

# Fachkonzept “Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II“ Abschlussfassung des Arbeitskreises

vorgelegt von einem Autorenteam aus Kommunen, der Bundesagentur für Arbeit, der Fachhochschule Frankfurt, der Fachhochschule des Bundes - FB Arbeitsverwaltung –

Bohndorf Axel	Dezernat Soziales der Stadt Herford
Koch Andreas	
Bohrke-Petrovic Siglinde	Fachhochschule des Bundes, Fachbereich Arbeitsverwaltung, Mannheim
Göckler Rainer	Bundesagentur für Arbeit, Vorstandsprojekt SGB II, Nürnberg
Lange Eckhard	Amt für Soziale Dienste Bremen
Locker Heinrich Dr.	Agentur für Arbeit Mayen
Reis Claus Prof. Dr.	Institut für Stadt- und Regionalentwicklung – ISR, Fachhochschule Frankfurt am Main
Schulze-Böing Matthias Dr.	Amt für Arbeitsförderung, Statistik, Europaangelegenheiten, Offenbach/M.
Sinn Ingolf	Sozialamt der Stadt Dortmund
Veldten Barbara	Bundesagentur für Arbeit, Vorstandsprojekt SGB II, Nürnberg
Walter Burkhard	Sozialamt der Stadt Kassel

Mit Unterstützung durch:

Klevenow Gert-Holger Prof. Dr.	Fachhochschule des Bundes, Fachbereich Arbeitsverwaltung, Schwerin
Lange Heike	Paritätischer Wohlfahrtsverband Hessen
Messan Martina	Caritasverband für die Diözese Trier e.V.
Müller Imme	BMWA
Müntnich Michael	Bundesagentur für Arbeit, Zentrale Nürnberg
Rudolph Helmut	Bundesagentur für Arbeit, Vorstandsprojekt SGB II/ IAB, Nürnberg

Herausgeber: Rainer Göckler, Zentrale der  
Bundesagentur für Arbeit , Zentralbereich S

0. Einführung.....	3
1. Definition und Verständnis des beschäftigungsorientierten Fallmanagements .....	7
2. Fallzugang .....	11
3. Beratung und Herstellen eines Arbeitsbündnisses.....	15
4. Assessment – Probleme erkennen und verorten .....	20
5. Integrationsplanung und Eingliederungsvereinbarung – Ziele vereinbaren und Hilfsangebote planen .....	25
6. Leistungssteuerung .....	29
7. Ergebnissicherung – Controlling.....	33
8. Organisation/ Feldverantwortung .....	40
9. Literaturverzeichnis .....	45

## **0. Einführung**

„Fallmanagement, das ist doch so was wie Therapie?“

„Ich denke, Fallmanager sind Anwälte, die für mich was rausholen?“

„Ich bin doch Mensch, kein Fall!“

„Wieder eine neue Idee mich unter Druck zu setzen – oder?“

Diese und andere Aussagen sind im Zusammenhang mit Fallmanagement durchaus häufiger zu hören. Es scheint, als gäbe es nicht nur für die zukünftigen Kunden erheblichen Klärungsbedarf, was denn nun mit Fallmanagement im Rahmen des SGB II gemeint ist. Der Anspruch, ein Fachkonzept hierzu vorzulegen, lässt sich – jedenfalls in der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit – nur einlösen, wenn man sich auf die zentralen Funktionen des Fallmanagements konzentriert und darauf verzichtet, sich in Details der Praxis einzumischen. In der Grundsatzvereinbarung vom 24. Mai 2004 der Bundesagentur für Arbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden Deutscher Städte- und Gemeindebund sowie dem Deutschen Städtetag heißt es: „Ausschlaggebend für den Erfolg der örtlichen Arbeitsgemeinschaften ist die Verhandlungsfreiheit und die Entscheidungsfreiheit der Agenturen vor Ort in den Verhandlungen mit den Kommunen zur Auswahl unterschiedlicher Lösungen“. Die vom Vorstand der Bundesagentur für Arbeit festgelegten Eckpunkte zu den ARGE-Verhandlungen, insbesondere die als unverzichtbar deklarierten Eckpunkte

- gemeinsame Nutzung der BA-IT-Infrastruktur,
- der Erhalt der Fachlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- eine kompatible Kundendifferenzierung zum SGB III und
- die Steuerung nach Wirtschaftlichkeit und Wirkung, werden durch das Fachkonzept unterstützt.

Das Fachkonzept versteht sich als ein Angebot, mit dem die Arbeitsgemeinschaften, aber auch die optierenden Kommunen vor Ort prüfen können, ob sie ihr regionales Fallmanagement mit den gegebenen Hinweisen optimieren können. Ziele des Fachkonzeptes sind:

Es soll neu angesetzten Fachkräften einen ersten, möglichst verständlichen Überblick über ihr Aufgabengebiet geben.

Es soll dokumentieren, welche Prozessschritte und Standards bei der Umsetzung zu beachten sind, um von Fallmanagement sprechen zu können.

Es dokumentiert, dass sich unterschiedliche Professionen und institutionelle Kulturen auf ein gemeinsames Verständnis von Fallmanagement im Kontext des SGB II einigen können.

Es verschafft einer fachkundigen und interessierten Öffentlichkeit einen Eindruck davon, wie Fallmanagement in den Arbeitsgemeinschaften nach dem SGB II aussehen könnte.

Es bietet erste Definitionen, die ein einheitliches Verständnis zentraler Begriffe zum Fallmanagement sichern sollen.

Dabei musste nicht alles neu erdacht und erfunden werden. Die Prozesskette eines systematischen Fallmanagements ist in der praktischen und wissenschaftlichen Literatur ausreichend beschrieben und kann als valide in der Ergebnissicherung betrachtet werden. Auch wenn Case Management häufig als primär operative und strategische Steuerung sozialer Dienstleistungen verstanden wird, kommt diesem Angebot im Kontext des gesetzlichen Auftrages eine spezifische Aufgabenstellung zu, die der Gesetzgeber als „Information, Beratung und umfassende Betreuung“ (§ 4 Abs. 1, Nr. 1 SGB II) umrissen hat. Dieser umfassende Auftrag schließt auch aus, dass Fallmanagement ein rein akquirierendes, koordinierendes und bewertendes Makeln fremder Dienstleistungen ist. Die durchgehende Fallverantwortung baut auf einer Beziehung zum Kunden auf, die mehr ist als Fallbegleitung. Sie muss Vertrauen schaffen, gerade auch dort, wo hoheitliche Aufgaben Sanktionsgewalt einschließen.

Dieses Fachkonzept leistet nicht die Aufgabe

- eines umfassenden Schulungskonzeptes für Fallmanagerinnen, kann gleichwohl hierzu Orientierungen geben,
- eines IT-Konzeptes, auch wenn hierzu erste Vorstellungen erarbeitet werden,
- eines Organisationskonzeptes, welches in den wesentlichen ablauf- und aufbauorganisatorischen Fragestellungen nur durch die handelnden Akteure vor Ort entschieden werden kann.

Es enthält darüber hinaus keine spezifischen und ausdetaillierten Kennziffern. Hierzu fehlt es zum jetzigen Zeitpunkt an validen Daten.

Es ist nicht zielgruppenspezifisch ausgerichtet, sondern klärt vielmehr die Grundlagen, an denen sich später auch zielgruppenspezifische Konzepte zur Betreuung besonderer Personengruppen im Rahmen des Fallmanagements orientieren können.

Darüber erachtet der Arbeitskreis folgende Punkte als bedeutsam:

- Die Orientierung an der primären Zielsetzung des SGB II, das alle aufgezeigten Instrumente der mittelbaren oder unmittelbaren Arbeitsmarktintegration unterwirft (§14 SGB II).
- Die vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge herausgegebenen Standards zum Fallmanagement waren Richtschnur für die zu erarbeitenden Inhalte.
- Das Fachkonzept ist für die Fach- und Führungskräfte vor Ort geschrieben. Darüber hinaus ist es für eine interessierte Öffentlichkeit gedacht, die Näheres über Aufgabe und Umsetzung von Fallmanagement in diesem Kontext erfahren möchte.
- Das Fachkonzept enthält Prüfkriterien und Umsetzungshilfen für den zu gestaltenden Prozess und ist an der Funktion Fallmanagement ausgerichtet.
- Auch wenn zum beschäftigungsorientierten Fallmanagement noch wenige Forschungsergebnisse vorliegen, sind die bisher vorliegenden Erkenntnisse konzeptionell eingeflossen.

Beim Fachkonzept war selbstverständlich darauf zu achten, dass die Inhalte gesetzeskonform waren und in der Ergebnissicherung den Anforderungen des Gesetzgebers wie der Träger der Grundsicherung entsprachen (Controlling). Dies bedeutet insbesondere, dass

- aktive Leistungen unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit Vorrang vor passiven Leistungen haben,
- die unmittelbare Arbeitsmarktintegration Priorität hat vor anderen integrativen Leistungen
- und letztendlich die angemessene Beteiligung und Eigenaktivität der Kunden einzufordern ist.

Abschließend einige Hinweise:

- a) So, wie Fallmanagement im Kundenkontakt selbst ein Prozess ist, wird sich auch die Einführung von Fallmanagementstrukturen in den Arbeitsgemeinschaften und optierenden Kommunen nur als Prozess entwickeln können. Es ist wichtiger, anzufangen und sich im Hinblick auf Problemstellungen und Ergebnisse auszutauschen, als von vornherein auf ein fertiges Konzept zu setzen. Es wird also mehr darum gehen, Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung gemeinsam zu entwickeln, selbst wenn es anfangs aus einem ganz unterschiedlichen Verständnis der Aufgabenwahrnehmung erwächst.

- b) Die erfolgreiche Implementierung von Fallmanagementstrukturen, auch wie sie hier im Fachkonzept beschrieben sind, hängt von umfangreichen Vorbedingungen ab, wie sie sicherlich zum Startzeitpunkt 1. Januar 2005 in keiner Arbeitsgemeinschaft und keiner optierenden Kommune vorhanden sind. Verwiesen sei auf die erforderliche konsistente IT-Unterstützung, die Anzahl und den Schulungsstand der angehenden Fallmanagerinnen, die vom Gesetzgeber gewünschte Betreuungsrelation oder die organisatorischen Bedingungen, die für Fallmanager Freiheits- und Verantwortungsgrade vorsehen, wie sie bisher weder in den Kommunen noch in den Agenturen für Arbeit üblich waren. Auch hier sollte der Entwicklungsprozess angestoßen werden, ohne gleich auf eine komplette Lösung zu setzen.
- c) Letztendlich, und dies wurde an verschiedenen Stellen schon häufiger artikuliert, darf auch die Wirkung der neuen Strukturen nicht überschätzt werden. Das SGB II wird nur dann nachhaltige Wirkung auf dem Arbeitsmarkt entfalten können, wenn sich neben den anstehenden Reformen auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen deutlich verbessern. Hier sind weiterhin auch andere Politikbereiche gefordert.

## **1. Definition und Verständnis des beschäftigungsorientierten Fallmanagements**

„Leistungen zur Eingliederung in Arbeit haben Vorrang vor Leistungen zum Lebensunterhalt und werden unter Berücksichtigung der Grundsätze von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit erbracht“, schreibt der Gesetzgeber in der Begründung zum SGB II (BT15/1516, S. 44). Das SGB II ist somit in der Grundausrichtung wesentlich klarer an der Zielsetzung der (unmittelbaren) Arbeitsmarktintegration orientiert, als es im bisherigen Bundessozialhilfegesetz der Fall war. Insofern ist das SGB II eben nicht das BSHG im neuen Gewand! Bringt man die gesetzgeberische Intention, dass ein kompetentes Fallmanagement alle Einflussfaktoren für die berufliche Eingliederung zu berücksichtigen und alle erforderliche Unterstützung zu geben hat, mit der Ausrichtung auf den zentralen Aspekt der Arbeitsmarktintegration zusammen, so ergibt sich hieraus ein Aufgabenverständnis, das weder die klassische Organisationsform der bisherigen Sozialämter aufweist, noch trennscharf die Strukturen der Bundesagentur in der Aufteilung zwischen Arbeits- und Ausbildungsvermittlung und Leistungsgewährung widerspiegelt.

Brüche in den Lebens- und Erwerbsbiografien, instabile soziale Beziehungen, Kumulationen von personen- oder marktbedingten Vermittlungshemmnissen, marginalisierte Lebenszusammenhänge oder fatalistische Lebenseinstellungen nach lang anhaltender Arbeitslosigkeit lassen eine erfolgreiche Erwerbsintegration ohne Berücksichtigung dieser Umstände als wenig Erfolg versprechend erscheinen.

Dies ist ein zentraler Unterschied zur Beratung und Vermittlung sogenannter marktfähiger Bewerber und Bewerberinnen, bei denen es durchaus möglich ist, sich auf die Erarbeitung rein berufsbezogener Qualifikationen zu beschränken und das soziale Umfeld des Kunden weitgehend unberücksichtigt zu lassen (berufliche Eignungsdiagnostik). Dies ist im Regelfall möglich, weil Arbeit biografiekonform angelegt ist. Fallmanagement setzt hingegen häufig bei den Kundengruppen an, die geregelte Arbeit oftmals nicht ohne weiteres in ihr Leben integrieren können, weil sie entweder zu lange arbeitsentwöhnt sind, marginalisierende Lebensumstände eine Arbeitsaufnahme verhinderten oder aber bisher keine beziehungsweise nur bruchstückhafte Arbeitserfahrungen vorliegen (Arbeit ist biografiediskrepant oder sogar biografiekonträr). (Hinweis: Damit wird Fallmanagement gewollt von der Betreuung von SGB II-Kunden durch weitere Funktionsträger (persönliche Ansprechpartner) abgegrenzt.)

Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung umfasst daher neue und spezifische Betreuungs-, Beratungs- und Steuerungsaufgaben für eine zu definierende Kundengruppe. Neu auch deshalb, weil Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung selbst noch keine lange Tradition in Deutschland hat.

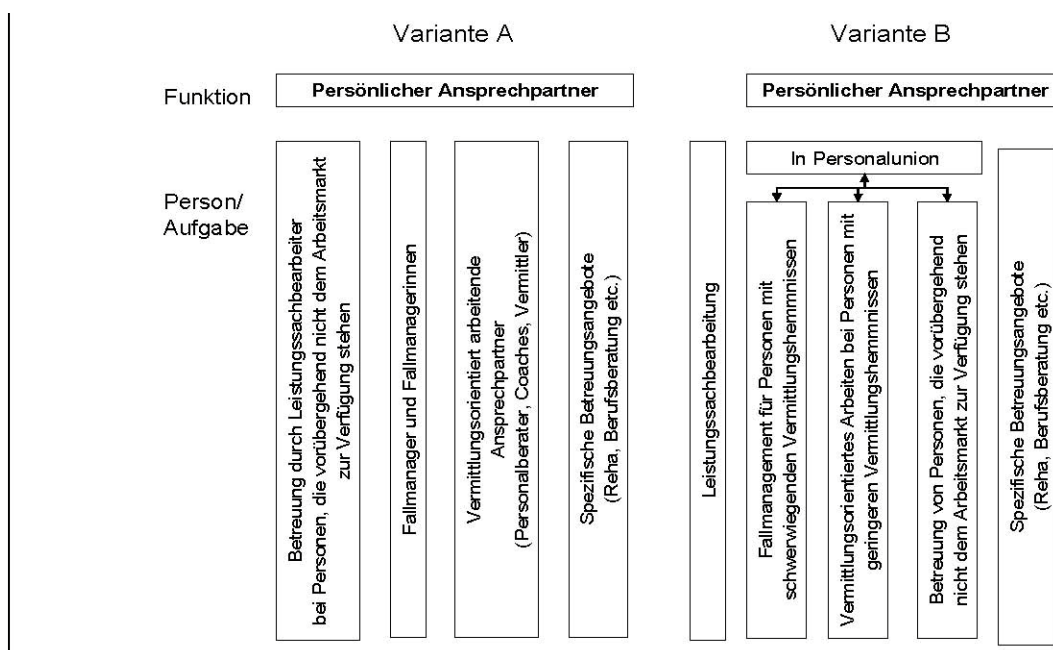
Den durch die bisherige Trennung von Leistungsgewährung (Kenntnis der aktuellen finanziellen oder persönlich-familiären Lebensverhältnisse und Krisen, Veränderungen in der Zusammensetzung der Lebensgemeinschaften, akuter Unterstützungsbedarf) und Vermittlung (Kenntnis der berufsbiografisch wesentlichen Informationen) auftretenden Informationsverlust gilt es zu schließen, so dass ein Grundverständnis des beschäftigungsorientierten Fallmanagements auf folgenden Eckpfeilern beruht:

1. Alle Fallmanager besitzen grundlegende Arbeitsmarktkennntnisse, haben ein Verständnis von betrieblichen Personalrekrutierungsstrategien und sind mit den Instrumenten und den Vorgehensweisen der aktiven Arbeitsförderung und -vermittlung vertraut. Ziel ist es, in der Person oder dem (sozialen-/arbeitsmarktlichen) Umfeld liegende Vermittlungshemmnisse zu beseitigen oder zu minimieren und die Kundin so zeitnah wie möglich arbeitsmarktlich zu integrieren. Dies schließt die für die Integration erforderlichen Arbeitgeberkontakte ein. Die im Einzelfall erforderliche Unterstützung durch weitere Vermittlungsfachkräfte bleibt hiervon unberührt.
2. Alle Fallmanager behalten die Fallführung, d.h. alle sozial- und arbeitsmarktintegrativen Leistungen ebenso wie die zentralen sichernden Leistungen des Lebensunterhaltes werden durch sie im Zusammenwirken mit den Kunden entschieden und gesteuert. Dies heißt nicht, dass Fallmanager auch die routinemäßigen Leistungen nach dem SGB II abwickeln (hierzu ist ein Back-Office/Bearbeitungsbüro erforderlich), noch dass sie sich zu Leistungsexperten im Sozialrecht entwickeln müssen. Hierfür sind Fachleute der Leistungsgewährung in den Arbeitsgemeinschaften vorhanden, die beispielsweise komplexere leistungsrechtliche Fragen zur Vermögensanrechnung, zum Unterhalt, zu Ersatzansprüchen, zur sozialversicherungspflichtigen Einbindung usw. bearbeiten und beantworten.
3. Fälle, in denen die Arbeitsmarktintegration als prioritäres Ziel nicht mehr verfolgt wird, werden vom beschäftigungsorientierten Fallmanagement nicht erfasst. Beispiele hierfür: Klärung der Voraussetzungen und Beantragung/Einleitung einer Erwerbsunfähigkeitsrente, zulässige Gründe nach § 19 Abs. 1, Nr. 3,4 und 5 SGB II, sich dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stellen zu müssen etc.



Die vom Gesetzgeber gewählte Figur der „persönlichen Ansprechpartnerin“ wird als „funktionelle Aufgabe“ verstanden, unter der sich verschiedene personelle und aufgabenbezogene Ausprägungsformen vor Ort entwickeln können (vgl. Abb. 1).

**Abbildung 1: Funktion "persönlicher Ansprechpartner" und Ausprägungsformen (Beispiele)**



Der Arbeitskreis empfiehlt jedoch eine Spezialisierung der Aufgabe, um der Komplexität und fachlichen Tiefe gerecht zu werden. Die Umsetzung des Grundprinzips des „Fördern und Fordern“ ist zentrale Aufgabe des Fallmanagers und wird von diesem unter Berücksichtigung der zu betreuenden Kundengruppen ganzheitlich angeboten (Dienstleistung aus einer Hand). Eingliederungsanstrengungen sollen unterstützt, die Ablehnung zumutbarer Beschäftigungen bzw. Eingliederungsmaßnahmen sanktioniert werden.

Damit ist auch gleichzeitig ein grundlegendes Dilemma zu den fachlichen und zwangsläufig damit verbundenen ethischen Standards aufgezeigt, die eine Gratwanderung in der Aufgabenerledigung Fallmanagement im SGB II mit sich bringt. Die bisher entwickelten fachlichen und berufsethischen Standards (vgl. z.B. die berufsethische Prinzipien des DBSH oder die Entwurfsfassung des Arbeitskreis deutscher Beratungsverbände zu einem gemeinsamen Beratungsverständnis) der Beratung, größtenteils höchstrichterlich bestätigt, sind mit den Möglichkeiten der Sanktionierung nur

schwer vereinbar. Es bleibt für die Organisationen und für die beteiligten Fachkräfte eine Gratwanderung, die sich nur durch Rollenklarheit und ausreichende Transparenz bewältigen lässt. Gerade aus diesem Grunde ist es wichtig, die sich zeigende Problematik im Interesse der Kunden und der MitarbeiterInnen anzugehen und in einem schlüssigen Konzept den „Druck“ zu nehmen. Ausgehend von diesem Verständnis und angelehnt an die Definition der „Case Management Society of America“, wird beschäftigungsorientiertes Fallmanagement wie folgt definiert:

***„ Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung ist ein auf den Kunden ausgerichteter Prozess mit dem Ziel der möglichst nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt. In diesem kooperativen Prozess werden vorhandene individuelle Ressourcen und multiple Problemlagen methodisch erfasst und gemeinsam Versorgungsangebote und Dienstleistungen geplant, die anschließend vom Fallmanager implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden. So wird der individuelle Versorgungsbedarf eines Kunden im Hinblick auf das Ziel der mittel- und/oder unmittelbaren Arbeitsmarktintegration durch Beratung und Bereitstellung der verfügbaren Ressourcen abgedeckt und seine Mitwirkung eingefordert.“***

## **2. Fallzugang**

Mit dem Zugang in die Betreuung durch einen Fallmanager sind drei wesentliche Aspekte verbunden:

1. Durch die Übernahme werden in nicht unerheblichem Maße personelle und finanzielle Ressourcen der Grundsicherungsträger gebunden (Fiskalaspekt).
2. Durch die Übernahme gehen Fallmanager und Kunde eine besondere Beziehung ein, die von gegenseitigen Erwartungen geprägt ist (Beziehungsaspekt).
3. Letztendlich werden bereits im Vorfeld, noch vor der eigentlichen Kontaktaufnahme, wesentliche Weichen gestellt (Marketingaspekt), die den „Ruf“ und die „Barrieren“ des Fallmanagements determinieren.

Der erste Aspekt weist darauf hin, dass die Fallübernahme nur nach einer gründlichen Beratung und Objektivierung der tatsächlichen Bedarfssituation des Kunden und gegebenenfalls seiner Bedarfsgemeinschaft erfolgen darf. Die Gebote der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (Effizienz und Effektivität) gebieten es, hier möglichst eindeutige Regelungen zu treffen, um die im Regelfall eher teure Ressource Fallmanagement sinnvoll einzusetzen. Der zweite Aspekt erfasst den erstmaligen Kontakt zwischen Fallmanager und potenziellem Kunden. Hier werden bereits wesentliche Kooperationsstrukturen für den späteren Betreuungsprozess gelegt, die mitunter darüber entscheiden, ob der Betreuungsprozess gelingt. Effizientes Fallmanagement beginnt drittens mit der Frage, in welchem Kontext diese Dienstleistung Kunden angeboten oder – im ungünstigen Falle – aufgedrängt wurde. Deshalb ist die Zuweisung der Kunden in einer angemessenen Form zu gestalten. Es bedarf bei der zuweisenden oder weiterleitenden Stelle (etwa ein Kundenzentrum, ein persönlicher Ansprechpartner) oder dem verwendeten Öffentlichkeitsmaterial einer klaren Sprachregelung, die den Kunden inhaltlich auf Ziele, Ablauf und Inhalte des Fallmanagements vorbereitet und den möglichen Vorbehalten die Spitze nimmt. Es macht einen großen Unterschied, ob das Fallmanagement direkt oder indirekt als „Belastbarkeits-TÜV“, „Therapie für Ausgesonderte“ oder als „soziale Dienstleistung“ angekündigt/etikettiert wird, die Chancen eröffnen soll. Je qualifizierter die Erstinformation und Überleitung an das Fallmanagement erfolgt, desto günstiger der Einstieg und die Herstellung eines Arbeitsbündnisses.

### **Zugangssteuerung**

Grundsätzlich sind verschiedene Varianten möglich, wie Menschen in den Zuständigkeitsbereich des Fallmanagements gelangen können. Dies kann durch organisatorische Vorgaben (Fallmanager als Türöffner/ Erstprüfer) geschehen, durch geschäftspolitische Entscheidungen (alle U25 werden mit Fallmanagement versorgt), durch Entscheidungshoheit der Fallmanagerin nach fachlichen/ persönlichen Kriterien oder über eine handlungsleitende Definition. Mit allen Varianten sind

Vorteile und Risiken verbunden. Die Vorteile einer Zugangsdefinition bestehen insbesondere darin, dass die Entscheidungen besser abgesichert und transparent gemacht werden können. Eine einheitlich angewandte Definition sichert bundesweit eine vergleichbare Zugangssteuerung (Controllingaspekt), belässt dennoch regionale Vielfalt, da Ermessensspielräume bleiben und Begriffe wie „Vermittlungshemmnis“ regional zu interpretieren sind.

Die Bundesagentur für Arbeit und andere Leistungsträger arbeiten im Rahmen der beruflichen Rehabilitation (Teilhabe am Arbeitsleben gemäß SGB IX) bereits seit mehreren Jahrzehnten mit einer gesetzlichen Legaldefinition (vgl. § 19 SGB III), die in der Praxis die notwendige Flexibilität gezeigt und Sicherheit auf allen Seiten geschaffen hat. Die Eigenschaft „Rehabilitand“ ist unabhängig von beruflichen Qualifikationen, arbeitsmarktlichen Zielgruppen oder sonstigen Zuweisungsmechanismen schlichtweg nur an weitgehend objektivierbaren Prüfkriterien orientiert. Darauf aufbauend wurde folgende Definition erarbeitet, die den Arbeitsgemeinschaften und optierenden Kommunen als Instrument der Zugangssteuerung zur Erprobung empfohlen wird. Die Beantwortung der Frage nach einem wirtschaftlichen Einsatz von Fallmanagement orientiert sich an folgenden Punkten:

„Eine Übernahme in das beschäftigungsorientierte Fallmanagement *ist in der Regel* angezeigt, wenn

- ein erwerbsfähiger Hilfebedürftiger *drei abgrenzbare schwerwiegende Vermittlungshemmnisse* aufweist, die *in seiner Person und/oder Bedarfsgemeinschaft* begründet sind und
- eine Beschäftigungsintegration *ohne Prozessunterstützung* durch ein Fallmanagement nicht erreicht oder erheblich verzögert würde.

Abweichungen von dieser Zugangsdefinition sind möglich, wenn bei Neuzugängen auf der Basis eines *abgesicherten Profiling*s das Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit erkennbar *und* durch Prozessunterstützung des Fallmanagements die *Wahrscheinlichkeit des Eintritts* minimiert werden kann (Prophylaxeaspekt).“

Die Beantwortung der Frage nach einem wirtschaftlichen Einsatz von Fallmanagement orientiert sich an folgenden Punkten:

- Die Komplexität der Fallgestaltung setzt Erfahrungen und Kenntnisse voraus, die in dieser Form bei den anderen Fachkräften der Träger nicht vorhanden sind.
- Es kann erwartet werden, dass zumindest mittelfristig durch die intensive Fallarbeit und Fallunterstützung eine deutliche Verbesserung der individuellen Lage des erwerbsfähigen Hilfebedürftigen/der Bedarfsgemeinschaft i.S. der Arbeitsmarktintegrationsfähigkeit erreicht werden kann.

- Spezifische Methoden und Instrumente des Fallmanagements erscheinen in ihrer Wirkung besser geeignet.
- Die besser ausgestalteten Kontakte zu den sozialen Netzwerkpartnern können dazu eingesetzt werden, die angestrebte Hilfe schneller und gegebenenfalls auch kostengünstiger zur Verfügung zu stellen.

Letztendlich sind auch Überlegungen erforderlich, wie der Prozess des Fallmanagements wieder beendet werden kann. Diese regional sicherlich noch detaillierter festzulegenden Kriterien richten sich nach

- der Zielerreichung erfolgreicher Arbeitsmarktintegration und der dadurch erreichten Unabhängigkeit von öffentlichen Unterstützungsleistungen nach dem SGB II,
- der Überführung in ein anderes (Sozial)Sicherungssystem, welches den Lebensunterhalt sicherstellt, und
- wenn die Integrationsleistung intern wirtschaftlicher erbracht werden kann (Subsidiarität der Dienstleistung Fallmanagement). Dies orientiert sich u.a. an der Mitwirkungsbereitschaft der Kunden, dem arbeitsmarktlichen Näherungsfortschritt (Marktfähiger Kunde) oder der Arbeitsbelastung.

Bei Rücküberweisung und Weiterleitung des Kunden sind die hierfür ausschlaggebenden Gründe ausführlich zu besprechen. Dabei muss verhindert werden, dass der Eindruck entsteht, der Kunde solle wie in einem „Verschiebebahnhof“ nur wieder auf ein anderes Gleis geschoben werden. Wo immer möglich, empfiehlt sich die „warme“ Übergabe, d.h. der Kunde wird persönlich begleitet und das Gespräch mit den beteiligten Fachkräften zusammen geführt.

Die Dienstleistung Fallmanagement ist in regelmäßigen Zeitabständen, spätestens im Zuge der Anpassung der Eingliederungsvereinbarung, im Hinblick auf Sinnhaftigkeit und Wirtschaftlichkeit zu überprüfen. Eine vorab festgelegte zeitliche Limitierung der Betreuung ist jedoch angesichts der Vielschichtigkeit von Problemstellungen unzweckmäßig.

### **Was ist zu beachten?**

- Der Fallmanager entscheidet die Übernahme des Falles nach fachlichen Kriterien der Zugangsdefinition. Eine ausschließliche Zuordnung nach „Checklistenverfahren“ ist unzulässig.
- Fallmanager orientieren sich in ihrem Selbstverständnis an berufsethischen Standards, rechtlichen Notwendigkeiten und wirtschaftlichen Effizienzkriterien. Hierzu gehören Nutzerorientierung, Transparenz des Vorgehens, das Beachten der Fähigkeitsgrenzen, die Umsetzung von „Fordern und Fördern“, die Einhaltung von Qualitätsstandards, die Rück-

koppelung an die Feldverantwortung, die wirtschaftliche und an der mittelfristigen Arbeitsmarktintegration orientierte Mittelverwendung sowie der notwendigen Prozessdurchlässigkeit.

## Was kann bei der Umsetzung helfen?

Eine Zugangssteuerung vermeidet folgende Fehler:

- Die Überstellung an den Fallmanager geschieht anonym.
- Fallmanagement wird unter falschen Vorzeichen (Überfrachtung, Druck) angeboten.
- Der Kunde muss in einem offenen Raum persönliche Dinge preisgeben (Verletzung datenschutzrechtlicher Bestimmungen).
- Einen Wechsel bei der persönlichen Betreuung, es sei denn, es ist aus rechtlichen Gründen unumgänglich oder Ergebnis eines Abstimmungsgesprächs zur besseren Betreuung des Arbeitsuchenden. Dabei sind auch organisatorische Vorkehrungen zu treffen, wenn aus den unterschiedlichsten Gründen ein Arbeitsbündnis zwischen Fallmanagerin und Kundin nicht zustande kommt (Berechtigte Ablehnung durch einen/die „Bündnispartner“)

Eine Kundendifferenzierung im Vorfeld wird zwischenzeitlich in nahezu allen Sozialinstitutionen praktiziert. Kundendifferenzierung ermöglicht bei häufig wiederkehrenden Fallgestaltungen standardisierte und damit komplexitätsreduzierende Handlungsprogramme zu installieren. Eine abgesicherte Kundendifferenzierung schafft die Grundlage für eine Budgetsteuerung und die notwendige Transparenz. Darüber hinaus wird die Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen besser überprüfbar und die Steuerung der organisatorischen Abläufe erleichtert. Eine

Kundendifferenzierung sollte beachten:

- a) Die Zuordnung sollte eine evaluativ abgesicherte Basis aufweisen (Vermeidung von Willkür).
- b) Individuelle Problemlagen sind nur begrenzt standardisierbar (Sozialtechnologie). Es bedarf immer auch der Freiheit der Fachkräfte anders entscheiden zu können, wenn sich aus der individuellen Fallbehandlung eine anderweitige Zuordnung als arbeitsmarktintegrativ günstiger herausstellt und diese begründet werden kann.
- c) Die mit der Kundendifferenzierung verbundene Budgetsteuerung muss zwei Merkmale miteinander kombinieren:
  - die Bedürftigkeitsdimension des Kunden und
  - die prognostizierte Wirksamkeit der Unterstützung

### **3. Beratung und Herstellen eines Arbeitsbündnisses**

In diesem ersten vertiefenden Beratungskontakt werden die Fallmanager prüfen, ob sie die Kundin in ihre Fallbetreuung übernehmen. Diese „Einstiegsberatung“ erfüllt somit eine wesentliche Filterfunktion, die grundsätzlich zu drei unterschiedlichen Ergebnissen führen kann:

- a) der Fallübernahme durch die Fallmanagerin,
- b) der Abweisung des Falles und die Rücküberweisung an den „Übersteller“,
- c) die Weiterleitung des Falles an andere kompetente Betreuungsformen, wenn beispielsweise für bestimmte Zielgruppen ein spezialisiertes Fallmanagement vorgesehen ist.

Kunden, die in das Fallmanagement überwechseln (sollen), sind rascher zur aktiven Mitarbeit zu bewegen, wenn sie gleich zu Beginn mit einem Experten ein gemeinsames Verständnis ihrer Lage entwickeln können. Dabei hilft das gemeinsame konstruktive Gespräch, die Beratung. Gerade in schwierigen Lebenslagen, in denen Menschen auf die Hilfe anderer angewiesen sind, können Ziele nur dann entwickelt und realisiert werden, wenn Experte und Kunde an einem Strang ziehen und sich so früh wie möglich offen und intensiv austauschen.

Als Beratung in diesem Kontext wird definiert: Beratung innerhalb der Dienstleistung Fallmanagement kann verstanden werden als eine befristete „intensive persönliche Kommunikation und Kooperation“, die dazu dienen soll, Ratsuchende bei der Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Die beratungskonstituierenden Merkmale sind:

- Bezug zur konkreten Problemlage von Kunden. Er muss in die Lage versetzt werden, diese Probleme zu formulieren und – wenn nötig – auf Nachfrage hin so zu spezifizieren, dass sie Thema der Beratung werden können.
- Beratung muss „ergebnisoffen“ sein. Die Ratsuchenden sollen in die Lage versetzt werden, die Ergebnisse der Beratung selbstständig in ihren Alltag umzusetzen.

Im Rahmen des Fallmanagements sind zwei Ausgangssituationen von Beratung zu unterscheiden:

- a) Einmal kann die Beratung dem einzigen Zweck dienen, unwillige und unmotivierte Kunden dazu zu ermuntern, das eigentliche Beratungsangebot anzunehmen. Sie soll dabei die Brücke schlagen zwischen dem - manchmal gegen seinen Willen überwiesenen - Kunden und dem Fallmanager. Sie soll den Kunden dazu gewinnen, sich an der inhaltlichen Erörterung von Vermittlungshemmnissen zu beteiligen. Dabei sind die Vorteile der Mitarbeit, aber auch nachteilige Folgen einer Nichtbeteiligung aufzuzeigen. Sie soll ihn dazu bewegen, mehr oder weniger freiwillig ein Arbeitsbündnis mit dem Fallmanager einzugehen. Dieser „Aushandlungsprozess im Vorfeld“ stellt allerdings den Ratsuchenden in gewisser Weise

unter Zeitdruck und Erfolgszwang. Das Wissen um die Sanktionsgewalt seines Gegenübers zwingt zur mehr oder weniger ausgeprägten Zusammenarbeit. Von daher erfüllt diese Form der „Beratung“ nicht ohne weiteres die normativen Bedingungen, wie sie üblicherweise für „Beratung“ gelten. Es ist ein immanenter Konflikt aller mit rechtlicher Sanktionsbewehrung ausgestatteter sozialer Dienstleister.

- b) Ist ein zögernder Kunde zur Mitarbeit gewonnen oder sind sich Kunde und Berater ohnehin einig, dass sie miteinander reden und sich austauschen wollen über das Thema „Vermittlung und Vermittlungshindernisse“, können sie in die verbindliche Beratung einsteigen. Hier wird es im klassischen Verständnis von Beratung vor allem um den individuellen Bedarf des Kunden nach Lösung seiner Probleme gehen, um seine Kompetenzen, vor allem aber um seine aktive Beteiligung! Er wird nicht als stummer Empfänger administrativer Entscheidungen gesehen, sondern beteiligt sich als Partner aktiv an der Steuerung des Lösungsprozesses. Er bestimmt die Ziele mit und die Wege, auf denen diese erreicht werden können, auch wenn dies gelegentlich auf einer sehr einfachen Kommunikationsebene geschieht. Diese erste inhaltliche Beratung kann weitere nach sich ziehen, mündet aber früher oder später in eine Zielfestlegung. Das Angebot von „Beratung“ begleitet dennoch als kommunikatives Bindeglied und als stets abrufbares Mittel der erneuten Verständigung über Ziele, Wege und Hindernisse weiterhin das Fallmanagement bis zum Abschluss. Außerdem bereitet sie den Boden für Folgeberatungen an anderen Stellen, von Schuldnerberatung bis Suchtberatung, und koppelt größere Problemzusammenhänge an übergeordnete Instanzen zurück.

Abzugrenzen von der Beratung, dennoch zum Aufgabenspektrum des Fallmanagements gehörend, sind:

- Die reine Informationsweitergabe, die die Verwendung des weitergegebenen Wissens vollständig dem Kunden überlässt.
- Die Integrationsplanung (vgl. Kap. 5), die als kommunikative Beratungsform über Beratung hinausgeht, indem sie das zukünftige Verhalten der Adressaten und anderer Fallbeteiligter festlegt, bereitstellt und steuert, also ‚Zukunft plant‘.
- Hilfeleistung, die persönliche (materielle, soziale) Ressourcen der Kunden berücksichtigt und diese durch die Angebote (Dienstleistungen, finanzielle Ressourcen) anderer Beratungsstellen und Institutionen erweitert. Andere Fallbeteiligte die den Integrationsprozess positiv unterstützen können, werden ebenfalls in das Netz aufgenommen.
- Anleitung, die als eher „pädagogische“ Intervention Einfluss auf den Umgang der Adressaten mit Informationen, problemlösenden Ressourcen oder auf ihre Interaktion mit anderen Beteiligten nimmt.
- Gruppenberatung, die im Kontext der Einbeziehung von Angehörigen der Bedarfsge-



meinschaft oder weiterer Unterstützer besondere Beratungsbedingungen aufweist.

- Orientierungsmaßnahmen/ Gruppenveranstaltungen, die verschiedene Aktivierungs- und Informationselemente in der Arbeit vor Gruppen verzahnen.

## **Was ist zu beachten?**

### **Der erste Schritt ist das Arbeitsbündnis**

Ein Arbeitsbündnis herzustellen ist eine nicht immer leichte Aufgabe. Erfolgreiches Fallmanagement setzt Dialogbereitschaft beim Ratsuchenden voraus, den Willen, sich zu offenbaren und sich mit einem Gegenüber über Probleme und mögliche Lösungen auszutauschen. Also müssen zunächst in einem ersten Schritt bei vielen Kunden Vorbehalte ausgeräumt, Rollen geklärt, Vor- und Nachteile einer Kooperation besprochen werden; mögliche Sanktionen dürfen nicht verschwiegen werden.

Gelingt es nicht, mit dem Kunden ein tragfähiges Arbeitsbündnis herzustellen, so kann es sich bei den folgenden Gesprächen nicht um Beratung handeln, sondern um einseitige Information und Aufklärung, in diesem Falle vermutlich über Mitwirkungspflichten, denkbare negative Folgen einer fehlenden Zusammenarbeit, Sanktionen usw. Das Arbeitsbündnis ist somit die unerlässliche Voraussetzung jeder gelungenen Beratung. Dieses Bündnis beruht auf der Erwartung des Kunden, dass der Berater ihm in bester Absicht und mit seinen Fachkenntnissen dabei helfen möge, bestimmte Probleme zu erörtern und zu lösen, ohne dabei einseitig die Motive seiner Organisation zu verfolgen. Es setzt andererseits die Bereitschaft des Kunden voraus, die Regeln der Beratung und die gesetzlichen Grenzen der Situation im Fallmanagement zu beachten, nach Kräften mitzuarbeiten und sich auch unangenehmen Themen im Interesse der Lösung seiner Probleme auszusetzen. Die Fähigkeit mancher Menschen, ein Arbeitsbündnis einzugehen, kann erheblich beeinträchtigt sein. Manchen fehlt ein Grundvertrauen zum Gesprächspartner, anderen fehlt es an Fähigkeit oder Bereitschaft zur differenzierten Wahrnehmung, an verbalen Fertigkeiten usw. Dennoch kann beraterische Kompetenz auch in diesen Fällen dazu beitragen ein tragfähiges Arbeitsbündnis herzustellen.

### **Beratung ist immer auch Intervention**

Es kann unterstellt werden, dass die „Vermittlungshindernisse“, die der Aufnahme einer Ausbildung oder Arbeit im Wege stehen, in vielen Fällen in weniger günstigen Einstellungs- und Verhaltensmustern von Kunden begründet sind. Sind sie problematisch und gravierend, wird dies den Fallmanager in der Regel dazu veranlassen, nach ersten Gesprächen externe Beratungsdienste vorzuschlagen oder einzuschalten. In anderen Fällen wird ihm selbst die Aufgabe zufallen, auf eine Änderung von Verhalten und Einstellung hinzuarbeiten. In beiden Fällen gilt: Die Beratung ist immer auch Intervention. Damit diese zu den gewünschten oder erhofften Änderungen führt, wird der

Fallmanager/Berater bestimmte Teilziele im Auge halten müssen. Diese beziehen sich auf eine Steigerung der Fähigkeit des Kunden, zu neuen Sichtweisen des Erlebens und Verhaltens zu kommen (reflektierende Abstraktion), sich auf Gefühle einzulassen und diese besser reflektieren und steuern zu können (Emotionsverarbeitung). Auch die Fähigkeiten mit bestimmten Situationen angemessener umzugehen und neue Herausforderungen besser zu bewältigen (Kompetenzerweiterung) sowie die verbesserte Beziehungsgestaltung zwischen Fallmanager und Kunde sind Teilziele in diesem Kontext. Die aufgeführten Ziele stellen für beide Gesprächspartner Herausforderungen dar. Eine ganzheitliche Betrachtung der gesamten Lebenssituation und der Lebenslage im Sinne eines systemischen Beratungsansatzes ebenso wie die Ausrichtung an der Empowerment- Philosophie bieten sich als Methoden an. Die aktive Verstärkung der für die Lösungsarbeit bereits vorhandenen Ressourcen des Kunden ist primäre Richtschnur. Die Aktivitäten des Fallmanagers führen im günstigen Falle dann zur Symptomveränderung und schließlich zur Problembhebung (erfolgreiche Vermittlung in Arbeit, Aus- oder Fortbildung).

### **Was kann bei der Umsetzung helfen?**

Was macht den Erfolg einer Beratung aus? Die Beziehung zwischen Kunde und Berater muss stimmen, damit ein tragfähiges Arbeitsbündnis entstehen kann. Dieses wiederum ermöglicht erst die effiziente gemeinsame Arbeit innerhalb der Beratung. Insofern kommt der Steuerung der Beziehung zum Kunden und dem methodischen Vorgehen der Fallmanagerin eine besondere Bedeutung zu, auch wenn der Erfolg der Beratung von mehreren Faktoren abhängt:

- Den besonderen Merkmalen des Klienten (Entscheidungsfähigkeit und Entscheidungskompetenz, Handlungsfähigkeit, gesundheitliche Einschränkungen, sprachliche Fähigkeiten,...) und seinem Vorwissen.
- Der Beziehungsqualität, die sich im Erstkontakt entwickeln konnte.
- Den Erwartungshaltungen bei Kunde und Fallmanagerin und deren Kommunikationsfähigkeit und Bereitschaft zur wechselseitigen Verständigung.
- Der methodische Kompetenz, über die die Fallmanagerin verfügt (Schulung).
- Den Rahmenbedingungen, in denen die Gesprächskontakte stattfinden (Häufigkeit, Anzahl der Kunden, räumliche und sachliche Ausstattung, Handlungsautonomie etc.).

Der Fallmanager hat eine Gratwanderung zwischen den sehr unterschiedlichen Rollen zu leisten, er vereint in sich ein umfangreiches, höchst anspruchvolles Rollenset, wobei die größte Gefahr für ihn als (ehemaligen) Mitarbeiter der Sozialadministration darin bestehen dürfte, sich als „Sozialdetektiv“ zu definieren. Es geht beim Prozess der Rollenfindung letztendlich darum, zuverlässig und in der nötigen professionellen Distanz die eigene Rolle als Fallmanagerin zu finden. Die Fähigkeit mit Rol-

lenkonflikten umzugehen und diese in produktiven Lösungen zu verarbeiten, stellen entsprechende Anforderungen bei der Auswahl potenzieller Fallmanagerinnen und an die erforderlichen Schulungsinhalte.

#### **4. Assessment – Probleme erkennen und verorten**

Eine vertiefte, zielorientierte Beschäftigung mit dem Kunden und den Mitgliedern der Bedarfsgemeinschaft bildet die Grundlage für die weitergehende Integrationsplanung. Das Assessment beruht auf der freiwilligen Mitarbeit des Betroffenen. In dieser Phase geht es zunächst vorrangig um die Klärung der vermittlungshemmenden Tatbestände und Strategien zu deren Überwindung. Im Rahmen des Beurteilungsermessens können die Vorstellungen, Wünsche, Zielperspektiven sowie die bisherigen Bemühungen und Eigenaktivitäten des Kunden zu dieser Klärung beitragen. Ansatzpunkte zur Entwicklung der o.g. Strategien sind

- Aktivitäten des Kunden, die in der Vergangenheit positive Veränderungen und Ergebnisse bewirkten,
- Anhaltspunkte für Gründe des beruflichen Scheiterns,
- im Einzelfall objektivierbare Anhaltspunkte für die Notwendigkeit unterstützender psychosozialer Maßnahmen und
- die im Gespräch objektivierte Selbsteinschätzung des Kunden zu zentralen arbeitsmarktintegrativen Fragen.

Hierbei soll in der Zusammenarbeit mit dem Kunden eine realistische Arbeitsmarktperspektive erarbeitet werden, seine objektive Entscheidungsfähigkeit und –kompetenz für Fragen der Arbeitsmarktintegration soll entwickelt werden. Die unterschiedlichen Ausprägungsgrade dieser Vorstellungen sind gerade in dieser persönlich und beruflich als schwierig empfundenen Situation außerordentlich bedeutsam. Das Assessment dient also vor allem dazu, Informationen, Daten und objektivierte Einschätzungen zur Person/der Bedarfsgemeinschaft, der vorhandenen Ressourcen sowie Kompetenzen und Strategien zur Überwindung der vermittlungshemmenden Merkmale zu gewinnen und daraus eine Ordnung, Würdigung und Beurteilung der sozialen und arbeitsmarktrelevanten Maßnahmen abzuleiten.

Dabei greifen Fallmanagerinnen und Manager auf bewährte Methoden der Kommunikation wie die Befragung und Techniken des strukturierten Interviews zurück, gewinnen zusätzliche Informationen aus der Dokumentenanalyse, der Beobachtung, aus den Verfahren zur Selbsteinschätzung und den Ergebnissen professioneller standardisierter Testverfahren über die Einschaltung von Fachdiensten (analog zu § 32 SGB III im Einverständnis mit dem Kunden). Die Interpretation der auf unterschiedlichem Wege gewonnenen Daten erfordert eine ganzheitliche Betrachtung durch den Fallmanager. Gleichzeitig muss er in der Lage sein, diese durchaus häufig unverbundenen Merkmale zu verbinden und zu einem kohärenten Bild zusammen zu fügen. Der Fallmanager ist im

Rahmen seines Beurteilungsermessens gehalten, sich ausschließlich auf vollständige und richtig ermittelte Tatsachen zu stützen, nicht auf Werturteile über die Person des Kunden. Auch sind das Gebot der Verhältnismäßigkeit und das Willkürverbot zu beachten.

Ein aufgeklärtes Verständnis von Fallmanagement erhebt in diesem Zusammenhang die notwendigen Daten, die für die Lösung der Vermittlungsproblematik erforderlich sind. Dabei werden sicherlich auch die Defizite in Fähigkeiten und ggf. Lebensumständen zur Sprache kommen (Defizitansatz), im aktivierenden Kern geht es allerdings um die Frage, „wohin will ich und was hilft dem Kunden weiter?“ (Potenzialansatz). Das Fachkonzept orientiert sich am Begriff des „aktivierenden Assessment“, das in der Prozesskette des Fallmanagements die Zielplanung einleitet.

### **Was ist zu berücksichtigen (Gesprächsinhalte)?**

Ein fallangemessenes aktivierendes Assessment hat auf verschiedene Grundbedingungen zu achten, die einerseits die professionellen Standards widerspiegeln, andererseits auch die Persönlichkeitsrechte der Kunden reflektiert. Hierzu gehören:

1. Tiefe und Komplexität der Sachverhaltsermittlung müssen sich an den Erfordernissen der Fallgestaltung ausrichten. Auch wenn im Fallmanagement Kunden mit besonderen Problemlagen betreut werden, dürfen nur die Daten erhoben werden, die für die Lösung der Problemlagen erforderlich sind. Eine Datensammlung von derzeit nicht bestimmbareren Zwecken ist unzulässig. Um derartige Datenschutzverstöße zu vermeiden, können entsprechende Informationen im Fortgang des Prozesses bei bestimmten Problemstellungen erhoben werden.
2. Mit Ausnahme der für die Leistungsgewährung notwendigen „Pflichtdaten“ (Daten zur Person, Name, Anschrift, bisheriger Leistungsbezug) sind in der Sachverhaltsermittlung die Grenzen der Mitwirkung nach § 65 SGB I und die datenschutzrechtlichen Grenzen zu beachten. Deuten die Hemmnisse auf
  - gesundheitliche Einschränkungen
  - Eignungs- oder Motivationsaspektehin, sind mit Einverständnis des Betroffenen die jeweiligen Fachdienste einzuschalten.

3. Zum aktivierenden Verständnis des Assessment gehören unter Berücksichtigung der obigen Ausführungen folgende Gesprächsbereiche, die stichwortartig protokolliert werden. Über Inhalt und Umfang des Protokolls ist der Kunde unaufgefordert zu unterrichten. Die erhobenen und protokollierten Informationen haben sich auf das unabdingbar Erforderliche zu beschränken. Umfang und Tiefe stehen im Kontext der für die erfolgreiche Sozial- und/oder Arbeitsmarktintegration unabdingbar notwendigen Informationen:
- a) Stammdaten: Hierzu gehören die leistungsbegründenden Daten (Familienzusammensetzung, Alter, Erwerbsstatus, Sonderbedarfe, KdU) sofern noch nicht erhoben. Ausgenommen sind Mehrbedarfe für Kosten der aufwendigen Ernährung. Diese Informationen gehören ausschließlich zur Leistungsgewährung.
  - b) Anhaltspunkte für Vermittlungshemmnisse im Rahmen der Erwerbsgeschichte, z.B.
    - Gescheiterter Schulabschluss
    - Gescheiterte Lehre
    - Mangelndes Selbstbewusstsein (ggf. nach eigenem Bekunden des Kunden)
    - Fehlende Belastbarkeit (ggf. nach eigenem Bekunden des Kunden)
  - c) Gesundheitsdaten: Funktionsbezogene Gesundheitsdaten auf Basis eines ärztlichen Gutachtens, soweit die Vermittlungshemmnisse darauf beruhen.
  - d) Berufsbiografische Daten: Bildungs- und Berufsdaten, Tätigkeiten, zertifizierte und nichtzertifizierte Zusatzqualifikationen, beruflich verwertbare Interessen und Hobbys, Sprachsicherheit, Fremdsprachen, IT/ EDV-Kenntnisse, regionale Mobilität.
  - e) Selbsteinschätzung: Ein kurzer, verständlicher Selbsteinschätzungsbogen zu ausgewählten Fähigkeitsfeldern, insbesondere der Eigeneinschätzung zu den beruflichen Qualifikationen. Hierdurch wird ein Abgleich zwischen Selbstwahrnehmung des Kunden und Fremdeinschätzung durch den Fallmanager möglich, der Grundlage für eine Annäherung im Rahmen der Zielvereinbarung (Integrationsplan) werden kann.
  - f) Perspektivpfade: Gesamteinschätzung der zu ergreifenden Maßnahmen unter Berücksichtigung der Wünsche des Betroffenen, ist Teil des Empowerment-Ansatzes, schafft die Voraussetzungen für eine aktive Mitarbeit und kann Ausgangspunkt für Überlegungen zur Umsetzung im Rahmen der Hilfeplanung bieten.
4. Art und Weise der Dokumentation: Die Gesprächsinhalte werden im Rahmen eines Kurzprotokolls festgehalten, oder als standardisierter Beratungsvermerk in VAM /Verbis erfasst. Sie sind zu löschen, so bald sie für den Abbau der Vermittlungshemmnisse nicht mehr benötigt werden, spätestens jedoch nach 5 Jahren.

## Was kann bei der Umsetzung helfen (Gesprächsführung/-technik)?

Die Beratungswissenschaft hat in ihren Ergebnissen deutlich gemacht „wer fragt, führt“ und suggeriert damit einen Expertenstatus der Fallmanagerin. Dieser Expertenstatus signalisiert jedoch, dass damit auch die Lösung des Problems verbunden ist. Der Kunde kann sich entweder zurücklehnen und auf die „Macht“ des Experten vertrauen, dass dieser für ihn die „richtige“ Entscheidung trifft, oder er fühlt sich entmündigt und kündigt seine Mitwirkungsbereitschaft auf. Im schlimmsten Fall degeneriert Fallmanagement so zur erzwungenen Pflichtübung für den Kunden. Diese Ausgestaltung steht jedoch im Widerspruch zu der Forderung, dass der Kunde Eigeninitiative entwickeln und Verantwortung für sich selbst übernehmen soll.

Das Assessment kann nur erfolgreich sein, wenn

- das vorherige Arbeitsbündnis tragfähig ist,
- der Kunde von der Sinnhaftigkeit der Vorgehensweise überzeugt ist,
- die einzelnen Prozessschritte für ihn nachvollziehbar und mitgestaltbar sind und
- er letztendlich die positiven Perspektiven für sich erkennen kann.

Standardisierte Assessmentverfahren sichern die Fachkräfte ab, wesentliche Merkmalserhebungen in Belastungssituationen zu „vergessen“, und stellen gleichzeitig eine übergreifende und vergleichbare Vorgehensweise sicher. Erst in Verbindung mit der Sach- und Methodenkompetenz der Fallmanagerinnen ergibt sich hieraus eine adäquate Einschätzung der individuellen Chancen und Risiken des Kunden. Der beschriebene Expertenstatus muss verringert werden, um das geforderte partnerschaftliche Verhältnis entstehen zu lassen und auf „gleicher Augenhöhe“ miteinander zu verhandeln. Nur auf dieser Grundlage kann die „Koproduktion des Kunden“ bei der Entstehung einer Dienstleistung angeregt werden. Professionelle Fallmanager sollten grundsätzlich eine beschreibende Darstellungsform wählen. Auf objektivierbare Tatsachen gestützt erheben sie im Gespräch (z.B. Schul- und Arbeitszeugnisse), zielgerichtet die notwendigen Daten. Bewertungen und Interpretationen sind stets nur im „fragenden Konjunktiv“ vorzunehmen. Sie setzen sich zusammen aus den zulässig erhobenen Daten und Informationen, der transparenten Darlegung der Verknüpfungsaspekte für den Kunden und der daraus gezogenen Schlussfolgerungen des Fallmanagers. Der fragende Konjunktiv impliziert, dass der Kunde grundsätzlich die Möglichkeit erhält, auf die Feststellungen und Bewertungen zu reagieren. Hierzu muss das Fallmanagement die Beobachtungen und die daraus gewonnenen Ergebnisse dem Kunden gegenüber äußern und ihn zur Bestätigung, Ergänzung, Korrektur oder zum Verwerfen auffordern. Dabei ist auf eine verständliche, für den Kunden nachvollziehbare Sprache (meidet Fremdworte, Fachbegriffe und codierte Beschreibungen, wie sie in Beurteilungen von Arbeitgebern häufig benutzt werden) zu achten.

In dieser Phase hat sich die nachfolgende Grundstruktur als hilfreich und strukturierend erwiesen:

- Eine „öffnende“ Fragestellung, erleichtert die Gesprächsführung und lässt zudem eine Neudefinition der Problemstruktur zu.
- Die Klärung der persönlichen Hintergründe und Zielsetzungen sowie der ggf. für die Vermittlungshemmnisse mit ursächlichen Lebensumstände der Person.
- Die Erarbeitung von Zusammenhängen auf der Grundlage der sich aus vorgelegten Unterlagen (Zeugnisse, Lebenslauf) ergebenden Anhaltspunkte und Aussagen des Kunden im Gespräch.
- Das Ziehen von Schlussfolgerungen und eine mit dem Kunden abgestimmte Interpretation aller Ergebnisse.
- Eine abschließende Standortbestimmung in Form einer Stärken-Schwächen-Darstellung.

In manchen Fällen genügt auch die Betrachtung von Teilaspekten. Je nach Umfang und Zielorientierung kann es auf der Basis vorheriger objektivierter Tatsachen zu den vermittlungsorientierten Problemstellungen genügen, die noch fehlenden Aspekte mit dem Kunden zu erörtern. Unnötige Datenerhebungen werden somit vermieden. Der Rückgriff auf weitere professionelle Helfer ist dann angezeigt, wenn beispielsweise

- die Kundin selbst sich in der Einschätzung von Fähigkeiten und Fertigkeiten unsicher ist,
- das Assessment nicht auflösbare Widersprüche zutage gefördert hat oder
- die Fallmanagerin bewusste oder unbewusste Projektionen des Kunden nicht auflösen kann.

Die Ärztlichen und Psychologischen Fachdienste der Bundesagentur aber auch Fachleute der Kommunen oder der Freien Wohlfahrtsverbände bieten hier ein vielfältiges Programm zur Absicherung von medizinischen, psychologischen und psychischen Phänomen an. Auch der Rückgriff auf einen Dritten kann angezeigt sein, wenn beispielsweise i.S. einer Belastungserprobung erst festgestellt werden muss, inwieweit ein Kunde für weitergehende arbeitsmarktintegrative Überlegungen und Maßnahmen bereit und geeignet ist.



## **5. Integrationsplanung und Eingliederungsvereinbarung – Ziele vereinbaren und Hilfsangebote planen**

Die Ergebnisse des Assessment liefern die Grundlage für Überlegungen der konkreten Hilfeplanung. Ergänzt durch die vorliegenden Ergebnisse eines systematischen Profilings lässt sich die Chance einer Arbeitsmarktintegration bestimmen und Schritte zur kurz-, mittel- oder langfristigen Integration in den ersten Arbeitsmarkt entwickeln.

Der Integrationsplan und die nach § 15 SGB II vorgeschriebene Eingliederungsvereinbarung bilden eine Einheit. Beide schaffen die notwendige Verbindlichkeit im Arbeitsbündnis, stellen einen Kontrakt dar, der beim Bruch von Vereinbarungen zu Sanktionen führen kann. Historische Basis der Integrationsplanung ist die aus der Jugendhilfe stammende Hilfeplanung. Diese beschreibt mit rechtsverbindlichem Charakter die Notwendigkeit einer prozesshaften Planung der vielfältigen und differenzierten Angebote der Hilfe zur Erziehung (§§ 36 ff SGB VIII). Die Basis liefert dabei eine Problemanalyse, die kommunikativ und interdisziplinär mit den Betroffenen entwickelt werden soll. Integrationsplanung besteht aus den zwei Elementen „Assessment“ (s. Kap. 4) und „prozesshafte Planung, Auswahl und Überwachung der Hilfen.“ Nur durch eine schlüssige, abgesicherte und geordnete Datenerhebung und Dateninterpretation sind Ableitungen wie Diagnosen und Hypothesen möglich. Diese wiederum bilden die Basis für eine professionelle Planung und Realisierung der angestrebten Hilfen. Das *beschäftigungsorientierte Fallmanagement* geht in seinem Selbstverständnis über das berufsbiografisch angelegte Profiling des SGB III und die Eingliederungsvereinbarung des § 35 (4) SGB III hinaus. Es gleicht sich in seinem Spektrum der Datenerfassung und der Handlungsweise der Hilfeplanung an, bleibt aber am eigenständigen Ziel der Arbeitsmarktintegration ausgerichtet. Bestandteil des beschäftigungsorientierten Fallmanagements ist demnach eine Chancen- und Risikoanalyse, die nicht nur Eignung, Kenntnisse, Fähigkeiten und Neigungen erfasst und auf dem Hintergrund struktureller und situativen Gegebenheiten analysiert und bewertet, sondern auch individuelle Ressourcen analysiert und angrenzende Aspekte der Bedarfsgemeinschaft ermittelt, sofern sie für eine erfolgreiche Eingliederung in den Arbeitsmarkt erforderlich sind.

Gleichzeitig stellt diese Phase den fließenden Übergang von der Sozial- und Beratungskompetenz der Fallmanagerinnen zur Steuerungs- und Planungskompetenz dar. Der Fokus verschiebt sich von der unmittelbaren Beratungsarbeit mit dem Kunden zur Umsetzung der erarbeiteten Ziele. Es ist zwingend erforderlich, die erarbeiteten Zielsetzungen mit den arbeitsmarktlichen Gegebenheiten abzugleichen. Kenntnisse der regionalen Unternehmensstrukturen, der betrieblichen Personalrekrutierung, der aktuellen Haushaltsmittelsituation und der

regionalen Arbeitsmarktentwicklung sind hier vonnöten. Die zur Verfügung stehenden modernen Matchingsysteme der Bundesagentur für Arbeit und neu erarbeitete Unterstützungstools zur systematischeren und abgesicherten Arbeitsmarkteinschätzung unterstützen den Fallmanager in seiner Zielerarbeitung mit dem Kunden.

Die Integrationsplanung bildet dabei den Prozess ab, die Eingliederungsvereinbarung ist das schriftliche Vertragswerk hierzu. Die Ziele der Eingliederungsvereinbarung sind stets flexibel, zeitlich befristet und individuell.

### **Bedeutung der *Eingliederungsvereinbarung* in der Kundenbeziehung**

Die Eingliederungsvereinbarung ist nicht nur ein methodisches Instrument, sondern bildet zum einen das formale Arbeitsbündnis zwischen dem Kunden und dem Fallmanager, zum anderen ist es das „Pflichtenheft“ für beide Bündnispartner. Die *Eingliederungsvereinbarung* definiert dabei rechtsverbindlich die Rolle und Pflichten des Kunden genauso wie die der Grundsicherungsträger in ihren Leistungen. Sie ist als öffentlich-rechtlicher Vertrag normiert. Die gesetzlichen Regelungen lassen es nur in wenigen Ausnahmefällen zu, dass der Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung entbehrlich ist. Fallmanagerinnen sind wie die Kunden im Regelfall zum Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung verpflichtet (gebundenes Ermessen). *Eingliederungsvereinbarung und Integrationsplanung* dienen darüber hinaus dem Controlling des Eingliederungsprozesses. Sie sollten prozessorientiert angelegt sein und in kürzeren Abständen (in der Regel spätestens nach sechs Monaten) überprüft werden. Jedem Fallmanager muss klar sein, dass bei Verfehlung definierter Ziele dem Kunden weit reichende leistungsrechtliche Folgen drohen können. Aber auch die Fallmanagerin hat gegebenenfalls das Problem zugesagte Leistungen nicht anbieten zu können (Blockung von Haushaltsmitteln, Dienstleistung wird auf dem Markt nicht angeboten). Die *Eingliederungsvereinbarung* soll aber gerade diese beidseitige Verpflichtung beinhalten und damit die Partnerschaftlichkeit und den verbindlichen Charakter unterstreichen. Inhalte der *Eingliederungsvereinbarung* sollten auf jeden Fall die sozialen und arbeitsmarktlichen Unterstützungsleistungen (§§16 Abs. 2,3; 29 SGB II), die Leistungen der aktiven Arbeitsförderung (§ 16 Abs. 1 SGB II) inklusive der eingebundenen Leistungen des SGB III sein. Darüber hinaus müssen die Verpflichtungen des Kunden klar und verständlich formuliert werden und dieser nachdrücklich und verständlich auf die Rechtsfolgen hingewiesen werden. Integrationsplanung und Eingliederungsvereinbarung erfüllen zusammenfassend somit mehrere Funktionen:

- 1. Zielplanung:** In der Zusammenarbeit mit dem Kunden werden in der Integrationsplanung in kleinen, überschaubaren Einheiten die einzelnen Schritte zur Rückkehr in den Arbeitsmarkt besprochen und festgelegt. Sie bilden die Grundlage für die abzuschließende Eingliederungsvereinbarung, die bei erfolgreicher Planung eher als „Formsache“ zu be-

zeichnen ist. Damit wird im Integrationsplan das Prinzip des „*Fördern und Fordern*“ umgesetzt und als interaktiver Prozess in einem für beide Seiten verbindlichem Vorgang konkret ausgestaltet (Eingliederungsvereinbarung).

2. **Steuerung:** Ein systematischer Eingliederungsplan liefert, wie die Vereinbarung selbst, eine Reihe von steuerungsrelevanten Daten, beispielsweise zur Dauer und Notwendigkeit integrativer Überlegungen, die nicht unmittelbar auf die Arbeitsmarktintegration zielen, zur Prüfung inwieweit kommunale Sozialpolitik hieraus Gestaltungsaufgaben ableiten kann, zum Umsetzungsstand von Teilzielen, gerade im Hinblick auf die Beseitigung oder Minimierung von Vermittlungshemmnissen sowie bei entsprechender Verknüpfung mit Budgetierungen auch Angaben zum möglichen Kostenaufwand.
3. **Rückkoppelung:** Gerade der letzte Punkt ist von erheblicher Bedeutung, sind doch Eingliederungsplanung und –vereinbarung einer doppelten Bindung unterworfen. Einerseits wirken sie als „Baustein“ mit an der gesamten Maßnahmeplanung der Institution (Rückkoppelung an Entscheidungsträger), gleichzeitig wirken solche Planungsmechanismen zurück auf die unmittelbaren Absprachen zwischen Kunden und Fallmanagerin i.S. zur Verfügung stehender oder fehlender Angebote.

### **Was ist zu beachten?**

Für die kommunikative Umsetzung von Integrationsplanung und Eingliederungsvereinbarung im Kundenkontakt gelten einige „Regeln“, die für ein professionelles Fallmanagement – und nicht nur dort – beachtet werden müssen:

- Das Abstraktionsniveau der geplanten Schritte und der vereinbarten Ziele muss dem intellektuellen und sprachlichen Fähigkeit der Kunden angepasst werden.
- Die wechselseitige Verbindlichkeit der Absprachen muss offen gelegt werden. Hierzu gehört eine verständliche und gegebenenfalls an Beispielen verdeutlichte Aufklärung über die Rechtsfolgen.
- Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist das kulturelle Verständnis verschiedener Personenkreise zu den Kriterien „Amt“ und „Vertrag“, insbesondere im Hinblick auf den hohen Anteil von Migranten als Empfänger der bisherigen Hilfe zum Lebensunterhalt und unter den Langzeitarbeitslosen. Ähnliche migrationspezifische Besonderheiten können sich auch bei anderen sozialintegrativen Leistungen (beispielsweise bei Suchttherapien, bei der Bedeutung von Bewerbungsverfahren im Kontext des deutschen Arbeitsmarktes, bei Altersgrenzen im Rahmen der Zumutbarkeit) zeigen.
- Ganzheitlich und prozesshaft ausgerichtete Integrationsplanung, die sich in der „Schrittgröße“ der Leistungsfähigkeit der Kunden anpasst.

## Was kann bei der Umsetzung helfen?

- Die in der Eingliederungsvereinbarung vereinbarten Leistungen der Grundsicherungsträger müssen den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit folgen (§3 Abs.1 Satz 3 SGB II) und sich hierbei vorrangig an sozial- und arbeitsmarktintegrativen Wirkungszielen ausrichten.
- Integrationsplanung und Eingliederungsvereinbarung sind wichtige Instrumente der Qualitätskontrolle. Sie zwingt die Fallverantwortlichen ihre Planungsvoraussetzungen – und dadurch ihr Fall- und Feldverständnis – zu formulieren und zu überprüfen. Wurden vereinbarte Ziele nicht erreicht, muss in beiden Richtungen nach Fehleinschätzungen gesucht werden.
- Zu den wesentlichen Voraussetzungen einer verbindlichen Integrationsplanung gehört die Festlegung des Zeitrahmens, in dem die Ziele erreicht werden sollen. Hierzu gehört auch die Herstellung der notwendigen Transparenz zwischen den Teilzielen der Planung und dem lang-, mittel- oder kurzfristigen Zielen der Arbeitsmarktintegration.
- Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement unterscheidet sich gerade bei der Integrationsplanung von den klassisch sozialpädagogischen Ansätzen. Fallmanagerinnen und -manager müssen an dieser Nahtstelle ihre beraterischen und psychosozialen Kenntnisse mit den Erkenntnissen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zusammenbringen, sowie die aktuellen Arbeitsmarktanforderungen für notwendige adaptive Planungsansätze der Leistungssteuerung abgleichen. Dabei können durchaus auch Grundsicherungsempfänger für das Thema Selbständigkeit sensibilisiert werden
- Die Eingliederungsvereinbarung als Vertrag findet nachhaltige Akzeptanz nur bei einer Win-Win-Situation. Für den Kunden und die Fallmanagerin heißt dies, auf eine Ausgewogenheit der qualitativen und quantitativen Aspekte der Eingliederungsvereinbarung zu achten.
- Unterhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Anpassungen der Eingliederungsvereinbarung hat es sich in Vertragsprozessen durchaus bewährt, immer wieder kürzere Zwischenbilanzen zu ziehen, gerade dann, wenn erste kleinere Ergebnisse oder (Miss-) Erfolge zu verzeichnen sind. Die Ziele bleiben so für alle Vertragsparteien überschaubar, eine Kurskorrektur kann gegebenenfalls unterhalb einer Vertragsanpassung vorgenommen werden und der Prozess bleibt insgesamt besser steuerbar.
- Je nach regionaler Situation (beispielsweise Regionen mit einem hohen Migrantenanteil aus einem Kulturkreis) ist im Hinblick auf vorliegende migrationsspezifische Besonderheiten zu überlegen, ob sich ein spezialisiertes Fallmanagement anbietet, in dem auch Fachkräfte aus dem jeweiligen Kulturkreis eingesetzt werden können. In diesem Zusammenhang können auch Dritten Aufgaben des Fallmanagements übertragen werden.

## **6. Leistungssteuerung**

Die bisher dargestellten Prozessschritte hatten den Aufbau und die Ausgestaltung der Beratungsbeziehung zwischen Kunden und Fallmanagern zum Gegenstand. Thema der folgenden Ausführungen ist demgegenüber die Steuerung von Leistungen, die der Fallmanager häufig nicht selbst erbringt, die aber zentraler Bestandteil einer Integrationsplanung/ Eingliederungsvereinbarung sind.

Die spezifische Differenz zwischen „Fallmanagement“ und der klassischen Einzelfallhilfe („Case Work“) liegt darin, dass die Bearbeitung und unter Umständen die Lösung erkannter Probleme häufig nicht vom Fallmanager selbst in Angriff genommen wird, sondern dieser hierzu Leistungen „Dritter“ in Anspruch nimmt, das heißt den Fokus seiner Arbeit in der kompetenten Vermittlung und Steuerung des richtigen Angebots sieht. (Hinweis: Dies gilt sicherlich auch für die anderen Funktionsträger, die als persönliche Ansprechpartner i.S. von §4 SGB II tätig sind. Auch wenn arbeitsmarktintegrative Leistungen dort gesteuert werden, stellen Tiefe und Umfang der potenziellen Netzwerke im Fallmanagement deutlich höhere Anforderungen) Eine zentrale Qualität von Fallmanagement bemisst sich damit an der Kompetenz, Hilfsangebote in einer Weise zu vermitteln, dass sie auf die besondere Bedarfslage des Einzelfalls zugeschnitten sind. Dies beinhaltet, dass der Fallmanager Steuerungskompetenzen gegenüber den Leistungsträgern besitzt, deren Angebote in Anspruch genommen werden sollen. Es geht darum, einzelne benötigte Leistungen entsprechend der Eingliederungsvereinbarung verbindlich zu steuern. Leistungssteuerung ist dann besonders flexibel zu realisieren, wenn potentielle Anbieter über Leistungs- oder Konzessionsverträge eingebunden sind und Fallmanager über Budgets verfügen, die sie fallspezifisch einsetzen können. Allerdings sollte beachtet werden, dass diese Handlungsautonomie in ein Steuerungskonzept eingebettet sein muss, wenn sie nicht in „Willkür“ umschlagen soll. Generell muss die Steuerung der Leistungen Dritter Bestandteil eines umfassenden Controlling-Konzeptes sein (vergleiche Kapitel 7). Auch wenn Kunden an Dritte (seien es Beratungsstellen oder Beschäftigungsträger) weiter verwiesen wurden, hat der Fallmanager die Fallverantwortung und dies bedeutet, dass er nicht nur wissen muss, „wo“ der Klient sich befindet, sondern sich auch stets (unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Vorschriften) über dessen „Entwicklungsstand“ informieren muss. Im Rahmen der Leistungssteuerung müssen deshalb Monitoring- und Rückmeldesysteme entwickelt werden, die innerhalb des Netzwerks abgestimmt sind, das heißt sowohl die Zielorientierung des Fallmanagements wie die fachlichen Kriterien der Kooperationspartner berücksichtigen.

## Was ist zu beachten?

Je nach der Art der Leistungsangebote stellen sich bei der Leistungssteuerung besondere Probleme. Da Fallmanagement sich an Personen mit multiplen Vermittlungshemmnissen wendet, wird es häufig mit Problemlagen konfrontiert, die nicht direkt arbeitsmarktbezogen sind (zum Beispiel Überschuldung, Suchtmittelabhängigkeit, Wohnungsprobleme), aber Rückwirkungen auf die Vermittelbarkeit haben. Für diese Problemlagen gibt es bereits eine Reihe von Hilfeangeboten wie zum Beispiel Schuldnerberatung, Suchtberatungsstellen, Wohnungslosenhilfe, aber auch den „Allgemeinen sozialen Dienst“ (ASD). Für die meisten dieser Angebote existieren fachliche Standards, zudem werden sie meist von Institutionen mit ausgeprägtem Eigeninteresse, eigenständigen Wertorientierungen oder eigenem gesetzlichen Auftrag (etwa die Jugendhilfe mit dem SGB VIII) organisiert. Im Gegensatz zu Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen können diese Angebote nicht einfach „eingekauft“ und über den Einsatz von Geld gesteuert werden, vielmehr müssen die Fallmanager die fachliche und institutionelle Eigenlogik beachten, soll die Kooperation mit den entsprechenden Trägern nicht von vornherein scheitern. (Hinweis: Besonders notwendig sind konkrete Absprachen im Falle von Jugendlichen, die Leistungen der Hilfe zur Erziehung (§ 27ff SGB VIII) erhalten und gleichzeitig anspruchsberechtigt nach SGB II sind. Da das SGB VIII - abgesehen vom § 13 – vorrangig gegenüber dem SGB II ist, müsste zunächst ein Hilfeplan nach § 36 SGB VIII erarbeitet werden, der die Leistungen der Hilfe zur Erziehung festhält. Zur Vermeidung von Doppelbetreuung und Widersprüchen beim jugendlichen Kunden, sollte sich der Fallmanager am Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII beteiligen und sich dort mit seinen Möglichkeiten der Hilfestellung einbringen. Im Falle von Konkurrenzen zwischen §13 SGB VIII und Leistungen nach dem SGB II, sollte der primäre Fokus der Maßnahme (Persönlichkeit des Jugendlichen = Kostenträger SGB VIII/ Arbeitsmarktintegration= Kostenträger SGB II) über die Kostenträgerschaft entscheiden, auch wenn dieser nicht immer einfach zu bestimmen sein wird.)

„Steuerung“ kann sich hier nicht alleine des Mediums „Geld“ bedienen, vielmehr erfordert sie eine kontinuierliche inhaltliche und fallbezogene (aber auch zielorientierte) Kommunikation zwischen Fachkräften mit unterschiedlichem professionellen Hintergrund. Dies gilt erst recht dann, wenn die Leistungsanbieter ihre Arbeit an gesetzlichen Zielen ausrichten, die nicht die des SGB II sind. So orientiert sich der ASD in der Gewährung von „Hilfe zur Erziehung“ am „Wohl“ des Kindes beziehungsweise des Jugendlichen, und dies kann, muss aber nicht mit der Zielsetzung kompatibel sein, einen Jugendlichen rasch in Ausbildung oder Beschäftigung zu integrieren. Es bedarf hier offensichtlich intensiver fallbezogener Kooperation. Als ein geeignetes Instrument zur kooperativen Bewältigung von Problemlagen hat sich die (unter Umständen multidisziplinäre) Fallkonferenz erwiesen.

Der § 16 SGB II verweist in seinem Absatz 3 auf Arbeitsgelegenheiten als Angebote, die direkter als die bisher behandelten Hilfen auf die Integration in den Arbeitsmarkt ausgerichtet sind. Auch hier hat sich in der Vergangenheit eine Vielfalt von Maßnahmetypen und Trägern ausgebildet, auf die im Rahmen des Fallmanagements zurückgegriffen werden kann. Wichtig ist es, dass der Fallmanager bei diesem Rückgriff beachtet, dass die einzelne Maßnahme im Einzelfall geeignet (das heißt letztlich „bedarfsgerecht“) und auf das Ziel der Integration in den Arbeitsmarkt ausgerichtet ist. Da in diesem Bereich weitaus weniger als bei den Angeboten nach § 16,2 SGB II eigenständige fachliche Standards zu beachten sind, stellt sich die Kooperationsproblematik etwas entschärft dar, auch wenn sicherlich mit den Eigeninteressen der jeweiligen Träger zu rechnen ist.

Insgesamt kann Fallmanagement als Kombination von Einzelfallarbeit und Netzwerkarbeit begriffen werden. Dabei bleibt zu beachten, dass der einzelne Fallmanager in und mit einem Netzwerk arbeitet und dieses auch „pflegen“ muss, die Konstitution und Stabilisierung des Netzwerkes jedoch eine Aufgabe im Rahmen der Systemsteuerung (vergleiche Kapitel 8 ) darstellt. Die für einzelne Hilfeangebote in Frage kommenden Träger müssen frühzeitig eingebunden werden, und zwar in der doppelten Form von rechtlicher Einbindung (sei es über Leistungsverträge, sei es über Zuwendungsrecht oder im Rahmen öffentlicher Aufträge über das Vergaberecht) und sozialpolitischer Kooperation (zum Beispiel auf der Ebene von Beiräten innerhalb der ARGE). Leistungssteuerung kann sich explizit nicht auf die Steuerung von „Zulieferern“ beschränken wie zum Beispiel in der Industrie, sondern bedeutet den Rückgriff auf und die Weiterentwicklung von kommunaler sozialer Infrastruktur. Welche Netzwerkpartner wie einzubinden sind, ist von der Bedarfslage der Kunden und der vorhandenen sozialen Infrastruktur in den jeweiligen Kommunen abhängig. In Deutschland existieren unterschiedliche „Kooperationskulturen“ zwischen Arbeitsverwaltung, Kommunen, Qualifizierungs- und Beschäftigungsträgern und den örtlichen Gliederungen der Verbände der freien Wohlfahrtspflege. Es empfiehlt sich aber, frühzeitig mit allen relevanten Akteuren ins Gespräch zu kommen und - etwa für bestimmte Fallkonstellationen (zum Beispiel arbeitslose überschuldete allein erziehende Mütter mit Suchtproblemen) – idealtypische „Leistungspakete“ (Handlungsprogramme) zu entwerfen. Werden diese geschnürt, sollte die Zeitdimension beachtet werden. Manche Angebote sind sinnvollerweise hintereinander zu schalten, manche können parallel laufen. Bestandteil des Integrationsplanes sollte deshalb auch eine Verlaufsplanung sein, die analog der Netzplantechnik Prozesse und Ereignisse konsekutiv und simultan koordiniert. Unter Umständen sind die Problemlagen auch so spezifisch oder komplex, dass deren Bearbeitung nicht nur spezielle fachliche Kompetenzen, sondern zusätzliche Koordinationsleistungen erfordert (etwa im Falle von Suchtkranken oder Wohnungslosen). Dann müsste ein spezielles zielgruppenbezogenes Fallmanagement konzipiert werden, das eingeschaltet werden kann, um die geeigneten Angebotskonstellationen zu entwickeln und – im Auftrag des ursprünglichen Fallmanagers – zu steuern. Aus den USA liegen entsprechende Erfahrungen für bestimmte Zielgruppen vor (zum Beispiel Frauen mit Gewalterfahrungen, Drogenabhängige). Elementar für das Fallmanagement sind fundierte Kenntnisse über die vorhandene Angebotspalette

(zum Beispiel in Form von Anbieterdatenbanken) und regelmäßige Treffen mit den relevanten Akteuren sowohl auf Leitungs- wie auf Mitarbeitererebene.

### Was kann bei der Umsetzung helfen?

Vor „Ort“ bietet es sich an, dass systematisch die Angebote mit den Leistungen der Träger/ Beratungsstellen/Spezialdienste wie etwa der ASD/ Drogenberatung/ Schuldnerberatung gesammelt werden und den Fallmanagern zur Verfügung gestellt wird. Dabei sollte diese Sammlung nach Problemfeldern sortiert werden. Damit ist gemeint, dass ein Problemfeld beschrieben wird, und die dafür relevanten Stellen, die eingeschaltet werden können, benannt werden. Die Aufstellung könnte wie folgt aussehen: Neben den formalen Vereinbarungen mit Dritten über finanzielle Vergütungen und Leistungsangebote, sollten zusätzlich Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen werden. In denen kann geregelt werden, welche Daten gegenseitig ausgetauscht werden sollen (unter Beachtung des Datenschutzes), wie Konflikte bereinigt werden, welche regelmäßigen Treffen stattfinden sollen. Ein Teil dieser Vereinbarung kann auch darin bestehen, wie mit festgestellten Bedarfen gemeinsam umgegangen wird, für die es vor Ort noch keine Angebote gibt. Ziel dieser Vereinbarungen sollte es insgesamt sein, die erforderlichen Arbeitsbeziehungen so weit wie möglich zu beschreiben, damit eine klare Grundlage für alle Beteiligten vorliegt.

<b>Problem/ Vermitt- lungshemm- nis</b>	<b>Was ist zu veranlassen?</b>	<b>Welche Stellen können einbezogen werden?</b>	<b>Welche Leistungen werden erbracht? Welche Absprachen/ Kooperationsverträge gibt es?</b>
Schulden	Schuldenregulie- rung einleiten	Schuldnerberatung X – Stadt, Y-Strasse, Ansprechpartner Telefon – Nr. E- Mail Fax usw.	Schuldenregulierung Entgeltvereinbarung



## **7. Ergebnissicherung – Controlling**

Im Folgenden wird ein spezielles Controllingsystem skizziert, das geeignet ist, den Leistungsprozess des Fallmanagements im SGB II so abzubilden, dass sowohl Qualitäts- wie Ergebnissteuerung möglich ist. Die benötigten Daten sollten über eine geeignete Software, die den Prozess des Fallmanagements unterstützt, gewonnen werden.

Ein Controllingsystem ist mehr als eine Datensammlung, denn es soll der Steuerung von Leistungsprozessen dienen, das heißt dazu geeignet sein, die Erreichung vorgegebener Ziele zu überprüfen und/oder zukünftige Entscheidungen vorzubereiten. Jede Steuerung setzt aber festgelegte Ziele (Wirkungsziele, Prozessziele) voraus, deren Einhaltung oder Abweichungen im Controlling gemessen werden. Grundvoraussetzung für jedes Controlling ist daher die Festlegung von sinnvollen Zielen, aus denen Teilziele entwickelt werden. Diesen Zielen und Teilzielen werden dann Kennzahlen zugeordnet, um den Zielerreichungsgrad zu messen. Im Hinblick auf die fehlenden Daten zum jetzigen Zeitpunkt und den hohen Regionalisierungsgrad jeder Kennziffer, werden konkretere Kennziffern im Fachkonzept nicht weiter entwickelt. Das oberste Ziel des Fallmanagements ergibt sich aus § 1 Abs. 1 SGB II, nämlich die Herstellung der Fähigkeit des Hilfesuchenden, den Lebensunterhalt aus eigenen Mitteln zu bestreiten, insbesondere durch Aufnahme einer Erwerbstätigkeit. Teilziele dazu könnten sein:

- Überprüfung der Arbeitsfähigkeit und Belastbarkeit durch im öffentlichen Interesse liegende und zusätzliche Arbeiten
- Vermittlung in eine geringfügige Beschäftigung
- Verbesserung der Eingliederungschancen durch Aufnahme der Schuldnerberatung

Operationalisierte Ziele für das Fallmanagement könnten beispielsweise lauten:

- „Dauerhafte Integration (länger als sechs Monate) von 20 Prozent der Kunden des Fallmanagements in eine versicherungspflichtige Beschäftigung auf dem ersten Arbeitsmarkt, zu erreichen bis zum 31. Dezember 2006,“ oder
- „für 50 Prozent der Suchtabhängigen in der Fallbetreuung eine begleitende ambulante Therapie zu organisieren, Zeitrahmen Geschäftsjahr.“

Controlling ist Bestandteil eines komplexen Steuerungskonzeptes, zu dessen Bestandteilen neben der Festlegung strategischer Ziele auch die Definition und beständige Überprüfung der „Qualität“ von Leistungsprozessen im Fallmanagement (und darüber hinaus in der gesamten „Arbeitsgemeinschaft“) gehört. Wichtig für die Grundsicherungsträger ist dabei, ihr Augenmerk nicht alleine auf den letztgenannten Punkt zu richten. Ergebnisse im Fallmanagement kommen selten linear, sondern meistens vielschichtig und prozesshaft zustande. Unbefriedigende Ergebnisse haben deshalb häufig ihre Ursache im Verfehlen vorgelagerter Qualitätsziele. Ergebnis und Qualität der

Dienstleistung werden von folgenden Faktoren maßgeblich beeinflusst:

- Von institutionellen Faktoren, nämlich dem grundlegenden Verständnis der Aufgaben in der Organisation, der Ablauf- und Aufbauorganisation, einem reflexiven Arbeitskontext, einem akzeptierten und durchgehaltenem Qualitätssicherungssystem, den Räumlichkeiten und Sachmitteln, einem förderlichen Personal(entwicklungs-)konzept, den Beteiligungsmöglichkeiten der Kunden (Beispiel Kundenbeirat), den finanziellen Grenzen des Hilfeangebots (Haushalt, Budget), der unterstützenden IT-Struktur.
- Von personellen Faktoren, nämlich der Ausbildung der beteiligten Fachkräfte, ihren Weiterbildungsmöglichkeiten, den kollegialen kommunikativen Austauschmöglichkeiten, der Unterstützung durch Fachspezialisten im Einzelfall, dem Engagement der Fachkräfte, der Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Organisation.
- Von Umgebungsfaktoren: Hierzu zählen die individuellen Ressourcen der Kunden, die Unterstützungsnetzwerke, die durch das Fallmanagement aktiviert werden können, die Situation auf dem (regionalen) Arbeits- und Ausbildungsstellenmarkt, die politische Unterstützung der Aufgabe (Kommunalpolitik, Verbändepolitik – insbesondere der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen - , rechtliche Vorgaben durch den Bundes- oder Landesgesetzgeber)

Ein dem komplexen Leistungsprozess angemessenes Controllingsystem muss einen großen Teil der genannten Faktoren abbilden und zu Kennzahlen verdichten.

Damit stellt sich die doppelte Aufgabe:

- „Messpunkte“ zu finden, die diese Abbildung in valider Weise erlauben
- das Datensystem trotz der Komplexität der abzubildenden Realität nicht zu unhandlich zu machen.

### **Was ist zu beachten?**

Wenn sich ein Controllingsystem auf Daten stützt, die im Rahmen von Geschäftsprozessen generiert werden (zum Beispiel Daten über Leistungsbezug, Daten, die im Rahmen des Fallmanagements erhoben werden), müssen diese Daten ohne großen Aufwand „produziert“ werden können (das heißt möglichst keine „Sonderaktionen“ oder „Strichlisten“ neben dem eigentlichen Arbeitsprozess). Wird dies nicht berücksichtigt, leidet die Akzeptanz der Datenerhebung bei den Mitarbeitern und die Validität der Daten sinkt stark ab. Controlling-Daten sollten einer Falldokumentation entnommen werden können, die von den Fallmanagern selbst als sinnvoll für ihre Arbeit wahrgenommen wird.

Das SGB II sieht die Dokumentation der Ergebnisse des Leistungsprozesses der Grundsicherung bereits auf gesetzlicher Ebene vor (§ 54 SGB II). Eingliederungsbilanzen und adäquate Systeme für andere Zielsetzungen neben der Eingliederung in den Arbeitsmarkt werden somit „Eckpfeiler“ eines Controllingsystems für alle Leistungsträger darstellen. Gleiches dürfte (wenn auch nicht auf

gesetzlicher Ebene reguliert) für die „Aktivierungsquoten“ gelten, denn sie sind – wenn auch indirekt – eine maßgebliche Kennziffer für die Finanzausstattung der Akteure (ob ARGEn oder optierende Kommunen). Beides, „Erfolg“ im Sinne geglückter Integration in den Arbeitsmarkt und/oder erreichter anderer Ziele (§ 54 SGB II), und Teilnahme an Maßnahmen als Indikator für „Aktivierung“, ist für ein Controlling des Leistungsprozesses des Fallmanagements zwar notwendig, aber nicht hinreichend. Zunächst treffen die genannten Kriterien den gesamten Leistungsprozess im Rahmen des SGB II und gelten nicht spezifisch für das Fallmanagement. Weiterhin berücksichtigen sie gerade nicht, dass es das Fallmanagement mit einer „ausgewählten“ Klientel zu tun hat, die Auswahlkriterien somit eine erhebliche Rolle bei der Beurteilung von „Erfolgen“ spielen müssen. Zur Beurteilung des Erfolgs von Fallmanagement ist es somit zwingend, die „Eingangsqualität“ der Fälle festzuhalten, das heißt die Problemlagen, die sich in der Praxis als Vermittlungshemmnisse erweisen. Dies bedeutet, dass es nicht alleine darum gehen kann, „Ergebnisse“ festzuhalten, um sie mit den Ergebnissen anderer (Benchmarking) oder vorgegebenen Zielen (Controlling) zu vergleichen, sondern dass die Eigenarten des Fallmanagements, insbesondere sein Charakter als ein Prozess, der auf verschiedenen Ebenen Selektionsentscheidungen beinhaltet, in einem Datensystem abgebildet werden müssen.

Somit lässt sich als Anforderung an ein Controlling-System formulieren, dass es die Etappen des Leistungsprozesses in einer Weise aufnimmt, die Bewertungen im Hinblick auf strategische Ziele erlaubt.

### **Was kann bei der Umsetzung helfen?**

Für die Umsetzung dieser Controllinghinweise sind grundlegende Kennziffern erforderlich, die nachfolgend dargestellt werden. Eine Bewertung der Arbeit von Fallmanagern kann sich hierbei an folgenden übergreifenden Zieldimensionen orientieren:

#### **Integrative Ziele:**

1. Der erfolgreichen Integration in Arbeit, Ausbildung oder in eine tragfähige Selbständigkeit, ausgedrückt über entsprechende (un-/geförderte) Integrationsquoten.
2. Der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit (Annäherung an die Anforderungen des Arbeitsmarktes), ausgedrückt in Aktivierungsquoten(A) analog SGB III.
3. Der Aktivierung zur Wiedererlangung potenzieller Beschäftigungsfähigkeit insbesondere durch sozialintegrative Maßnahmen (Entschuldung, psychosoziale Stabilisierung, Suchtbewältigung), ausgedrückt in Aktivierungsquote SGB II (S) (Stabilisierungsquote)

## Fiskalziele:

1. Vermeidung oder Verringerung der Hilfebedürftigkeit
2. Angemessenheit der Aktivierungs- und Integrationskosten je eHb/ Bedarfsgemeinschaft

Jede der hier aufgeführten Zieldimensionen lässt sich weiter verfeinern, je nach regionalen Besonderheiten des Arbeits- und Ausbildungsstellenmarktes und individueller Leistungsfähigkeit der Kunden. Beispielsweise macht es einen Unterschied, ob die Arbeitsmarktintegration qualifikationsgerecht gelingt, ob hierzu weitere Leistungen der aktiven Arbeitsmarktpolitik erforderlich waren, ob sie befristet oder im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung erfolgt.

Erfolgskritisch zu bewerten sind Verfahrensweisen wie

- „Verschiebebahnhöfe“ zu anderen Sozialleistungsträgern oder
- Leistungsausschluss durch Maximierung von Leistungskürzungen, die als Erfolgsgrößen markiert werden.

Für die Messbarkeit von zentralen Erfolgsgrößen haben sich die folgenden Kennziffern bewährt:

Lfd. Nr.	Fragestellung	Indikator	Wofür wird die Kennzahl benötigt, Steuerungsrelevanz (Beispiele)
<b>A</b>	<b>Strukturdaten</b>	<b>Gesamteinwohnerzahl davon Frauen, Ausländer, Aussiedler Altersstruktur Struktur der Haushalte, zum Beispiel allein Erziehende</b>	<b>Basisdaten zur Bildung von Verhältniszahlen</b>

<b>B</b>	<b>Rahmendaten</b>		
<b>1</b>	Betroffenheit wichtiger sozialer Gruppen von materiellen Leistungen (SGB II)	Empfängerdichte = Anzahl eHb je Gruppe/Anzahl Gruppe in Wohnbevölkerung * Wichtige Gruppen sind Haushalte, Haushalte mit Kind Altersgruppen (zum Beispiel 15 - unter 65 Jahre)	Steuerung der Angebote
<b>2</b>	Höhe und Entwicklung registrierter Arbeitslosigkeit	Arbeitslosenquote	Mitarbeiterbedarf, Struktur der Angebote
<b>3</b>	Erwerbsbeteiligung sozialversicherungspflichtig beschäftigter Einwohner	SV-Beschäftigte gegebenenfalls Quote = Zahl der SV-Beschäftigten/Einwohner 15 - u. 65J. *100	Basis für Verhältniszahlen

<b>C</b>	<b>Zugang</b>		
1	Neuzugänge Gründe für Neuzugänge	Personen, die erstmals Arbeitslosengeld II beziehen zum Beispiel Auslaufen ALG I, A`los ohne Ansprüche, Zuzug, Trennung	Personalbedarf, Zielgruppen, Angebotssteuerung

<b>D</b>	<b>Erstberatung</b>	.	.
1	Wie viele der Neuzugänge werden zum Fallmanagement vorgeschlagen?	Anzahl Teilnahme FM Anteil Teilnahme FM an Neuzugängen (Ausschöpfungsquote I)	Bedarf FM, Maßnahmensteuerung
2	Was sind die Gründe für ein „Nicht-Eintreten“ in das FM	Ablehnung TeilnehmerInnen Falsche Zuordnung (Ablehnung durch BeraterIn)	Qualität Zugangssteuerung
3	Welche demographischen Strukturmerkmale haben die Übergänge ins FM?	zum Beispiel Geschlecht, Nationalität / Herkunft, Alter Abgleich mit Strukturmerkmalen des Zugangs	Zielgruppensteuerung
4	Dauer der Beratung	Zeit (einzelnes Erstberatungsgespräch)	Personalbedarf

<b>E</b>	<b>Diagnose</b>		.
1	Welche Probleme werden hauptsächlich benannt?	Standardisierte Problemtypen (Trennung m/w)	Angebotssteuerung
2	Welche Ressourcen werden benannt? Ressourcen der Person oder des Umfelds a) informell b) öffentliche Infrastruktur	Standardisierte Ressourcentypen	Angebotssteuerung

<b>F</b>	<b>Zielvereinbarung</b>		.
1	Welche Zielbereiche werden genannt?	Liste Ziele nach Bereich Liste der Hauptziele nach Bereich	Planung von Angeboten
2	Reagieren Ziele auf Problemdiagnosen?	Existiert ein Ziel für jede genannte Problemlage in der Diagnose (Quote genannte Ziele ./ je Problemlage )	Schulungsbedarf FM eventuell Angebotsplanung

<b>G</b>	<b>Integrationsplanung</b>		.
<b>1</b>	Welche Angebote nach § 16,1 SGB II werden in Anspruch genommen? Welche Angebote fehlen?	Liste der in Anspruch genommenen Leistungen Liste der fehlenden Leistungen	Maßnahmeplanung
<b>2</b>	Welche Angebote nach § 16,2 SGB II werden in Anspruch genommen? Welche Angebote fehlen?	Liste der in Anspruch genommenen Dienstleistungen nach Zielbereich Liste der fehlenden Angebote nach Bereich	Maßnahmeplanung
<b>3</b>	Welche Angebote nach § 16,3 SGB II werden in Anspruch genommen? Welche Angebote fehlen?	Liste der in Anspruch genommenen Leistungen Liste der fehlenden Leistungen	Maßnahmeplanung
<b>4</b>	Wie hoch sind die Aktivierungsquoten für bestimmte Zielgruppen?	Vermittelte Leistungen nach §§ 16, 1 und 16, 2 SGB II in Relation zu allen Neuzugängen sowie zu den ins FM aufgenommenen Fällen (Ausschöpfungsquote II) und zwar für die Gesamtheit, für unter 25Jährige, über 25Jährige sowie bestimmte Zielgruppen (allein Erziehende)	Gesetzlicher Auftrag erfüllt, Personalbedarf, Maßnahmebedarf, Finanzbedarf

<b>H</b>	<b>Gesamtprozess Fallmanagement</b>	.	.
<b>1</b>	Wie lange dauert ein FM?	Bruttodauer	Personalbedarf
<b>2</b>	Persönliche Kontakte pro Fall	Anzahl Termine	Personalbedarf
<b>3</b>	Arbeitszeit für FM	Arbeitszeit pro Fall	Personalbedarf
<b>4</b>	externe Kosten pro Fall	Kosten der in Anspruch genommenen Leistungen, aufgeschlüsselt nach §§ 16, 1 / 16, 2 / 16, 3 SGB II	Finanzbedarf
<b>5</b>	Kooperationspartner	Prozentualer Anteil der insgesamt in das FM einbezogenen Kooperationspartner nach Trägergruppen	Koordinierungsaufwand, Personal/ Führung

I	Ergebnisse / Wirkung	Eigentlicher Kern des Controllingberichts	.
1	Wurden die Ziele erreicht? a) Gesamtziele Arge b) Summe Fallziele	Zielerreichungsquote A: Erreichte Ziele zu SOLL-Zielen	a) Zielerreichung, Soll/ Ist Vergleich b) Änderung der Fallziele/ Maßnahmen
2	Wurden die Ziele im vorgesehenen Zeitraum erreicht?	Zielerreichungsquote B: Erreichte Ziele im geplanten Zeitraum zu Allen Zielen	Zeitraum bereits in der Zielvorgabe enthalten, daher nicht erforderlich
3	Zahl der Abbrecher/innen	Abbrüche = Beendigung ohne Zielerreichung Abbruchquote	Änderung der Angebote, Personalbedarf für bessere Begleitung
4	Eingliederungsquote	Abgänge in Arbeit oder Ausbildung in Relation zu Neuzugängen und Fallbestand, berechnet für alle und für die FM-Fälle; auch hier zielgruppenspezifische Auswertung (siehe F4) = Eingliederungsquote I Verbleib in Arbeit oder Ausbildung 6 Monate nach Beendigung des Leistungsbezugs in Relation zu Neuzugängen, berechnet für alle und für die FM-Fälle; auch hier zielgruppenspezifische Auswertung (siehe F4) = Eingliederungsquote II Problem den Verbleib nach Maßnahmeende zu überwachen. Nicht alle Kunden, die keinen neuen Antrag stellen sind auch noch in Arbeit (Wegzug, Partner hat Einkommen etc.)	Zielereichung, Erfüllung des gesetzlichen Auftrags

An die zur Anwendung kommende Software ist die Anforderung zu stellen, nicht nur den Führungskräften, sondern auch den Mitarbeitern den Zugriff auf die Controlling-Daten zu erlauben, damit sie sich stets ein Abbild der von ihnen verantworteten Leistungsprozesse machen können. Die Honorierung von erfolgreicher Arbeit mit schwierigen Kundengruppen und damit auch die Einführung eines Organisationsmechanismus, der Ausgrenzung verhindert, kann aus den britischen Punktesystemen bei der erfolgreichen Aktivierung von Kundengruppen entnommen werden. In einem übersichtlichen Punktesystem werden für verschiedene Zielgruppen Grundpunkte für erfolgreiche Arbeitsvermittlung (Erster Arbeitsmarkt) und Zusatzpunkte für den Eintritt in aktivierende Maßnahmen angerechnet.

## **8. Organisation/ Feldverantwortung**

### **Organisation**

#### **Das Management der Fälle und die Organisation der Fallarbeit**

Für die organisatorische Einbindung des Fallmanagements in die Leistungsprozesse der Arbeitsförderung gibt es verschiedene Varianten, die jeweils bezogen auf die örtlichen Verhältnisse zu prüfen und zu entscheiden sind.

Fallmanagement ist zunächst die Koordinationsfunktion in Organisationen, die arbeitsteilig und differenziert eine Vielzahl von Fällen zu bewältigen haben. Es ist gewissermaßen das Management dieser vielen und sehr differenziert zu betrachtenden Individualfälle. Fragen der Differenzierung des Klientels, der Zuordnung von Fällen und der Steuerung von Unterstützungsprozessen sind insofern auch Fragen des Fallmanagements als Organisationsleistung.

Im engeren Sinne ist Fallmanagement die arbeitsteilige Organisation von Fallarbeit, die sich in erster Linie auf Multi-Problem-Fälle konzentriert, wie es in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich beschrieben wurde.

Das Fallmanagement kann in diesem Sinne sowohl innerhalb eines Job-Centers als Teil der entsprechenden Organisation als auch extern bei Dritten angesiedelt sein.

#### **Fallmanagement innerhalb des Job-Centers**

Innerhalb von Organisationsüberlegungen zum Fallmanagement empfiehlt sich eine Zuordnung zum Bereich Beratung / Vermittlung, da *beschäftigungsorientiertes* Fallmanagement ganz klar auf das Ziel der Integration in Arbeit ausgerichtet ist. Innerhalb dieses Bereichs erscheint es sinnvoll, Fallmanagement in Teams von Beratern und Vermittlern zu integrieren, um sicherzustellen, dass die gegebenenfalls erforderliche Fallübergabe problemlos erfolgen kann – und zwar sowohl von Beratern und Vermittlern zum Fallmanager als auch umgekehrt. (vergleiche Kapitel 2)

Es ist davon auszugehen, dass die Fallzumessung bei Fallmanagern aufgrund der besonderen Komplexität ihrer Fälle niedriger ist als im Durchschnitt, sie also mehr Zeitressourcen in jeden Fall investieren können. Der in der Begründung zum SGB II genannte Schlüssel von 1:75 kann dabei ein Orientierungswert sein. Je nach Schwierigkeit des Klientels können auch höhere oder aber niedrigere Betreuungsschlüssel sinnvoll sein. Das ist vor Ort zu entscheiden.

Weiterhin ist wahrscheinlich sinnvoll, dass sich Fallmanager in einem bestimmten Umfang spezialisieren. Bestimmte Zielgruppen, etwa bestimmte Migrantengruppen, Sinti und Roma oder aber Jugendliche erfordern besondere soziale und kulturelle Kompetenzen und die Kontakte zu jeweils spezifischen Trägern und Kooperationspartnern (zum Beispiel ausländische Vereine,



ethnische Vertrauenspersonen, Jugendzentren). Der Aufbau der entsprechenden Netzwerke erfordert Zeit, eine hohe Kontaktdichte und gewachsenes Vertrauen bei den jeweiligen Partnern. Deshalb ist es sinnvoll, wenn Fallmanager sich hier auf bestimmte Arbeitsfelder und Zielgruppen konzentrieren.

### **Fallmanagement bei Dritten**

Es kann sinnvoll sein, Fallmanagement auch bei Dritten anzusiedeln. Das gilt vor allem dann, wenn die entsprechend qualifizierten Mitarbeiter intern nicht verfügbar sind oder wenn für bestimmte Spezialaufgaben intern nur eine unterkritische Zahl von Fällen vorhanden ist, wenn also bei einem externen Fallmanager Fälle von verschiedenen Job-Centern und anderen Auftraggebern gebündelt werden können und damit eine ausreichende Auslastung erreicht werden kann.

Bei externen Fallmanagern ist allerdings der Aufwand für Verfahrensregelungen nicht zu unterschätzen. Es ist wesentlich schwieriger, dort Kompetenzen mit starker Ausstrahlung in das Job-Center hinein anzusiedeln und bindende fallbezogene Entscheidungen über Organisationsgrenzen hinweg möglich zu machen. Es entstehen zusätzliche Schnittstellen, die sehr aufwendig gepflegt werden müssen, wenn nicht sehr exakte und gut ausgewogene Verfahrensregelungen getroffen sind, beispielsweise über einen speziellen Koordinator.

Andererseits kann ein wichtiger Vorteil des externen Fallmanagements gerade bei der Distanz zum Job-Center liegen. Es ist manchmal für „Dritte“ leichter, ein Vertrauensverhältnis und ein produktives Arbeitsbündnis mit den Klienten herzustellen. Vielfach haben Dritte auch bessere Kontakte zu weiteren Trägern und Diensten, sind besser in bestimmten Milieus verankert (zum Beispiel bei Migranten oder sozialen Brennpunkten) und sind gelegentlich auch flexibler und produktiver, da nicht an das Korsett des öffentlichen Dienst- und Tarifrechts gebunden.

Wichtig ist, dass auch externe Fallmanager in das Design der Leistungsprozesse im Job-Center eingebunden werden, diese Prozesse also für ihn sehr transparent sind, wie umgekehrt auch das Vorgehen des externen Fallmanagers für das Job-Center sehr gut nachvollziehbar sein muss. Dokumentationsstandards und die Qualitätssicherung sollten bei externem Fallmanagement genau auf die Kompatibilität mit denen des Job-Centers hin überprüft werden. Die entsprechenden Aufträge und Kontrakte mit Dritten sollten entsprechende Standards und Verfahren der fortlaufenden Prozessoptimierung vorsehen.

Zu den grundlegenden Standards bei der Beauftragung Dritter mit dieser Aufgabe gehören:

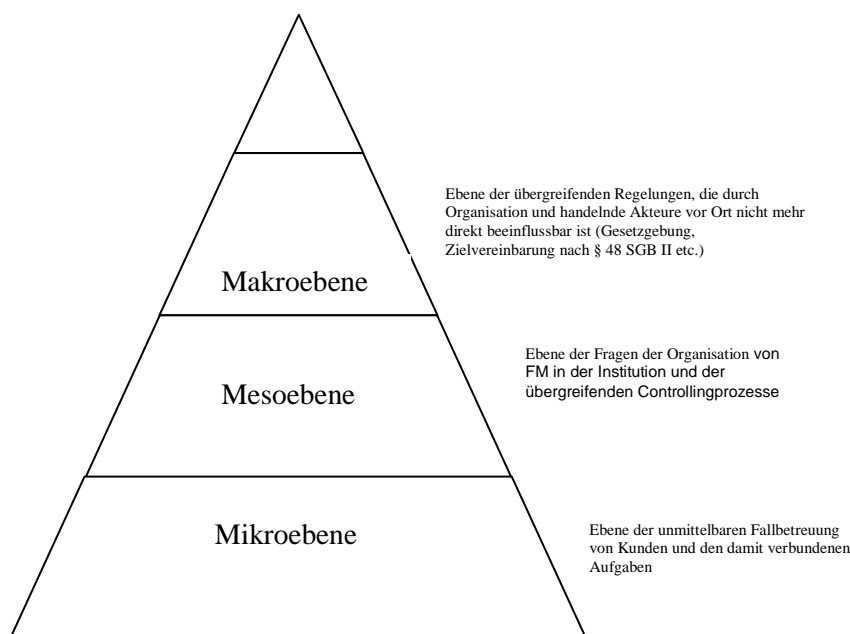
1. Nachweis der Leistungsfähigkeit der beauftragten Organisation (geschultes Personal, überwiegend hauptamtliche MitarbeiterInnen, keine Rückstände bei Steuern und Abgaben, regelmäßige Weiterbildung des Personals, betriebswirtschaftliche Steuerung der Organisation)
2. Die Verpflichtung zur vertraulichen und förderlichen Zusammenarbeit mit den Grundversicherungsträgern (Fallbesprechung im Zugang, regelmäßige Zwischenberichte zur Fallentwicklung)

- im abgesprochenen Zeitraster, aussagefähiger Abschlussbericht und Fallbesprechung mit Kunden im Abgang, Zieländerungen nur in Absprache mit betreuenden Fallmanagern)
3. Die Orientierung an Standards des Fallmanagements. Dabei ist es im Kontext des SGB II von Bedeutung, dass hoheitliche Aufgaben kaum auf Dritte übertragen werden können.
  4. Ein systematisches und die gesamte Organisation umfassendes Qualitätsmanagement ist vor allem am Kriterium der (je nach Fallgestaltung kurz-, mittel- oder langfristigen) Arbeitsmarktintegration ausgerichtet.

## Die Organisation des Arbeitsfeldes

FM erfordert ein gut strukturiertes Netzwerk von Institutionen und Dienstleistern. Die Herstellung und Pflege eines solchen Netzwerks erfolgt auf drei Ebenen, wie die nachfolgende Abbildung 2 verdeutlicht:

**Abbildung 1: Ebenen des Fallmanagements**



### Mikroebene: Ebene des einzelnen Fallmanagers

Fallmanagement erfordert eine gute Kenntnis der örtlichen Landschaft von sozialen Diensten, Trägern, privaten Anbietern und sonstigen Kooperationspartnern, die in der Organisation des Eingliederungsprozesses relevant sein können. Jeder Berater oder Fallmanager sollte darüber einen möglichst guten Überblick haben, seine Kenntnisse durch eigene Kontakte validieren und sich regelmäßig um eine Bewertung der Leistungsfähigkeit der Partner und um eine Weiterentwicklung seines Netzwerks bemühen, also etwa neue Anbieter kennen lernen, mit den vorhandenen Partnern über die Weiterentwicklung ihrer Angebote sprechen. Der Fallmanager muss ein guter Netzwerker sein, der auf der einen Seite Kontakte aufbaut und pflegt, Vertrauen zu Partnern aufbaut, Kooperationsbeziehungen gestaltet, auf der anderen Seite aber auch die notwendige kritische Distanz zu seinen Partnern und deren Leistungen bewahrt, verhandlungsstark ist, Standards

durchsetzt und in der Kooperation eine klare Zielorientierung durchsetzt. Hierzu gehört auch, dass bei fortgesetzter Zielverfehlung die Kooperation überprüft und ggf. auch aufgekündigt wird.

### **Mesoebene: Ebene der Gesamtorganisation**

FM braucht zwingend auch eine Systemunterstützung. Zu den Aufgaben der Gesamtorganisation gehört, sicher zu stellen, dass erforderliche Angebote in Reichweite (räumlich und zeitlich) verfügbar sind. Im Rahmen dieser Aufgabe lassen sich unterscheiden:

- Assessment der vorhandenen internen und externen Leistungsanbieter
- Systematische Entwicklung der örtlichen Anbieterkulisse. Sollte es Angebotslücken geben, müssen diese durch entsprechende Initiativen geschlossen werden (Hinweis: Denkbar sind Varianten wie die Beteiligung an zentralen Einkaufsprozessen der BA, der Ausschreibung von Maßnahmen vor Ort, der Vergabe auf Antrag oder der Beauftragung von kommunalen Beschäftigungsgesellschaften).
- Die langfristige Verfügbarkeit von Angeboten sollte gegenüber kurzfristigen ökonomischen Kriterien angemessen gewichtet werden. Durch längerfristige Leistungspartnerschaften mit Trägern und Anbietern kann eine faire Risiko- und Lastenteilung zwischen Nachfrager (Job-Center) und Anbieter erreicht werden. Es ist allerdings wichtig, dass diese Partnerschaften nicht unter der Hand zu einer „Schließung“ des örtlichen Marktes führen, bei der der Wettbewerb ausgeschaltet wird.
- Abschluss von Rahmenverträgen über Leistungen, wo sinnvoll. Wichtig ist mit Blick auf die Ziele des SGB II, dass Leistungen „just in time“ bereitgestellt werden können (zum Beispiel Schuldnerberatung, Gesundheitschecks). Das Ganze muss allerdings auch finanzierbar sein. Deshalb gehören zu solchen Rahmenverträgen klare Preisabsprachen. Es gilt das gesamte Dienstleistungsangebot der Trägerlandschaft einzubeziehen und auch neue Anbieter nicht auszuschließen.
- Aufbereitung von Informationen über die Anbieterstruktur und ihre Konditionen als Arbeitshilfen für das Fallmanagement. Vor Ort zu entscheiden ist, ob der „Fallmanager“ „seine“ Kulisse von Leistungsanbietern eigenständig gestalten kann oder ob ein festes Netz von Partnern vorgegeben wird.
- Evaluation der Leistungsanbieter: Neben der einzelfallorientierten Evaluation durch das FM, muss auch auf Systemebene eine regelmäßige Leistungsbewertung der Partner vorgenommen werden. Dafür sollten schon in den Rahmenverträgen bestimmte Kennziffern vereinbart werden, die natürlich fachspezifisch ausgeprägt sein müssen.
- Qualitätsmanagement (QM): Das QM der Anbieter und Leistungspartner sollte offen gelegt werden. Es muss stets geprüft werden, ob es mit dem QM des Job-Centers kompatibel ist, ob Schnittstellen angemessen definiert, Verantwortlichkeiten klar geregelt und Fehlerreaktionsprogramme wirksam installiert sind.
- Zur organisatorischen Gesamtebene gehören aber auch die übergreifenden Controlling-

prozesse und die Führung der Fallmanager. Unter diesen Aspekten spielen Kriterien wie Personalentwicklungskonzepte und Leistungsbewertung, Beschwerdemanagement, Kundenbefragungen, Kundenbeirat, Einführung von lernenden und selbststeuernden Subsystemen (Beispiel Anpassung an veränderte Zielgruppengrößen, interne Netzwerkoptimierung) oder die Rückkoppelungsmechanismen an die (kommunal-, geschäfts-) politisch Verantwortlichen eine zentrale Rolle.

### **Makroebene: Übergreifende Ebene**

Dieser Ebene werden Eingriffe in die Fallarbeit oder die Organisation zugeordnet, die nicht mehr unmittelbar durch die Fach- und Führungskräfte vor Ort zu beeinflussen sind. Die Art, wie der Gesetzgeber beispielsweise die Regelungen zur Eingliederungsvereinbarung festgelegt hat (§ 15 SGB II), beeinflusst den unmittelbaren Kontakt zwischen Fallmanagerin und Kundin; ebenso die rechtlichen Folgen bei fehlender Mitwirkung. Auch die zwischen den zuständigen Bundes-/Landesbehörden und dem Vorstand der Bundesagentur bzw. den Kommunen ausgehandelten geschäftspolitischen Ziele (§ 48 SGB II) oder Fachaufsicht wirken unmittelbar auf der Ebene der Organisation, beispielsweise in den Controllingprozessen oder im Verhältnis von Führung zu Fachkräften sowie auch der Ebene der Fachkräfte, beispielsweise durch Fokussierung auf neue/veränderte Zielgruppen. Feldverantwortung bedeutet in diesem Zusammenhang auch, auf einer höheren Ebene die Problemlagen zurückzukoppeln, die regional nicht oder nur unzureichend beeinflusst werden können.

## 9. Literaturverzeichnis

**Hinweis:** Wir haben im Fachkonzept auf eine wissenschaftsorientierte Darstellung der Texte weitgehend verzichtet. Es ist dennoch selbstverständlich, dass an den Ausführungen viele Menschen aus Praxis und Wissenschaft mit ihren publizierten Beiträgen beteiligt waren. Wir hoffen, dass sie sich in dieser Literaturliste ausreichend gewürdigt sehen und bitten gleichzeitig um Verständnis für diese Art der Einbeziehung.

Bamberger, G. (1999): „Lösungsorientierte Beratung“, Weinheim

Bens Walter, Egle Franz (2004): Talentmarketing. Strategien für Job-Search und Selbstvermarktung. Wiesbaden

Bertelsmann Stiftung, Bundesanstalt für Arbeit, Deutscher Landkreistag, Deutscher Städte- und Gemeindebund (2002): Handbuch Beratung und Integration. Fördern und Fordern – Eingliederungsstrategien in der Beschäftigungsförderung. Gütersloh

Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung, Kommunale Gemeinschaftsstelle (Hrsg.) (2002): Netzwerk Kommunen der Zukunft. Produkte der Netzwerkarbeit. Bd.14, Offenbach/Main

Bundesagentur für Arbeit, Vorstandsprojekt SGB II (2004): Kompendium Aktive Arbeitsmarktpolitik nach dem SGB II. Nürnberg

Bundesinstitut für Berufsbildung (2004): Setting Regeln. [www.bib-ev.de/lwa/setting\\_regeln\\_des\\_bib.htm](http://www.bib-ev.de/lwa/setting_regeln_des_bib.htm) vom 6.9.2004

Burmann Norbert, Sellin Christine, Trube Achim (2000): Ausstiegsberatung für Sozialhilfeempfänger. Konzepte, Instrumente und Ergebnisse eines vergleichenden Modells. Frankfurt/M.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2004): „Qualitätsstandards für das Fallmanagement“. [www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de) Stand: 6.9.2004

Deutsches Institut für Normung (1992): DIN ISO 9004: Qualitätsmanagement und Elemente eines Qualitätssicherungssystems. Leitfaden für Dienstleistungen. Teil 2. Berlin

Eisentraut Roswitha, Wagner Gerald (2002): Evaluierung von Vermittlungsagenturen auf kommunaler Ebene. Forschungsbericht Nr. 293 des BMA, Bonn

Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts (E 88, 203, II) Ertelt Bernd-Joachim, Schulz William E.(2002): Handbuch Beratungskompetenz. Leonberg

Ertelt B.-J., Hofer M. (Hrsg)(1996): Theorie und Praxis der Beratung, BeitrAB 203, Nürnberg

Ewers Michael, Schaeffer Doris (Hrsg.): Case Management in Theorie und Praxis. Bern u.a.

Forgas J.P. (1995): Soziale Kommunikation und Interaktion. Weinheim

Göckler Rainer, Kraatz Susanne (2004): Fallmanagement und soziale Netzwerkarbeit. (Schulungsmanuskript), Mannheim

Grawe K., Caspar F., Ambühl H. (1990): “Die Berner Therapievergleichsstudie “ in: Z. f. klin. Psychol., 19, S. 294 – 376, Gütersloh

Hagemann Sabine, Sörgel Werner, Wiedemann Eberhard (2004): Vermittlungsgutscheine nach § 421g SGB III. Zwischenergebnisse aus der Begleitforschung. IAB Forschungsbericht Nr. 1/2004, Nürnberg

Hartmann Josef (2004): Lohnkostenzuschüsse und Integration schwer vermittelbarer Personen in den ersten Arbeitsmarkt. BeitrAB 284, Nürnberg

Haselow Reinhard, Sinn Ingolf (2003): Hilfeplanung. Sozialwissenschaftliche und praxisbezogene Ausführungen zu Hilfeplanung und Weiterentwicklung der Feldkompetenz. Unveröffentlichtes Schulungsmanuskript, Dortmund

Knauth B., Wolff S. (1989): Die Pragmatik von Beratung. Ein konversationsanalytischer Beitrag zur Theorie psychosozialer Dienstleistungen. In: Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis 2/1989, S. 327ff.,

Köpp Ch./ Neumann S. (2003): Sozialpädagogische Qualität. Problembezogene Analysen zur Konzeptualisierung eines Modells. Weinheim und München

Kühnlein Gertrud, Reis Claus, Trube Achim (2002): Sozialagenturen – Hilfe aus einer Hand. Schriftenreihe „initiativ in NRW“ des MASQT des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf

Locker Heinrich (1993): Handlungskonzepte und subjektive Vorstellungen von Rehabilitationsberatern. Phil. Diss,

Ministerium für Arbeit, Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT) (2000): Modellprojekt „Sozialbüros“ NRW. Endbericht. Düsseldorf

Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW (2003): Initiativ in NRW. Job Center. Organisation und Methodik, Essen

Mummert+Partner, ISG-GmbH (1999): Maßnahmen zur Erfolgskontrolle im Bereich der Sozialhilfegesetzgebung. Zusammenfassung des Abschlussberichtes. Forschungsbericht Nr. 284-1 des BMA, Bonn

Nestmann Frank (Hrsg.) (1997): Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis. Tübingen

Nestmann Frank, Engel Frank (Hrsg.) (2002): Die Zukunft der Beratung. Tübingen

Nestmann Frank (1988): Die alltäglichen Helfer. Theorien sozialer Unterstützung und eine Untersuchung alltäglicher Helfer aus vier sozialen Dienstleistungsbereichen. Berlin

Nestmann F., Engel F. (1998): Beratung. In: Grubitzsch, S./ Weber, K.: Psychologische Grundbegriffe. Ein Handbuch. Reinbek, S.70ff.

Neuffer Manfred (2002): Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Weinheim/München

Nothdurft W., Reitemeier U., Schröder, P. (1994): Beratungsgespräche. Analyse asymmetrischer Dialoge. Tübingen

Reis Claus, v. Freyberg Thomas, Kinstler Hans-Joachim, Wende Lutz (2003): Case Management in Theorie und Praxis. Schriftenreihe „initiativ in NRW“ des MWA des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf

- Ritter K. (2004): „Trennungs- und Scheidungsberatung“ in: [www.vafk.de/wuppertal/trennber240800.htm](http://www.vafk.de/wuppertal/trennber240800.htm) vom 6.9.2004
- Rudolph Helmut (2004): Profiling in der Arbeitsvermittlung. In: Behringer Frederike, Bol-der Axel: Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Baltmannsweiler
- Sarges W. u.a. (1989): „Analyse der beruflichen Einzelberatung“, BeitrAB 134, Nürnberg
- Sans Rainer (2004): Eine angemessene Arbeit für jeden Menschen, in: neue caritas 15/2004
- Schäuble J. (1989): Die Bedeutung des sozialen Umfeldes für die psychosoziale Persönlichkeitsentwicklung und die Weiterbildung von Langzeitarbeitslosen. Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin
- Schmitz E., Bude, H., Otto, U. (1989): Beratung als Praxisform angewandter Aufklärung. In: Bonß W., Beck U. (Hrsg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung. Frankfurt am Main, S. 122ff.
- Silbereisen R.K., Heinrich P., Schulz W. (1975): Beratungsgespräche im Sozialamt. Zusammenhänge zwischen Merkmalen des Berater- und Klientenverhaltens. In: Psychologie und Praxis, Band XIX, S. 126-135
- Stark W. (1996): Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg i.B.
- Trube Achim (1995): Fiskalische und soziale Kosten-Nutzen-Analyse örtlicher Beschäftigungsförderung. Eine exemplarische Untersuchung. BeitrAB 189, Nürnberg
- Trube Achim (2003): Neue Arbeitsplätze durch ABM? Empirische und qualitative Studien über arbeitsplatzgenerierende Effekte im Rahmen von öffentlich geförderter Beschäftigung. IAB Werkstattbericht Nr.11/2003
- Wendt Wolf Rainer (2003): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. Freiburg/Breisgau
- Winkler Werner (2004): Jobcentre Plus – Vorbild für Deutschland? In: ibv, 17/04, S.1-12, Nürnberg
- Wolters, U. (2000): „Lösungsorientierte Kurzberatung“, Leonberg