Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V., Fachbereich Kinder- und Jugendhilfe (2010):** Berliner Thesen zur Sozialraumarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe (DBSH) [<http://www.dbsh.de/sozialpolitik/sozialpolitische-news/sozialpolitische-news-2013/detailseite/berliner-thesen-zur-sozialraumarbeit-in-der-kinder-und-jugendhilfe-dbsh.html>]; Zugriff 05.05.2013]

**Deutscher Landkreistag, Deutscher Städtetag (2013):** Benchlearning der Optionskommunen: Soziale Teilhabe sicherstellen – Langzeitleistungsbezug wirkungsvoll abbauen. Berlin [[http://www.benchlearning-sgb2.de/131127%20positionspapier-lzb\\_druckereifassung.pdf](http://www.benchlearning-sgb2.de/131127%20positionspapier-lzb_druckereifassung.pdf)]

**Diakonisches Werk Hamburg, Fachbereich Migration und Existenzsicherung (2012):** Respekt Fehlanzeige. Erfahrungen von Leistungsberechtigten mit Jobcentern in Hamburg. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung. Hamburg [[http://www.harald-thome.de/media/files/RZ\\_Respekt\\_Studie\\_2012\\_\\_Web.pdf](http://www.harald-thome.de/media/files/RZ_Respekt_Studie_2012__Web.pdf), 03.05.2013]

**Egenolf, D.; Fertig, M.; Hunger, K.; Puxi, M.; Rosemann, M. & Weimann, M. (2014):** Implementationsstudie zur Berliner Joboffensive. Endbericht zum 31. Juli 2013, vorgelegt von ISG Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik GmbH, Köln. IAB-Forschungsbericht 01/2014. Nürnberg

**Eichhorst, W. & Sesselmeier, W. (2006):** Die Akzeptanz von Arbeitsmarktreformen am Beispiel von Hartz IV. Herausgegeben von der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik. Bonn [<http://library.fes.de/pdf-files/asfo/03910.pdf>]

**Gissel-Palkovich, I. (2012):** Case Management benötigt mehr Begriffs- und Inhaltsklarheit! – Versuch einer Klärung. In: Case Management, (9), 1; S.4-12

**Göckler, R. (2011):** Vom Guten im Bösen? Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement unter Druck (Teil I). In: Case Management, (8) 4; S. 181 – 186

**Göckler, R. (2012):** Vom Guten im Bösen? Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement unter Druck (Teil II). In: Case Management, (9) 1; S. 29 – 33

**Göckler, R. (2012):** Beschäftigungsorientierte Fallmanagement. Betreuung und Vermittlung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II). Case Management in der Praxis. Regensburg: Walhalla Verlag

**Henkel, D. & FIA Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt GmbH (2009):** Erhebung von Ansätzen guter Praxis zur Integration Suchtkranker ins Erwerbsleben im Rahmen des SGB II. Abschlussbericht. Berlin

**Hirsland, A. & Lombato, P. (2010):** Armutsdynamik und Arbeitsmarkt. Entstehung, Verfestigung und Überwindung von Hilfebedürftigkeit bei Erwerbsfähigen. IAB-Forschungsbericht 3/2010. Nürnberg

**Hofmann, B.; Krug, G.; Sowa, F.; Theuer, S. & Wolf, K. (2010):** Modellprojekt in den Arbeitsagenturen. Kürzere Arbeitslosigkeit durch mehr Vermittler. IAB-Kurzbericht 9/2010. Nürnberg

**Horn, G. (2011):** Des Reichtums fette Beute – wie die Ungleichheit unser Land ruiniert, Frankfurt/M.: Campus Verlag

**Initiative Netzwerk SGB II Aachen (2011):** Unabhängige „Kundenzufriedenheitsumfrage“ bei Beziehern von Leistungen nach SGB II in der StädteRegion Aachen. Aachen [[http://www.harald-thome.de/media/files/Bericht-Umfrage\\_\\_aachen\\_v10\\_end\\_DRUCK.pdf](http://www.harald-thome.de/media/files/Bericht-Umfrage__aachen_v10_end_DRUCK.pdf); 05.05.2013]

**Kolbe, S. & Reis, C. (2008):** Die praktische Umsetzung des Fallmanagements nach dem SGB II. Eine empirische Studie. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (2013):** Evaluation der Organisation und Steuerung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. Ergebnisbericht. Köln [<http://www.parlament-berlin.de/ad0s/17/Haupt/vorgang/h17-0539.B-v.pdf>; Zugriff 05.05.2013]

**Kraus Katrin (2008):** Beschäftigungsfähigkeit oder Maximierung von Beschäftigungsoptionen? Ein Beitrag zur Diskussion um neue Leitlinien für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn

**Löcherbach, P. (2003):** Einsatz der Methode Case Management in Deutschland: Übersicht zur Praxis im Sozial- und Gesundheitswesen. In Porz, F. u.a. (Hrsg.): Neue Wege in der Nachsorge und Palliativversorgung. Augsburg: betaInstitutsverlag, S. 20-33

**Löcherbach, P.; Monzer, M.; Hermsen, T. & Arnold, J. (2013):** Case Management in der Kommunalverwaltung: Vom Fallmanagement zum Teilhabemanagement in der Eingliederungshilfe. In: Case Management; (10) 4; S. 184-191

**Ludwig-Mayerhofer, W.; Behrend, O. & Sondermann, A. (2009):** Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslose und Arbeitsvermittler im neuen Arbeitsmarktregime. Konstanz: UVK

**Mallock, W. (2012):** 10 Jahre Hartz-Reform. Literatur aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Gesis-RechercheSpezial 06. Köln [[http://www.gesis.org/sowiport/fileadmin/user\\_upload/pdf\\_recherche\\_spezial/rs\\_12-06\\_hartziv.pdf](http://www.gesis.org/sowiport/fileadmin/user_upload/pdf_recherche_spezial/rs_12-06_hartziv.pdf); 15.05.2013]

**Miller, W.R. & Rollnick, S. (2013):** Motivational Interviewing. Helping people change. New York: Guilford Press

**Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2000):** Modellprojekt Sozialbüros NRW. Endbericht. Düsseldorf: Selbstverlag



- Möller, J.; Walwei, U.; Kupka, P. & Steinke, J. (2009):** Fünf Jahre SGB II: Eine IAB-Bilanz. Der Arbeitsmarkt hat profitiert. IAB-Kurzbericht 29/2009. Nürnberg
- Neuffer, M. (2012):** Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Weinheim, Basel: Beltz/Juventa
- Monstadt, J. (2004):** Regional Governance. In: Querschnittsarbeitsgruppe Steuerung und Transformation im Förderschwerpunkt Sozial-ökologische Forschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Steuerung und Transformation. Überblick über theoretische Konzepte in den Projekten der sozial-ökologischen Forschung. Diskussionspapier 01. Berlin, S.31-40
- Monzer, M. (2013):** Case Management. Grundlagen. Heidelberg: medhochzwei
- Monzer, M. (2014):** Was die Verwaltung mit Case Management so macht ... . In: Case Management (11) 1, S. 14 - 17
- Osiander, C. & Steinke, J. (2011):** Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung. Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler. IAB-Discussion Paper 15. Nürnberg
- Reis, C. (2007):** „Fallmanagement – ein Mythos? Erfahrungen mit Case Management in unterschiedlichen Feldern kommunaler Sozialpolitik“, in: Rudolph, C. & Niekant, R. (Hrsg.): Hartz IV: Zwischenbilanz und Perspektiven. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 178-192
- Reis, C. & Ludwig, M. (2011):** Steuerungszustände und ihre praktische Wirkung. Das ‚Vier-Phasen-Modell‘ der Bundesagentur für Arbeit als Lehrstück für Case Management. In: Case Management (8) 2, S.67-77
- Reis, C. (2014):** Fallmanagement und Netzwerke. In: Case Management (11)1, S. 4 - 9
- Schneider, H. (2012):** Wie nachhaltig ist das deutsche Jobwunder? Eine Reformbilanz. IZA Standpunkte Nr. 51. Bonn [<http://ftp.iza.org/sp51.pdf>; 04.05.2013]
- Sommer, J.; Aram, E.; Otto, K. & Timptner, S. (2013):** Abschlussbericht der Evaluation des ESF-Programms „Kompetenzagenturen“. Herausgeber: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Referat Öffentlichkeitsarbeit. Berlin [<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Kompetenzagenturen-Abschlussbericht-der-Evaluation,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>]
- Stalder, B.E. (2011):** Erste Erfahrungen mit dem Case Management Berufsbildung. Evaluation zu Ausbildungsfortschritt und Unterstützungsmaßnahmen. Studie im Auftrag des Kantons Bern. Bern
- Thompson et al., (Hrsg.) (1991):** Markets, Hierarchies & Networks - The Coordination of Social Life, London: Sage.
- Toens, K. (2013):** Vereinnahmung des Case Managements von Politik und Verwaltung? Wirkungsorientierung aus der Perspektive wissenschaftlicher Governance-Forschung. In: Case Management (10), 4; S. 197-200
- Tisch, A. (2010):** Kundenzufriedenheit im SGB II. Arbeitsvermittler im Urteil der ALG-II-Empfänger. IAB-Kurzbericht 7. Nürnberg
- Udsching, P. (2011):** Das Fallmanagement im SGB II – aus der Sicht der Sozialgerichtsbarkeit. In: Case Management, (8), 1; S. 12-17
- Wendt, W. R. (2010):** Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. Freiburg/Brsg.: Lambertus Verlag
- Bartelheimer, P.; Henke, J. Kotlenga, S.; Pagels, N. & Schelkle, B. (2012):** „Es lässt sich mit allen arbeiten“ PRIMUS - Arbeitsmarktdienstleistung zwischen Vermittlung und Fallmanagement. IAB-Forschungsbericht 5/2012. Nürnberg

## **Mitglieder im Arbeitskreis Süd-West der DGCC Fachgruppe „Arbeitsmarktintegration“**

Bach, Manuela

Baumbusch, Gabriele

Bohrke Petrovic, Siglinde

Falkenrath, Heidi

Göckler, Rainer

Heidemüller, Thomas

Idel, Stephan

Jäger, Ursula

Kellersohn, Anja

Lauxen-Spangenberg, Marlene

Lesemann, Helmi

Schütte, Regine

Spitzley, Christoph

Teusen-Isomäki Barbara

von Bothmer, Henrik

## Anlagen

### **1. Anschreiben an die Fachkräfte**

Liebe Kolleginnen und Kollegen  
im Beschäftigungsorientierten Case Management,

wir, die **Fachgruppe „Arbeitsmarktintegration“ Süd/West der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC)**, beschäftigen uns mit Qualitätsthemen wie:

- dem Selbstverständnis des Beschäftigungsorientierten Case Managements (CM),
- dessen Weiterentwicklung,
- der inhaltlichen Ausgestaltung der Fachaufgaben,
- den institutionellen und personellen Rahmenbedingungen zur Wahrnehmung der CM-Aufgabe und
- den Schnittstellen zu angrenzenden Handlungsfeldern

Das Ziel der **DGCC Fachgruppe „Arbeitsmarktintegration“ Süd/West** ist es, qualitätssichernde Beiträge zur Fachdiskussion und Positionierung des Themas in der Öffentlichkeit zu leisten und aufzuzeigen, dass es sich beim Case Management um ein erfolgreiches Handlungskonzept in der Beschäftigungsförderung handelt. Die konkrete Arbeit der Case Managerinnen und Case Manager weist Erfolge auf, die es wert sind in den öffentlichen Fokus transportiert und veranschaulicht zu werden.

Damit dies gelingt, freuen wir uns sehr auf **Ihre fachkompetente Unterstützung** und zwar in Form von „**best-practice**“- **Beispielen**.

Dazu tragen Fallbeispiele, die folgende Kriterien erfüllen, bei:

- ✓ **Der Ausgangspunkt:** eine sehr komplexe Problemlage
- ✓ **Die Prozessschritte:** eine Leistungskette (Ziele, Teilziele, ggf. Rückschritte) die im Rahmen des CM beschreibbar ist
- ✓ **Das Ergebnis:** eine bei Fallabgabe erfolgte Integration in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, einen Minijob, einen Midijob oder eine selbständige Tätigkeit

**Über Ihre** schriftliche, anonymisierte Falldarstellung nach den genannten Kriterien und in einem Umfang von ca. 2 – 3 Seiten freuen wir uns sehr. Zudem bitten wir Sie, den beigefügten allgemeinen Fragenkatalog auszufüllen. Hierfür benötigen Sie ca. 15 Minuten.

Senden Sie diese bitte **bis zum 15.11.2012** an das Fachgruppenmitglied, von dem Sie über dieses Schreiben angesprochen wurden.

Nach Eingang der Falldarstellungen werden diese im Rahmen der **DGCC Fachgruppe „Arbeitsmarktintegration“ Süd/West** besprochen und für eine weitere Verwendung ausgewertet. Die von Ihnen eingereichten Angaben und Daten werden selbstverständlich vertrauensvoll behandelt.

**Wenn Sie es wünschen, informieren wir Sie gerne über den aktuellen Entwicklungsstand und über das Ergebnis dieses Projektes.**

Für **Ihre** Fragen stehen Ihnen die Mitglieder der **DGCC Fachgruppe „Arbeitsmarktintegration“ Süd/West** gerne zur Verfügung.

Wir freuen uns auf **Ihre** rege Beteiligung und verbleiben  
mit freundlichen Grüßen  
im Auftrag der DGCC-Fachgruppe Süd/West

## **2. Auswertung und Kategorisierung persönliche Bewertung der Erfolgskriterien**

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Zusammenarbeit der beteiligten Partner, insbesondere mit Arbeitgeber und dem Weiterbildungsträger,</li> <li>- bevorzugter Zugang von SGB II-Kunden zur Schuldnerberatung</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation des Kunden, Veränderungsbereitschaft,</li> <li>- pass. Angebote</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation, Ehrgeiz, Eifer</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beharrlichkeit,</li> <li>- Gute Kooperation zwischen den Akteuren,</li> <li>- Zufall, dass über die „richtige Praktikumsstelle“ die „richtige Ausbildungsstelle“ gefunden wurde</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuelle Absprachen mit allen Beteiligten ,</li> <li>- Zusammenarbeit/Kooperation Kontinuität</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beharrlichkeit,</li> <li>- Gute Kooperation zwischen den Akteuren,</li> <li>- Reifungsprozess des Kunden</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klärung und Vereinfachung der Zuständigkeit</li> <li>- Flexibilität aller Beteiligten</li> <li>- Kontinuität, Ausdauer</li> <li>- gleichbleibende Bezugsperson</li> <li>- Steigerung des Selbstwertgefühls beim Kunden</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterbreitung eines passgenauen Angebotes, dass der Eignung und Neigung des Kunden entsprochen hat</li> <li>- Hohe Unterstützungsbereitschaft des AGH-Trägers</li> <li>- Gute Zusammenarbeit im Netzwerk</li> </ul>
9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kooperationsbereitschaft, Motivation des Kunden ,</li> <li>- offenes und ehrliches Arbeiten,</li> <li>- Angebot von verschiedenen Lösungsansätzen,</li> <li>- teilweise wöchentliche Gespräche</li> </ul>
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundin in ihrer Situation ernst nehmen</li> <li>- Ganzheitliche Fallbetrachtung</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bereitschaft des Kunden seine Situation ändern zu wollen</li> <li>- Durchhaltevermögen des Kunden auch in schwierigen Situationen</li> <li>- Vertrauensbasis FM/Kunde</li> <li>- Teilnahme des Kunden an der AGH zur Heranführung an den Arbeitsmarkt</li> </ul>
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauensbasis FM/Kunde</li> <li>- Zeitweise hohe Kontaktdichte</li> <li>- Hohe Einsatzbereitschaft des Maßnahmeträgers bei einer engmaschigen, individuellen Betreuung</li> </ul>
13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungsbereitschaft des Kunden</li> <li>- Berufliche Qualifikation auf die zurückgegriffen werden konnte</li> <li>- Vertrauensbasis FM/Kunde</li> <li>- Zielorientierte Zusammenarbeit der Netzwerkpartner</li> </ul>
14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sehr gute aufenthaltsrechtliche Beratung,</li> <li>- gutes Miteinander auch mit Behörden (Ausländerbehörde),</li> <li>- hohe Bereitschaft der Arbeitgeber (Kontakte und Aufnahmekapazität des Marktes).</li> <li>- Funktionierendes Netzwerk,</li> <li>- „humanitäre“ Einstellung der Mitarbeiter.</li> </ul>
15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallbesprechungen mit der jeweiligen Beratungsstelle</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BG-Coaching für alle Problemlagen,</li> <li>- enge Kontaktdichte, Beratung und Erarbeitung konkreter Problemlösestrategien für jeden Einzelnen in der BG;</li> <li>- Begleitung zu Ämtern, Fachdiensten etc.,</li> <li>- Überleitung in weiterführende Angebote, auch aufsuchende Arbeit ; monatliche Fallbesprechungen zw. FM/Coachs, auch gemeinsame Hausbesuche und Gespräche mit Kd.</li> <li>-</li> </ul>
16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verfügte über ein erhebliches Potential an kognitiven Fähigkeiten, um insbesondere die geistigen Anforderungen (Schule /Ausbildung) zu bewältigen.</li> <li>- Dieses begünstigte auch, dass Herr Kuhn den Prozess mittragen konnte und er sich auf die aufeinander folgenden Einzelziele einlassen konnte.</li> <li>- Die berufliche Integration von Herrn Kuhn war mit erheblichem finanziellen Aufwand verbunden. Dabei spielte auch das Belohnungssystem als Steuerungselement eine wesentliche Rolle.</li> <li>- Die Integration des Herrn Kuhn erforderte einen hohen personellen Einsatz der beteiligten MitarbeiterInnen.</li> <li>- Ganz wesentlich für den Erfolg war die Kooperationsbereitschaft anderer beteiligter Einrichtungen, Institutionen und Einzelpersonen (Fallmanagement der Agentur für Arbeit, Drogenberatung, Abendrealschule, Berufsschule, Ausbildungsbetrieb, Justizverwaltung).</li> <li>-</li> </ul>

## **Systematisierung/Clusterung der Erfolgsfaktoren**

### **a) Netzwerkarbeit**

#### Zusammenarbeit allg.

- Gute Zusammenarbeit der beteiligten Partner, insbesondere mit Arbeitgeber und dem Weiterbildungsträger,
- Gute Kooperation zwischen den Akteuren,
- Funktionierendes Netzwerk,
- Ganz wesentlich für den Erfolg war die Kooperationsbereitschaft anderer beteiligter Einrichtungen, Institutionen und Einzelpersonen (Fallmanagement der Agentur für Arbeit, Drogenberatung, Abendrealschule, Berufsschule, Ausbildungsbetrieb, Justizverwaltung).
- Gute Zusammenarbeit im Netzwerk /Zielorientierte Zusammenarbeit der Netzwerkpartner

#### Besonderes Engagement der NWP

- Hohe Unterstützungsbereitschaft des AGH-Trägers / Hohe Einsatzbereitschaft des Maßnahmeträgers bei einer engmaschigen, individuellen Betreuung
- hohe Bereitschaft der Arbeitgeber (Kontakte und Aufnahmekapazität des Marktes).
- Flexibilität aller Beteiligten
- Sehr gute aufenthaltsrechtliche Beratung, gutes Miteinander auch mit Behörden (Ausländerbehörde),

#### Netzwerkmethoden

- Individuelle Absprachen mit allen Beteiligten ,
- Fallbesprechungen mit der jeweiligen Beratungsstelle
- monatliche Fallbesprechungen zw. FM/Coachs und Gespräche mit Kd.
- auch gemeinsame Hausbesuche

#### Organisationsregelungen/Netzwerkstruktur

- bevorzugter Zugang von SGB II-Kunden zur Schuldnerberatung
- pass. Angebote

### **b) Betreuungsqualität und –intensität**

#### Haltung/Einstellungen

- offenes und ehrliches Arbeiten,
- Vertrauensbasis FM/Kunde (3)
- „humanitäre“ Einstellung der Mitarbeiter.
- Kundin in ihrer Situation ernst nehmen

#### Methoden/Techniken

- Angebot von verschiedenen Lösungsansätzen,
- Ganzheitliche Fallbetrachtung
- Beratung und Erarbeitung konkreter Problemlösestrategien für jeden Einzelnen in der BG;
- Begleitung zu Ämtern, Fachdiensten etc.,
- Überleitung in weiterführende Angebote, auch aufsuchende Arbeit,
- Unterbreitung eines passgenauen Angebotes, dass der Eignung und Neigung des Kunden entsprochen hat
- Zusammenarbeit/Kooperation
- BG-Coaching für alle Problemlagen, ,

#### Persönlichkeitsmerkmale

- Beharrlichkeit,
- Kontinuität (2), Ausdauer



Organisationsaspekte

- gleichbleibende Bezugsperson
- teilweise wöchentliche Gespräche /Zeitweise hohe Kontaktdichte/enge Kontaktdichte
- Die Integration des Herrn Kuhn erforderte einen hohen personellen Einsatz der beteiligten MitarbeiterInnen.
- Klärung und Vereinfachung der Zuständigkeit

**c) Eigene Ressourcen der Klienten/KundenInnen**

Veränderungsbereitschaft

- Motivation des Kunden, Veränderungsbereitschaft,
- Motivation, Ehrgeiz, Eifer
- Kooperationsbereitschaft, Motivation des Kunden ,
- Bereitschaft des Kunden seine Situation ändern zu wollen/ Veränderungsbereitschaft des Kunden

Kontingenzsteigerung im Betreuungsprozess

- Steigerung des Selbstwertgefühls beim Kunden
- Durchhaltevermögen des Kunden auch in schwierigen Situationen
- Teilnahme des Kunden an der AGH zur Heranführung an den Arbeitsmarkt

Nutzung Ressourcen

- Berufliche Qualifikation auf die zurückgegriffen werden konnte
- verfügte über ein erhebliches Potential an kognitiven Fähigkeiten, um insbesondere die geistigen Anforderungen (Schule /Ausbildung) zu bewältigen. Dieses begünstigte auch, dass er sich auf die aufeinander folgenden Einzelziele einlassen konnte.

**d) Sonstiges**

- Zufall, dass über die „richtige Praktikumsstelle“ die „richtige Ausbildungsstelle“ gefunden wurde
- Die berufliche Integration war mit erheblichem finanziellen Aufwand verbunden
- Dabei spielte auch das Belohnungssystem als Steuerungselement eine wesentliche Rolle.

### 3. Auswertung Daten CM-Daten Organisation

A) Organisatorische Rahmenbedingungen			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Gesamt			
1a	Gibt es in Ihrer Organisation	Ja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16		
		Nein																				0	
1b	Nach welchem Fallmanagem	Spezialisiertes Fallmanagement (ohne Leistung)	1	1	1							1	1	1	1	1	1	1	1		11		
		Fallmanagement (Leistungsgewährung ohne AV)																				0	
		Fallmanagement (alle DL des JC in einer Hand)	1																			1	
		Kunden erhalten FM ohne Leistungsgewährung)				1	1	1	1	1													5
		(pAp betreut einen Teil seiner Kunden im FM)				1	1																2
		o trifft alles nicht zu weil	Ein JC arbeitet mit beiden Varianten																	0			
2	Wer ist in Ihrer Einrichtung für	o Prüfung durch Vorgesetzte	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16		
		o Qualitätssicherungskonzept der Einrichtung, das auch im bFM greift	1			1	1	1	1	1	1							1				7	
		o Eigenes Qualitätssicherungskonzept für das bFM																				0	
		o Unabhängige Qualitätsprüfung durch Externe					1	1	1	1												4	
		o Sonstiges .....	über Controlling und eigene Evaluation																	0			
		.....																					0
3	Wie war zum Zeitpunkt der F	o < 75 BG										1									1		
		o 75 – 100 BG																		1		1	
		o 100 – 200 BG																				0	
		o > 200 BG																				0	
		o < 100 Fälle	1			1												1	1			4	
		o 100 – 200 Fälle		1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1						10	
4	Zuordnung des Falls zu Betre	o Ü 25-50	1		1	1						1	1	1	1	1		1			9		
		o Ü 50		1																		1	
		o > 300 Fälle																				0	
5	Wie viele Personen waren in	Ein-Personen-Haushalt	1	1					1	1		1	1	1	1		1	1			10		
		Alleinerziehend mit Kind(ern)				1	1					1					1					1	
		Mehrpersonenhaushalt (BG)				1	1					1								1		4	
6	Für welche Netzwerkpartner	Konkrete Nennungen	3	2	5	8	4	5	4	5	0	3	3	3	3	2	3	3			56		
		Sonderauswertung getrenntes Blatt																			3,53		
7	Verfügt Ihre Organisation üb	Ja	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16		
		Nutzung																				0	
		o vollumfänglich		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		13	
		o partiell	1		1	1																3	
		o gar nicht																					0
8	Für FallmanagerInnen bestel	o Kollegiale Beratung/Fallbesprechung o.ä.	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		14		
		o Supervision		1											1				1			3	
		o andere (konkret benennen .....										1										1	
		o Nur privat organisierte Reflexionsangebote	Fallbesprechungen																	0			
		o Keine			1																1		

### 4. Auswertung Daten Fallsetting

Fallsetting	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Gesamt	MW oder %	
<b>9</b> <b>Erstgespräch/ Assessment</b>																				
Wird der Ein- o Ja	1	1			1	1	1	1	1	1	1		1		1		1		12	
o Individualbegründung	1	1			1		1	1	1	1	1		1		1		1		11	
o Standardisierter Baustein						1													1	
o Nein																				
o Generalisierter Ansatz für alle Kundengrupp Zuweisung freier Träger			1	1								1	1	1		1		6		
<b>10a</b> <b>Weist das AsQualifikation</b>	1				1				1	1	1	1		1		1	1	9	12,5	
o Gesundheit	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1			1	1	1	1	12	16,67	
und persönliches Umfeld (Sozialraum)			1	1		1				1		1		1		1		7	9,72	
o Recht und Justiz			1	1			1						1		1	1		7	9,72	
o Wohnsituation	1		1	1	1	1			1				1		1	1	1	10	13,89	
o Finanzen	1	1	1	1	1	1			1	1	1		1		1	1	1	12	16,67	
iten, Sprach- Ausdrucksvermögen etc.)			1	1		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	16,67	
sonstige .....							1						1	1				3	4,17	
<b>Gesamt</b>																		72	100,00	
<b>10b</b> <b>Weist das AsQualifikation</b>	1		1	1			1	1	1	1		1	1		1	1	1	11	18,03	
o Gesundheit	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1		1				11	18,03	
und persönliches Umfeld (Sozialraum)			1	1			1	1					1					5	8,20	
o Recht und Justiz			1	1									1					3	4,92	
o Wohnsituation	1	1	1	1						1			1		1			7	11,48	
o Finanzen			1	1								1						3	4,92	
Freundlichkeit, Redegewandtheit etc.)	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1		1		1	1	13	21,31	
sonstige .....	1		1	1		1			1				1		1	1		8	13,11	
<b>Gesamt</b>																		61	100,00	
<b>11</b> <b>Serviceplanung/Integrationsplanung</b>	Wegen unklarer Formulierung nicht ausgewertet																			
Konnten erk. o Ja	1	1	1	1		1		1	1	1			1	1		1	1	11		
o Nein					1		1			1	1	1						5		
Weg fragen und stichwortartig festhalten																				
<b>12</b> <b>Liegt ein aus</b>		1			1	1	1	1	1	1		1	1			1	1	11		
o Ja			1	1							1							4		
o Nein	1		1	1																
<b>13</b> <b>Linking/Vernetzung und Monitoring</b>																				
Wie viele de o Zahl .....	2	1	3	3	1	1	1	1	0	2	2	3	2	0	2	1	2	27	1,59	
Welche .....																				
Welche und o Zahl .....	3	3	4	4	0	0	6	4	2	2	1	3	3	4	3	5	2	49	2,88	
Welche .....																				
<b>14</b> <b>Hat es zwisch</b>		1	1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1		12		
o Ja																		3		
o Nein	1				1	1											1	1		
o Mir nicht bekannt																				
<b>15</b> <b>Wie viele Au</b>			5	3					2	5	2	3				7	5	32		
o Zahl																		8		
o Keine	1	1			1	1	1					1	1	1				1		
o AD nicht möglich/ gewünscht																				
Keine: Kurze Hinweise warum nicht .....																				
Kurze Hinweise warum?																				
<b>16</b> <b>Evaluation/Controlling</b>																				
Gibt es eine o Ja	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1		1	1	11		
o Nein						1												5		
Beispiel skizzieren																				
<b>17</b> <b>Haben Sie ei</b>										1		1		1	1	1	1	2		
o Ja	1	1	1	1		1	1	1				1	1	1	1	1		12		
o Nein																		3		
o Nur teilweise					1					1						1				
<b>18</b> <b>Gibt es ein re</b>										1	1	1	1	1	1	1	1	5		
o Ja	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12		
o Nein																		7		
Bei „Ja“ Stichwort zur Art der Rückmeldung																				
<b>19</b> <b>Konnte der k</b>	1	1	1	1			1			1			1	1	1	1	1	10		
o Ja																				
o Nein																				
<b>21</b> <b>Gesamtdauer 6 Monaten</b>			1	1		1												3		
o 6-12 Monate	1												1				1	3		
o 12-18 Monate		1									1				1	1		4		
o 18-24 Monate					1		1	1		1		1		1				6		
o länger als 24 Monate																				