

# Erfolgsfaktoren beim beschäftigungsorientierten Fallmanagement

## Über die Bedeutung von Netzwerkarbeit bei der Arbeitsmarktintegration

**RAINER GÖCKLER UND**

**URSULA JÄGER**

Prof. Dr. Rainer Göckler ist Studiengangsleiter an der Fakultät Sozialwesen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart. Als langjähriger wissenschaftlicher Mitarbeiter und Professor an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, lehrt und forscht er zu Fragen der beruflichen und sozialen Beratung, des Case Managements in der Beschäftigungsförderung sowie zu Fragen der Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung. goeckler@dhw-stuttgart.de

Ursula Jäger (M.A.) ist akademische Mitarbeiterin an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim mit den Lehrgebieten Case Management in der Beschäftigungsförderung, Berufs- und Laufbahnberatung sowie Arbeitsvermittlung.

Ursula.Jaeger2@arbeitsagentur.de

**Case Management wird seit langem auch in der Beschäftigungsförderung eingesetzt. Eine Studie untersuchte nun, welche Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung erfüllt sein müssen. Vier bedeutsame Faktoren wurden entdeckt: die Arbeit in Netzwerken, die Qualität und Intensität der Betreuung, die eigenen Ressourcen des Klienten sowie fallbezogene Einflussfaktoren.**

Beschäftigungsorientiertes Case Management oder Fallmanagement (FM) ist eine Aufgabe der Jobcenter wie auch von freien Trägern der Beschäftigungsförderung. Mitarbeiter (1) aus diesem Feld beschäftigen sich unter dem Dach der Fachgruppe Arbeitsmarktintegration der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management mit Fragen zum Selbstverständnis und zur Weiterentwicklung des beschäftigungsorientierten Case Managements. (2) Gegenstand einer »Orientierungsstudie«, die eine regionale Arbeitsgruppe entwickelte (3), waren folgende handlungsleitende Fragen:

Erstens: Inwieweit ist erkennbar, dass sich die Umsetzung von beschäftigungsorientiertem Case Management in den Jobcentern grundlegenden fachlichen Standards annähert? Ist eine erste Einordnung zum Implementierungsstand möglich?

Zweitens: Lassen sich in einer vorsichtigen Annäherung Indikatoren identifizieren, die eine erfolgreiche arbeitsmarktliche Integration durch beschäftigungsorientiertes Case Management befördern können?

Das Erhebungsinventar bestand aus einer frei zu formulierenden Falldarstellung entlang der Prozessschritte des Case Managements sowie aus der

Beantwortung von organisations- und fallbezogenen Fragen (standardisierter Erhebungsbogen). Insgesamt beteiligten sich bundesweit 17 Fachkräfte aus 9 Jobcentern und von 3 freien Trägern mit Fallgestaltungen an der Befragung.

Kriterien, die zur Einbeziehung der Daten führten, waren: Ein komplexer Unterstützungsbedarf, die Beteiligung von mindestens drei sozial- und beschäftigungsintegrativer Netzwerkpartner außerhalb des Jobcenters, eine Integration in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, einen Minijob, Midijob oder eine selbständige Tätigkeit, die auch sechs Monate nach Beendigung der Betreuung noch Bestand haben musste. Des Weiteren mussten die Mitarbeiterinnen über eine explizite Beauftragung und Qualifikation als Fallmanagerin verfügen. Dieser Beitrag beschäftigt sich mit den Erhebungen zu den Erfolgsparametern des beschäftigungsorientierten Case Management aus Sicht der umsetzenden Fachkräfte.

### Was wirkt?

Die Fachkräfte wurden um die Nennung der für sie entscheidenden Erfolgsfaktoren für die arbeitsmarktliche Integration der Betroffenen gebeten. Diese Angaben lassen sich um prägnante Aussagen in

den Falldarstellungen, die auf zentrale Erfolgsindikatoren hinwiesen bzw. als solche ausgewiesen waren, ergänzen.

Die Auswertung der Fallgestaltungen ergab nahezu ausschließlich Integrationen in sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung oder Ausbildung. Die Verlaufsdarstellungen zeigten jedoch auch, dass der Weg zu einer sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigung häufiger nur über Vorstufen wie Teilzeitarbeit, Praktika, Leiharbeitsverhältnisse oder Mini- oder Midijobs erreicht werden konnte, aus denen dann mittelfristig eine Übernahme resultierte. Strukturiert man die Aussagen in den Falldarstellungen und Antwortfeldern in einem vereinfachten inhaltsanalytischen Vorgehen (4), lassen sich übereinstimmend vier Indikatoren näher identifizieren, die in diesen Fällen einen arbeitsmarktbezogenen Erfolg sicherten.

### Erster Erfolgsindikator: Netzwerkarbeit

Der größte Teil der von den Fachkräften im Case Management genannten Erfolgsgründe bezieht sich auf die Arbeit im Netzwerk. Diese Gründe lassen sich in vier unterschiedliche Teilaspekte clustern. (5)

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

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

Netzwerkmethoden: Auch das klassische Methodenrepertoire guter Netzwerkarbeit scheint ein Erfolgsgarant für

die Integrationsarbeit zu sein. »Individuelle Absprachen mit allen Beteiligten«, »Fallbesprechungen mit der jeweiligen Beratungsstelle« oder »monatliche Fallbesprechungen zw. FM/Coachs« sowie »gemeinsame Hausbesuche« sind bewährte Methoden guter Fallbearbeitung im Netzwerk wie in der Klientinnenarbeit. Gerade der letzte Punkt scheint bei den freien Trägern unproblematischer zu sein als bei den staatlichen Akteuren.

Organisationsregelungen und Netzwerkstruktur: Es zeigte sich aber auch, dass strukturelle Netzwerkarbeit zum Erfolg beiträgt. Insbesondere vereinbarte »Vorzugsrechte« des betreuten Klientel sind hierbei wirksam, wenn es beispielsweise heißt »bevorzugter Zugang von SGB II-Kunden zur Schuldnerberatung«.

### Zweiter Erfolgsindikator: Betreuungsqualität und Betreuungsintensität

Ebenso wurden die eigenen »Leistungen« genannt, die zur erfolgreichen Integrationsarbeit beigetragen haben. Das Spektrum erfasst Aspekte des Menschenbildes ebenso wie Aussagen zu Methoden, Techniken, Eigenschaftsmerkmalen und organisatorischen Verfahren.

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

Methoden und Techniken: Ein ganzes Bündel unterschiedlicher Arbeitsansätze

zeichnet die Arbeit der Fallmanager unter diesem Aspekt aus: »Angebot von verschiedenen Lösungsansätzen«, »ganzheitliche Fallbetrachtung«, »Begleitung zu Ämtern, Fachdiensten etc.«, »Überleitung in weiterführende Angebote, auch aufsuchende Arbeit«, »Unterbreitung eines passgenauen Angebotes, das der Eignung und Neigung des Kunden entsprochen hat« oder »BG-Coaching für alle Problemlagen«.

Letzteres erfasst die Begleitung ganzer Familien oder Bedarfsgemeinschaften durch eine Fallmanagerin.

Besondere Eigenschaften: Hier werden bei den Fachkräften »Beharrlichkeit«, »Kontinuität« und »Ausdauer« hervorgehoben. Wesentlich ist die Erkenntnis aus der Beratungswissenschaft, dass die Beraterinnen selber an den Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen glauben müssen, sollen sich Realisierungschancen einstellen.

Organisationsaspekte: Für die Fallmanager waren hier die Faktoren »gleichbleibende Bezugsperson«, »teilweise wöchentliche Gespräche/zeitweise hohe/enge Kontaktdichte«, »hoher personeller Einsatz der beteiligten MitarbeiterInnen« oder auch die »Klärung und Vereinfachung der Zuständigkeit« zentral.

### Dritter Erfolgsindikator: eigene Ressourcen der Klienten und des Kunden

Die Fachkräfte sehen aber gleichermaßen die besondere Bedeutung der Mitarbeit der Betroffenen für die erfolgreiche Integrationsarbeit:

Veränderungsbereitschaft: Hier stellen die Fachkräfte auf die Motivation der Betroffenen ab, selbst etwas an ihrer Lage verändern zu wollen. »Motivation des Kunden, Veränderungsbereitschaft«, »Motivation, Ehrgeiz, Eifer« oder »Bereitschaft des Kunden seine Situation ändern zu wollen« sind typische Aussagen. Wichtig hierbei scheint zu sein, dass die Fachkräfte den Motivationsbegriff nicht

*»Wirkfaktoren für erfolgreiche Fachkräfte sind Engagement, Haltung und ein adäquates Methodenrepertoire«*

absolut setzen, sondern ihn als gestaltbar in der Zusammenarbeit verstehen.

Kontingenzsteigerung im Betreuungsprozess: Teilweise erkennen die Fachkräfte auch, dass sich ihre Kundinnen im Verlaufe des Betreuungsprozesses stabilisierten und durch kleinere Erfolgserlebnisse der Prozess selbst zu einer Ressource wird. Aussagen wie »Steigerung des Selbstwertgefühls beim Kunden« oder »Durchhaltevermögen des Kunden

auch in schwierigen Situationen« weisen auf eine Stabilisierung der Ressourcen hin. Auch das Durchhalten einer angebotenen Maßnahme selbst wird als Basis für eine erfolgreiche Integrationsarbeit gesehen (»Teilnahme des Kunden an der AGH zur Heranführung an den Arbeitsmarkt«).

Nutzung Ressourcen: Nicht zuletzt ist es wichtig, dass Kundinnen die eigenen Ressourcen erfolgreich in ihre Integrationsbemühungen einbringen. Zurückgegriffen wurde beispielsweise auf die »berufliche Qualifikation« oder kognitive Fähigkeiten, »um insbesondere die geistigen Anforderungen (Schule/Ausbildung) zu bewältigen. Dieses begünstigte auch, dass er sich auf die aufeinander folgenden Einzelziele einlassen konnte«.

#### Vierter Erfolgsindikator: sonstige Einflussfaktoren

Weitere Indikatoren könnten auf wichtige Einflüsse hinweisen. Bei einer Ausweitung der Untersuchungseinheiten wäre hier eine differenziertere Erhebung angezeigt, um die Bedeutung dieser Einflüsse zu klären. So gab eine Fachkraft an, dass auch der »Zufall« für eine erfolgreiche Integrationsarbeit wichtig war. Auch der »finanzielle Aufwand«, der mit der erfolgreichen Integration verbunden war, oder »das Belohnungssystem als Steuerungselement«, das ebenfalls im Einzelfall »eine wesentliche Rolle gespielt«, wurden genannt.

#### Erste Einordnung

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

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

So steht nicht mehr allein der Kunde mit seinen »Merkmale« (ob Unterstützungsbedarf oder Ressource) im Fokus, sondern ein wesentlicher Teil erfolgreicher Arbeit resultiert aus der fachlichen Qualität der am Fall beteiligten Organisationen sowie dem Menschenbild und der Handlungsbefähigung der betreuenden Fallmanagerinnen.

Auf der organisationalen Ebene scheinen die Netzwerkstrukturen und die Netzwerkarbeit sowie die Arbeitsbedingungen und Integrationsinstrumente eine bedeutende Rolle bei der erfolgreichen Arbeitsmarktintegration zu spielen, auf der Ebene der Fachkräfte scheinen Engagement, Haltung und ein adäquates Methodenrepertoire Wirkfaktoren für eine erfolgreiche Integrationsarbeit darzustellen (vgl. Göckler, 2012, S. 211 ff.). Case Management in der Beschäftigungsförderung benötigt eine grundlegende Offenheit gegenüber den einzusetzenden Hilfen und Maßnahmen und ist schon nach ihrem Selbstverständnis selten »das Werk« einzelner Akteure.

Die erarbeiteten Erfolgsindikatoren weisen teilweise auf bereits erkannte Zusammenhänge hin. Zum einen bestehen sie aus den grundlegenden Erkenntnissen, welche Indikatoren die Beschäftigungsfähigkeit verbessern (vgl. Apel & Fertig; 2009; Brussig & Knuth, 2009). Zum anderen sind auch die hier aufgezeigten Handlungsbefähigungen der Fachkräfte aus der wissenschaftlichen Forschung gut belegt (vgl. Boockmann et al., 2013).

Diese ersten Orientierungen erweitern aber den bisher in der wissenschaftlichen Forschung dominierenden Untersuchungsdreiklang aus Fachkraft, Kundin und Organisation um die Bedeutung der Netzwerkakteure bei der Arbeitsmarktintegration von Menschen in Langzeitarbeitslosigkeit, ein zentrales Merkmal guter Arbeit im Case Management.

#### Anmerkungen

- (1) Aus Gründen der Leseklarheit und Gleichbehandlung wechseln die Geschlechterbezeichnungen.
- (2) Näheres zur Arbeitsgruppe im Internet: [www.dgcc.de/dgcc/fachgruppen/cm-im-handlungsfeld-der-arbeitsmarktintegration](http://www.dgcc.de/dgcc/fachgruppen/cm-im-handlungsfeld-der-arbeitsmarktintegration).
- (3) Wegen der geringen Fallzahl und der selektiven Teilnehmererhebung

konnten grundlegende Standards der sozialwissenschaftlichen Forschung hier noch nicht eingelöst werden; die ausführliche Orientierungsstudie erscheint im Frühjahr 2014.

- (4) Eine explizite inhaltsanalytische Vorgehensweise war in diesen Fällen nicht angezeigt, da die Fachkräfte selbst die erfolgsträchtigen Faktoren in einer eigenen Fragestellung angeben sollten. Die Angaben wurden durch induktive Kategorienbildung gebündelt und bei Interpretationsschwierigkeiten inhaltlich mit weiteren Angaben aus den Falldarstellungen verbunden.
- (5) In Anführungszeichen angegebene Textpassagen sind wörtliche Wiedergaben aus den Fallaufzeichnungen oder der offenen Fragestellung. ■

#### Literatur

- Apel, H., & Fertig, M. (2009):** Operationalisierung von »Beschäftigungsfähigkeit« – ein methodischer Beitrag zur Entwicklung eines Messkonzeptes. In: *Journal for Labour Market Research. Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung (ZAF)* (42) 1; 5-28.
- Brussig, M. & Knuth, M. (2009):** Individuelle Beschäftigungsfähigkeit: Konzept, Operationalisierung und erste Ergebnisse. In: *WSI-Mitteilungen* (62) 6; 287-294.
- Boockmann, B.; Osiander, C.; Stöps, M.; Verbeek, H. (2013)** Effekte von Vermittlerhandeln und Vermittlerstrategien im SGB II und SGB III (Pilotstudie). Abschlussbericht an das IAB durch das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. (IAW), IAB-Forschungsbericht 7/2013. Tübingen, Nürnberg.
- Göckler, R. (2012):** Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Betreuung und Vermittlung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II). Case Management in der Praxis. Regensburg: Walhalla Verlag.