

# Hessischer Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften

## Abschlussbericht



Verfasser: Dr. Matthias Schulze-Böing

Mit Beiträgen von Dr. Peter Bartelheimer, Tina Hofmann  
und Prof. Dr. Peter Weber

MainArbeit. Kommunales Jobcenter Offenbach  
Projektverbund Family Fit, Verbundsekretariat  
Berliner Str. 190  
63067 Offenbach am Main

# Das Wichtigste in Kürze

- Im Rahmen des Projektverbundes Family Fit / Coaching von Bedarfsgemeinschaften wurden neue Wege der Förderung von Arbeitsuchenden mit besonderen Hemmnissen der Eingliederung in Erwerbsarbeit erprobt. Dabei wurden die jeweiligen Bedarfsgemeinschaften, in Einzelfällen auch darüberhinausgehende Familienverbände, in die Beratung und Betreuung einbezogen.
- An fünf Standorten in Hessen, der Stadt Kassel, dem Schwalm-Eder-Kreis, dem Landkreis Marburg-Biedenkopf, der Stadt Frankfurt und der Stadt Offenbach, haben Jobcenter und Träger bei der Umsetzung der jeweiligen regionalen Projekte in einer besonders intensiven Form zusammengearbeitet.
- Der Projektverbund diente der gemeinsamen Erarbeitung von fachlichen Konzepten, dem Erfahrungsaustausch und der Qualifizierung der Mitarbeitenden bei Trägern und Jobcentern.
- An den fünf Standorten wurden über die Laufzeit der Projekte (November 2021 – Dezember 2022) insgesamt rund 570 Bedarfsgemeinschaften gefördert. Dabei konnten 65 Personen bereits in der Projektlaufzeit in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse integriert werden. Darüber hinaus konnten eine Fülle von sozialen und persönlichen Problemen dieser Klienten/innen mit einer besonders großen Distanz zum Arbeitsmarkt erfolgreich adressiert und bearbeitet werden.
- Die Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften hat sich als sinnvolle Methode der Förderung von Arbeitsuchenden mit besonderen Integrations- und Vermittlungshemmnissen erwiesen. Wichtig ist dabei ein ganzheitlicher Ansatz, der die Probleme der Klienten/innen im Zusammenhang erkennt und bearbeitet (systemische Ansatz).
- Die Projekte haben innovative Beratungssettings erprobt, etwa die Einbeziehung von Kindern in die Beratungsangebote, aufsuchende Beratung und sozialraumorientierte Beratung. Diese haben sich bewährt und sollten im Rechtskreis SGB II weiterentwickelt werden.
- Bei ganzheitlichen Beratungsangeboten ist ein besonderes Augenmerk darauf zu richten, unrealistische Erwartungen an „all inclusive“ Problemlösungen und einen Verlust des fachlichen Fokus zu vermeiden. Ganzheitliche Angebote brauchen deshalb eine besonders aufmerksame Steuerung der Beratungsprozesse.
- Ganzheitliche Beratungsangebote im Rechtskreis sollten mit der Entwicklung lokaler und regionaler Netzwerke der behörden- und einrichtungsübergreifenden Zusammenarbeit verknüpft werden. Eine besondere Bedeutung hat dabei die Kooperation mit Jugendämtern und Familienzentren.
- Für die qualitative Weiterentwicklung der Förderangebote im SGB II wird der Ausbau von überregionalen, landesweiten Kooperationsstrukturen empfohlen, die Erfahrungsaustausch, Qualitätsentwicklung und fachliche Kompetenzentwicklung miteinander verzahnen.

## Inhalt

Vorbemerkung.....	- 5 -
Ausgangssituation .....	- 5 -
Wandel der Aufgabenstellung des SGB II.....	- 5 -
Familie als Ko-Akteur von Integration und Exklusion am Arbeitsmarkt.....	- 7 -
Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften .....	- 9 -
Standorte und Konzepte .....	- 9 -
Kooperation zwischen Jobcenter und Träger.....	- 11 -
Organisatorische Maßnahmen innerhalb der Jobcenter .....	- 11 -
Geplante Teilnehmerzahlen .....	- 12 -
Erhebungen der qualitativen Befunde zur Arbeit der Verbundprojekte .....	- 12 -
Umsetzung der Projekte und des Projektverbundes .....	- 13 -
Zielgruppe.....	- 13 -
Vorgehen der Projekte .....	- 13 -
Gewinnung von Bedarfsgemeinschaften .....	- 13 -
Teilnehmerauswahl .....	- 14 -
Der Prozess der Arbeit mit den Bedarfsgemeinschaften .....	- 15 -
Quantitative Darstellung der Projekte .....	- 23 -
Ergebnisse .....	- 27 -
Arbeit des Projektverbundes.....	- 31 -
Lessons learnt.....	- 33 -
Literatur:.....	- 35 -
Anhang 1.....	- 37 -
Anhang 2 Beiträge aus dem wissenschaftlichen Begleitkreis.....	- 38 -
Dr. Peter Bartelheimer Aus der wissenschaftlichen Begleitung: Eindrücke, Überlegungen, Fragen -	39 -
Ein gutes Jahr für „ganzheitliche, familienbezogene“ Unterstützung?.....	- 39 -
Viel Programm, ein knappes Jahr Zeit.....	- 40 -
Alternativen zu „Selbst machen oder Einkaufen“ .....	- 41 -
Und die Jugendämter? .....	- 42 -
Zugänge ins Projekt: „Wollen statt Müssen“ .....	- 42 -
Erwerbsteilhabe ist Familiensache .....	- 43 -
Teilhabebedarfe im Leistungsbezug.....	- 44 -
Arbeitsweisen – was war anders? .....	- 45 -
Warum „Coaching“? .....	- 47 -

Und was bleibt?.....	- 48 -
Literatur:.....	- 49 -
Tina Hoffmann Coaching von Bedarfsgemeinschaften, ein Konzept mit Zukunft – aus wohlfahrtsverbandlicher Perspektive .....	- 51 -
Das Besondere im Projekt .....	- 51 -
Erkenntnisse aus dem Projektverlauf und erzielten Ergebnissen .....	- 51 -
Nutzen aus Perspektive der einbezogenen Familien .....	- 51 -
Eindrücke zur Arbeit der beteiligten Träger .....	- 52 -
Anregungen für den weitergehenden Transfer nach der Bürgergeldreform .....	- 53 -
Peter Weber Gute Beratung in neuen Formaten, Handlungsimpulse und Anforderungen bei der Beratung von Familien. ....	- 54 -
Einleitung.....	- 54 -
1. Die Bürgergeldreform als Hintergrund.....	- 55 -
2. Mehrebenen Betrachtung - Beratung, Organisation, Netzwerk und politischer Rahmen.....	- 57 -
3. Beratung Formate und Methoden .....	- 58 -
4. Schlussfolgerungen für gute Beratung in neuen Formaten .....	- 61 -
Literatur .....	- 63 -

## Vorbemerkung

Das Hessische Ministerium für Soziales und Integration (HMSI) hatte am 28. August 2021 einen Aufruf zur Einreichung von Projektvorschlägen im Rahmen des Förderprogramms REACT-EU ("Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe"), Interventionsstrategie zur Unterstützung bei der Bewältigung der sozialen Folgen der Corona-Pandemie veröffentlicht. Dieser enthielt von insgesamt neun Förderlinien als Interventionsansatz 1, „Bedarfsgemeinschafts-Coaching“. Die zusätzlichen Mittel des Förderprogramms REACT sollte die sozialen und wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie abmildern, zugleich aber innovative Praxisansätze fördern, die für die künftige Förderpolitik der EU und des Landes Hessen Impulse vermitteln können.

Die Corona-Pandemie hat benachteiligte Menschen in der Gesellschaft besonders betroffen. Sofern beschäftigt, waren sie oft in Berufen und Arbeitsfeldern, wo ein Ausweichen auf Home-Office nicht möglich war. Die Ausstattung zur Nutzung digitaler Kommunikationskanäle war in sehr vielen Fällen nicht oder nicht in der nötigen Qualität vorhanden. Dazu kamen fehlende Kenntnisse in der Nutzung der digitalen Technologien. Der Zugang zur Beratung in Jobcentern, Behörden und sozialen Trägern war stark eingeschränkt. Viele Familien waren von der Situation des Lebens in engen Wohnverhältnissen, des „Home-Schooling“ der Kinder und anderen Begleiterscheinungen der Pandemie massiv überfordert.

Insofern gab es einen Bedarf, zusätzliche Benachteiligungen, die aus der Pandemie und ihren Begleiterscheinungen entstanden sind, durch eine besonders intensive Förderung der besonders betroffenen Gruppen auszugleichen und dafür neue Konzepte zu erproben.

Dies war Gegenstand der Vorhaben eines hessischen Projektverbundes, die zur Förderung unter REACT ausgewählt worden waren. Der Verbund sollte einen kontinuierlichen Austausch der Verantwortlichen in den Projekten während der Durchführung ermöglichen, gemeinsame Lernprozesse in Gang setzen und das gemeinsame Arbeiten an guten Konzepten für die Praxis fördern.

Der hier vorgelegte Bericht bezieht sich auf die Arbeit des Verbundes und des Verbundsekretariats<sup>1</sup>. Er ergänzt die Sachberichte, die für die einzelnen Projekte von den jeweiligen Trägern eingereicht wurden und gibt fachliche Einschätzungen und Empfehlungen des Koordinators des Verbundes wider, die nicht unbedingt mit den Einschätzungen der im Verbund zusammengeschlossenen Träger und Jobcenter übereinstimmen. Hier gibt es naturgemäß unterschiedliche Blickwinkel und möglicherweise auch unterschiedliche Schlussfolgerungen aus den Projekterfahrungen. Insofern sollten die jeweiligen Sachberichte und dieser hier vorgelegte Bericht im Zusammenhang gelesen und interpretiert werden. Den Kolleginnen und Kollegen der beteiligten Jobcenter und Träger sei an dieser Stelle auf jeden Fall sehr herzlich für die gute, vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit in dem guten Jahr des Verbundes gedankt.

## Ausgangssituation

### Wandel der Aufgabenstellung des SGB II

Als die Grundsicherung für Arbeitsuchende im Jahr 2005 aus der Zusammenführung von Sozial- und Arbeitslosenhilfe in der „Hartz-4“-Reform entstand, wurde als einer der zentralen Vorteile des neuen

---

<sup>1</sup> In diesem arbeiteten neben dem Verfasser dieses Berichts Vanessa Daab (Sachbearbeitung) und Petra Franz-Pichura (Assistenz), den an dieser Stelle noch einmal herzlich für ihre Arbeit und ihr Engagement gedankt sei.

Systems die Möglichkeit einer ganzheitlichen Förderung und Betreuung der Leistungsberechtigten gesehen. „Hilfe aus einer Hand“ war die Formel für den neuen Ansatz. Auf der leistungsrechtlichen Seite („passive Leistungen“) übernahm man die Konstruktion der Bedarfsgemeinschaft aus der vormaligen Sozialhilfe nach dem Bundessozialhilfegesetz (BSHG). Auf der Seite der Beratung und Vermittlung, also den „aktiven“ Leistungen des Sozialgesetzbuches II (SGB II) bezog man sich schon früh auf Konzepte des „integrierten Fallmanagements“ als einer Methode, komplexe und multiple Probleme von Klienten in einer strukturierten Form zielorientiert und bei Bedarf auch im Zusammenwirken verschiedener fachlicher Dienste zu bearbeiten. Beratungskonzepte, die über das Individuum hinausgehen und Familien bzw. Bedarfsgemeinschaften als soziale Systeme ansprechen, spielten bisher weder in den Fachkonzepten für Beratung, etwa dem auch für Jobcenter geltenden „Beratungskonzept“ (BeKo) der Bundesagentur für Arbeit, noch in der Praxis eine größere Rolle. Ein Band mit einem repräsentativen Querschnitt zum aktuellen Stand der Beratungswissenschaften im Bereich der Berufs- und Arbeitsberatung aus dem Jahr 2021 trägt bezeichnenderweise den programmatischen Titel „Vom Individuum her denken“ (Scharpf/Frey 2021). Dies entspricht dem Ansatz der Arbeitsförderung nach dem SGB III, die im SGB II trotz dem bei der Gesetzgebung formulierten Anspruch der Zusammenführung zweier Förder- und Unterstützungssysteme, nach wie vor den Orientierungsrahmen für die Beratungspraxis darstellt.

In der Praxis der vormaligen Sozialhilfe war ein Blick über das Individuum hinaus auf seinen familiären, kulturellen und sozialräumlichen Lebenskontext dagegen noch stärker verankert, wie viele in den 1990er und den ersten 2000er-Jahren entstandene ambitionierte Fachkonzepte zur Weiterentwicklung der Sozialhilfe zeigen (z. B. MASQT 2000). Es war zwar durchaus der Anspruch der Gesetzgebung zum SGB II, genau diese avancierten Modelle sozialer Arbeit auch in der Grundsicherung für Arbeitsuchende fruchtbar zu machen. Dies gelang aber, wenn man die bisherigen Erfahrungen ehrlich bilanziert, allenfalls vereinzelt.

Die Entwicklung der Aufgabenstellung des SGB II seit erstem Inkrafttreten 2005 spricht jedoch dafür, dass diese über den klassischen Beratungsansatz der Arbeitsförderung hinausgehenden Konzepte künftig eine größere Bedeutung haben werden. Aufgrund des (erfreulichen) Rückgangs der Zahl der Arbeitslosen auch im Rechtskreis des SGB II ist bei den verbliebenen Leistungsberechtigten der Anteil der Menschen mit komplexen Problemlagen und intensiverem Förder- und Betreuungsbedarf gestiegen. Hier geht es in der Regel nicht nur darum, eine Arbeitsstelle zu finden. Oft sind elementare Kenntnisse und Kompetenzen, etwa Kenntnisse der deutschen Sprache, erst aufzubauen. Oft stehen der Integration in Erwerbsarbeit vielfältige Lebensprobleme, gesundheitliche Beeinträchtigungen, Wohnungslosigkeit, Verschuldung, massive familiäre Probleme entgegen. Auch die verschiedenen Immigrationswellen der 2010er Jahre, zunächst die durch die Erweiterung der EU nach Südosteuropa, die Flüchtlingsbewegung ab 2015 und zuletzt die große Zahl von Flüchtlingen aus der Ukraine, forderten die Praxis des SGB II heraus, ohne dass dies bisher in den Beratungskonzepten im SGB II umfassend reflektiert wurde.

Gleichwohl hat die Frage, wie die familiäre Situation der Arbeitsuchenden in der Beratung angemessen berücksichtigt werden kann und die Familie gewissermaßen als Co-System in die Beratung einbezogen wird, das sowohl positiv und förderlich für die Integration in Erwerbsarbeit als konträr zur Aufnahme von Erwerbsarbeit wirken kann, die Fachdiskussion des SGB II von Anfang begleitet. Besonders hervorzuheben sind dabei die breiten und vielfältigen Bemühungen, Alleinerziehende stärker in Erwerbsarbeit zu integrieren (Deutscher Verein 2009; Deutscher Verein 2015; Kaps u. a. 2020).

Die neueren europäischen Konzepte der „Aktiven Teilhabe“ („active inclusion“) betonen die Bedeutung einer integrierten und ganzheitlichen Praxis der Unterstützung von Menschen, die von sozialer

Ausgrenzung (Exklusion) bedroht sind, um der Mehrdimensionalität ihrer Probleme gerecht zu werden. Wichtig sei, auch in der Sozialpolitik das „Silo-Denken“ zu überwinden, eine gute Kooperation zwischen verschiedenen Professionen zu entwickeln und Konzepte der Befähigung zu entwickeln, die Probleme nicht nur punktuell bearbeiten, sondern dazu beitragen, die Lebenslage der Betroffenen insgesamt und ihre Resilienz und Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung zu stärken (Europäische Kommission 2022).

Durch die jüngste Reform des SGB II wird das Beratungs- und Unterstützungsmandat der Jobcenter erweitert. „Ganzheitliche und bei Bedarf aufsuchende Betreuung“ wird als spezifisches Förderinstrument im SGB II (§16k) verankert. Soziale Teilhabe ist ein wichtiges Unterziel. Die Finalität des gesetzlichen Auftrags bleibt jedoch die Integration in Erwerbsarbeit (Schulze-Böing 2023).

Ein weiter gefasster Teilhabebegriff im SGB II wirft nicht nur die Frage auf, wie er inhaltlich erfüllt werden kann, sondern auch die, wie das SGB II mit den Leistungen anderer Rechtskreise, vor allem denen von SGB VIII, SGB IX und XII verknüpft, aber auch von ihnen abgegrenzt werden kann. Ein weit gefasster Auftrag birgt stets das Risiko des Verlustes von Spezialisierungsvorteilen und des fachlichen Fokus, eine Überdehnung der ja weiterhin knappen finanziellen und personellen Ressourcen der Jobcenter und das Verwischen des fachlichen Profils dessen, was Jobcenter leisten und leisten können. Ein unreflektierter Übergang von einem eng geschnittenen, auf die schnelle Integration in Erwerbsarbeit gerichteten Mandat zu einem weiter gefassten Mandat, das sich in gewissen Aspekten vielleicht sogar dem der vormaligen Sozialhilfe nach dem BSHG annähert, birgt zumindest theoretisch das Risiko, dass sich die Ergebnisqualität im Bereich beim Übergang in Erwerbsarbeit verschlechtert, ohne dass man sicher sein kann, dass die Ergebnisqualität für weit gefasster soziale Teilhabeziele entsprechend verbessert. Dazu kommt, dass das ursprüngliche Mandat des SGB II relativ gut mit den Instrumenten der evidenzbasierten Wirkungsbeobachtung und des Controllings abgedeckt werden können, während für die Ergebnismessung für weiter gefasste Teilhabeziele bisher weder Konzepte noch praktisch einsetzbare Instrumente verfügbar sind. Die Frage der Auslegung eines „neuen“ Mandats des SGB II lässt sich wahrscheinlich abstrakt-rechtlich nicht vollständig beantworten, sondern nur im Prozess einer problembewussten und reflektierten fachlichen Praxis. Zwischen dem arbeitsmarktpolitischen und dem sozialen Auftrag des SGB II besteht zumindest ein gewisses Spannungsverhältnis, auch wenn sich soziale Teilhabeziele teilweise durchaus aus dem arbeitsmarktpolitischen Ziel der Integration in Erwerbsarbeit ableiten, nämlich vielfältige Integrationshemmnisse sozialer Art abzubauen, um auch für besonders benachteiligte, „vulnerablen“ Personengruppen über die soziale Teilhabe die Teilhabe an der Erwerbsarbeit zu ermöglichen.

## Familie als Ko-Akteur von Integration und Exklusion am Arbeitsmarkt

Betrachtet man die Entwicklung der Konzepte zur Arbeitsvermittlung und Integration in Erwerbsarbeit kann man in grober Zusammenfassung vier Etappen unterscheiden:

1. Arbeitsvermittlung als Arbeitsnachweis ohne ein Konzept personenbezogener Dienstleistungen
2. Arbeitsvermittlung als personenbezogene Dienstleistung
3. Arbeitsvermittlung als Teil ganzheitlicher Beratungs- und Unterstützungskonzepte (Fallmanagement)
4. Arbeitsvermittlung als Teil systemischer Beratungs- und Unterstützungsansätze, die die Person als Teil eines „Feldes“ von Wechselbezügen im sozialen Umfeld anspricht und die Ressourcen dieses Feldes nutzt.

Das lange Zeit das Selbstverständnis der öffentlichen Arbeitsvermittlung prägende Bild war das einer neutralen „Börse“, auf der Arbeitsangebot und –nachfrage zusammengeführt werden. Der Arbeitsuchende ist hier Träger der Arbeitskraft. Ziel ist ein optimales Matching, um die Bedarfe der Arbeitsnachfrage zu befriedigen und die Potentiale der Arbeitsuchenden so weit wie möglich zu nutzen.

In der Auseinandersetzung mit verfestigter Strukturarbeitslosigkeit wurden die Grenzen dieses Konzepts erkannt. Zum einen wurde zunehmend deutlich, dass die Feststellung der Potentiale der Arbeitsuchenden eine relativ komplexe Aufgabe ist, zum anderen erkannte man, dass der Prozess der Arbeitssuche und der Bewerberauswahl komplex und gestaltungsbedürftig ist. Um den Matchingprozess zu optimieren, wurde etwa das vermittlungsunterstützende Instrument des „Profiling“ verfeinert und auf breiter Basis implementiert. Für Arbeitsuchende mit reduzierten Handlungsmöglichkeiten im Prozess der Arbeitssuche wurde die „assistierte Arbeitsvermittlung“ als deutliche Erweiterung des Ansatzes eines bloßen Arbeitsnachweises entwickelt und – allerdings nur punktuell – eingeführt.

Die zunehmende Sichtbarkeit von Multi-Problem-Fällen und von Personen mit hartnäckigen, multidimensionalen Vermittlungsproblemen führte zur Adaption von Konzepten, die zuvor eher in der Sozialarbeit und der Rehabilitation eine Rolle spielten. Mit der Methode des „Fallmanagements“ (Case-Management) versuchte man, komplexe individuelle Probleme, die sich hindernd auf die Integration in Erwerbsarbeit auswirken können, etwa Schulden, Suchtprobleme, Wohnungsprobleme, fehlende Kinderbetreuung u. ä., fachgerecht zu adressieren und die Bearbeitung dieser Probleme stärker zu steuern. Die Dienstleistungsperspektive wurde damit wesentlich erweitert und umfasst nicht mehr nur Arbeitsvermittlung und –beratung im engeren Sinne, sondern eine Vielzahl von flexibel auf den Einzelfall abzustellende Dienste wie Schuldnerberatung, psychosoziale Hilfen, gesundheitsbezogene Dienste, die arbeitsteilig erbracht, aber zentral koordiniert werden. Bezugspunkt war aber auch hier der/die einzelne Arbeitsuchende. Dieser Ansatz erlangte mit den Hartz-Reformen und der Einrichtung von Jobcentern seinen Durchbruch im Bereich der Arbeitsförderung (Göckler/Rübner 2020; Reis u. a. 2011).

Allerdings stößt auch dieses Konzept an Grenzen, nämlich dort, wo deutlich wird, dass das System Familie einen entscheidenden Einfluss auf das Gelingen oder Mislingen des Prozesses der Arbeitssuche und der Arbeitsintegration haben kann. Aus der systemischen Gruppen- und Familienpsychologie weiß man, dass Familien und soziale Gruppen Systeme bilden, die einer Eigenlogik folgen. Diese orientiert sich nicht nur an der rationalen Umsetzung der Interessen der einzelnen Familienmitglieder, sondern auch und vor allem an der Erhaltung der Stabilität des gesamten Systems und seines Gleichgewichts, auch wenn dies den Interessen der einzelnen Mitglieder widersprechen mag. Dies kann für das Individuum förderlich sein, wenn die Familie die Arbeitssuche unterstützt und den Arbeitsuchenden dabei psychisch und sozial unterstützt. Das System kann aber auch hinderlich sein, wenn eine erfolgreiche Arbeitssuche seine Stabilität vermeintlich gefährdet, Rollenbilder in Frage gestellt werden oder die Alltagsbewältigung der Familienmitglieder gefährdet erscheint. Die Familie kann also eine wichtige Ressource in der Arbeitssuche sein, sie kann aber auch eine, zuweilen verdeckte, Kraft sein, die die Arbeitssuche und die nachhaltige Integration in Arbeit behindert oder sogar verhindert<sup>2</sup>. Während in der „systemischen“ Psychologie zu der Rolle von Familien als Faktor der Unterstützung und Befähigung, aber auch in bestimmten Fällen der Erschwerung und Blockade von individuelle Entwicklungsprozessen nicht nur aufgrund kultureller Normen (Auernheimer 2016)<sup>3</sup>, sondern auch über

---

<sup>2</sup> Zum viel diskutierten Problem der familialen Übertragung von Armutsdispositionen, der sog. „Vererbung von Armut“, vgl. Schick/Ullrich (2019).

<sup>3</sup> Aus anthropologischer Sicht hat Emmanuel Todd (1998) auf den engen Zusammenhang von Familientypen und den damit verbundenen sozialen Logiken einerseits und den Chancen zur Integration von Immigranten in den Aufnahmeländern andererseits hingewiesen.



unbewusste, den Handelnden verborgenen Interaktionsmechanismen umfangreiche Forschung vorliegt und für die Praxis von Pädagogik und Beratung erschlossen wurde (vgl. etwa Stierlin 2001; Ritscher 2013; Lindemann 2019), gibt es bisher kaum Ansätze, diese Konzepte auch im Bereich der Arbeitsförderung zu nutzen.

Aus diesem Grunde ist es sinnvoll, eine fachlich qualifizierte Adressierung der Familien von Arbeitssuchenden in das Portfolio der Arbeitsförderung aufzunehmen. Erfahrungen mit familienbezogenen Maßnahmen, etwa für bestimmte Migrantengruppen, zeigen, dass mit einem solchen Ansatz auch schwierige und stockende Integrationsprozesse wieder in Gang kommen können. Vor allem aber zeigt sich, dass die Einbeziehung der Familienperspektive Integration nachhaltiger machen kann, wenn das Unterstützungspotential der Familie gezielt mobilisiert wird, die Familienmitglieder lernen, wie sie ihre Rolle als Ko-Akteure der Arbeitsintegration gut ausfüllen können und gezielt auf ein neues systemisches Gleichgewicht mit in den Arbeitsprozess integrierten Erwachsenen hinarbeiten. Allerdings gelingt dies in aller Regel nicht spontan, sondern bedarf einer gewissen Anleitung und Begleitung.

## Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften

### Standorte und Konzepte

Die Projekte zur Erprobung eines Coachings von Bedarfsgemeinschaften im hessischen Projektverbund „Family Fit“ sind in diesem Sinne durchaus Explorationen in neues Terrain der Förderlandschaft des SGB II. Im Rahmen des EU-Förderprogramms REACT / Next Generation EU hatte das Land Hessen im Jahr 2021 Projekte eines Coachings von Bedarfsgemeinschaften ausgeschrieben. Diese Projekte sollten innovativ sein und neue Wege zur Förderung besonders benachteiligter Personengruppen im Leistungsbezug des SGB II erproben, wobei die Zielgruppe nicht vollständig auf bereits Leistungsbe-rechtigte beschränkt war, sondern auch Familien einzubeziehen erlaubte, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit einen Leistungsanspruch haben bzw. einem Risiko ausgesetzt sind, bedürftig im Sinne des SGB II zu werden.

Zu den Förderauflagen gehörte auch die Mitarbeit in einem übergreifenden Verbund aller in Hessen geförderte Projekte dieser Programmlinie. Dieser Verbund sollte einen fachlichen Austausch zwischen den Projekten organisieren, übergreifende Qualifizierungsangebote für Mitarbeitende der beteiligten Projektträger organisieren und in einem gewissen Rahmen auch ein Monitoring der Projektumsetzung installieren.

Der Förderzeitraum war mit Beginn im November 2021 und Ende im Dezember 2022 für innovative Projekte denkbar kurz angelegt, zumal die Bewilligung bei den ausgewählten Projekten erst relativ spät einging, was die Vorbereitung der Projekte beeinträchtigte. Für eine Förderung ausgewählt wurden fünf Projekte:

1. Quartierszentrum für systemische Arbeitsmarktintegration  
Träger: JAFKA gGmbH, Kassel (in Kooperation mit Jobcenter Kassel gE)
2. Ausguck – Familie an Bord  
Träger: Praxis GmbH, Marburg/Lahn (in Kooperation mit Kommunales Jobcenter Marburg-Biedenkopf)

3. Bedarfsgemeinschaften im Fokus  
Träger: Jobcenter Schwalm-Eder-Kreis gE (in Kooperation mit Indimaj, Gesellschaft für Bildung und Soziales, Kassel, und Stiftung Beiserhaus, Knüllwald)
4. Neue Kooperation im Quartier – Unterstützungspotential von Familien gezielt für die Integration in Arbeit und Ausbildung aktivieren  
Träger: Bildungsprofis gGmbH, Frankfurt (in Kooperation mit Jobcenter Frankfurt gE)
5. Familienrat / Family Fit  
Träger: MainArbeit. Kommunales Jobcenter Offenbach (in Kooperation mit StartHAUS gGmbH, Offenbach)

Bei den Konzeptionen der Projekte gab es eine Spannweite, die mit den Rahmenbedingungen, mit der regionalen Struktur und mit besonderen konzeptionellen Akzentsetzungen zusammenhängen. Mit dem Schwalm-Eder-Kreis (SEK) war in der Gruppe ein ausgesprochen ländlicher Job-Center-Bezirk vertreten. Das Projekt im Kreis Marburg-Biedenkopf war in Stadtallendorf angesiedelt, einem kreisangehörigen Mittelzentrum mit ausgeprägt industrieller Prägung und einem vergleichsweise hohen Migrantenanteil an der Bevölkerung. Frankfurt, Kassel und Offenbach sind ausgeprägte Großstadtbezirke. Bei zwei Projekten (Offenbach, SEK) waren die Jobcenter federführende Projektträger, bei drei Projekten Maßnahmeträger (Frankfurt, Marburg, Kassel). Gemeinsam war allen Projekten der familienbezogene Ansatz. Teilweise gab es schon einige Erfahrungen in der Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften, die in die Projekte eingebracht wurden. Ein weiteres gemeinsames Merkmal der Projekte war, dass sie großen Wert auf eine freiwillige Teilnahme der Probanden gelegt haben und sich damit von dem im SGB II verbreiteten Verfahren der „Maßnahmezweisung“ unterscheiden.

Jedes der Projekte hatte ein eigenes Profil, so dass der Verbund insgesamt mehrere Aspekte abdeckte, die für das Thema der Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften relevant sind.

Die Konzepte der Projekte in Kassel und Frankfurt waren sozialraum- bzw. quartiersbezogen. JAFKA ist selbst Träger des Quartiersmanagements in der Stadt Kassel und konnte im Projekt an die Aktivitäten in diesem Zusammenhang anschließen. Ein Schwerpunkt im Projektkonzept waren Fragen von Wohnungsnot und Wohnungslosigkeit, für die ein spezielles Beratungsangebot im Projekt installiert wurde. Der Träger „Bildungsprofis“ hatte für die Umsetzung des Projekts ein Planungsgebiet des Programms Soziale Stadt/Sozialer Zusammenhalt im Frankfurter Stadtteil Sossenheim ausgewählt, wo er eng mit dem Träger des Quartiersmanagements und einem im Stadtteil angesiedelten Familienzentrum kooperierte.

Der Ansatz des Marburger Projekts war gezielt auf Migrantenfamilien gerichtet. Auch das Offenbacher Projekt hatte diese Zielgruppe im Fokus. Hier bildeten Familien, die erst kürzlich aus Südosteuropa zugewandert waren, insbesondere Angehörige der türkischsprachigen Minderheit in Bulgarien, die Zielgruppe. Sinti und Roma waren dabei eine wichtige Teilgruppe.

Das Projekt im Schwalm-Eder-Kreis hatte sich eine ganzheitliche Förderung von Familien unter explizitem Einbezug der Kinder unter Berücksichtigung der Besonderheiten des ländlichen Raums (räumliche Distanzen, schlechte Erschließung durch den öffentlichen Personennahverkehr usw.) vorgenommen. Zum Projektprofil gehörte dort auch die enge Zusammenarbeit von Jobcenter und zwei Trägern, die in der Region verankert sind. Der Träger Indimaj hat zudem eine besonders ausgeprägte Kompetenz in der Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund, auch weil viele seiner Beratungskräfte selbst eine Migrationsgeschichte aufweisen.

Für alle Standorte gilt, dass die Zusammenarbeit zwischen Jobcentern und Trägern von den üblichen Formen der Vergabe von Maßnahmen abwich, was durch die Form der Finanzierung im Rahmen des Zuwendungsrechts und ohne die Notwendigkeit einer lokalen Kofinanzierung möglich wurde.

## Kooperation zwischen Jobcenter und Träger

Die Kooperation zwischen Jobcenter und Träger war an einem Standort bereits in der Konzeptionierungsphase eng, behielt aber in der Phase der Projektdurchführung eine klare Rollenteilung mit dem Schwerpunkt der Durchführungsverantwortung beim Träger bei. An zwei Standorten gab es nur eine geringe oder auch keine Abstimmung zwischen Träger und Jobcenter bei der Erarbeitung der Konzeption. Das Jobcenter wurde durch eine Kooperationserklärung eingebunden, war aber nicht an den Planungen der Projektdetails beteiligt. An einem der Standorte begann das Jobcenter sich erst in der Durchführungsphase näher mit dem Projektansatz zu beschäftigen und ordnete die Verantwortung für das Projekt sehr klar dem Träger zu, da man auch finanziell nicht im Projekt engagiert war.

An zwei Standorten wäre die Beziehung zwischen Jobcentern und Trägern jedoch nicht nur als „Kooperation“, sondern als „Kollaboration“ zu beschreiben. Es wurden gemeinsame Teams bzw. teamartige, organisationsübergreifende Strukturen gebildet mit regelmäßigen Projekt- und Fallbesprechungen, einer engen Abstimmung der operativen Arbeit, einem einheitlichen Auftreten nach außen und insbesondere mit der Beteiligung von Beratungsfachkräften der Jobcenter an der Fallarbeit, so dass diese teilweise von Beschäftigten der Träger, teilweise von Beschäftigten der Jobcenter getragen wurde. Kollaboration in diesem Sinne kann, wie sich in der Projektdurchführung zeigte, ein wichtiger Erfolgsfaktor sein, ist aber, wie sich ebenfalls zeigte, sehr voraussetzungsreich. Sie erfordert auf Seiten der darin involvierten Fachkräfte ein ausgeprägtes Vermögen, die Eigenlogiken der jeweils anderen Organisationen mit ihren Regeln, Kulturen und Qualitätsphilosophien zu verstehen und in der eigenen Arbeit zu reflektieren. Kollaboration stellt auch die Führungskräfte der Organisationen vor Herausforderungen, Konfliktpotential frühzeitig zu identifizieren, wirksame Konfliktlösungsmechanismen zu etablieren und so etwas wie ein systemisches Empathievermögen auszubilden. Kollaboratives Vorgehen setzt insofern ein hohes Maß an Professionalität bei den Führungskräften und den Beratungsfachkräften voraus. Ist dies gegeben, kann es wesentlich zum nachhaltigen Erfolg der Arbeit beitragen, wie die Erfahrungen an beiden Projektstandorten zeigen.

## Organisatorische Maßnahmen innerhalb der Jobcenter

Während im „Maßnahmegeschäft“ des SGB II die Schnittstelle zwischen Jobcenter und Trägern oft besondere Herausforderungen für die Praxis stellt, gibt es innerhalb der Jobcenter die Herausforderung einer guten Koordinierung der Verwaltung von Geldleistungen (Leistungsbereich) und dem Bereich für Beratung und Vermittlung. In den meisten Jobcentern sind diese Aufgaben jeweils gesonderten Abteilungen zugeordnet. Diese Aufstellung wurde meist bei der Einführung des SGB II von den Agenturen für Arbeit übernommen, bei denen diese Aufgabenbereiche relativ strikt getrennt sind. Diese Arbeitsteilung weicht zwar von dem Grundsatz der „Hilfen aus einer Hand“ ab, erscheint aber angesichts der Komplexität des Leistungsrechts und der geringen Wahrscheinlichkeit, Mitarbeiter/innen zu finden, die beide Aufgabengebiete souverän beherrschen, nach wie vor zweckmäßig. Nur wenige Jobcenter haben sich für ein sog. „integriertes Fallmanagement“ entschieden, bei dem Geldleistungen und Beratung von denselben Fachkräften erbracht werden, etwa das Jobcenter Marburg-Biedenkopf.

Die Arbeitsteilung von Leistung und Beratung führt im Normalbetrieb der Jobcenter dazu, dass Familien als Bedarfsgemeinschaften in Leistungsfragen in aller Regel von einer Fachkraft betreut werden, die einzelnen erwerbsfähigen Leistungsberechtigten als Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft jedoch verschiedene Ansprechpartner haben, je nachdem, wie die Fälle auf die Fachkräfte verteilt werden. Für junge Menschen ist ohnehin überwiegend die Beratung in einem eigenen Team „U25“ vorgesehen. Dadurch ist eine gute Koordination der Bearbeitung von Geldleistungen und der Beratung schon

bei individuelle Fallarbeit alles andere als trivial. Bei der Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften als systemischen Einheiten wird die Koordination der verschiedenen Arbeitsprozesse zur Herausforderung.

In den Jobcentern der Projekte wurde der guten Kooperation zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen im Hause deshalb besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Im Jobcenter des SEK etwa gab es regelmäßige übergreifende Fallkonferenzen. Im Jobcenter der Stadt Offenbach wurde eine Leistungsbearbeiterin in das kleine Projektteam integriert, die zudem durch ihre besonderen Sprachkenntnisse in der Lage war, Leistungsberatungen auch in türkischer Sprache durchzuführen.

## Geplante Teilnehmerzahlen

Die Zielgrößen der Projekte im Hinblick auf die zu fördernden Bedarfsgemeinschaften waren durchaus ambitioniert. Bezogen auf den Projektzeitraum lauteten sie wie folgt:

Frankfurt:	80
Kassel:	120
Marburg:	10
Offenbach:	80
Schwalm-Eder-Kreis:	150

Die Verweilzeit einer Bedarfsgemeinschaft im Projekt war in einer Spanne zwischen drei und sechs Monaten angesetzt.

## Erhebungen der qualitativen Befunde zur Arbeit der Verbundprojekte

Es gab im Rahmen des Projektverbundes in etwa vierwöchigem Abstand Konferenzen mit allen Projekten, die zum kleinen Teil in Präsenz, zum größeren Teil als Videokonferenzen durchgeführt wurden. In diesen wurde die Arbeit der Projekte zum jeweiligen Stand ausführlich dargestellt. Dazu gab es insgesamt vier ganztägige Zusammenkünfte mit dem wissenschaftlichen Begleitkreis mit ebenfalls ausführlichen Darstellungen der Konzepte, des jeweiligen Umsetzungsstandes der Projekte und besonderer Herausforderungen. Dazu kamen insgesamt acht Projektbesuche durch den Projektkoordinator.

Der Verbundkoordinator hat in der Endphase der Projekte (Oktober 2022) weiterhin 12 längere Interviews (Dauer 60-90 Minuten) mit operativen Beratungskräften aller Projekte geführt. Die Ergebnisse sind in einer eigenen Präsentation zusammengefasst<sup>4</sup>.

Eine weitere, sehr instruktive Informationsquelle sind an den einzelnen Standorten nach einem vorgegebenen Format geführte „Projektjournale“, in die im Sinne eines Tagebuchs die Verläufe der Projektumsetzung, auftretende Probleme und ggf. auch gefundene Problemlösungen möglichst unverlüsselt einzutragen waren.

Dazu kam die Auswertung von verschiedenen, auf einer gemeinsamen Datencloud abgelegten Materialien aus den Projekten, von Verfahrensanweisungen über Presseberichte bis hin zu Informationsmaterialien, Handzetteln, Videos u. ä.

---

<sup>4</sup> M. Schulze-Böing (2022a): Family Fit – hessischer Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften, Interviews mit Beratungsfachkräften; Präsentation auf der Sitzung des Wissenschaftlichen Begleitkreises am 15.11.2022 in Kassel

## Umsetzung der Projekte und des Projektverbundes

Die Projekte des Verbundes wurden von den jeweiligen Trägern eigenverantwortlich durchgeführt. Darüber und über die Ergebnisse wird von den Trägern eigenständig an das HMSI in den Sachberichten zum Projektabschluss berichtet. Auf die Details der Projektumsetzung an den Standorten soll an dieser Stelle deshalb nicht eingegangen werden. Die Ausführungen werden sich auf übergreifende Erfahrungen, die Arbeit des Verbundes selbst und einige „Lektionen“ aus den Projekten für die weitere Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften im SGB II konzentrieren.

Gemeinsam für alle Standorte kann festgestellt werden, dass die Förderzeit mit 14 bzw. 15 Monaten für die Umsetzung und Erprobung anspruchsvoller Konzepte deutlich zu kurz bemessen war, wobei die Rahmenbedingungen durch die EU vorgegeben waren und vom Land Hessen in diesem Punkt nicht zu beeinflussen waren. Die Zeit zur Vorbereitung der Projekte bei den Trägern war relativ kurz bemessen, so dass das Projektpersonal nur in einigen Fällen rechtzeitig zum formalen Projektbeginn vollständig zur Verfügung stand. In der Anfangsphase musste deshalb oft mit Zwischenlösungen bei der Projektstruktur gearbeitet werden. Dennoch konnten die Projekte meist schon in 2021 starten und waren überwiegend Anfang 2022 voll arbeitsfähig.

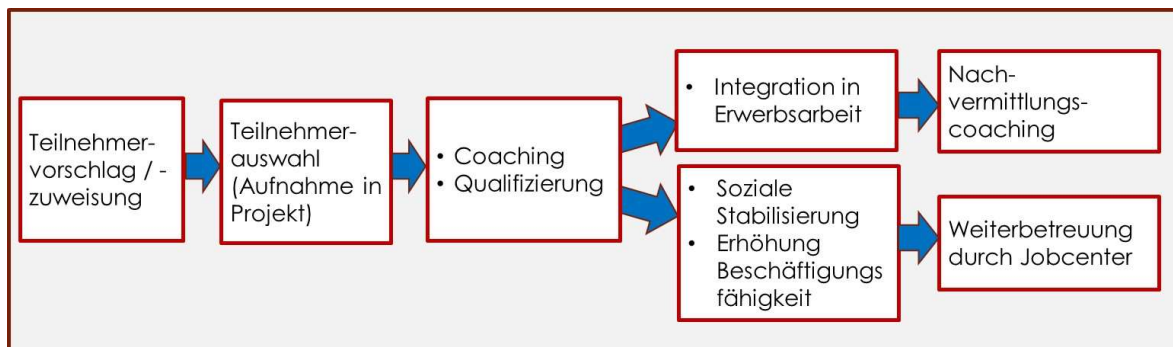
## Zielgruppe

Zielgruppe aller Projekte waren Familien mit komplexen Problemlagen und besonderer Benachteiligung, bei denen die Standardverfahren der Beratung erkennbar an ihre Grenzen gekommen sind. Es handelte sich bei den Probanden der Projekte durchweg um Personen mit einer großen, teilweise sehr großen, Distanz zum Arbeitsmarkt. Zum Teil gab es nur sehr geringe oder ganz fehlende Kenntnisse der deutschen Sprache. Viele Familien waren in akuter Wohnungsnot durch fehlenden, zu kleinen oder aus anderen Gründen ungeeigneten Wohnraum. Beruflich verwertbare Qualifikationen waren oft nicht vorhanden. Prägend war der Eindruck, dass die Familien, die von den Projekten angesprochen wurden, nur wenig integriert und mit dem Zurechtkommen in der deutschen Gesellschaft noch überfordert waren. Vielen Familien fehlten elementare Kenntnisse der deutschen Behördenkunde. Sie wussten nicht, wo Hilfen für die verschiedenen auftretenden Lebensprobleme zu erhalten und wie diese zu beantragen sind. Die Kinder dieser Familien waren besonders betroffen, da die Eltern das Schulsystem oft nicht verstanden und ihre Kinder nicht so unterstützen konnten, wie das im deutschen Schulsystem notwendig ist. In vielen Fällen war die Frage der Kinderbetreuung nicht geklärt. Zum Teil waren die Probleme der Familien sehr akut, so dass schnelle Intervention erforderlich schien.

## Vorgehen der Projekte

### Gewinnung von Bedarfsgemeinschaften

Der Ablauf des Coachings von Bedarfsgemeinschaften lässt sich abstrakt in verschiedene Prozessschritte gliedern.



Im Rahmen der Förderbedingungen war die Zielgruppe auf Leistungsberechtigte nach dem SGB II gerichtet. Jedoch war es möglich, auch Familien aufzunehmen, die zum Zeitpunkt der Aufnahme ins Projekt (noch) nicht im Leistungsbezug standen. Das eröffnete zusätzliche Kanäle der Gewinnung von Bedarfsgemeinschaften für die Projekte.

Zwei Projekte hatten sich vorgenommen, Bedarfsgemeinschaften direkt im Quartier anzusprechen. Annahme war hier, dass man dadurch am besten die Sonderstellung des Angebots gegenüber den sonstigen Maßnahmeangeboten des Jobcenters deutlich machen und belastende Einfärbungen des Angebots durch den Zugangskanal Jobcenter vermeiden kann. Zudem ging man davon aus, dass eine Kontaktaufnahme im unmittelbaren Wohnumfeld, ggf. unter einer symbolischen „Bürgerschaft“ von wohlvertrauten Akteuren wie dem Quartiersmanagement oder lokalen Beratungsstellen am ehesten den Zugang zu Familien eröffnet, die mit dem regulären Beratungsangebot der Jobcenter nicht oder nur unvollkommen erreicht werden können.

Zwei Projekte vertrauten auf die normalen Kanäle des Maßnahmezugangs, also der Empfehlung durch die Beratungskräfte der Jobcenter. Ein Projekt verfolgte auch dieses Modell, nahm aber in Einzelfällen auch Familien auf, die direkt mit dem Träger in Kontakt kamen, etwa durch Empfehlungen Dritter. Aus diesem Projekt kam auch der wichtige Hinweis, dass die Familie als soziale Einheit oft, bei Migranten sogar sehr oft, größer als die Bedarfsgemeinschaft nach den Kriterien des SGB II (§7 Abs. 3), im Hinblick auf die interessierende soziale Dynamik aber die entscheidende Einheit ist. Das führte dazu, dass in die Betreuung durch das Projekt in bestimmten Fällen auch Familienmitglieder einbezogen wurden, die nicht zur Bedarfsgemeinschaft gehören. Dies scheint fachlich ein wichtiger Punkt zu sein. Familienbezogene Angebote sollten demnach zumindest eine gewisse Flexibilität haben, beim betreuten Personenkreis über die Grenzen der Bedarfsgemeinschaft hinauszugehen.

Im Hinblick auf die Teilnehmergeinnung erwies sich der quartiersbezogene Ansatz trotz der durchaus plausiblen konzeptionellen Annahmen nicht als zweckmäßig, zumindest in einem Projekt mit einem so kurzen Zeithorizont wie im Rahmen des Verbundes „Family Fit“. Es fanden sich einfach nicht schnell genug genügend Familien, die bereit waren mitzumachen, so dass der Projekterfolg phasenweise ernsthaft gefährdet war. Die Gewinnung über die Jobcenter erwies sich an dieser Stelle als zuverlässiger, weil dort auf einen größeren Klientenpool zurückgegriffen werden konnte und teilweise schon im Vorfeld des Projekts entsprechende Auswahlprozesse begonnen hatten. Das könnte sich anders darstellen, wenn sich familienbezogene Förderangebote längerfristig etablieren. Dann kann es durchaus sinnvoll sein, direkte Zugangskanäle zu Trägern offen zu halten. Allerdings muss dann eine gute Abstimmung stattfinden, nach welchen Regeln Familien/Bedarfsgemeinschaften in Maßnahmen aufgenommen werden.

### Teilnehmerauswahl

Bei den Projekten, die Teilnehmer über die Jobcenter gewannen, wurde die definitive Entscheidung zur Teilnahme in aller Regel gemeinsam von Jobcenter und Träger getroffen. Bei den insgesamt

nicht allzu vielen Fällen des direkten Zugangs zum Projekt (genaue Zahlen liegen dazu leider nicht vor) gab es in den meisten Fällen dennoch eine gewisse Rückkopplung mit dem Jobcenter. Zu kritischen Fällen, bei denen es keinen Konsens zur Aufnahme ins Projekt gekommen wäre, ist nichts bekannt.

### Der Prozess der Arbeit mit den Bedarfsgemeinschaften

Peter Bartelheimer geht in seinem Beitrag zu diesem Bericht auf die etwas unscharfe Bedeutung der Begriffe „Beratung“ und „Coaching“ ein, wie sie auch von den Beteiligten der Verbundprojekte verwendet wurden. Zugleich bietet er präzise Definitionen für beide Begriffe an. In der Tat wären bei einer strengen Definition für viele Aktivitäten in den Projekten eher der Begriff der „Betreuung“ angemessen. Beratung und Coaching überlassen es den Klienten, im praktischen Handeln Konsequenzen aus den Hinweisen der Berater oder Coaches zu ziehen. In den Projekten wurde dagegen häufig in das Handeln der Klienten eingegriffen, teilweise auch für die Klienten gehandelt, etwa durch das Stellen von Anträgen bei Behörden, durch direkte Hilfe bei der Wohnungssuche, durch Begleitung bei Behördengängen und advokatorisches Handeln. Deshalb soll in diesem Abschnitt neutral von der „Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften“ gesprochen werden.

Diese Arbeit war in den Projekten sehr vielschichtig. Es gab sehr strukturiertes Vorgehen von methodisch gut geschulten Beratungskräften, es gab aufgrund des großen und für viele Mitarbeitende in diesem Umfang überraschenden akuten Problemdruck in den Familien aber auch viele Ad-Hoc-Aktivitäten, um erst einmal die ärgste Not zu lindern. Sehr häufig war es schwierig, für bestimmte Probleme zuständige Behörden, etwa Jugendämter, schnell genug zu mobilisieren.

Alle Projekte waren sehr engagiert und kreativ, um die Bedarfsgemeinschaften bzw. Familien gut und wirksam zu unterstützen. Es wurden vielfältige Aktivitäten entfaltet, von der Hilfe im Behördenverkehr über die Arbeitsuche bis hin zur Beratung bzw. der Mobilisierung von kompetenten und zuständigen Helfersystemen (etwa Jugendämter) bei den durchaus häufig erkennbar gewordenen schwerwiegenden Belastungen und Störungen im Leben der Familien und ihrer Mitglieder. Dies ist in den Sachberichten der Projekte im Detail nachzulesen.

An dieser Stelle sollen nur einige Punkte angesprochen werden, die für die künftige Gestaltung familienbezogener Hilfen in Jobcentern wichtig sein können:

#### Aufsuchende Arbeit:

Zu den wichtigsten Erkenntnissen aus den fünf Projekten gehört, dass neue Beratungssettings wesentlich dazu beitragen können, schwer zugängliche Klienten und Familien zu erreichen. Es gab und gibt in der Praxis des SGB II immer wieder Versuche, die Beschränkungen von Beratungssituationen im Behördenkontext zu überwinden und die Beratung in Sozialräume und vertraute Orte im Wohnumfeld der Klienten zu verlagern, etwa in Form von Sprechstunden in Quartiersbüros, „Walk & Talk“-Runden mit Klienten, Beratungen bei sozialen Initiativen, Kirchengemeinden, Trägern und anderem. Die besonderen Rahmenbedingungen des Projektverbundes erlaubten nun, das Instrument der aufsuchenden Beratung intensiver und systematischer zu erproben.

1.989 bzw. 39,4 Prozent der 5.044 im Verbundmonitoring erfassten Beratungsgespräche wurden aufsuchend durchgeführt. Als „aufsuchend“ gelten hier, wie oben bereits notiert, Beratungsgespräche außerhalb der eigenen Räumlichkeiten der Jobcenter oder Träger<sup>5</sup>. Ein nicht gesondert erfasster, bedeutender Anteil dieser Beratungsgespräche fand in den Wohnungen der Bedarfsgemeinschaften des

---

<sup>5</sup> Der besonders hohe Wert von Frankfurt (siehe Schaubild weiter oben) beruht darauf, dass dieses Projekt ein Quartiersbüro im Stadtteil Sossenheim als Anlaufstelle nutzen konnte.

Projekts statt. Die Erwartungen, dass ein Angebot zum Besuch in den eigenen vier Wänden von Klientenseite in der Tendenz eher skeptisch gesehen wird, weil man soziale Kontrolle, die Offenbarung ärmlicher oder ungeordneter Wohnverhältnisse oder schlicht die Verletzung der Privatsphäre fürchtet, wurde nicht bestätigt. Vielmehr wurde von den Beratungskräften durchweg von einer sehr positiven Resonanz auf das Angebot berichtet<sup>6</sup>. Als besonders zweckmäßig erwies sich diese Beratungsform, wenn es um die Wiederherstellung von abgebrochenen Kontakten zu Familien ging und um Wohnungsprobleme, aber auch bei Erziehungsproblemen und bei familiären Problemen. Beratungsgespräche am Arbeitsplatz konnten dazu beitragen, Arbeitsverhältnisse nach Integration nachhaltiger zu gestalten. Im Schwalm-Eder-Kreis spielten auch abgelegene Wohnorte bei der Indikation dieser Beratungsform eine Rolle.

Eine besondere Methodik zur Gestaltung dieser Sonderform der Beratung wurde allerdings nur bei einem kleinen Teil der Fachkräfte eingesetzt. Die meisten folgten hier ihrer Intuition, wie Situationen zu gestalten sind, die eine besondere Sensibilität erfordern, weil sie mit einem Eindringen in besonders geschützte private Lebensbereiche verbunden sind. Die methodisch orientierten Fachkräfte allerdings hatten teilweise sehr präzise Regeln für den Ablauf einer Visite entwickelt, etwa das Schuhe-Ausziehen bei Betreten der Wohnung, das Platznehmen nur nach Aufforderung, einen einführenden „Small Talk“ oder auch den Umgang mit angebotenen Getränken oder Speisen. Auch war es oft ein wichtiger Gestaltungsgegenstand, sicherzustellen, dass tatsächlich die gesamte anwesende Familie am Gespräch teilnimmt und nicht etwa nur der Vater und Ehemann für die gesamte Familie spricht. Wichtig ist auch, dass alle interviewten Beratungsfachkräfte sehr großen Wert darauf legten, dass im Vorfeld der Gespräch sichergestellt wurde, dass Besuche nur auf ausdrücklichen Wunsch der Klienten erfolgten.

Aufsuchende Beratung scheint eine gute Ergänzung des Methodenportfolios von Jobcentern zu sein. Es ist allerdings zu beachten und wurde auch von den Praktikern/innen der Projekte bestätigt, dass aufsuchende Beratung meist mit deutlich mehr Aufwand verbunden ist, als das Standardsetting mit Komm-Struktur. Jobcenter (und Träger) müssen stets mit knappen Personalressourcen arbeiten. Die Optimierung des Einsatzes dieser Ressourcen ist eine der zentralen Aufgaben des Managements von Jobcentern. Deshalb ist es wichtig, über Kriterien für die Entscheidung einer besonders ressourcenintensiven Beratungsform zu verfügen. Ansonsten lassen sich die unter günstigen Laborbedingungen, wie in den Projekten des Verbundes, entwickelte Arbeitsformen nicht in den Regelbetrieb überführen<sup>7</sup>.

Systematische Überlegungen zum Einsatz aufsuchender Beratung wurden in den Projekten nur teilweise angestellt. Die entsprechenden Regeln entwickelten sich vielmehr naturwüchsig in der Beratungspraxis. Jeder Fall sei anders, wurde etwa gesagt, so dass eine Kriterienliste immer wieder an nicht erwarteten Fallkonstellationen in der Praxis scheitern würde. Andererseits gab es durchaus

---

<sup>6</sup> Quelle für die folgenden Ausführungen: Schulze-Böing 2022a, Seite 7

<sup>7</sup> Es ist nicht jedem bekannt, dass die aufsuchende Betreuung eine der ältesten Formen der systematischen öffentlichen Fürsorge ist. Im sog. „Elberfelder Modell“ und anderen Systemen der kommunalen Armenfürsorge des 19. Jahrhunderts gab es ausgebaute Systeme von oft ehrenamtlichen Armenpflegern, denen bestimmte Fürsorgebezirke zugeordnet wurden, in denen sie die Armen aufsuchten, Bedarfe feststellten und die Auszahlung von Unterstützungsleistungen veranlassten. Diese Armenpfleger, oft ehrenamtlich tätige Personen aus der bürgerlichen Schicht, waren für ihren Bezirk verantwortlich und bekamen einen weiten Spielraum bei der Ausübung ihrer Aufgabe. Natürlich stand dieses System auch unter dem Vorzeichen der „armenpolizeylichen“ Kontrolle des Verhaltens der Empfänger von Fürsorgeleistungen und hatte eindeutig repressive Züge. Das mag man aus heutiger Sicht kritisch sehen. Die aufsuchende Betreuung und Beratung als Regelform der sozialen Dienstleistungen schuf jedoch eine Kontaktdichte und eine Kenntnis der Lebensverhältnisse armer Menschen bei der Kommune, die mit den heute üblichen Konzepten kaum realisierbar ist. Vgl. dazu Sachße/Tennstedt (1980), S. 283-324



auch klare Aussagen, wann aufsuchende Beratung als besonders sinnvoll anzusehen sei, etwa bei der Wiederherstellung von abgerissenen Kontakten zu Klienten, bei Wohnungsproblemen und bei abgelegenen Wohnstandorten. Ehe sich eine ganze Familie ins Jobcenter oder zum Träger aufmacht, wäre es dann in der Gesamtbetrachtung auch ressourceneffizienter, wenn der Berater oder die Beraterin zur Familie kommt. Es scheint also sinnvoll zu sein, in den Jobcentern mit Blick auf die besonderen Standortbedingungen Kriterien zu entwickeln, wann aufsuchende Beratung in Betracht zu ziehen ist und wann nicht.

Weiterhin ist zu empfehlen, dass Arbeitshilfen bzw. Verfahrensanweisungen im Rahmen des Qualitätsmanagements erstellt werden, in denen die „Basics“ der aufsuchenden Arbeit verbindlich festgehalten werden. Dazu gehören:

- Explizite Zustimmung der Klienten
- Empfehlungen für das Verhalten in fremden, privaten Räume (auch in Räumen bei Dritten)
- Empfehlungen für Gesprächseröffnung und –abschluss
- Informationen zu besonders zu beachtenden kulturellen Aspekten (interkulturelle Kompetenz)
- Kriterien, wann Besuche mit zwei Beratungskräften durchzuführen sind (am besten geschlechtergemischt)<sup>8</sup>
- Empfehlungen zur Eigensicherung

### Kinder als Schlüssel zu Familien

Dass Kinder wichtige „Katalysatoren“ beim Knüpfen sozialer Kontakte zwischen Familien sein können, ist jedem bekannt, der mit seiner Familie in eine andere Stadt gezogen ist. Kinder knüpfen schnell neue Freundschaften. Davon partizipieren oft auch die Familien. Auch beim Abholen der Kinder aus Kitas, bei Elternabenden und ähnlichem lassen sich schnell und zwanglos neue Kontakte auch zwischen Erwachsenen knüpfen. Im Verbund war es vor allem das Projekt aus dem Schwalm-Eder-Kreis, dass sich diese Erkenntnis systematisch zunutze gemacht hat. Das Jobcenter entwickelte gemeinsam mit den kooperierenden Trägern eine Reihe von „Mikro-Projekten“, die zum großen Teil Kinder-bezogene Angebote umsetzten, etwa Besuche auf einem Bauernhof mit Tieren, Ausflüge, Spiele und ähnliches, sich aber an die ganze Familie richteten. Dies hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt. Es gelang so, auch zu schwer erreichbaren Familien vertrauensvolle Kontakte herzustellen, die Familien, auch die Kinder aus ihrer oft bestehenden sozialen Isolation zu holen und die Erwachsenen für neue Perspektiven zu öffnen. Dies zeigt die Vorteile eines ganzheitlichen und flexiblen Vorgehens auch in der Arbeitsförderung. Manchmal führen Aktivitäten, die sich primär gar nicht an die Zielgruppe der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten richten, sondern sie über einen Umweg adressieren, wirksamer und, wie die Projekterfahrungen zeigen, auch schneller zum Ziel als Standardangebote. Ganzheitlichkeit heißt insofern auch, kreative und phantasievolle Wege zu gehen, um Menschen für einen neuen Blick auf ihre Chancen zu gewinnen.

Wenn man Kinder nicht nur als Störfaktoren für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit (Stichwort: Sicherstellung der Kinderbetreuung) betrachtet, sondern auch als Katalysatoren für Integration und Prozesse sozialen Lernens, kann man die systematische Einbeziehung von Angeboten für Kinder als

---

<sup>8</sup> Es gab durchaus viele Fälle, wo Besuche von einer Beratungskraft alleine durchgeführt wurden, etwas, wovon man in den üblichen Außendiensten von Jobcentern sonst eher abrät. Wenn ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Beratungskraft und Klienten besteht, kann ein Alleinbesuch durchaus zulässig sein. Würde man das ausschließen, würde aufsuchende Beratung so aufwendig, dass sie nur in wenigen Fällen überhaupt durchgeführt werden könnte.

Teil einer ganzheitlichen Arbeitsförderung sehen. Auch dies eine Lektion aus der Arbeit der Verbundprojekte.

In der lokalen Kulisse von Institutionen bieten sich in diesem Zusammenhang „Familienzentren“ als wichtige Kooperationspartner für Jobcenter an. Diese Zentren sind meist an Kitas angeschlossen, seltener an Schulen oder Jugendzentren. Familienzentren haben das Ziel, Familien zu stärken, zu beraten, Unterstützungsangebote bei Erziehungsfragen und sozialen Problemen zu vermitteln und Orientierung im Behördenverkehr und bei Gesundheitsfragen zu geben (Schlevogt/Vogt 2014). Familienzentren erfüllen auch Funktion eines „sozialen Ortes“<sup>9</sup>, ermöglichen Begegnungen zwischen Eltern und gesellschaftlichen Gruppen und bieten oft auch eigene, methodisch kuratierte Programme an. Bisher haben Familienzentren nur selten mehr als eine punktuelle Kooperation mit Jobcentern, anders als z. B. entsprechende Einrichtungen in Großbritannien („Early Excellence-Center“, „Family Hub“), wo die Einbeziehung von Jobcentern und Hilfen bei der Arbeitssuche zum Selbstverständnis dieser Zentren gehört, der Einsicht folgend, dass es auch für die Entwicklung von Kindern überaus vorteilhaft ist, wenn Eltern einer geregelten Arbeit nachgehen (Schlevogt 2022). Strategische Partnerschaften zwischen Familienzentren und Jobcentern könnten insofern ein wichtiges, aber fast überall noch zu entwickelndes, zentrales Element einer ganzheitlichen, integrierten Förderpraxis sein. Im Projekt am Standort Frankfurt war es gelungen, das im Quartier angesiedelte Familienzentrum des Trägers SOS-Kinderdorf als Partner für das Projekt zu gewinnen. Das Projekt konnte in den Räumen des Familienzentrums Seminare und Workshops durchführen; es gab eine fruchtbare Kooperation zwischen Mitarbeitenden des Projekts und der Leitung des Familienzentrums, die sehr offen für eine vertiefte Kooperation mit dem Jobcenter war, die die bereits bestehende gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement des Stadtteils ergänzen konnte.

Der Projektverbund organisierte aufgrund der Bedeutung der Erschließung von Familienzentren als strategische Partner von Jobcentern und Trägern ein Online-Seminar zum Konzept solcher Einrichtungen und ließ eine umfangreiche Arbeitsunterlage zur Gestaltung der Kooperation zwischen Familienzentren, Jobcentern und Trägern arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen erstellen. Diese steht allen Interessierten zur Verfügung (Schlevogt 2022).

### Aufbau von sozialen Kontakten

Familien der Zielgruppe sind in vielen Fällen nicht nur benachteiligt im Hinblick auf Bildung, Qualifikation und ihre soziale Lage. Sie leben oft auch sehr isoliert, haben wenig Kontakte zu anderen Menschen an ihrem Wohnort und deshalb auch wenig Zugang zu Informationen, die für die Verbesserung ihrer Lebenssituation nützlich sein können. Auf dem Land ist die soziale Isolierung besonders ausgeprägt, da der ggf. vorhandene eigene größere Familienkreis meist nicht am Ort wohnt und die schlechte Erschließung mit öffentlichen Verkehrsmitteln und die hohen Kosten Besuche untereinander erschweren. Deshalb hatten mehrere Projekte Gemeinschaftsaktivitäten für Familien mit ihren Kindern unternommen, etwa Ausflüge, gemeinsames Kaffeetrinken und anderes. Besonders interessant war ein Angebot des Jobcenters des Schwalm-Eder-Kreises zusammen mit der Einrichtung „Poradas/Wellbeing-Stiftung“. Diese Einrichtung verfügte über ein schlossartiges Anwesen mit einem großen Grundstück an einem Fluss. Dort wurden regelmäßig Familiennachmittage angeboten, zu denen die Familien des Projekts eingeladen waren. Es gab dabei Aktivitäten für Kinder und Jugendliche

---

<sup>9</sup> Als „sozialer Ort“ bezeichnet man Orte, die anlasslose Begegnungen von Menschen verschiedener sozialer Kreise und Schichten ermöglichen und begünstigen. Der klassische Tante-Emma-Laden kann in diesem Sinne ein sozialer Ort sein, ein gut gestalteter urbaner Platz, aber eben auch ein Familienzentrum, das eine Cafeteria mit einem Mittagessenangebot hat und so Menschen zwanglos zusammenführt.

auf dem Gelände und auf dem Wasser. Während dieser Aktivitäten wurden in informeller Atmosphäre Gespräche unter den anwesenden Eltern angeregt, an denen auch eine Beraterin des Jobcenters teilnahm und dazu beitrug, dass die Projektinhalte - Arbeitsuche, Bildung, aktive Mitwirkung bei der Verbesserung der Lebenslage – zum Gegenstand der Gespräche wurden. Dadurch entstanden produktive Gruppeneffekte, teilnehmende Erwachsene halfen sich mit Tipps für Problemlösungen und motivierten sich oft gegenseitig, weiter aktiv an der Überwindung der jeweiligen Probleme zu arbeiten (Smietana 2022).

Diese Treffen hatten eine hohe Motivationswirkung für die Erwachsenen und boten den Kindern einen schönen Nachmittag. Diese Zusammenkünfte wurden wöchentlich angeboten. Dadurch konnte mit begrenztem personellem Ressourceneinsatz eine hohe Kontaktdichte zu den Klienten hergestellt werden. Die lokalen Bedingungen waren für dieses Angebot zweifellos günstig. Der Erfolg des Angebots macht aber deutlich, dass auch informelle Aktivitäten für das Erreichen von Projektzielen sehr produktiv sein können. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass solche Aktivitäten auch im Budget für Fördermaßnahmen einen Platz haben können.

Dies war bei einem Projekt des Verbundes im Rahmen der Bewilligung der Mittel durch das Land Hessen strittig. Hier war geplant, mit den Familien nach Abschluss einer Phase der Arbeit als Geste der Würdigung ein gemeinsames Essen beim Träger zu arrangieren, was zunächst als zweckfremd bei einer Maßnahme der Arbeitsförderung betrachtet wurde. Es konnte dann aber doch ein kleines Budget bereitgestellt werden und es hat sich gezeigt, dass die Geste der Anerkennung durchaus die angestrebte Wirkung einer positiven Motivation hatte.

Man kann daraus lernen, dass ein ganzheitlicher Förderansatz ohne die Bereitschaft zu einem unkonventionellen Vorgehen jenseits des traditionellen Maßnahme Verständnisses nur schlecht zu realisieren ist.

### Netzwerkarbeit

Die Zusammenarbeit in lokalen Netzwerken ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Arbeit im SGB II. Das ist in diesem Rechtskreis seit seinem Inkrafttreten 2005 unbestritten. Allerdings ist die Intensität und Qualität der Netzwerkarbeit in den Regionen sehr unterschiedlich, was auch damit zusammenhängt, dass Jobcenter die Arbeit lokaler Netzwerke naturgemäß nicht alleine steuern können, sondern von der Kooperationsbereitschaft und –fähigkeit anderer lokaler Akteure abhängig sind. Diese wiederum hängt sowohl von den organisatorischen und personellen Kapazitäten und Kompetenzen, als auch vom fachlichen und politischen Mikroklima in den Regionen ab.

Es könnte sein, dass kommunale Jobcenter in dieser Frage einen Vorteil haben, weil sie – zumindest im Prinzip – in die Kulisse kommunaler sozialer Dienstleistungsproduktion und in einheitliche kommunale Weisungsstränge eingebettet sind. Ob das ein entscheidender Faktor für die Qualität der Netzwerkarbeit vor Ort, ist allerdings offen. Es gibt dazu keine repräsentativen Untersuchungen. Die Erfahrung deutet eher darauf hin, dass die Netzwerkkompetenz des Jobcenters und – wie gesagt – das fachlich-politische Mikroklima die entscheidenden Faktoren sind. Es gibt exzellent vernetzte „gemeinsame Einrichtungen“ und es gibt kommunale Jobcenter, die sich die Zähne daran ausbeißen, mit anderen kommunalen Behörden zu irgendeiner verlässlichen Form der Zusammenarbeit bei der Arbeit an komplexen Problemlagen ihrer Klienten zu kommen. Die Landschaft der Netzwerke, in denen Jobcenter arbeiten, ist sehr vielfältig.

Als besonders schwierig wird aus Sicht der Jobcenter (und von Bildungsträgern) die Zusammenarbeit mit Jugendämtern bezeichnet, die für die Arbeit mit Familien und Bedarfsgemeinschaften eigentlich besonders wichtig wäre, weil es dabei immer auch um die Entwicklung und das Wohlergehen von

Kindern geht und es mit der „sozialpädagogischen Familienhilfe“ gem. §31 SGB VIII ein Instrument gibt, das eingesetzt werden kann, wenn es in Familien zugespitzte Problemlagen und Überforderungserscheinungen bei den Eltern gibt. Auch bei Fragen der Kinderbetreuung und Erziehung sind eigentlich Jugendämter gefragt. Insofern wäre die Herstellung einer effektiven Kooperationsachse zwischen Jobcentern und Jugendämtern von geradezu elementarer Bedeutung für die Umsetzung ganzheitlicher Förderstrategien.

Auch für die Projekte des Verbundes war dies eine besondere Herausforderung. Bemerkenswert ist die Erfahrung des Projekts im Schwalm-Eder-Kreis, wo es gelang, eine anfängliche Indifferenz des Jugendamtes gegenüber dem Vorhaben in eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu verwandeln, in deren Rahmen das Jugendamt dazu überging, in eigener Initiative Familien für die Aufnahme in das von ihm nun sehr positiv gesehene Projekt vorzuschlagen. Hier hatte es sich ausgezahlt, dass die Projektverantwortlichen das Jugendamt als zentralen Ko-Akteur von Anfang an zu Präsentationen des Projekts eingeladen und mit umfassenden Informationen über Ziele und Vorgehen versorgt hatten. Es gab im Projektverbund an anderen Standorten allerdings auch gegenläufige Erfahrungen mit einer trotz Bemühungen von Seiten der Projektverantwortlichen schwierigen und oft scheiternden Zusammenarbeit.

Jugendämter tragen als Begründung für ihr Verhalten oft den Datenschutz und die gegenüber der im SGB II völlig andersartigen Ziele der Jugendhilfe vor, bei denen die Sicherung des Kindeswohls und nicht die Integration in Erwerbsarbeit im Mittelpunkt stünden. Es drängt sich jedoch der Eindruck auf, dass hier ein Gegensatz konstruiert wird, der eigentlich nicht existiert. Alles, was man über die Entwicklung von Familien weiß spricht dafür, dass die Teilhabe der Eltern an der Erwerbsarbeit in aller Regel einen wesentlichen Beitrag auch zur Sicherung des Kindeswohls leistet, nicht nur aufgrund des damit höheren Familieneinkommens, sondern auch wegen der mit der Erwerbsarbeit verbundenen Tagesstrukturierung, der Erfahrung von Sinnstiftung, sozialer Anerkennung und den verbesserten Chancen zur Überwindung der sozialen Isolation von Familien. Auch der immer wieder zitierte Vorbildcharakter von Eltern für ihre Kinder spricht für eine starke Kongruenz der jeweils wohlverstandenen Ziele von Jobcentern und Jugendämtern. Natürlich gilt auch umgekehrt, dass eine stabile Entwicklung von Kindern und Jugendlichen und eine gut geregelte Kinderbetreuung die Integration der Eltern in Erwerbsarbeit erleichtert. Eine gute behördenübergreifende Kooperation kann also nur als „Win-Win“ bezeichnet werden. Es wäre dringend an der Zeit, die Bedeutung dieser Kooperationsachse stärker ins Bewusstsein der Handelnden in den Rechtskreisen SGB II und SGB VIII zu heben und dies am besten durch entsprechende Aktivitäten der Kommunalverbände, Fachverbände und der zuständigen Ministerien auf Landes- und Bundesebene zu unterstützen.

Kooperationsbeziehungen zu anderen für den Gegenstand der Projekte relevanten Akteuren im lokalen Kontext wie Wohnungswirtschaft, zivilgesellschaftlichen Vereinigungen und sozialen Trägern (Beratungsstellen, Schuldnerberatung u. ä.) waren, wie die Fachkräfte berichten, meist relativ problemlos herzustellen.

Als belastend wurden vor allem an einem Standort die langen Reaktionszeiten von Behörden, auch der Leistungsabteilung des Jobcenters, bei sehr dringlichen Anträgen von Klienten geschildert. Die daraus entstehende ungeklärte Situation, fehlende Mittel für den Lebensunterhalt, bis hin zu Wohnungskündigungen aufgrund von Mietrückständen hätten dazu geführt, dass man im Projekt immer wieder „Feuerwehreinätze“ durchführen musste und bei den wichtigen inhaltlichen Themen der Entwicklung der Familie und der Arbeitsuche auf der Stelle trat oder gar zurückgeworfen wurde.

### Grenzen ziehen ohne auszugrenzen

Ganzheitliche Beratung wirft immer auch die Frage auf nach deren Grenzen und nach dem richtigen Maß von Interventionen, die mit dem rechtlichen Mandat des SGB II und mit den Mitteln dieses Rechtskreises möglich, sinnvoll und wirksam sind. Das Ziel des SGB II ist, wie oben bereits angemerkt, mit dem Übergang zum „Bürgergeld“ nicht verändert. Nach wie vor sind die Leistungen des SGB II eine Grundsicherung für Arbeitsuchende und nach wie vor ist die Finalität des rechtlichen Handelns in den Jobcentern auf die Integration in Erwerbsarbeit und die Befähigung zur selbstständigen Sicherung des Lebensunterhalts gerichtet, auch wenn anerkannt wird, dass dieses Ziel für einen großen Teil der Leistungsberechtigten nur über Zwischenschritte und einen gewissen Zeitraum zu erreichen sein wird. Das Zusatzziel der Nachhaltigkeit der Integration in Erwerbsarbeit ist allerdings durch die Bürgergeldreform noch einmal stärker akzentuiert worden, ist aber für das SGB II nicht wirklich neu und war schon lange Zeit Teil seines Zielsteuerungssystems. Das Mandat des SGB II ist zweifellos nicht im Sinne eines offenen Unterstützungs- und Inklusionsauftrags erweitert worden, sondern bleibt fokussiert.

Die gegebenen personellen und sachlichen Ressourcen und die Fachkompetenz der Jobcenter machen ebenfalls eine Fokussierung der Arbeit notwendig, auch wenn es eine immer wiederkehrende Aufgabe ist, diesen Fokus bei sich verändernden Rahmenbedingungen immer wieder neu zu justieren.

Die Frage, was gehört noch zum Auftrag des SGB II, was befindet sich in Grenzbereichen und was jenseits des Auftrags, stellt sich bei ganzheitlichen Beratungsansätzen noch etwas dringlicher als im Regengeschäft der Beratung im Jobcenter, die zu Recht meist eine Form der Arbeitsberatung ist. Wenn in der Betreuung von Familien Probleme wie Wohnungslosigkeit, familiäre Krisen, psychosoziale Probleme und anderes zum Thema werden, entsteht immer auch die Frage, welche Kompetenzen das Jobcenter zur Bearbeitung dieser Themen hat, welche Zeitressourcen vorhanden sind und ob originär zuständige Stellen existieren, an die man verweisen oder die man einschalten kann. Es besteht immer die Gefahr, bei starker Dehnung des Mandats Leistungen unprofessionell und nicht in der nötigen Qualität zu erbringen, sich in der Dynamik von Fällen zu verlieren und Parallelstrukturen zu den eigentlich zuständigen, spezialisierten Diensten in einer Kommune entstehen zu lassen, mit der Gefahr, möglicherweise bestehende strukturelle Mängel im Angebot sozialer Dienste vor Ort ungewollt zu perpetuieren, in dem man Lücken und Defizite stillschweigend, meist allerdings nur schlecht und recht, ausfüllt („wenn das Jobcenter sich darum kümmert, müssen wir es ja nicht machen“).

Auch in den Projekten des Verbundes gab es dieses Problem, das allerdings durch die sehr günstige Ausstattung der Projekte gemildert werden konnte. Allerdings gab es in den Projekten zuweilen größere Ungleichgewichte, wenn Beratungskräfte ihre Zeit in einzelne, besonders komplizierte oder dringliche Fälle investierten und die Kontakte zu anderen Fällen dann sehr lose wurden. Oft entstand das Dilemma, dass den Betreuungspersonen klar war, dass für bestimmte Probleme andere Stellen zuständig sind, etwa das Jugendamt, diese aber auf Anfragen nicht reagierten oder lange Wartezeiten für Termine angekündigt wurden, so dass andere mit diesen Problemen verbundene Themen in dieser Zeit nicht weiterverfolgt werden konnten. Ein einfaches Beispiel: wenn es eine lange Wartezeit auf einen Kinderbetreuungsplatz in der erforderlichen zeitlichen Lage gibt, stockt in dieser Zeit auch der Prozess der Arbeitsvermittlung. Ein ganzheitliches Fallmanagement für Familien erfordert immer auch eine gewisse Synchronisierung der parallel ablaufenden Unterstützungsprozesse, um Ziele erreichbar zu machen.

Um Beratungskräfte mit diesen Fragen nicht alleine zu lassen, braucht es bei ganzheitlichen Beratungsansätzen eine wachsame und responsive Führung, die sich bei Bedarf aktiv einschaltet, um Kontakt mit zuständigen Behörden aufzunehmen, die Anliegen der operativen Kräfte dort zu vertreten

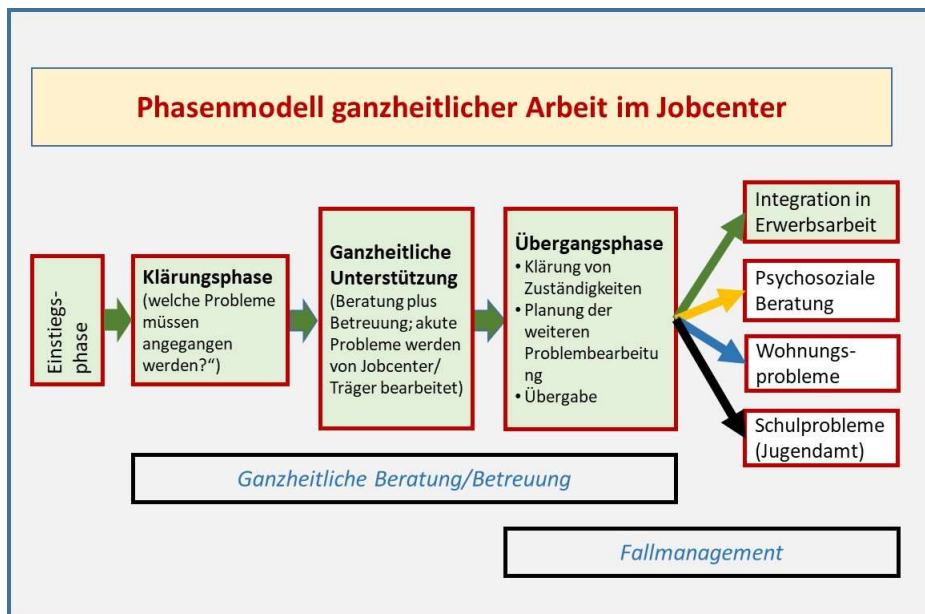
und ggf. auch auf politischer Ebene auf Defizite und Ungleichgewichte im örtlichen System sozialer Dienstleistungen hinzuweisen und Abhilfe anzuregen. In einigen Projekten des Verbundes gab es diese aktive und „agile“ Führung, was sich als wichtiger Erfolgsfaktor herausstellte.

Ganzheitliche und systemische Beratung funktioniert am besten, wenn das Management von Einrichtungen systemisch denkt, also nicht nur die Zusammenhänge innerhalb der eigenen Organisation und des eigenen Aufgabenbereichs im Auge hat, sondern auch die Verknüpfungen mit anderen Aufgabenbereichen, anderen Rechtskreisen und anderen Zuständigkeiten. Je häufiger Problemlagen bei Klienten vielschichtig und multidimensional werden, desto wichtiger ist eine Kultur systemischen Problemlösens, das die Grenzen der eigenen Kompetenzen und Zuständigkeit nicht negiert, sondern grenzüberschreitende Kommunikation und Prozesse gestaltet und steuert (Malik 2009).

Für die konkrete Arbeit im Förderprozess ist es wichtig, die Beratungskräfte mit einer gewissen „Systemintelligenz“ auszustatten, sie in die Lage zu versetzen, den eigenen Arbeitsbereich in einem größeren Zusammenhang zu verorten, zu wissen, wer wofür ansprechbar ist, welche Ressourcen außerhalb des jeweils eigenen Bereichs mobilisiert werden können und ihnen zudem im Rahmen von Führung, Supervision und Fortbildung eine gewisse Sicherheit bei den Entscheidungen über die Grenzen des eigenen Arbeitsauftrags und der eigenen Handlungsmöglichkeiten zu vermitteln. Die Erfahrungen der Projekte zeigen, dass manchmal ganz einfache Arbeitshilfen nützlich sind, wie eine Adressliste mit konkreten Ansprechpartnern in Behörden und Beratungsstellen oder ein Besuch bei wichtigen Kooperationspartnern am Beginn des Einsatzes im Arbeitsfeld der ganzheitlichen Beratung. Auch die aktive Kommunikation des eigenen Arbeitsansatzes in der lokalen Kulisse von potentiellen Kooperationspartnern mit geeigneten Medien, Broschüren, kleinen Videos, aber auch organisationsübergreifende Gesprächskreise und Präsentation in Ausschüssen (z. B. im Jugendhilfeausschuss) und Gremien können das systemische Arbeiten wesentlich unterstützen. Es geht also nicht um Zuständigkeitsdenken und „Silo-Mentalität“, sondern um Arbeit in einem offenen System bei gleichzeitiger Bewahrung von Spezialisierungsvorteilen und einem effizienten Einsatz der gegebenen personellen und sachlichen Ressourcen.

Gegen eine Selbstüberforderung der Jobcenter durch eine falsch verstandene Ganzheitlichkeit sprechen aber nicht nur Argumente von Ressourcenökonomie und fachlichem Spezialisierungsbedarf, sondern auch das Argument der Sicherung von Nachhaltigkeit. Endet z. B. der Leistungsbezug nach dem SGB II, können ganzheitlich betreute Fälle in der Sackgasse enden, wenn möglicherweise ein Arbeitsplatz gefunden wurde und ein auskömmliches Familieneinkommen erzielt wird, aber andere persönliche und familiäre Probleme noch nicht gelöst sind. Das Jobcenter ist dann nicht mehr zuständig und andere ggf. zuständige Stellen sind noch nicht mobilisiert. Das kann dazu führen, dass man versucht, im System des SGB II zu bleiben („Klebeeffekt“), was wiederum die Integration in Erwerbsarbeit konterkarieren könnte.

Möglicherweise lässt sich das Dilemma zwischen Ganzheitlichkeit und Abgrenzung auflösen, wenn man den Prozess in einem Phasenmodell denkt, etwa so:

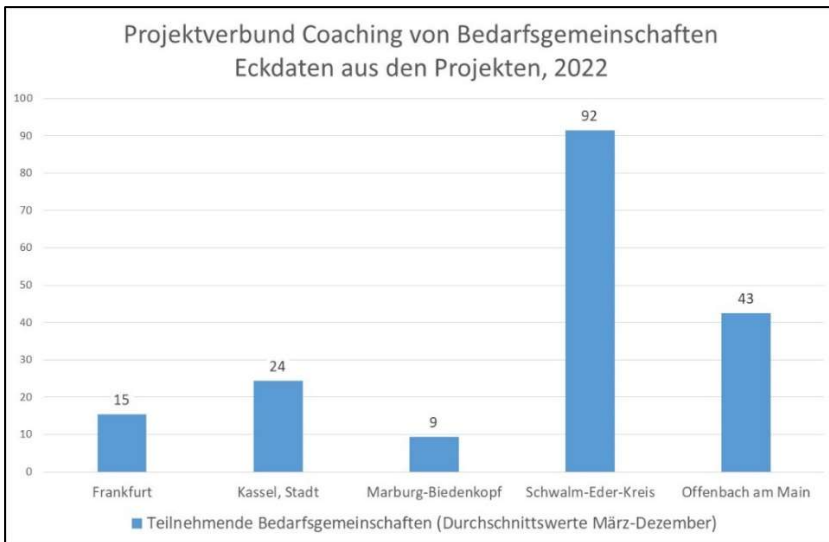


Die ganzheitliche Arbeit mit den Klienten bzw. Familien geht Schritt für Schritt in ein Fallmanagement über, das die arbeitsteilige Weiterbearbeitung der Probleme organisiert, überwacht und bei Bedarf im Sinne von Prozesskorrekturen interveniert. Es gibt dann im Prozess eine Übergangsphase, in der die Probleme sortiert und den zuständigen Stellen zugeordnet sind, Übergaben in geeigneter Form erfolgen und die Anschlüsse im Problembearbeitungsprozess gesichert werden, man an der nächsten Station also nicht wieder von vorne anfängt, sondern auf das aufbaut, was im Jobcenter im Sinne einer Erstversorgung bereits geleistet ist. Zur Idee des Fallmanagements gehört dann natürlich, dass der Prozess auch in den Folgephasen weiter begleitet wird. All das ist natürlich sowohl mit den Klienten wie mit allen beteiligten Stellen gut abzustimmen, damit die Akzeptanz für ein solches Vorgehen gesichert ist. Das Modell ist hier sehr schematisch dargestellt. In der Praxis stellt sich ein solcher Prozess als wesentlich komplexer dar. Allein die Frage der richtigen und wirksamen Fallübergabe ist ein weites Feld, bei dem der Methodenkoffer inzwischen aber durchaus gut gefüllt ist. Es ist ersichtlich, dass die Umsetzung eines solchen Modells Beratungsfachkräfte erfordert, die fallbezogen strategisch denken und vorgehen können und sich nicht von der Wucht der akuten Tagesprobleme ihrer Klienten überwältigen lassen.

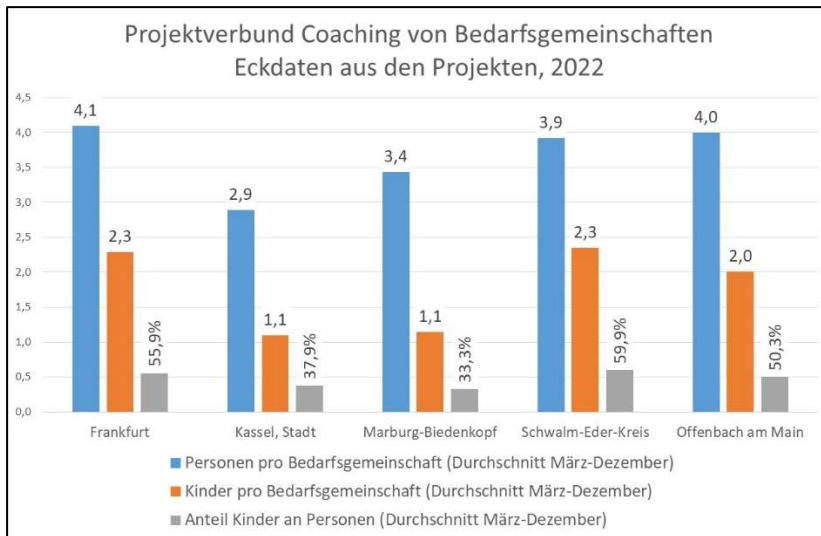
## Quantitative Darstellung der Projekte

Nun zu den quantitativen Auswertungen, soweit sie für den Projektverbund vorliegen:

Wie schon bei den Eckwerten der Planung ersichtlich, hatten die Projekte der einzelnen Standorte sehr unterschiedliche Größen. Da aufgrund der genannten Anlaufprobleme erst im März alle Projekte wirklich voll in die Umsetzungsphase übergegangen sind, wurden in den nachfolgenden Übersichten Durchschnittswerte von März bis Dezember 2022 berechnet.



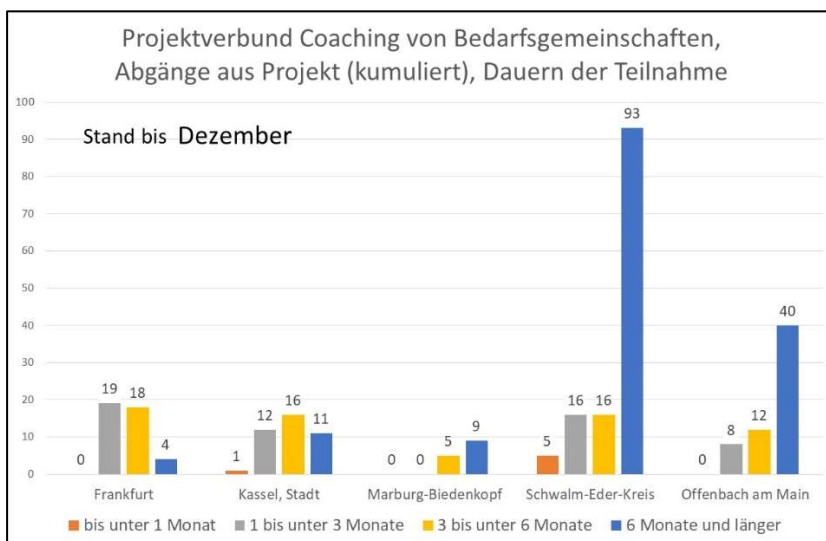




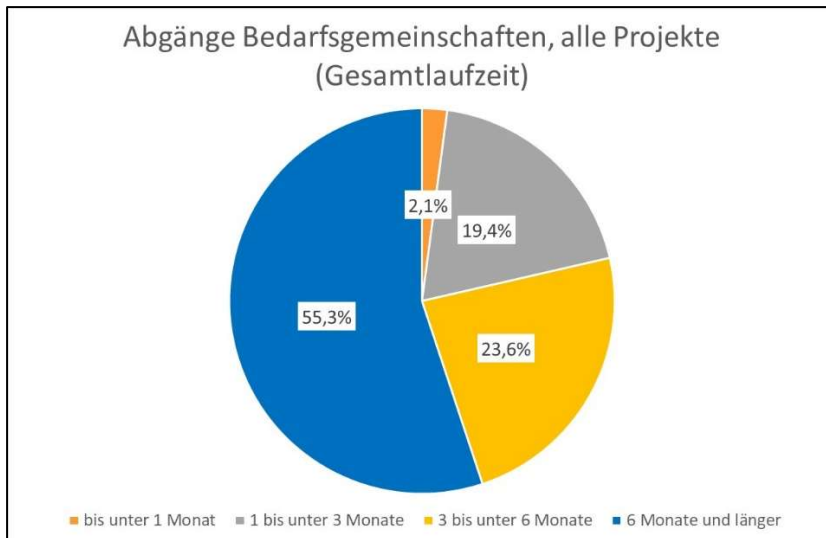
Es handelt sich hier um durchschnittliche Bestandszahlen, wie sie von den Projektstandorten an das Verbundsekretariat gemeldet worden sind. Die Zahlen der insgesamt in die Projekte involvierten Bedarfsgemeinschaften und Personen liegen dem Verbundsekretariat nicht vollständig vor. Insgesamt wurden in den fünf Standorten rund 570 Bedarfsgemeinschaften betreut. Es ist aber erkennbar, dass die Planzahlen an allen Standorten unterschritten wurden. Hierfür gibt es verschiedene Gründe:

- Die Projekte waren aufgrund der oben dargestellten Probleme teilweise erst verzögert operativ funktional.
- Die Teilnehmergebung gelang nicht an allen Standorten wie geplant; teilweise mussten die vorgesehenen Verfahren im Prozess umgestellt werden, was Zeit kostete (dazu weiter unten mehr)
- Ein wichtiger Grund für die geringere Gesamtzahl von Teilnehmenden lag aber auch darin, dass die Verweildauer im Projekt überwiegend deutlich länger als ursprünglich geplant war. Eine wichtige Lektion der Projekte ist, um dies vorwegzunehmen, dass beim Coaching von Bedarfsgemeinschaften mit wesentlich längeren Zeiträumen zu rechnen ist, bis ein Abschluss dieser besonders intensiven und aufwendigen Form der Fallarbeit möglich ist.

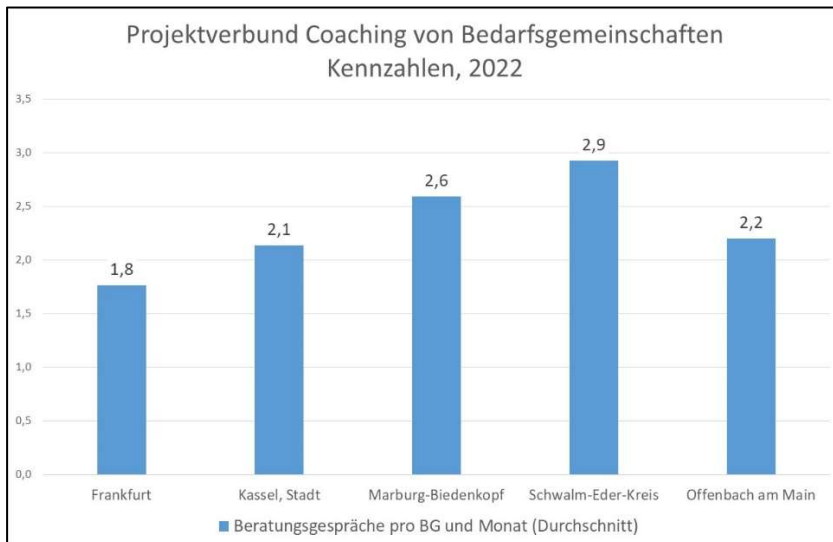
Dies wird in der nachfolgenden Übersicht zu den Verweilzeiten im Projekt deutlich.



Hier noch einmal für den Verbund aggregiert als Strukturdarstellung:



Die Projektaktivitäten wurden für den Verbund in einem einfachen Kategorienraster erfasst. Die aussagefähigsten Ergebnisse werden nachfolgend dargestellt.

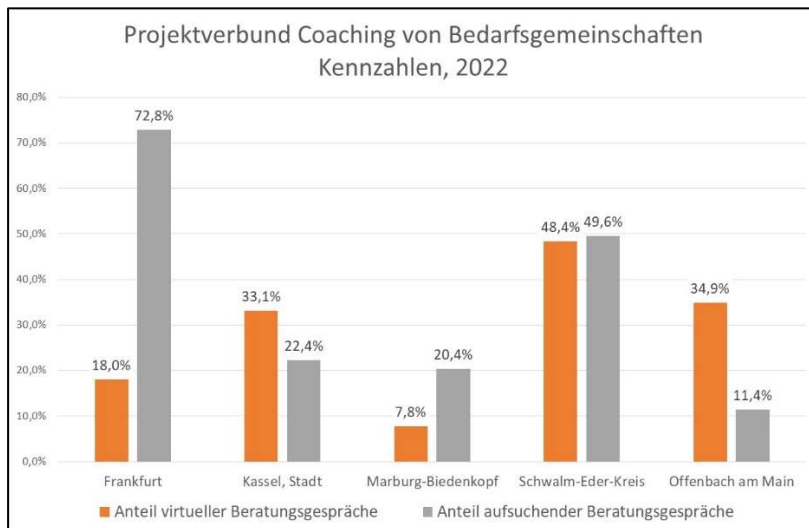


Man könnte diese Kennziffer als „Kontaktdichte“ bezeichnen. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass die damit gemessene Frequenz noch nicht sehr viel über die Qualität der Kontakte aussagt. Zudem ist auch aufgrund der in einem losen Projektverbund nie ganz kontrollierbaren Datenqualität vor einer Überinterpretation zu warnen. Es gibt bei der Frage, was als Kontakt im Sinne dieser Erhebung zu verstehen ist, einen gewissen Auslegungsspielraum (was übrigens auch für die Kontaktdichtemessungen in Jobcentern und den Agenturen für Arbeit gilt). Auch gibt es in den Projekten und bei einzelnen Beratungsfachkräften durchaus unterschiedliche „Beratungsphilosophien“. Die einen machen lieber weniger und dafür längere Termine, die anderen halten häufiger und ggf. zeitlich etwas kürzere Treffen mit den Klienten für zweckmäßig.

Interessant ist auch ein Blick in die Art der Kontakte. Es sei in diesem Zusammenhang daran erinnert, dass die Projekte im Jahr 2022 in einer Zeit durchgeführt wurden, in der zum Teil noch durch die Corona-Pandemie starke Restriktionen für persönliche Kontakte gegeben waren.

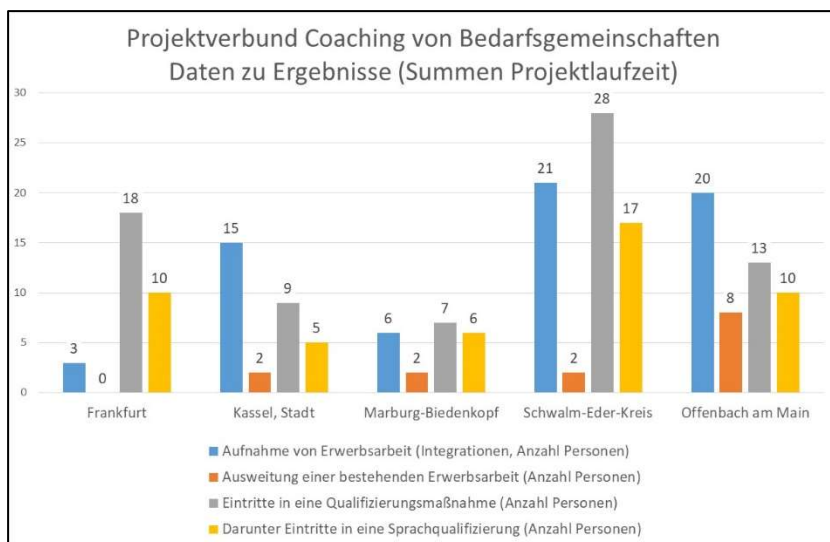
In der folgenden Grafik sind die Anteile virtueller, also per Videokonferenz oder telefonisch durchgeführter Beratungsgespräche an allen Beratungen dargestellt. Zugrunde gelegt wird wieder der Zeitraum März-Dezember 2022.

Weiterhin ist der Anteil der aufsuchenden Beratungsgespräche dargestellt. Als „aufsuchend“ wurden Beratungsgespräche verstanden, die außerhalb der Büroräume der Träger oder Jobcenter stattfanden. Als Ort kommt hier die Privatwohnung der Klienten in Frage, aber auch „neutrale“ Orte im Wohnumfeld, in Quartiersbüros oder ähnlichen Einrichtungen, die zwar nicht privat sind, aber doch aus Sicht der Klienten und der Beratungskräfte besonders vertraute Räume darstellen. Der besonders hohe Wert dieser Kategorie in Frankfurt erklärt sich dadurch, dass der Träger das Quartiersbüro des Stadtteils der Projektdurchführung zeitweise als eine Art Außenstelle nutzen konnte. Zum Thema der aufsuchenden Beratung siehe nähere Ausführungen weiter unten.

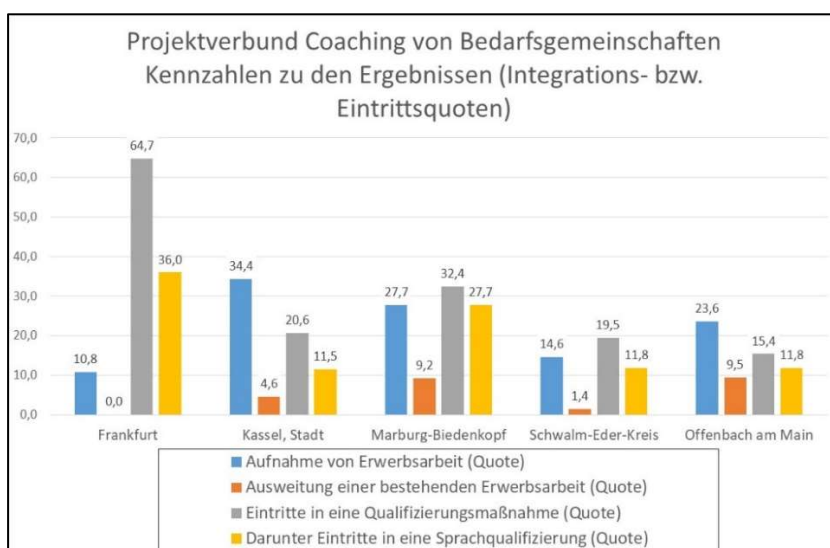


## Ergebnisse

Für die Erhebung der Projektergebnisse wurden relativ einfache Kategorien gebildet, die sich am engeren Zielkanon der Arbeitsförderung, also Integration in Erwerbsarbeit und Einmündung in Maßnahmen der „aktiven“ Arbeitsförderung, orientiert. Spezifisch auf die Zielsetzung des SGB II, die Verringerung der Hilfebedürftigkeit, ausgerichtet ist die Kategorie der Ausweitung der Erwerbstätigkeit. Es ist bekannt, dass der ergänzende Leistungsbezug zu einem Erwerbseinkommen zu einem großen Teil mit der Beschäftigung in niedrigen Teilzeitumfängen oder in geringfügiger Beschäftigung zusammenhängt. Deshalb war es bei allen Projekten ein Ziel, zu erreichen, dass Klienten wo immer möglich eine vorhandene Erwerbstätigkeit ausweiten, um damit ein höheres (Familien-) Einkommen zu erwirtschaften.

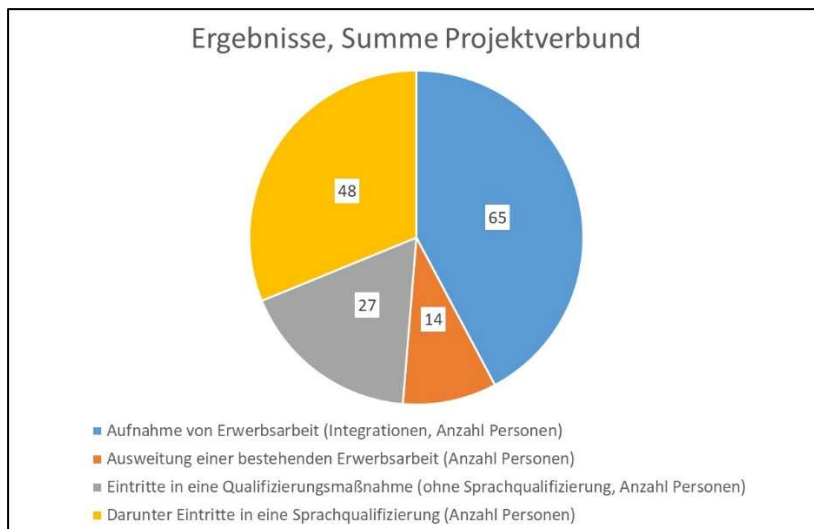


Es ist klar, dass die Ergebnisse in absoluten Zahlen auch mit der Größe der Projekte zusammenhängen. Um hier ein standardisiertes Maß zu finden, ist in der folgenden Darstellung eine Quote abgebildet, die in der Form der Berechnung an die „Integrationsquote“ aus dem Zielsystem des SGB II anlehnt, aber anders berechnet wird. Es ist die Quote aus den Ergebnissen und der durchschnittlichen Zahl der Personen im Alter von 18 Jahren und älter in den betreuten Familien (Zahl der Personen minus Zahl der Kinder).



Es werden unterschiedliche Ergebnisprofile der Standorte erkennbar. Auch hier ist aber vor einer Überinterpretation im Sinne von größerem/geringerem Erfolg zu warnen. Zum einen sind die absoluten Zahlen sehr niedrig, wie in der ersten Grafik dieses Abschnitts erkennbar, zum anderen beruhen die Daten auf den Auskünften der Projektträger und nicht etwa, wie in der Integrationsstatistik der Jobcenter, aus standardisierten Datenbankeinträgen und -abfragen. Auch hier ist von einem gewissen Auslegungsspielraum auszugehen, etwa was als Aufnahme von Erwerbsarbeit zu gelten hat. Hier kann es durchaus sein, dass die bei dieser Frage wichtige Abgrenzung von sozialversicherungspflichtiger und geringfügiger Beschäftigung nicht immer strikt eingehalten wurde.

Insgesamt wurden in den fünf Projekten innerhalb der Laufzeit 65 Personen in sozialversicherungspflichtige Erwerbsarbeit integriert. Die Zahl der Fälle mit Ausweitung einer Erwerbsarbeit blieb überschaubar, ebenso die Aufnahme einer beruflichen Qualifizierungsmaßnahme. Wichtiger war hier die Aufnahme von Sprachqualifizierung.



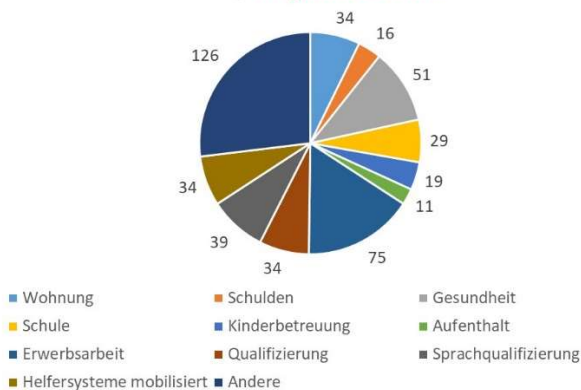
Die Projekte hatten angesichts der komplexen Problemlagen der Familien einen wesentlich weiteren Fokus als die Arbeitsförderung im engeren Sinne. Es ging, wie dargestellt, um die Lösung zentraler Lebensprobleme in den Familien, die man allesamt auch als Hemmnisse der Vermittlung in Erwerbsarbeit betrachten kann, die jedoch auch für sich genommen existentielle Bedeutung für die Familien hatten. Es würde der Arbeit der Projekte also nicht gerecht, nur den traditionellen Zielkanon der Arbeitsförderung zugrunde zu legen. Andererseits ist es schwierig die vielfältigen Ergebnisse der Arbeit für die soziale Stabilisierung der Familien statistisch zu erfassen. Dafür sind sie zu vielfältig. Es wäre sehr aufwendig, für diese vielfältigen kleineren und größeren Erfolge eine strikte Operationalisierung vorzunehmen. So ist es seit Inkrafttreten des SGB II nicht gelungen, die von Anfang als zentrales Ziel der Grundsicherung betrachteten „Integrationsfortschritte“ quantitativ so präzise abzubilden, dass sie in das Zielsteuerungssystem des SGB II hätten aufgenommen werden können.

Im Projektverbund wurde versucht, diese Lücke zunächst einmal mit einer vorläufigen Erhebung zu schließen. Es wurden die wichtigsten Problemfelder aus der Arbeit mit den Familien, etwa Wohnungsnot, Verschuldung, Schulprobleme, für Kategorien ausgewählt und danach gefragt, ob dafür Problemlösungen gefunden werden konnten. Als „Problemlösung“ wurde ausdrücklich nicht anerkannt, das Problem nur zu bearbeiten und „drüber zu reden“, sondern nur ein Problemabschluss, etwa das Finden einer angemessenen Wohnung, die Regulierung von Schulden oder die Lösung von Schulproblemen der Kinder, zum Beispiel durch Einschulung, Wechsel der Schule oder die Organisation einer Lernhilfe. Als Erfolg gewertet wurde auch, wenn ein Aufenthaltstitel erteilt und verlängert wurde und das Projekt dabei maßgebliche Hilfe geleistet hat<sup>10</sup>. Die erfolgreiche Hilfe bei der Beantragung von Leistungen bei Behörden oder das Ausfüllen eines Formulars für die Klienten wurde dagegen nicht als Problemlösung im Sinne dieser Erhebung betrachtet, sondern als Teil der „Grundlast“ einer einigermaßen guten Betreuung der Familien.

Die Daten zu den Problemlösungen durch die Projekte wurden monatlich erhoben. Im Folgenden bezeichnen wir diese Ereignisse als „soziale Problemlösungen“. Für die Laufzeit des Projekts ergab sich das folgende Bild:

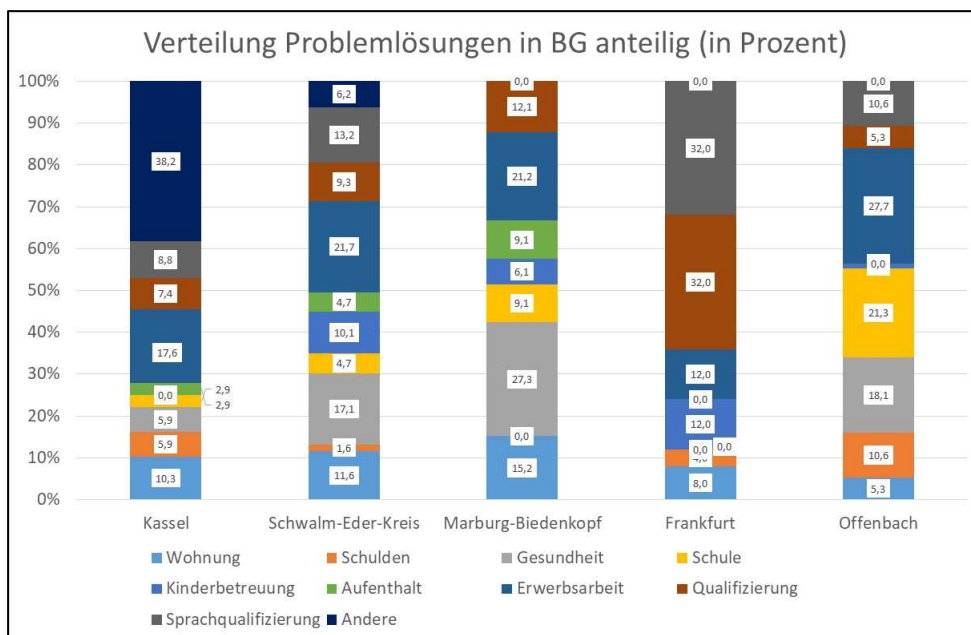
<sup>10</sup> Siehe dazu die Systematik der Arbeitsergebnisse mit einer entsprechenden Kodieranweisung im Anhang.

Verteilung der in den Bedarfsgemeinschaften erzielten Problemlösungen, Januar-Dezember 2022, **Projektverbund**

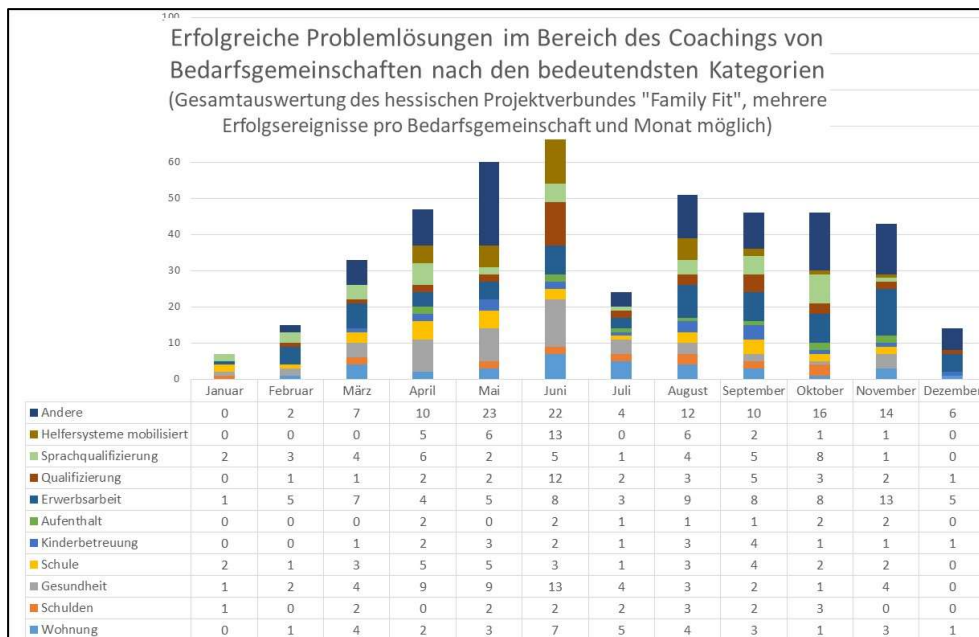


Die starke Besetzung der Kategorie „Andere“ zeigt, dass auch diese schon relativ weit aufgefächerte Erfassungssystematik einen großen Teil der Komplexität der Arbeit in den Projekten nicht abbilden konnte. Eine noch weitere Differenzierung der Kategorien wäre hier aber nicht sinnvoll gewesen.

Dass die Problemlagen bzw. genauer, die Schwerpunkte des Projekterfolgs bei der sozialen Stabilisierung, bei den einzelnen Standorten in sehr unterschiedlicher Mischung auftraten, zeigt die nachfolgende Übersicht.



Im Längsschnitt zeigt sich das folgende Bild bei den erzielten Problemlösungen.



Erkennbar ist die „Delle“ der Sommerferien und ein degressiver Maßnahmeverlauf, d. h. ein Rückgang des Umfangs der Problemlösungen nach der Sommerpause. Die interessante Frage nach der Schrittfolge im Problemlösungsprozess, erst soziale Probleme lösen und dann Integration in Erwerbsarbeit oder gar umgekehrt, erst einmal Arbeit finden und sich dann anderen Lebensproblemen zuwenden, kann mit den Daten nicht eindeutig beantwortet werden. Dafür ist die Zahl der Fälle zu gering, bei denen sowohl eine soziale Problemlösung als auch eine Integration in Erwerbsarbeit im Beobachtungszeitraum stattfand. Es gibt beide Varianten. Es ist aber nicht zu erkennen, dass immer erst soziale Probleme gelöst werden müssen, bevor die Integration in Erwerbsarbeit stattfinden kann. In vielen Fällen hat die Teilhabe an der Erwerbsarbeit durchaus auch die Funktion eines Katalysators für die Lösung von anderen Lebensproblemen. Das Prinzip „Work First!“ hat möglicherweise weiter sein Recht, wenn man es reflektiert und flexibel anwendet. Weitergehende Schlussfolgerungen für diese sehr zentrale Frage bei der Bestimmung von Prioritäten im SGB II sind mit den sehr punktuellen Erfahrungen der fünf Projekte nicht möglich. Es spricht aber viel dafür, die Bearbeitung persönlicher und sozialer Probleme soweit wie möglich mit dem Prozess der Arbeitsmarktintegration zu synchronisieren, um im Ergebnis Zeit zu gewinnen – Lebenszeit der Klientinnen und Klienten und Zeit im System der Grundsicherung.

## Arbeit des Projektverbundes

Der hessische Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften war beim kommunalen Jobcenter MainArbeit der Stadt Offenbach angesiedelt, das auch eines der operativen Projekte durchführte. Für den Verbund wurde dort ein Sekretariat mit einer ½ Stelle für den Koordinator und 1,5 Stellen für Assistenz und Sachbearbeitung eingerichtet, das organisatorisch unabhängig vom operativen Projekt am Standort Offenbach arbeitete. Die Stellen für Assistenz und Sachbearbeitung konnten erst nach dem Beginn der Projektlaufzeit besetzt werden, da die Bewilligung des Projekts spät erfolgte.

Es ist daran zu erinnern, dass die Projektdurchführung teilweise noch in Zeiten stattfand, die von gewissen Restriktionen aufgrund der Corona-Pandemie betroffen war.

Der Erfahrungsaustausch zwischen den Verantwortlichen fand durch Videokonferenzen und persönliche Zusammenkünfte statt, die etwa im monatlichen Abstand durchgeführt wurden. Es gab für den

Verbund eine ausgearbeitete Besprechungssystematik. Jeweils im Vier-Wochen-Turnus wurden online die folgenden Foren realisiert:

- Forum Gesamtverbund: alle Jobcenter und Träger, i. d. R. Leitungsebene
- Forum Jobcenter: alle Jobcenter, Leitungs- und Fachebene
- Forum Träger: Leitungs- und Fachebene

Das kontinuierliche quantitative Projektmonitoring über monatliche Erhebungen wurde weiter oben bereits dargestellt.

Zur Einführung der Projektmitarbeitenden in das Konzept der systemischen Beratung gab es zudem insgesamt drei Trainings mit je 80 Unterrichtseinheiten. Zwei dieser Trainings wurden virtuell durchgeführt, eines in Präsenz. An diesen Trainings nahmen insgesamt 44 Mitarbeiterende der Jobcenter und Träger des Verbundes teil.

Weiterhin wurden vom Verbundsekretariat fünf virtuelle Mikro-Seminare von je 2-3 Stunden zu verschiedenen Themen durchgeführt:

- Konzept und Praxis von Familienzentren (Referentin: Vanessa Schlevogt)
- Arbeiten in Sozialräumen (Referent: Paul Hendricksen, Universität Duisburg-Essen)
- Falldokumentation (Referent: Dr. Peter Bartelheimer, Bremen)
- Arbeit mit Familien, das Projekt „Impuls“ (Referent: Clemens Mellentin, BauHaus Wiesbaden)
- Gruppenberatung im „Haus der Begegnung“ (Referentin: Franziska Smietana, Jobcenter Schwalm-Eder-Kreis)

Das Format solcher virtuellen Mikro-Seminare hat sich sehr bewährt. Sie geben den Teilnehmenden wichtige fachliche Impulse und sind mit wesentlich weniger Aufwand verbunden als Präsenztageungen. Die Seminare hatten durchschnittlich rund 15 Teilnehmende.

Dem Projektverbund war ein wissenschaftlicher Begleitkreis zugeordnet. Diesem gehörten an:

- Dörte Ahrens (Kassel)
- Dr. Peter Bartelheimer (Bremen)
- Tina Hofmann (Der Paritätische, Zentralverband, Berlin)
- Prof. Dr. Matthias Knuth (Universität Duisburg-Essen)
- Prof. Dr. Peter Weber (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim).

Dieser Begleitkreis wurde kontinuierlich über den Fortgang des Verbundes und der Projekte informiert. Er tagte insgesamt viermal. Es gab eine virtuelle Sitzung und drei Präsenzsitzungen. Mitglieder des Begleitkreises wirkten auch an der Abschlusskonferenz des Projektverbundes am 29. November 2022 mit eigenen Beiträgen mit. Diesem Schlussbericht sind als Anhang drei umfangreiche Ausarbeitungen zum Projektthema beigefügt.

Der Begleitkreis war als „sounding board“ konzipiert, also als ein Gremium, das im Prozess der Projektumsetzung Kommentare und Feedback an die Leitungskräfte der durchführenden Jobcenter und Träger sowie an die Verbundkoordination gibt, mit dem Ziel, diese so weit als möglich in die laufende Projektumsetzung einfließen zu lassen.

Der Projektverbund mit seinen Projekten wurde im Jahr mehrfach in der Fachöffentlichkeit vorgestellt:

- Im Fachausschuss Sozialpolitik, Sozialhilfe und Soziale Sicherung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin, am 23.08.2022,



- auf der Tagung „Gut beraten im Jobcenter?“ des Netzwerks SGB II (gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales) am 2. und 3. Juni 2022, wo zu diesem Thema ein eigenes, sehr gut besuchtes Forum eingerichtet wurde,
- auf der Tagung „Arbeitsmarkt und Familie“ des Zukunftsforum Familie, Berlin, am 11.10.2022,
- auf der Online-Tagung „Inclusive Activation“ der Slovak Business Agency am 25.10.2022.

## Lessons learnt

Der Projektverbund erprobte in einer Laborsituation neue Verfahren der Beratung und Förderung von Familien und Bedarfsgemeinschaften nach dem SGB II. Die Projekte bauten teilweise auf Erfahrungen von früheren Projekten und Maßnahmen in Jobcentern auf, entwickelten aber eigene und innovative Arbeitsansätze. Als Ergebnis der Projekte kann festgehalten werden, dass es für die Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften ohne Zweifel einen Bedarf gibt. Sehr oft erschließen sich Vermittlungshemmnisse, aber auch besondere Entwicklungspotentiale erst in der systemischen Perspektive, die die Einzelnen in ihrem sozialen Lebenszusammenhang erkennt und anspricht.

Ein ganzheitliches, systemisches Vorgehen im Bereich des SGB II ist voraussetzungsvoll. Es erfordert eine gute Koordination zwischen Beratungskräften und der Verwaltung von Geldleistungen in Jobcentern und gute Koordination mit Trägern, die in die Projektdurchführung eingebunden werden. Nicht zu unterschätzen sind die mit systemischem Arbeiten verbundenen Qualifikationsanforderungen an die beteiligten Fachkräfte. Es ist zu empfehlen, dass in solchen Angeboten nur entsprechend vorqualifizierte Kräfte eingesetzt werden, zumindest aber dafür gesorgt wird, dass die Arbeit durch Fortbildung und Supervision begleitet wird.

Bei der Teilnehmergeinnung ist es im Rechtskreis sinnvoll, die Jobcenter als wesentlichen Rekrutierungskanal zu nutzen. Eine freie Ansprache von evtl. interessierten Familien im Quartier hat sich im Rahmen der Projekte als schwierig umsetzbar erwiesen. Allerdings sollte es ein flexibles Teilnahmekonzept geben, das es in begründeten Fällen ermöglicht, auch Personen außerhalb der Bedarfsgemeinschaft in die Arbeit einzubeziehen. Die Familie als relevantes soziales System ist oft größer als die Bedarfsgemeinschaft.

Familienbezogene Angebote brauchen flexibel einsetzbare Ressourcen. Generell sollten stets besondere Angebote für Kinder vorgesehen werden. Oft tragen Aktivitäten, die auf den ersten Blick als Freizeitaktivitäten erscheinen, stärker zum Erfolg der Maßnahme bei als klassische Formen der Beratung, der Wissensvermittlung und des Trainings.

Um den Zugang zu Familien zu ermöglichen und zugleich Brücken zu Unterstützungsangeboten jenseits des Repertoires des SGB II zu schaffen, sind Partnerschaften mit familienbezogenen Institutionen, etwa Familienzentren, außerordentlich wichtig. Auch gut funktionierende Netzwerke mit Beratungseinrichtungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen und anderen Behörden sind von entscheidender Bedeutung. Hier ist es wichtig, dass in Jobcentern ggf. auch die oberste Leitungsebene engen Kontakt zur Umsetzung der Maßnahme hat und sich ggf. schnell und proaktiv einschaltet, um Blockaden in der Kooperation mit externen Partnern aufzulösen.

Ein sehr wichtiger Punkt beim Übergang aus der Laborsituation in den Regelbetrieb ist ein reflektierter Umgang mit den Möglichkeiten und Grenzen der Intervention im Rechtskreis des SGB II. Ein zu breiter Ansatz ist hier ebenso problematisch wie ein zu eng an der klassischen Sichtweise der Arbeitsförderung orientierter Ansatz. Es ist wichtig, die Ziele des SGB II nicht aus den Augen zu verlieren und

die Aktivitäten gut zu fokussieren. Dafür gibt es allerdings keine einfach ableitbaren Regeln. Notwendig ist dafür eine kompetente und reflektierte Praxis, die mit Komplexität und Uneindeutigkeit in der Fallarbeit umgehen kann und dabei weder das Ziel, noch die Grenzen der zeitlichen und personellen Ressourcen aus den Augen verliert.

Angebote wie die des Projektverbundes werden im Rechtskreis SGB II mit hoher Wahrscheinlichkeit an Bedeutung gewinnen. Es wäre zu empfehlen, dass dafür überregional gewisse Begleitstrukturen für die Praxis eingerichtet werden, die Wissen bereitstellen, Reflexionsräume schaffen und die Vernetzung von Praktikerinnen und Praktikern unterstützen. Sehr bewährt hat sich die Einrichtung von digitalen Foren, die eine wesentlich höhere Frequenz des Austauschs ermöglichen als klassische Präsenzformate. Diese haben weiter Bedeutung. Es ist aber sinnvoll, diese mit niedrigschwelligen, gleichwohl qualitativ anspruchsvollen Angeboten zu ergänzen („Jobcenter-Academy“). Zu empfehlen ist dabei auch ein intensiver Austausch mit der Wissenschaft, um von dort Impulse für die fachliche Entwicklung und den „State of the Art“ der entsprechenden Forschung zu vermitteln.

In den Kommunen wäre darüber nachzudenken, wie Familienzentren gestärkt und zugleich stärker für die Kooperation mit Jobcentern geöffnet werden können. In den bestehenden Familienzentren erlaubt die Ausstattung mit Personal und Sachressourcen oft nicht, das soziale Feld, in dem die Familien leben wirklich systematisch zu erschließen. Wenn Kommunen sich zum Beispiel vornehmen, in einem lokalen „Aktionsplan Familie“ die vorhandenen Angebote besser zu vernetzen, Angebotslücken zu schließen und familienbezogene Kompetenzen bei den Akteuren zu stärken, könnte viel gewonnen werden.

Für die Qualitätspolitik und Qualitätsarbeit im Rechtskreis SGB II ist festzuhalten, dass eine verbindliche überregionale Vernetzung immer dort sinnvoll ist, wo neue Verfahren erprobt oder bestehende Verfahren weiterentwickelt werden. Dadurch können Lernzyklen deutlich abgekürzt werden und der Transfer von guter Praxis intensiviert werden. Eine verbindliche Vernetzung erfordert ein Minimum an Moderation und Koordination.

Bewährt und ausbaufähig ist das Online-Format von Mikroseminaren und Mikroworkshops. Hier können bei sehr überschaubarem Aufwand wichtige Impulse der Wissensvermittlung und des eines anspruchsvollen fachlichen Austauschs gegeben werden. Eine Lektion aus dem Projektverbund ist, dass man dieses Format deutlich offensiver hätte einsetzen können. Auch hätte man die operativen Fachkräfte stärker und expliziter adressieren können.

Man könnte sich vorstellen, aus diesen ermutigenden Ansätzen eine moderierte und kuratierte Online-Akademie für den Bereich des SGB II aus Landesebene zu entwickeln, die nach Zielgruppen differenzierte Angebote bereithält und den fachlichen Austausch stimuliert. Inputgeber können Praktiker/innen der beteiligten Jobcenter und Träger, aber auch externe Experten sein. Durch den relativ geringen Zeitaufwand kann eine hohe Frequenz und eine wesentlich größere Reichweite realisiert werden als im traditionellen Format von Fachtagungen in Präsenz oder Online, die natürlich ebenso wenig wie bestehende Schulungs- und Fortbildungsformate in Frage gestellt sind. Ein Netz von Mikro-Seminaren und Lunch-Lectures kann allerdings die vorhandene Struktur landesweiter Vernetzung deutlich breiter aufstellen und in der Wirkung verbessern.

## Literatur:

- Auernheimer, Georg (2016): Einführung in die interkulturelle Pädagogik, Darmstadt: WBG
- DV, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2009): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben, DV 4/09 AF II.
- DV, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2015): Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Verbesserung der Erwerbsintegration von Alleinerziehenden, Empfehlung DV 23/14, Berlin.
- Göckler, Rainer / Rübner, Matthias (2020): Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement: professionelle Standards und Variantenvielfalt des Case Managements in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II), 6. Auflage; Regensburg: Walhalla
- Hessisches Ministerium für Arbeit und Soziales/HMSI (2021): REACT-EU: Interventionsstrategie zur Unterstützung bei der Bewältigung der sozialen Folgen der Corona-Pandemie, Wiesbaden (26.08.2021)
- Kaps, Petra / Oschmiansky, Frank / Ebach, Mareike / Popp, Sandra (2020): „Durchführung von Fallstudien zur Erhebung von Erfolgskriterien zur ganzheitlichen Integrationsarbeit von Bedarfsgemeinschaften mit Kind(ern)“; Projekt Nr. 13-18-00486; Endbericht an die Bundesagentur für Arbeit, Berlin: Zentrum für Evaluation und Politikberatung
- Lindemann, Holger (2019): Konstruktivismus, Systemtheorie und praktisches Handeln. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- Mailk, Fredmund (2009): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme (5. Auflage), Bern / Stuttgart / Wien: Verlag Haupt
- MASQT (Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen) (2000): Modellprojekt „Sozialbüros“ NRW. Endbericht. Düsseldorf
- Reis, Claus / Hobusch, Tina / Kolbe, Christian (2011): Fallmanagement im SGB II und SGB XII : ein kritischer Leitfaden, Frankfurt am Main: Fachhochschulverlag
- Ritscher, Wolf (2013): Systemische Modelle für die Soziale Arbeit, 3. Auflage, Heidelberg: Carl Auer-Verlag
- Sachße, Christoph / Tennstedt, Florian (1980): Geschichte der Armenfürsorge in Deutschland. Vom Spätmittelalter bis zum 1. Weltkrieg, Stuttgart: Kohlhammer
- Scharpf, Michael / Frey, Andreas (2021) (Hg.): Vom Individuum her denken. Berufs- und Bildungsberatung in Wissenschaft und Praxis, Bielefeld: wbv-Publikation
- Schick, Daniela / Ullrich, Carsten P. (2019). Generationen der Armut? Zum familialen Transformation wohlfahrtsstaatlicher Abhängigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ) 44-45 /2019, S. 27-32
- Schlevogt, Vanessa (2022): Potentiale einer sozialraumbezogenen Zusammenarbeit von Jobcentern und Familienzentren, Seminarpräsentation 29.04.2022, Hessischer Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften.
- Schlevogt, Vanessa / Vogt, Herbert (Hg., 2014): Auf dem Weg zum Kinder- und Familienzentrum. Ein Praxisbuch, Berlin: Cornelsen
- Schulze-Böing, Matthias (2022a): Family Fit – hessischer Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften, Interviews mit Beratungsfachkräften, erste Grobauswertung (13.11.2022), Präsentation, Offenbach am Main

Schulze-Böing, Matthias (2023): Bürgergeld – kein Paradigmenwechsel, eine sinnvolle Weiterentwicklung, erschienen auf Buchstuecke.info am 5. Januar 2023 (<https://bruchstuecke.info/2023/01/05/bu-ergergeld-kein-paradigmenwechsel-eine-sinnvolle-weiterentwicklung/> )

Smietana, Franziska (2022): Die Poradas / Park Loshausen. Kooperation zwischen WELL BEING STIFTUNG und Familie im Mittelpunkt (FiM), Seminarpräsentation 18.11.2022, Hessischer Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften.

Stierlin, Helm (2001): Psychoanalyse - Familientherapie - systemische Therapie: Entwicklungslinien, Schnittstellen, Unterschiede, Stuttgart: Klett-Cotta

Todd, Emmanuel (1998): Das Schicksal der Immigranten. Hildesheim: Claasen

## Anhang 1

Systematik zur Erhebung typisierter, qualitativer Ergebnisse der Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften  
(mit Kodieranweisung)

Gelöste Probleme	Kürzel*	Erläuterung
Wohnung	WG	Dauerhafte befriedigende Wohnperspektive geschaffen wurde und diese vorher nicht vorlag
Schulden	SH	Schuldenregulierung eingeleitet, Übernahme durch Schuldnerberatung erfolgt und verlässlich umgesetzt
Gesundheit	GH	Ärztliche Behandlung gestartet, Therapie begonnen.
Schule	SC	Einschulung erfolgt, wenn es vorher damit Probleme gab; Nachhilfe organisiert, wenn es zuvor gravierende Lernrückstände gab; Unterstützung für Schulprobleme verlässlich organisiert
Kinderbetreuung	KB	Wenn Kinderbetreuung nicht gesichert war, wurde eine Kinderbetreuung organisiert.
Aufenthalt	AH	Aufenthaltsrechtliche Probleme wurden geklärt.
Erwerbsarbeit	EA	Integration in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Falls hier auch die Einmündung in ein geringfügiges Beschäftigungsverhältnis subsumiert wird, sollte dies in der Bemerkungsspalte festgehalten werden. Dann besteht nämlich weiterhin Integrationsbedarf. Unter diese Kategorie subsumiert werden kann auch die Ausweitung einer vorhandenen Erwerbsarbeit und damit die Erhöhung des anrechenbaren Erwerbseinkommen.
Qualifizierung	QU	Beginn Teilnahme an einer Maßnahme zur beruflichen Ausbildung oder Weiterbildung, auch Sprachqualifizierung
Helfersysteme mobilisiert	HE	Für das Problem kompetente und zuständige wurden erfolgreich mobilisiert und arbeiten in eigener Zuständigkeit an der Problemlösung weiter. Dies wurde in geeigneter Form verifiziert und dokumentiert (zum Beispiel durch Bestätigung des "Ankommens" eines Falls im anderen System, Übergabegespräche oder Ähnliches.
Andere	AN	Alles andere; bitte in Bemerkungsspalte festhalten, was.

# Beiträge aus dem Wissenschaftlichen Begleitkreis des Projektverbundes

Peter Bartelheimer:

## Aus der wissenschaftlichen Begleitung: Eindrücke, Überlegungen, Fragen

Der nachstehende Text beruht auf meinem Beitrag zur Abschlusskonferenz des Hessischen Projektverbunds Coaching von Bedarfsgemeinschaften („Family Fit“) am 29. November 2022 in Stadttalendorf. Ich danke dem Projektverbund herzlich für die Möglichkeit, ein Jahr lang immer wieder Einblick in seine Arbeit zu nehmen.

### Ein gutes Jahr für „ganzheitliche, familienbezogene“ Unterstützung?

Eigentlich hatte 2022 versprochen, ein gutes Jahr für ein Modellvorhaben „ganzheitlicher, familienbezogener“ Unterstützung (HMSI) durch Jobcenter und regionale Träger zu werden. Denn der Entwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales für ein Bürgergeld-Gesetz (BMAS 2022), der seit dem Frühjahr erwartet wurde und seit Juli 2022 fachpolitisch zur Diskussion stand, sollte für Arbeitsweisen, die an den fünf Projektstandorten erprobt wurden, im SGB II eine ausdrückliche Rechtsgrundlage schaffen. Insbesondere sah der neue § 16k „ganzheitliche Betreuung“ als neues Format vor, und die Gesetzesbegründung dazu führte viele der Unterstützungsbedarfe auf, die auch die fünf hessischen Projekte in ihren Konzepten benannt hatten:

„psychosoziale Probleme mit Einschränkungen der Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit, Überforderungen in der Alltagsbewältigung, mangelnde soziale Einbettung, Konflikte in der Familie, ein schwieriges sozialräumliches Umfeld, kommunikative Probleme im Umgang mit Behörden, gesundheitliche und psychische Beeinträchtigungen, Sucht, Verschuldung, schwierige Wohnverhältnisse, nachhaltige Entmutigung, belastende familiäre Verpflichtungen wie Pflege von Angehörigen, schlechte Erfahrungen im Arbeitsleben oder Konflikte mit dem Jobcenter“ (Bundesregierung 2022: 86 f.).

Wie der Projektverbund bezeichnete auch die Begründung zum Bürgergeld-Gesetz (ebd.) dieses neue Betreuungsformat, zu dem aufsuchende Arbeit im „Lebensumfeld“ und „Einbeziehung von familiären oder sozialen Bezugspersonen“ gehören sollten (ebd.), als „Coaching“. Die ganzheitliche Betreuung sollte sanktionsfrei angeboten werden und „an allen Problemlagen“ arbeiten, die dem „Aufbau der Beschäftigungsfähigkeit“ im Wege stehen.<sup>1</sup>

Tatsächlich bildeten dann die bundesweiten politischen Diskussionen um das Bürgergeld und die Betreuung von Familien mit SGB-II-Leistungen an den fünf Projektstandorten eher parallele Welten. Gegen das Grundanliegen des Gesetzentwurfs, „eine vertrauensvolle, transparente Zusammenarbeit zwischen Leistungsberechtigten und Jobcentern zu fördern“ (Bundesregierung 2022: 2), standen im politischen Raum die gespenstischen Figuren unwürdiger Leistungsberechtigter auf: leistungsfähige Arbeitskräfte, für die sich Arbeitslosigkeit wegen großzügiger SGB-II-Leistungen mehr lohnen würde als Erwerbsarbeit, und vollversorgte Haushalte, die nicht auf Wohn- und Energiekosten achten müssten und deren Vermögen nun auch noch von Amts wegen verschont bleiben sollte. Dazu fehlte es nicht an Warnungen, ohne Sanktionsmöglichkeiten würden die Integrationsfachkräfte der Jobcenter vergebens auf ihre „Kund:innen“ warten müssen, geschweige denn verbindlich mit ihnen arbeiten können.

---

<sup>1</sup> Mehr zum Bürgergeld-Gesetz als Rahmen für Betreuung und Beratung im Beitrag von Peter Weber für diesen Bericht (vgl. Weber 2022).

Unterdessen berichteten die Fachkräfte im Projekt von überwiegend migrantischen Eltern und jungen Erwachsenen, denen Optionen auf Ausbildung oder Erwerbsarbeit versperrt waren: durch Barrieren im Bildungssystem und am Arbeitsmarkt, aber auch durch gesundheitliche Einschränkungen, mangelnde Sprachkenntnisse, Unkenntnis der Hilfesysteme, Familienverhältnisse und häusliche Betreuungspflichten – und die nach freiwilliger Entscheidung für das erweiterte Unterstützungsangebot im Projekt keinen Termin versäumten.

Am Ende dieses Jahres hat zwar keine „neue Vertrauenskultur“ in den „Rechtskreis“ des SGB II Einzug gehalten: Nach dem Kompromiss im Vermittlungsausschuss prägt eine „aktivierende“ Sichtweise, die den Leistungsberechtigten vor allem individuelle Motivationsprobleme zuschreibt und deshalb Verhaltensanforderungen mit Hinweis auf Rechtsfolgen durchsetzen will, weiter den Rechtsrahmen für die Integrationsarbeit der Fachkräfte. Doch hat die „ganzheitliche“ Unterstützung den Vermittlungsausschuss im Wesentlichen unbeschadet überstanden: Sie wird mit dem § 16k ab Juli 2023 als Kann-Bestimmung und als freiwilliges Angebot ausdrücklich gesetzlich vorgesehen sein. Für wen sie dann angeboten werden kann, ist natürlich eine offene Frage, die auch von den Eingliederungsmitteln der Jobcenter und der Berücksichtigung in der Zielsteuerung abhängt. Zudem wurde im Lauf des Gesetzgebungsverfahrens in § 14 Abs. 3 SGB II festgestellt, dass alle erwerbsfähigen Leistungsberechtigten „aufsuchend und sozialraumorientiert“ beraten werden können. Damit besteht die Chance, Erfahrungen des Modellprojekts in den ‚Regelbetrieb‘ der Jobcenter einzubringen, die nun vor der Aufgabe stehen, das neue Unterstützungsformat fachlich auszugestalten.

## Viel Programm, ein knappes Jahr Zeit

„Das Jahr ist viel zu kurz“<sup>2</sup> – war das einhellige Urteil aller im Projektverbund. Die kurze Projektlaufzeit war nicht gewollt, sie hatte rein „förderungstechnische“ Gründe. Sie setzte aber allen Projektbeteiligten enge Grenzen.

Die Träger hatten zum Teil Probleme, für Projektstellen mit kurzer Laufzeit kurzfristig geeignetes Personal zu gewinnen. Dass die Fallarbeit auf maximal 12 Monate begrenzt sein würde, schränkte die Unterstützungsmöglichkeiten im Projekt von vornherein ein. Ein Projektteam, das seinem Konzept eine Betreuungsdauer von sechs Monaten zugrunde gelegt hatte, urteilte später: „Weniger als zwölf Monate hat keinen Sinn“, zwei Jahre seien realistischer. Auch eine Übertragung von Projekterfahrungen in die Regelbetreuung war in der kurzen Frist nicht möglich. Nicht an allen Projektstandorten gelang es, im Lauf des Projektjahres eine Anschlussfinanzierung für die Fortführung der gewählten Arbeitsansätze zu sichern.

Dass die fünf Projektteams so wenig Zeit hatten, ihre örtlichen Arbeitsstrukturen aufzubauen und die vorgesehene Arbeitsweise zu erproben und weiterzuentwickeln, ließ ihnen auch wenig Spielraum für den projektübergreifenden Austausch im Verbund. So wertvoll die von der Projektkoordination virtuell organisierten „Mikroseminare“ und die Treffen mit dem wissenschaftlichen Begleitkreis für den Zusammenhalt im Verbund waren, gaben sie doch keinen Rahmen für verbundweite kollegiale Beratung der Fachkräfte untereinander. Die wichtigste Möglichkeit hierzu dürfte die von einem Projektträger zusammen mit dem Sekretariat des Verbundes organisierte Fortbildung zu systemischer Beratung geboten haben, die sehr positiv bewertet wurde. Da die Projekte unter Zeitdruck begonnen und durchgeführt werden mussten, hatten sie sich zu Projektbeginn nicht auf Standards für eine gemein-

---

<sup>2</sup> Anführungszeichen ohne weitere Quellenangaben kennzeichnen Zitate aus Texten des Verbunds oder aus Gesprächen und Treffen mit Projektbeteiligten.



same qualitative Dokumentation der Fallarbeit verständigt, und im laufenden Projekt fehlten die Ressourcen, mehr zu erfassen (und auch auszuwerten) als die von der Koordination abgefragten Fallzahlen und „erfolgreichen Problemlösungen“.

Schließlich setzte die für das Projekt charakteristische kurze Frist auch der wissenschaftlichen Begleitung enge Grenzen. Der Begleitkreis war als „sounding board“ (Schulze-Böing 2021) gedacht, nicht als Evaluation. Die fünf Kolleginnen und Kollegen nahmen diese Aufgabe in Nebentätigkeit wahr. Sie erhielten interne Projektunterlagen und die Statistiken der Koordination, trafen sich im Projektverlauf einmal untereinander und dreimal mit den Mitgliedern der Steuergruppe und konnten an den verbundweiten „Mikroseminaren“ teilnehmen. Die Fortbildung konnte der Begleitkreis nicht beurteilen. Besuchen in drei der fünf Projekte verdanke ich wertvolle Eindrücke und Fallbeispiele.

So beruhen die nachstehenden Überlegungen nicht auf systematischer Dokumentation und Beobachtung einzelner Fälle und auf Reflexion der Fallarbeit durch Fachkräfte und Leistungsberechtigte, wie man sie von einer qualitativen Evaluation hätte erwarten dürfen (Bartelheimer/Henke 2017). Der Begleitkreis machte sich allein aus Berichten und Einschätzungen von Führungs- und Fachkräften der Projekte und aus den Fallstatistiken ein Bild von der Fallarbeit; Bewertungen durch die unterstützten Familienmitglieder hätten dieses ergänzen müssen. Es liegt auf der Hand, dass auf dieser Informationsgrundlage im Begleitkreis lediglich Eindrücke entstehen konnten. Weder sind dichte Beschreibungen der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den fünf Projektstandorten möglich noch vergleichende Aussagen über Wirkungen und Erfolg der erprobten Unterstützungsformen. Ebenso wenig lässt sich nachzeichnen, wie sich die Arbeitsansätze der fünf Projektteams im Verlauf der Arbeit weiter entwickelten, wie weit sie ihre Projektkonzepte umsetzen konnten und wo sie diese korrigierten.<sup>3</sup> Dieser Text kann lediglich versuchen, die über ein Jahr entstandenen Eindrücke und Informationen vorsichtig zu verallgemeinern.

## Alternativen zu „Selbst machen oder Einkaufen“

Seit Arbeitsagenturen und Jobcentern in besonderen Fallkonstellationen intensivere, „ganzheitliche“ Unterstützung anbieten (Bartelheimer/Henke 2016), stehen sie vor der Entscheidung, ob sie dies mit eigenem Personal tun oder externe Träger damit beauftragen. „Selbst machen“ und „Einkaufen“ sind problematische Alternativen, sind doch beide Lösungen mit Nachteilen verbunden. Für eine Umsetzung im Jobcenter („inhouse“) müssen sich Fachkräfte finden, die so arbeiten wollen und können, und es entstehen organisatorische Sonderbereiche, für die einige Regeln des Geschäftsprozesses ausgesetzt werden, deren Verstetigung dann aber nicht immer gelingt. Wird die Betreuung an Dritte vergeben, können sich Leistungsberechtigte „abgeschoben“ fühlen, und der neue Träger muss erst einmal gegen die negativen Erfahrungen arbeiten, die viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits mit früheren Zuweisungen in Maßnahmen gemacht haben. Die Rückkehr in den „Regelbetrieb“ bedeutet dann einen noch stärkeren Bruch in der Fallarbeit als ein Betreuungswechsel im eigenen Haus und ist bei allem „Absolvent:innenmanagement“ mit Informationsverlust verbunden. Zudem verbleiben die Kompetenzgewinne und Erfahrungen aus intensiverer Unterstützung beim externen Träger, sie entwickeln kein Veränderungspotential für die Arbeitsverwaltung.

Da das vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration (HMSI) geförderte Modellprojekt keine Maßnahme war, die Jobcenter „einkaufen“ konnten, waren die Formen der Zusammenarbeit zwischen ihnen und den Bildungsträgern Vereinbarungssache. An drei Orten waren die Jobcenter An-

---

<sup>3</sup> Im Folgenden werden daher Eindrücke und Berichtetes nicht immer einzelnen Projektstandorten zugeordnet.

tragsteller, an zwei Kooperationspartner. Die gefundenen Lösungen können hier nicht im Einzelnen bilanziert werden, vermeiden aber viele der genannten Nachteile einer Wahl zwischen „make or buy“.

An einem großstädtischen Standort entstand ein gemeinsames Team aus Fachkräften des kommunalen Jobcenters und des Bildungsträgers mit geteilter Teamleitung und unter Einschluss einer Fachkraft aus dem Leistungsbereich, die für die Leistungsangelegenheiten der im Projekt betreuten Familien zuständig wurde. Für das Problem, die Fallarbeit trägerübergreifend und IT-gestützt zu dokumentieren, fand sich allerdings keine befriedigende Lösung.

In einem Flächenkreis arbeitete das Jobcenter mit zwei Bildungsträgern zusammen. Auch hier bildeten die beteiligten Projektfachkräfte ein gemeinsames Team, in dem auch die Fallarbeit besprochen wurde. Jedoch verblieb die Hauptbetreuung der einbezogenen Bedarfsgemeinschaften beim Jobcenter, und die Fallvermerke aller beteiligten Fachkräfte wurden im IT-Verfahren des Jobcenters zusammengeführt.

An den anderen drei Standorten sollten Kooperation beim Zugang ins Projekt, wechselseitige Information im Fall oder gemeinsame Fallbesprechungen („jour fixe“) sicherstellen, dass das Projekt die Fachkräfte des Jobcenters in ihrer Integrationsarbeit unterstützt, und die Fachkräfte des Bildungsträgers sahen sich auch als „Sprachrohr“ zwischen den „Kund:innen“ und ihren „persönlichen Ansprechpartner:innen“.

## Und die Jugendämter?

Viele der Probleme, an denen die Projektteams mit den teilnehmenden Familien arbeiteten, fallen auch in die Zuständigkeit der Jugendämter. Die bei der Arbeit mit Familien vielfach gebotene Kooperation mit dem Allgemeinen Sozialen Dienst bzw. der Familienhilfe wurde von allen Projektteams als weiter offene „Baustelle“ angesprochen. Kein Projekt berichtete, es habe hierzu bestehende rechtskreisübergreifende Kooperationsbeziehungen aus den örtlichen Jugendberufsagenturen nutzen können. Ein Projektteam beklagte, eine „interdisziplinäre Arbeit“ mit dem Jugendamt gelinge gar nicht. In einem anderen Projekt entwickelte sich die Zusammenarbeit so weit, dass das Jugendamt dem Jobcenter Fälle zur Aufnahme ins Projekt vorschlug.

Ein Projektcoach erklärte die Vorbehalte von Familien mit Migrationshintergrund gegen das Jugendamt auch als „interkulturellen Konflikt“: viele migrantische Eltern verteidigten ihren Wunsch, „nach eigener Kultur“, oder sahen das Jugendamt als bedrohliches „Monster“. Für sie war es offenbar wichtig, dass das Projekt sie zunächst einmal über Aufgaben und Rechte der Jugendhilfe aufklären konnte.

## Zugänge ins Projekt: „Wollen statt Müssen“

An allen fünf Standorten sahen die Projektkonzepte vor, dass sich Leistungsberechtigte und ihre Familien<sup>4</sup> freiwillig und sanktionslos für oder gegen eine Projektteilnahme entscheiden konnten. Sie sollten auch auf Wunsch wieder aus der Betreuung ausscheiden können, ohne dadurch im Jobcenter Nachteile befürchten zu müssen. Ein Projekt sah für ausgeschiedene Familien auch die Möglichkeit vor, später wieder in die Betreuung zurückkehren – wozu es jedoch schon wegen der knappen Ressourcen und der kurzen Projektlaufzeit offenbar nicht kam.

---

<sup>4</sup> Grundsätzlich sollte auch die Teilnahme von Familien möglich sein, die aktuell keine Leistungen des Jobcenters bezogen – diese konzeptionell interessante Öffnung über den Rechtskreis des SGB II hinaus erlangte aber offenbar keine praktische Bedeutung.

Die Zugänge in die Betreuung wurden in den fünf Projekten unterschiedlich gestaltet, jedoch durchweg nicht nach der etablierten Logik der ‚Zuweisung‘ in eine ‚Maßnahme‘.

In drei Projekten schlugen Integrationsfachkräfte Bedarfsgemeinschaften für die Betreuung im Projekt vor. Ihr Vorschlag hatte jedoch für beide Seiten den Charakter einer Empfehlung: „Könnt Ihr Euch die angucken?“ Der erste Kontakt mit dem Projekt konnte dann teils im Jobcenter, teils im Umfeld der Leistungsberechtigten stattfinden. Ein Projekt lud die Familien im bewussten Bruch mit dem behördlichen Rahmen zu einem „Teegespräch“ ein, um ihnen das Angebot vorzustellen.

In einem Projekt hatten Vorschläge aus dem Jobcenter und die direkte Ansprache durch Aktivitäten des Bildungsträgers im Stadtteil als Zugangswege etwa die gleiche Bedeutung.

Ein Bildungsträger warb ausschließlich selbst im Sozialraum für das Projekt: „Die Leute kommen und wollen teilnehmen.“ Nahm der Träger sie auf, benachrichtigte er im Rahmen der vereinbarten Kooperation die zuständige Informationsfachkraft im Jobcenter, um wechselseitige Information zu ermöglichen.

Bei allen Unterschieden in den Zugangswegen beurteilten die Projektfachkräfte die Freiwilligkeit nachdrücklich positiv: „Dieser Weg ist die Zukunft!“ „Passgenauer“ gehe es nicht, es gebe „praktisch keine Terminabsagen“. Damit bestätigen sich frühere Projekterfahrungen (z. B. Bartelheimer u.a. 2012): Besser als über ein offenes Angebot, das Leistungsberechtigte ohne mögliche ‚Rechtsfolgen‘ annehmen oder ablehnen können, lässt sich der Zugang in Sonderformen der Betreuung nicht ‚steuern‘, und die in Jobcentern oft beklagten ‚Motivationsprobleme‘ treten nicht auf. Daher ist es positiv zu bewerten, dass auch nach der vom Vermittlungsausschuss veränderten Fassung des § 16k SGB II die ganzheitliche Betreuung keine sanktionsbewehrte „Maßnahme zur Eingliederung in Arbeit“ darstellen wird.<sup>5</sup>

## Erwerbsteilhabe ist Familiensache

Die Teilnahme an beruflicher Ausbildung und am Arbeitsmarkt steht immer in einem Haushalts- oder Familienzusammenhang, der es der einzelnen Erwerbsperson ermöglicht, ihre Arbeitskraft anzubieten und zu reproduzieren. Sind Kinder oder Angehörige zu betreuen, begrenzt dies das Arbeitskraftangebot des Haushalts. Solange berufliche Beratung und Vermittlung in der Arbeitsverwaltung nur die einzelne Erwerbsperson wahrnimmt, konstruiert sie „Beschäftigungsfähigkeit“ als bloß individuelle Eigenschaft und berücksichtigt die Lebenslage der Familie allenfalls als besser oder schlechter verstandene „Rahmenbedingung“.

Dass diese Sichtweise nicht ausreicht, um Barrieren zu bearbeiten, die Ausbildung oder Arbeit entgegenstehen, begründete den familienbezogenen Projektansatz. Die Bedeutung der familiären Situation für die Erwerbsbeteiligung stand im Mittelpunkt aller Projektkonzepte des Verbunds. Dabei legt es jedoch der Rechtsrahmen des SGB II nahe, Unterstützung rein instrumentell darauf auszurichten, das Funktionieren der Familie als Erwerbssystem zu optimieren, sie also „fit“ zu machen für den Arbeitsmarkt.

„Übergeordnetes Ziel bleibt aber die Integration der Klientinnen und Klienten in Erwerbsarbeit. Auf dieses Ziel hin sollen die verschiedenen Aktivitäten zur Unterstützung der Bedarfsgemeinschaften bzw. Familien ausgerichtet werden.“ (MainArbeit u.a. 2022)

---

<sup>5</sup> § 16k Abs. 4 stellt fest: der Sanktionstatbestand nach § 31 Abs. 1 Satz1 Nr. 3 „findet keine Anwendung“.

Doch Kinderbetreuung und soziale Nahbeziehungen haben nicht nur instrumentelle Bedeutung für Erwerbsteilhabe, sondern für die Teilhabe der Leistungsberechtigten eine völlig eigenständige Bedeutung. Auch die erwerbsfähigen Leistungsberechtigten wollen gute Eltern sein.

Wie die Projektteams berichten, richteten sie ihre Fallsicht und ihre Unterstützung gerade nicht einseitig darauf aus, möglichst viele Familienmitglieder „nur in Arbeit“ zu bringen. Dies greife zu kurz. Migrantinnen und Migranten seien ohnehin „programmiert zu arbeiten“, aber „Hürden halten sie dabei auf“. In manchen Fällen komme es auch darauf an, Ausbildungsoptionen gegen den Wunsch zu stärken, selbst für das Familieneinkommen zu sorgen. Ein Projekt nutzte „Mikroprojekte“ für Kinder, um Eltern untereinander und mit dem Jobcenter in Kontakt zu bringen: „Angebote für Kinder sind Angebote für die Eltern.“

Eine solche Unterstützung „Schritt für Schritt“ steht aber offenbar beruflichen Fortschritten nicht entgegen. Jedenfalls verzeichnet die Statistik der Projektkoordination von Januar bis November 2022 65 „erfolgreiche Problemlösungen“ bei Erwerbsarbeit und 36 bei Qualifizierung (ohne Sprachqualifizierung). Wie weit die Projekte für ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ausbildungsträger oder Arbeitgeber ansprechen konnten, lässt sich hier nicht bilanzieren. Immerhin beschrieb ein städtisches Projektteam seine Arbeit als „Arbeitgeberservice im Quartier“ und berichtete, dass Arbeitgeber die Räume des Projekts für Vorstellungsgespräche nutzten.

Die Betreuung in der Grundsicherung für alle Teilhabebelange der Familien zu öffnen, ermöglicht demnach auch eine realistische Sicht auf Möglichkeiten der Erwerbsbeteiligung. Ohne „Vermittlungsvorrang“ zu arbeiten, muss auch nicht zu einem „Stufenmodell“ führen, bei dem erst andere Probleme abuarbeiten sind, bevor Ausbildung oder Arbeit in den Blick kommen kann. Die Rangfolge der Probleme bestimmt vielmehr der Fall.

## Teilhabebedarfe im Leistungsbezug

Wie legitim es ist, dass Jobcenter Leistungsberechtigten durch Geld und Unterstützung eine bessere alltägliche Lebensführung ermöglichen, war lange strittig. Noch vor wenigen Jahren urteilte Heinrich Alt, ehemaliges Vorstandsmitglied der Bundesagentur für Arbeit, darüber so:

„Keine Verbesserung oder Veränderung im Leistungsrecht löst dauerhaft ein Problem. Der einzige Lösungsweg, auf den sich alle Energie von Mensch und Behörde konzentrieren sollte, kann nur die Integration in Ausbildung und Beschäftigung sein.“ (Alt 2017, S. 14)

Die Arbeit des Projektverbands hat dagegen Bedarfe von Familien sichtbar gemacht, die *im Leistungsbezug* gedeckt werden können, auch wenn dies nicht gleich absehbar dazu beiträgt, Hilfebedürftigkeit zu beseitigen, zu verkürzen oder zu vermindern. Ein Projektteam eröffnete das erste Treffen mit den betreuten Familien (seinen „Familienrat“) mit der Frage: „Was können wir dafür tun, dass es uns in Deutschland gut geht?“

Die bereits erwähnte Statistik der „Problemlösungen“ liest sich auch als Hinweis darauf, was zusammen mit berufsbezogenen Leistungen zur „Sicherung der Möglichkeit zur Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen und zu einem Mindestmaß an Teilhabe am gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Leben“ gehört (BVerfGE 2010: Rn. 135). Allerdings bleibt diese Bedarfsinformation in der Projektstatistik unscharf, denn mit 129 Nennungen ist „Andere“ die bedeutendste Kategorie. Und sie zeigt aufgrund der Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer viele Bedarfe an, die spezifisch für migrantische Familien in der Grundsicherung sein dürften.

Häufig bearbeiteten die Projektteams schulische Probleme; an einem Standort mit dem Ergebnis: „jetzt sprechen uns die Lehrer an“. Noch etwas häufiger nannten sie gesundheitliche Probleme, wobei es etwa darum gehen konnte, Familienmitglieder beim Zugang in notwendige ärztliche Behandlung zu unterstützen. Qualifizierung zum Spracherwerb war ein großes Thema, da offenbar „Sprachkurse schwer zu bekommen“ sind. Dass Probleme mit der Kinderbetreuung seltener erfolgreich gelöst werden konnten, verweist darauf, dass es für die Jobcenter schwierig bleibt, den von ihnen betreuten Eltern den Weg zu Krippen-, Kita- oder Hortplätzen zu ebnet. „Wohnstress“ ist ein zentrales Vermittlungshemmnis: „Wenn das nicht geklärt ist, braucht man nicht weiterzumachen.“ Aber der Zugang zum Wohnungsmarkt ist womöglich noch hürdenreicher als der zum Arbeitsmarkt.

An einigen der Standorte nahm Klärungsbedarf zu den materiellen Leistungsansprüchen in der Fallarbeit breiten Raum ein. Der Blick auf die Bedarfsgemeinschaft, der im Bereich Markt und Integration der Jobcenter noch erprobt wird, ist für den Leistungsbereich ohnehin die Regel, weshalb dieser nach dem Urteil einer Integrationsfachkraft „viel näher an den existenziellen Situationen“ der Familien ist. Eine Leistungsfachkraft in das Projektteam einzubeziehen (siehe oben), erscheint daher als eine besonders gelungene Lösung.

## Arbeitsweisen – was war anders?

Die dargestellten Arbeitsweisen der Projektteams unterscheiden sich wenigstens in fünf gemeinsamen Merkmalen von der Betreuung im Regelbetrieb der Jobcenter: Die „Coaches“ arbeiteten sozialräumlich, aufsuchend, muttersprachlich und praktisch, und sie kombinierten Einzelfallarbeit mit Gruppenangeboten.

Dass die Projektteams sozialraumorientiert arbeiten wollten, betonten alle fünf Projektkonzepte, doch was darunter zu verstehen ist, bedarf stets der fachlichen Konkretisierung.

An zwei der drei großstädtischen Standorte waren die Projektteams in bestimmten Stadtteilen präsent und sprachen Familien über ihre Stadtteilarbeit für die Teilnahme an; eines der beiden Teams dehnte im Projektverlauf seinen Einzugsbereich auf andere Stadtteile aus. Im dritten großstädtischen Projekt stand die sozialräumliche Ausrichtung nicht für einen bestimmten Einzugsbereich, sondern vor allem für die Entscheidung, Familiengespräche außerhalb des Jobcenters zu führen, und für institutionenübergreifende Vernetzung. Am vierten, kleinstädtischen Standort und im Flächenkreis bildete grundsätzlich das ganze Stadt- bzw. Kreisgebiet den Einzugsbereich für das Projekt; teils arbeiteten die Fachkräfte wohnortnah, teils übernahmen sie Fahrdienste, um Familien aus verschiedenen Standorten die Teilnahme an einem Angebot zu ermöglichen.

Als sozialräumliche Kooperationspartner waren im städtischen Rahmen Quartiersmanagement und Familienzentrums von besonderer Bedeutung. Ein städtischer Bildungsträger brachte Quartiersmanagement als eigenen Arbeitsschwerpunkt ins Projekt ein; einer war selbst auch Familienzentrums. Sozialraumorientierung kann auch bedeuten, an „Dienstleistungsketten“ (vgl. Reis 2020: 152 ff.) zu arbeiten – denn schließlich fallen, wie eine Projektbeteiligte herausstellte, Kita, Schule und Wohnen sämtlich in kommunale Zuständigkeit.

Gemeinsam war allen Projektteams die Idee, den Besprechungstisch im Jobcenter zu verlassen. Aufsuchend zu arbeiten, bedeutete, Gespräche und Aktivitäten an für die Leistungsberechtigten barrierearmen, neutralen bzw. positiv besetzten Orten oder in ihrer Wohnung durchzuführen. Dabei zeigte sich: Sind Hausbesuche in andere Unterstützungsaktivitäten und in einen freiwilligen Rahmen eingebettet, werden sie nicht als Übergriff erlebt, sondern positiv aufgenommen; sie können dann auch ein Zeichen der Wertschätzung sein und mehr Gleichheit herstellen.

Die Projekte hatten mit mehrsprachigen Fachkräften, von denen viele selbst Migrationshintergrund hatten, Personal die Voraussetzungen dafür geschaffen, mit migrantischen Familien in den für das Quartier oder die Zielgruppe wichtigsten Muttersprachen zu arbeiten. Auch die in eins der Teams integrierte Sachbearbeiterin konnte Fragen zu materiellen Leistungen mit den Familien in deren Muttersprache klären.

Charakteristisch für die Arbeitsweisen im Projekt war, dass sie die Unterstützung nicht auf Information und Beratung, also rein kommunikative Handlungsformen, beschränkten. Ein Projektteam betonte nachdrücklich, nicht „verweisend“ arbeiten zu wollen, d.h. die Wege zu anderen Stellen und Angeboten nicht nur zu erklären, sondern mitzugehen oder zu eröffnen. So verstanden bedeutet „ganzheitliche“ Unterstützung auch eine Absage an die in Jobcentern häufige Praxis: Leistungsberechtigten lediglich zu erklären, welches Verhalten von ihnen erwartet wird, ohne zu berücksichtigen, ob sie es schaffen können, so zu handeln. Stattdessen gehörte es für die Projektcoaches an allen fünf Standorten zur „schrittweisen Lösung diverser Problemlagen“, Personen zu *begleiten* – etwa zum Staatsanwalt, zu Ärztinnen und Ärzten, zu Behörden („Lotsenfunktion“). Sie haben *angeleitet* – nämlich nicht nur erklärt, wie man einen Arzttermin verabredet, sondern es vorgemacht („an die Hand nehmen“). Sie haben praktisch *assistiert* und dabei auch *stellvertretend gehandelt*, etwa Familienmitglieder beim Amtsgericht vertreten, Dokumente beantragt und besorgt, und einen inklusiven Kita-platz geregelt.

Auch haben alle fünf Projektteams ihre Einzelfallarbeit mit Gruppenangeboten kombiniert – auch sie stehen für Sozialraumorientierung und für aufsuchendes Arbeiten. An einem Standort waren Kursangebote ein zentraler Bestandteil des Konzepts. An einem anderen erwiesen sich „Mikroprojekte“ für Kinder als wichtiges Instrument, um die Isolation migrantischer Familien zu bearbeiten, ihre Diskriminierungserfahrungen auszugleichen und über die Kinder in Kontakt mit den Eltern zu kommen: „Über die Kinder bekommen wir Informationen über die Eltern, die wir am Schreibtisch im Jobcenter nie rausbekommen hätten.“ Ein drittes Projektteam bot „Miniseminare“ im Quartier an: zu Mülltrennung, zum Energiesparen, zur Wohnungssuche, zum Vermeiden von Schulden, zu Gewalt, zur Polizei und zum besonders wichtigen Thema: „Was möchte das Jobcenter.“

Was diese verschiedenen Handlungsformen zu einer Arbeitsweise verknüpft, ist vor allem die Bereitschaft, „sich auf den Fall einzulassen“. Zu dieser Haltung gehört – bei allen wahrgenommenen Problemen und Defiziten – der Respekt für bisherige Lebensleistung, also – wie es ein Projektcoach bei der Darstellung eines Falls ausdrückte – „anzuerkennen, was Frau K. geschafft hat“.

Eine solche Arbeitsweise ist zeitintensiv und auch persönlich belastend. Diese Belastungen wurden im Projektverlauf in Projektbesuchen und in Treffen mit der wissenschaftlichen Begleitgruppe angesprochen, und mehrere Projektteams mussten ihre Konzeptannahmen über Betreuungsdauern nach oben und ihre Fallzahlenziele nach unten korrigieren. Auch entstand mit dem nahenden Ende des Projekts die Frage, wie man die unterstützenden Beziehungen, die über die Zeit entstanden sind, wieder beenden kann. Eine naheliegende Antwort lautet, stärker zu reflektieren, „wie weit man sich einlässt“ und wozu man besser „andere Akteure mobilisieren“ sollte. Distanz herzustellen und zu wahren, gehört sicher zur Professionalität. Und doch fragt sich, wann der richtige Zeitpunkt für einen solchen Rat wäre. Denn das Modellprojekt wollte ja erst einmal eine Arbeitsweise erproben, die nicht gleich Aufgaben wegdelegiert, und eine Nähe herstellen, die im Regelbetrieb der Jobcenter nicht entstehen kann. ‚Ein bisschen ganzheitlich‘ geht eben auch nicht.

## Warum „Coaching“?

Der Begriff des „Coachings“ hat sich zunächst für die Betreuung langzeitarbeitsloser Leistungsberechtigter – etwa das „beschäftigungsbegleitende Coaching“ in Maßnahmen des „Sozialen Arbeitsmarkts“ nach § 16i SGB II – bei Jobcentern und freien Trägern etabliert. Es wird darüber hinaus in den letzten Jahren häufig für aufsuchende Betreuungsformen und für die Arbeit mit Bedarfsgemeinschaften („Familiencoaching“) verwendet (Oschmiansky u.a. 2020). „Coaching“ findet sich daher wie selbstverständlich in den Konzepten der Verbundprojekte, und – wie erwähnt – in der Gesetzesbegründung zum neuen § 16k SGB II.

Doch Versuche, „Coaching“ für die Arbeit der Jobcenter fachlich zu bestimmen und gegen andere Handlungsformen abzugrenzen, stehen noch aus.<sup>6</sup> Das Etikett signalisiert zunächst einmal die Absicht, über die bisherige Praxis der Vermittlungsberatung hinauszugehen. Auch die Fachkräfte des Projektverbunds haben den Begriff fachlich weniger stark reflektiert als den der „systemischen“ Beratung. Wo sie sich selbst als „Coaches“ bezeichneten, taten sie dies eher, um sich abzugrenzen: „Wir sind Coach, nicht Familienhelfer.“ Ein Coach hatte die Sorge, sie werde in der Fallarbeit „Therapeutin, ohne es zu wollen“. Damit ist aber noch nicht geklärt, was „Coaching“ von diesen anderen professionellen Handlungsformen unterscheiden soll. Und es fragt sich eben, wie gut der Begriff auf die oben beschriebenen besonderen Arbeitsweisen passt.

Die Projektteams wollten durch eine aufsuchende und betont wertschätzende Arbeitsweise Hierarchien in der Dienstleistungsbeziehung abflachen, die sich im Jobcenter vor allem durch die „hoheitlichen“ Kontrollfunktionen und die Leistungsentscheidungen ergeben – was auch im Gesetzentwurf zum Bürgergeld (Bundesregierung 2022: 2, 44 f., 81, 86) mit der Formel von mehr „Augenhöhe“ illustriert wird. „Coaching“ legt aber eher eine direktive, hierarchische Beziehung nahe. Dagegen ist eingewendet worden, Beratung sei womöglich noch hierarchischer. Tatsächlich aber überlässt die Handlungsform Beratung den Ratsuchenden sowohl die Entscheidung, Rat zu suchen, als auch den späteren Umgang mit dem erhaltenen Rat. Beratung akzeptiert also die „Autonomie der Lebenspraxis“ (Reis u.a. 1998: 31), weshalb sich die Asymmetrie der Beratungsbeziehung im Prozess umkehrt.<sup>7</sup> Damit ist auch gesagt, dass ein weiteres häufig genanntes Merkmal des „Coachings“ – man müsse sich aus eigener Initiative darauf einlassen – für die Beratung ebenso gilt und zur Unterscheidung nicht taugt.

Es war wesentlich für die Arbeitsweisen des Projekts, mit praktischer Unterstützung über Beratung hinauszugehen.<sup>8</sup> Dass Coaching dann praktisch wird, wenn es etwas vormacht, also anleitet, könnte ein Argument für den Begriffsgebrauch sein. Dagegen werden andere praktische Handlungsformen, die für die Arbeitsweisen der Projekte wesentlich waren, nämlich Begleitung, Assistenz und stellvertretendes Handeln (siehe oben), eher nicht mit „Coaching“ verbunden – der Coach kickt nicht mit.

---

<sup>6</sup> An der einzigen Stelle, an der Oschmiansky u.a. (2020: 6, Fn. 6) Coaching fachlich einzuordnen versuchen, weisen sie wieder zurück auf andere Ansätze: nämlich lösungsorientierte Beratung bzw. Kurztherapie. Dagegen stellt das Grundlagenpapier der Bundesagentur für Arbeit zur Weiterentwicklung der BA-Beratungskonzeption (BeKo, Rübner/Weber 2021: 61 ff.) „ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung im SGB II“ den beiden von der Beratungskonzeption unterschiedenen Formaten der „Orientierungs- und Entscheidungsberatung“ und der „integrationsbegleitenden Beratung“ als „ergänzende Perspektive“ zur Seite, ohne auf den Coaching-Begriff zurückzugreifen.

<sup>7</sup> Hier wird die grundlegende Handlungslogik der Beratung angesprochen, nicht die Praxis der Beratung im Jobcenter, die diese Bedingungen regelmäßig verletzt.

<sup>8</sup> Dies spricht auch dagegen, eine „ganzheitliche“ Arbeitsweise allein mit Beratung zu identifizieren, wie es die Neufassung des BeKo-Grundlagenpapiers tut.

Es spricht daher einiges dafür, den Begriff des „Coachings“ vorläufig kritisch zu verwenden und – wie es auch der Gesetzentwurf zu §16k SGB II tut – zunächst von „ganzheitlicher Unterstützung“ zu sprechen.

Und was bleibt?

Modellprojekte erfüllen dann ihre Funktion, wenn sie es entweder ermöglichen, Erfahrungen weiterzugeben und den ‚Regelbetrieb‘ zu verändern, oder wenn es gelingt, sie als besondere Praxisform zu verstetigen. Für Erfahrungstransfer aus „Family Fit“ war die Projektlaufzeit von einem Jahr zu kurz. Überhaupt dürfte der Versuch, Betreuungsarbeit im SGB II fachlich weiterzuentwickeln, immer wieder an Grenzen stoßen. Im ‚Regelbetrieb‘ „Änderungsbereitschaft“ zu schaffen, will aber gewollt und nicht zuletzt finanziert sein.

Für die Jobcenter wird es 2023 darum gehen zu klären, wie sie die neuen Möglichkeiten „ganzheitlicher“ und aufsuchender Unterstützung nutzen und ausgestalten können. Normativ ist dafür zu klären, für welche Teilhabeziele – über Erwerbsteilhabe hinaus – das System Jobcenter da sein soll. Mit dem Bürgergeld-Gesetz ist der Einwand schon weniger überzeugend geworden, „der Steuerzahler“ erwarte von den Jobcentern vor allem Vermittlung in Arbeit. Das Modellprojekt sollte immerhin gezeigt haben, dass ein systemisches Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit und eine breitere Lebenslagenorientierung nicht weniger positive Effekte für „Beschäftigungsfähigkeit“ zu erreichen vermag als eine enge Beschäftigungs- oder „Integrations“-Orientierung.

Versteht man Beschränkungen der Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit systemisch, d.h. als Folge persönlicher *und* institutioneller Barrieren, so reicht Beratung nicht aus, um daran etwas zu ändern. Die Projekte des Verbunds haben gezeigt, dass eine wohnortnahe, aufsuchende und praktisch unterstützende Arbeitsweise außerhalb des behördlichen Rahmens der Jobcenter neue Zugangschancen schafft.

Da die Jobcenter intensivere Formen der Unterstützung, wie sie nun neben dem sozialen Arbeitsmarkt auch der neue § 16k SGB II vorsieht, absehbar nur für einen relativ kleinen Teil ihres Fallbestands anbieten können, wird es für einen „passgenauen“ Einsatz dieser Ressourcen entscheidend darauf ankommen, Zugänge freiwillig zu gestalten und den Leistungsberechtigten, die dafür in Betracht kommen, die Entscheidung für eine Teilnahme zu überlassen. Vielleicht lassen sich aus der Projektstatistik auch Anhaltspunkte für eine fachlich angemessene Betreuungsrelation ableiten.

Die ganze Bedarfsgemeinschaft gemeinsam zu betreuen und die familiären Bedingungen als Grundlage für Beschäftigungsfähigkeit und für Teilhabe im Blick zu haben, sollte für die Jobcenter Standard werden. Dabei ist die derzeitige strenge Arbeitsteilung zwischen Integrationsarbeit und Leistungsgewährung in hohem Maße dysfunktional. Die menschenwürdige Existenz zu sichern, muss die Grundlage für alle weiteren Betreuungsleistungen der Jobcenter bilden. Und für die Fachkräfte ist schon immer der Bedarf des ganzen Haushalts maßgebend.

§ 16k SGB II stellt die Jobcenter wieder vor die Alternative, „ganzheitliche“ Betreuung entweder selbst, durch die Agentur für Arbeit, oder durch von dieser beauftragte Dritte zu leisten. Das Projekt hat gezeigt, dass Formen der Kooperation von Jobcentern und anderen Trägern möglich sind, die viele Nachteile von „Machen“ und „Einkaufen“ vermeiden. Da das Bürgergeld-Gesetz Qualifizierung gegenüber der möglichst raschen Vermittlung in Arbeit aufgewertet hat und es in der Arbeitsförderung künftig angesichts von Fachkräftemangel wie bei der Transformation zu Klimaneutralität vor allem auf berufliche Weiterbildung ankommen wird, könnten Bildungsträger Wunschpartner für eine solche Kooperation sein.



Mit mehr Präsenz der Jobcenter im – wie auch immer verstandenen – Sozialraum kommt es künftig noch stärker auf die Kooperationsbeziehungen der Jobcenter zu anderen Leistungsbereichen der kommunalen Sozialpolitik an. Das Modellprojekt hat hierfür die wichtigsten Bereiche auf die Agenda gesetzt: Kinder- und Jugendhilfe, Kindertagesbetreuung, Schulen.

*Dr. Peter Bartelheimer war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut, Göttingen (SOFI), und arbeitet nach seiner Pensionierung als freiberuflicher Wissenschaftlicher in Bremen*

## Literatur

Alt, Heinrich (2017): Gutachten zum Reformbedarf in der Grundsicherung. Potsdam-Babelsberg.

Bartelheimer, Peter/Henke, Jutta (2016): Wenn Matching nicht reicht: Anforderungen an Fachkräfte bei der Vermittlung von Langzeitarbeitslosen. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 47 (4), 64-73.

Bartelheimer, Peter/Henke, Jutta (2017): Interaktionsarbeit in der qualitativen Arbeitsmarktforschung. Eine Methodenreflexion. In: Sowa, Frank/Staples, Ronald (Hg.): Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat. Baden-Baden: Nomos edition sigma, 67-89.

Bartelheimer, Peter/Henke, Jutta/Kotlenga, Sandra/Pagels, Nils/Schelkle, Bettina (2012): „Es lässt sich mit allen arbeiten“. PRIMUS - Arbeitsmarktdienstleistung zwischen Vermittlung und Fallmanagement. Nürnberg.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2022): Entwurf eines Zwölften Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze - Einführung eines Bürgergeldes (Bürgergeld-Gesetz). Referentenentwurf. Berlin.

Bundesregierung (2022): Entwurf eines Zwölften Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze – Einführung eines Bürgergeldes (Bürgergeld-Gesetz). Berlin: Bundstagsdrucksache 20/3873 vom 10.10.2022.

Bundesverfassungsgericht (BVerfG) (2010): 1 BvL 1, 3, 4/09 vom 9.2.2010.

Hessischer Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften (2022): Auswertung typisierte Ergebnisse, Stand November 2022. M. Schulze Böing, Vanessa Daab, Verbundsekretariat. Offenbach am Main.

Hessisches Ministerium für Soziales und Integration (2022): Jobcenter und Träger in familienbezogener Kooperation. Lessons learned aus dem Bedarfsgemeinschafts-Coaching im Rahmen von REACT-EU. Stadtallendorf.

MainArbeit. Kommunales Jobcenter Offenbach (2022): Verbund von hessischen Projekten zum Coaching von Bedarfsgemeinschaften (Interventionsansatz 1). Antrag auf Förderung durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration (HMSI). Offenbach am Main.

Oschmiansky, Frank/Popp, Sandra/Kaps, Petra (2020): Fallstudien zur Analyse alternativer Formen der Beratung für langzeitarbeitslose Menschen in der Grundsicherung. Projekt Nr. 13-19-00275. Endbericht. Berlin.

Reis, Claus (2020): Kommunales Integrationsmanagement. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Reis, Claus; Bartelheimer, Peter; Dieckmann, Helmut; Freyberg, Thomas von; Kinstler, Hans-Joachim (1998): Modellprojekt „Sozialbüros“ NRW. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung.

Rübner, Matthias/Weber, Peter (2021): Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo). Nürnberg.

Schulze-Böing, Matthias (2021): Förderung der Integration in Erwerbsarbeit durch Förderung von Bedarfsgemeinschaften im Bereich des SGB II. Projektstruktur und Schwerpunkte der Verbundarbeit. Offenbach am Main.

Weber, Peter (2022): Gute Beratung in neuen Formaten. Handlungsimpulse und Anforderungen bei

Tina Hoffmann:

## Coaching von Bedarfsgemeinschaften, ein Konzept mit Zukunft – aus wohlfahrtsverbandlicher Perspektive

### Das Besondere im Projekt

Idee des Bedarfsgemeinschafts-Coaching im Projekt „Family Fit“ war es, Familien im SGB II-Leistungsbezug, die mit problematischen Lebensumständen und persönlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, jenseits der gängigen Routinen des Regelgeschäfts zu unterstützen und ihnen besondere Aufmerksamkeit und Hilfestellung zukommen zu lassen. Entstanden sind Projekte mit einem freiwilligen und durch aufsuchende Ansätze besonders niederschwellig zugängliche Unterstützungsansätze. Im Zentrum der Hilfestellung stand ein Coaching der Bedarfsgemeinschaften. Dieses nimmt Familien und die Wechselbeziehungen ihrer Mitglieder in den Blick, bietet Beratung und Begleitung an und erschließt weitergehende Hilfestellungen. Daraus hinaus wurden in den Projekten vielfältige Hilfestellungen für unterschiedliche Alltagsprobleme von der Unterstützung bei Behördengängen bis hin zur Abfederung existenzieller Notlagen der Familien wie ein drohender Wohnungsverlust abgedeckt. Mit unterschiedlicher Intensität verfolgten die Projekte dabei auch die Zielsetzung der Erwerbsintegration. Die Projekte wurden sowohl in Regionen umgesetzt, in denen bereits Ansätze und Projekte eines Bedarfsgemeinschafts-Coachings existierten als auch an Standorten, die das Projekt als Erprobungsfeld für eine neue Praxis nutzen.

### Erkenntnisse aus dem Projektverlauf und erzielten Ergebnissen

#### Nutzen aus Perspektive der einbezogenen Familien

Aus wohlfahrtsverbandlicher Perspektive stellt sich zuallererst die Frage, was das Projekt den betroffenen Familien genutzt hat. Inwieweit wurde ihren Bedürfnissen gefolgt und ihr Hilfebedarf gedeckt? Der auf dem Freiwilligkeitsprinzip gestaltete Projektzugang hatte hierfür eine zentrale, aber längst nicht hinlängliche Voraussetzung geschaffen. Mangels genauerer Projekterkundungen in der Praxis lassen sich zu dieser Frage nur allgemeine, nicht abschließende Einschätzungen geben. Die aufsuchende Arbeit im sozialen Umfeld der Familien war ein entscheidender Ansatz, um die Familien zu erreichen und ihre Lebensumstände kennenzulernen. Projektzugänge, die anderenorts gerade vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie geschaffen wurden, haben sich auch hier bewährt. Dazu zählt etwa die niederschwellige Ansprache über Kindertagesstätten und die Quartiersarbeit. Im Unterschied zu gängigen Maßnahmen der Arbeitsförderung, wie etwa den Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung, war in den „Family Fit“-Projekten eine größere Offenheit dafür gegeben, sich den konkreten Bedarfen und Notlagen der betreuten Familien anzunehmen und nicht mangels Arbeitsmarktkonformität von vornherein auszublenden. Während des Projektverlaufs ist dafür viel Unterstützung in Bereichen geleistet worden, die jenseits der klassischen Arbeitsmarktintegration liegen und insbesondere Kinder und Jugendlichen zugutegekommen sind; dazu zählen etwa Hilfen für den Schulbesuch, eine sinnvolle Freizeitgestaltung oder die Organisation der Kinderbetreuung. Standortübergreifend hatten es die Projekte mit handfesten existenziellen Sorgen der Familien, so bei der Sicherung des Wohnraums und bei Hilfestellungen zur Existenzsicherung oder sogar Aufenthaltssicherung, zu tun. Einzelne Projekte hatten sich zwar Zielgrößen für die Integration in Erwerbsarbeit gesetzt, diese im Projektverlauf aus guten Gründen dann jedoch nicht scharf gestellt. Im Ansatz des befristeten Projekts lag es leider von Anfang an begründet, dass die Familien die Hilfen

nur für begrenzte Zeit und in vielen Fällen nicht ausreichend lange genug bekommen haben. Ein faktisch sechs- oder neunmonatiger Projektzeitraum ist schlichtweg in vielen Konstellationen zu kurz, um aufgedeckte Notlagen vollständig beseitigen zu können. Reine Verweisberatungen auf andere Stellen haben sich zudem als vielfach unzureichend herausgestellt, so ein explizites Erkenntnis aus den Projekten. Für zukünftige Projekte bzw. Ansätze des Bedarfsgemeinschafts-Coachings ist es unbedingt zu empfehlen, die Teilnehmer:innenperspektive systematisch einzubeziehen und dafür Teilnehmer:innenbefragungen oder andere geeignete Verfahren in das Projektmonitoring bzw. die Projektevaluation aufzunehmen.

### Eindrücke zur Arbeit der beteiligten Träger

In der wohlfahrtsverbandlichen Arbeit werden typischerweise der Beitrag der beteiligten Träger am Projekterfolg und die Rahmenbedingungen, unter denen die Träger ihre Tätigkeit zu leisten haben, in den Blick genommen. In der Umsetzung der Projekte zeigt sich: die beteiligten Träger haben eine Schlüsselstellung beim Zugang und bei der Betreuung der gecoachten Familien eingenommen. Ansprache und aufsuchende Arbeit mit Freiwilligkeitscharakter und Vertrauen, sozialarbeiterische Unterstützung und Netzwerkarbeit sind die Domäne der Träger.

Für das eingesetzte Coaching wurde kein einheitliches Konzept eingesetzt. Vielmehr wurden unterschiedliche Vorgehensweisen und neue Ansätze erprobt. Zudem wurden keine einheitlichen qualifikatorischen Vorgaben für das Coaching gemacht. Für die beteiligten Träger war es herausfordernd, qualifiziertes Personal für ihre befristeten Projekte zu gewinnen und zeitnah genug einstellen zu können. Im Verlauf der Projektumsetzung waren dann Sozialpädagog:innen ebenso am Werk wie Soziolog:innen oder Historiker:innen. Das Projekt beinhaltete eine Fortbildungsreihe zum systemischen Coaching, die von den Projektmitarbeiter:innen an unterschiedlichen Standorten dankbar angenommen wurden und das offenkundig verbreitete „Learning on the job“ gut zu unterstützen vermochte.

Eine weitere Besonderheit des Projekts lag darin, die Realisierung des Coachings jenseits gängiger „make-or-buy Ansätze“ (siehe den Beitrag von Dr. Peter Bartelheimer) zu ermöglichen, bei denen das Coaching entweder ausschließlich vom Jobcenter selbst oder bei einem beauftragten Träger angesiedelt ist. Aus prinzipiellen Erwägungen sollte die Erbringung von Eingliederungsleistungen durch die Jobcenter die Ausnahme bleiben. Denn solche Inhouse-Maßnahmen sind qua Gesetz keinesfalls als Regelmodell der Leistungserbringung vorgesehen, sondern nur als Sonderfall, der unter bestimmten Bedingungen eintreten kann. Dem sozialstaatlich verankerten Subsidiaritätsgrundsatz folgend (§ 17 SGB II) gilt ein Vorrang von sogenannten Dritten bei der Leistungserbringung und ein Zurückhaltungsgebot auf Seiten öffentlichen Hand<sup>1</sup>. Im Projekt „Family Fit“ hat sich gleichwohl gezeigt, dass ein „Modell der dritten Art“, d.h. ein solches, dass die Jobcenter neben Trägern unmittelbar in die Durchführung des Coachings einbezieht, erfolgversprechend ist. Im Projektverlauf wurden kooperative Coachingmodelle erprobt, bei denen Jobcenter und Träger entweder das Coaching gemeinsam als Team umsetzten oder in der Fallbetreuung Hand in Hand arbeiteten. Die Lebenswelten und komplexen Problemlagen der betreuten Familien rückten im wahrsten Sinne des Wortes näher an die Mitarbeiter:innen im Jobcenter heran, wurden dort erfahrbar und erforderten veränderte, besser passende Reaktionsmuster der Behörden. Die Ressourcen von Jobcentern und Trägern für die Betreuung der Familien konnten so leichter gebündelt und die Fallarbeit besser aufeinander abgestimmt werden.

---

<sup>1</sup> Siehe etwa Stellungnahme der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) zum Referentenentwurf eines Zwölften Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze – Einführung eines Bürgergeldes (Bürgergeld-Gesetz)

## Anregungen für den weitergehenden Transfer nach der Bürgergeldreform

Ein Coaching mit ganzheitlichem Anspruch, das komplexe Lebensumstände in den Blick nimmt, einen niedrighwelligen, d.h. freiwilligen und nach Bedarf auch aufsuchenden Ansatz wählt und Schritt für Schritt an der Beschäftigungsfähigkeit der Leistungsberechtigten arbeitet, ist nun auch im SGB II verankert. Die Bürgergeldreform hat mit § 16k SGB II „Ganzheitliche Betreuung“ ein entsprechendes neues Regelinstrument eingeführt. Das Projekt „Family Fit“ stellt wie dargestellt in vielerlei Hinsicht einen guten Vorläufer für entsprechende Coachingansätze dar. Der neu geschaffene gesetzliche Rahmen sieht allerdings zunächst vor, dass die Jobcenter das neue Coaching als sog. inhouse-Angebot entweder selbst wahrnehmen oder es bei Dritten über den Vergabeweg oder das Gutscheinsystem organisieren. Es ist eine offene Gestaltungsaufgabe, ob und inwiefern die im Projekt „Family Fit“ erprobten kooperativen Coachingansätze übertragbar sind. Nach Rückmeldungen von Trägern aus dem Projekt „Family Fit“ sollte die Umsetzung des Coachings auf dem Vergabeweg von den Jobcentern nur mit größter Vorsicht angestrebt werden. Denn den in kommunalen Netzwerken von Wohnungslosenhilfe und Kinder- und Jugendhilfe verankerten lokal ansässigen Träger verleiht ihr Qualitätsvorsprung in der vernetzten Sozialarbeit und „Heimvorteil“ im überregionalen Bieterwettbewerb nur wenig Durchschlagskraft. Sie sehen sich mit Erfolgsparametern konfrontiert, die einseitig auf den Arbeitsmarkt fokussieren. Egal wie das Coaching organisiert wird; die Zeit scheint reif dafür sein, qualifikatorische Standards einzuziehen. So sollten Coaches über ein abgeschlossenes Studium der Sozialpädagogik bzw. Sozialarbeit, über Kenntnisse im systemischen Coaching, Zielgruppenerfahrung und idealerweise einer guten Vernetzung im örtlichen, rechtskreisübergreifenden Hilfesystem verfügen. Das neue Bürgergeld tritt mit dem Anspruch einer stärkeren Nachhaltigkeit der Integrationsleistungen auf. Und auch nach den Erfahrungen im Projekt „Family Fit“ schließen sich lediglich kurzfristige Coachings für die Unterstützung von Menschen mit komplexen Problemlagen aus. Entsprechend längerfristig muss das Coaching angelegt sein. Vorgeschlagen wird, es für den genannten Personenkreis im Bedarfsfall mindestens ein, besser sogar bis zu zwei Jahre lang bereitstellen zu können. Die prekären Lebensumstände der betroffenen Familien erfordern über das SGB II hinausreichende Hilfen und Leistungen etwa der kommunalen Integrationspolitik, der Kinder- und Jugendhilfe und der Wohnungspolitik zu erschließen. Die Wirksamkeit des ganzheitlichen Coachings wird letztlich maßgeblich davon abhängen, ob solche Hilfen und Leistungen vor Ort tatsächlich verfügbar sind.

*Tina Hofmann ist Referentin im Paritätischen Gesamtverband für die Bereiche Arbeitsmarktpolitik, Grundsicherung für Arbeitsuchende und Jugendsozialarbeit.*

Peter Weber:

## Gute Beratung in neuen Formaten, Handlungsimpulse und Anforderungen bei der Beratung von Familien.

### Einleitung

Dieser Aufsatz basiert auf einem Vortrag bei der Abschlusstagung des Verbundes von ESF-Projekten zu Bedarfsgemeinschaften im Fokus ‚Family Fit‘ in Stadtlendorf am 29.11.2022. Nach einigen einführenden Betrachtungen zur guten Beratung in neuen Formaten soll im ersten Teil des Textes auf einige Aspekte des Bürgergeldes als Rahmenbedingungen für Betreuung und Beratung im SGB II eingegangen werden. Im zweiten Abschnitt weist der Text auf die Bedeutung der Rahmenbedingungen für die Qualität der Beratung und Betreuung hin und beleuchtet Beratung im Kontext der Organisation, des Netzwerkes und des politischen Rahmens. Im dritten Abschnitt werden einzelne Bezüge zu Formaten und Methoden angesprochen. Hier wird insbesondere auf diejenigen Formate und Methoden eingegangen, die im Kontext der Familienberatung im Projektverbund ‚Family Fit‘ Anwendung gefunden haben. Am Ende erfolgt eine kurze Zusammenfassung mit einigen Schlussfolgerungen für gute Beratung in neuen Formaten.

Um über gute Beratung<sup>1</sup> in sich verändernden Formaten im Rahmen des SGB II und vor dem Hintergrund der Bürgergeldreform nachzudenken, werden einleitend drei Impulse gesetzt. Erstens: Im Mittelpunkt der Beratung stehen die Menschen, die von Betreuung und Beratung profitieren sollen. *Anerkennung ihrer persönlichen Situation*, ihrer Erfahrungen und ihrer Perspektiven sind dafür unerlässlich. Gesetze, die Organisationen und die fachliche Arbeit sollten darum so gestaltet sein, dass sie erkennen und anerkennen, wie Menschen leben, welche Aspekte in ihrer Biografie bedeutsam sind und wie sie in Systemen wie ihre Familie, der Arbeitsverwaltung, der Sozialhilfe und andere Kontexte eingebettet sind. Im Zusammenhang mit der SGB II Reform geht es zweitens *nicht nur um das Gesetz, sondern um dessen Umsetzung*. Zwischen einem Gesetz und dessen Wirkung in der Realität der Menschen besteht ein Zusammenhang aber eben auch zwangsläufig eine Lücke. Der Gesetzestext kann immer nur beschreiben, ‚was sein soll‘, die Umsetzung hängt von vielen Variablen ab. Es geht also auch um *Fachlichkeit*, das heißt um Wertschätzung und Professionalität gegenüber den Personen, die als Berater:innen und als persönliche Ansprechpartner:innen in Jobcentern, aber auch als Berater:innen und Begleiter:innen in Projekten oder bei Trägern tätig sind. Ihnen die notwendige Befähigung, das nötige Handwerkszeug, stabile Arbeitsbedingungen aber auch die nötigen Handlungsspielräume zu geben, ist eine dritte Voraussetzung, auf der aufbauend alles weitere erst erfolgen kann. ‚Family Fit‘ hat im Jahr seiner Umsetzung hierzu viele gute Beispiele erarbeitet, die in der weiteren Arbeit und der konkreten Umsetzung genutzt werden können.

---

<sup>1</sup> Mit dem Begriff der Beratung und seiner Ausdifferenzierung im arbeitsweltlichen Kontext beziehe ich mich unter anderem auf Schiersmann und Thiel (2012) Weber (2013) sowie Rübner und Weber (2021). Der Begriff des Betreuens wird hier im Sinne von Konzepten der sozialen Arbeit als methodisch geplante Hilfe breit verstanden. Betreuung soll in jedem Fall auch Aspekte der Aktivierung und des Empowerments enthalten (Stimmer, 2020). Beratung und Betreuung können und sollen sich ergänzen.

## 1. Die Bürgergeldreform als Hintergrund

Mit der Bürgergeldreform hat die Bundesregierung im Jahr 2022 eine Reform gestartet, die größere Veränderungen im SGB II zum Ziel hat<sup>2</sup>. Der Gesetzgeber will:

*„Eine (...) "Reform mit dem Ziel, gesetzliche Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass Menschen im existenzsichernden Leistungsbezug sich stärker auf Qualifizierung, Weiterbildung und die Arbeitsuche konzentrieren können“ (BMAS 2022, S. 48).*

Dieser gesetzliche Rahmen beeinflusst die Beratung und Betreuung der Personen im SGB II Bezug. Und die Zielsetzung soll eine dauerhafte Integration in den Arbeitsmarkt und die Berücksichtigung anderer Hilfen als Grundlage, um Menschen in Arbeit zu integrieren. Das übergeordnete Ziel der "Arbeitsmarkt Integration" bleibt dabei erhalten und so ist auch das Bürgergeld in erster Linie ein gesetzlicher Rahmen für die Integration am Arbeitsmarkt. Somit bleiben die Grundbestandteile des SGB II bestehen. Allerdings wird der Vermittlungsvorrang abgeschafft, das heißt zwischen dem Eintritt in das SGB II und dem Ziel der Vermittlung in Arbeit können andere Maßnahmen stärker in den Fokus genommen werden können, sollen einfacher gefördert werden können.

*"Ziel des Bürgergeld-Gesetzes ist eine dauerhafte Integration in Arbeit, durch die die Hilfebürftigkeit möglichst weitgehend vermindert bzw. möglichst überwunden wird. Deshalb wird der Vermittlungsvorrang im SGB II abgeschafft - zugunsten einer nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt im Gleichklang mit der Regelung im SGB III" (BMAS 2022, S. 51).*

Ein wichtiges Element der Bürgergeld-Reform ist die Einführung eines Kooperationsplans zur Verbesserung der Teilhabe:

*„Die Agentur für Arbeit soll im Einvernehmen mit dem kommunalen Träger unverzüglich nach der Potenzialanalyse mit jeder erwerbsfähigen leistungsberechtigten Person unter Berücksichtigung der Feststellungen nach Absatz 1 gemeinsam einen Plan zur Verbesserung der Teilhabe (Kooperationsplan) erstellen“ (Bundesregierung 2022, SGB II, §15).*

Dies bedeutet zunächst, dass die bisherige Eingliederungsvereinbarung durch einen rechtlich nicht verbindlichen Kooperationsplan zur Verbesserung der Teilhabe ersetzt werden soll. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit (§18, SGB II) im Beratungs- und Integrationsprozess soll weiterhin bzw. verstärkt angestrebt und ermöglicht werden. Der Kooperationsplan soll klar und verständlich formuliert sein, die in den Eingliederungsvereinbarungen oft dominierenden Rechtsfolgenbelehrungen sollen entfallen (BMAS, 2022). Zu klären ist, wie dieser Aspekt des beschlossenen Gesetzes umgesetzt wird. Hier stellen sich mehrere Fragen sowohl für die Praktiker:innen, als auch für die betroffenen Personen. Schaut man auf die in der Einleitung angesprochenen Merkmale, so kann zunächst einmal festgehalten werden, dass die Intention des Gesetzgebers, die hier angenommen werden kann, die bessere Anerkennung der tatsächlichen Situation der Personen in der Beratungs- und Betreuungsarbeit ist. Diese Intention soll in offeneren Betreuungs- und Handlungsformen umgesetzt werden. Anstelle der rechtlichen Verbindlichkeit sollen Haltungen wie ‚Respekt‘ und ‚vertrauensvolle Zusammenarbeit‘ treten (vgl. auch Kaps u.a. 2019). Für die Fachkräfte entstehen aber neue Fragen: Wie kommt der Kooperationsplan

---

<sup>2</sup> Der vorliegende Abschnitt beruht auf dem Referentenentwurf zum Bürgergeld (BMAS 2022), auf dem Gesetzentwurf der Bundesregierung vom 14.9.2022 (Bundesregierung 2022) sowie dem Ergebnis des Vermittlungsausschusses vom 23.11.2022 (Deutscher Bundestag 2022). Das aktuell veröffentlichte Gesetz enthält bisher nur die Änderungen, die zum 1.1.2023 in Kraft getreten sind und noch nicht diejenigen schon beschlossenen Änderungen, die erst zum 1.7.2023 in Kraft treten (SGB II 2023, 28 Februar).

zustande? Wie aktiviere ich Personen für die Kooperation und mit welchen Mitteln wird die Kooperation verbindlich? Und letztlich auch, welchen rechtlichen Stellenwert hat dieser Kooperationsplan? Juristen verweisen bereits darauf, dass möglicherweise durch die geringere rechtliche Verbindlichkeit auch Möglichkeiten der Klient:innen, die Vereinbarungen rechtlich anzufechten, verringert werden und dadurch möglicherweise auch Schlechterstellungen auf der rechtlichen Seite erzeugt werden. Mit Blick auf die Beratung und auf die Fachlichkeit der Mitarbeiter:innen, die hier mit den Personen arbeiten, geht es um die Haltung und um die Befähigung, Kooperationspläne zu gestalten und auch erfolgreich umzusetzen. Das Risiko besteht, dass innerhalb des organisationalen Rahmens der Kooperationsplan eine formale Hülse bleibt und nicht im Sinne der unterstellten Intention umgesetzt wird bzw. werden kann. Benötigt werden angemessene Instrumente zur Befähigung und Unterstützung der Fachkräfte, um die intendierte Veränderung auch zu erreichen.

Zur Frage ‚Wie kann die Umsetzung im Rahmen des beschlossenen Gesetzes aussehen‘ kann also schon jetzt festgehalten werden, dass zur positiven Intention des Gesetzes eine gute Vorbereitung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jobcenter hinzukommen muss. Konzepte, wie sie in den Pilotprojekten der Bundesagentur für Arbeit (2018) sowie in diesem Projektverbund erprobt wurden, sollten flächendeckend in Informationsveranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen überführt werden, wenn der gesetzliche Rahmen mit Leben gefüllt werden soll (Bundesagentur für Arbeit 2018; Kaps u.a. 2019).

Im SGB II führt im §16k die ‚ganzheitliche Betreuung‘ ein. Dieses Instrument bildet den zukünftigen Rahmen für die in ‚Family Fit‘ erprobten Vorgehensweisen.

*„Zum Aufbau der Beschäftigungsfähigkeit von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten kann die Agentur für Arbeit oder ein durch diese beauftragter Dritter eine erforderlich ganzheitliche Betreuung erbringen“ (BMAS 2022, S. 50).*

Es geht darum, komplexe Problemlagen durch ganzheitliche Betreuung zu bearbeiten. Im Referententwurf wird hierfür auch der Begriff des Coachings benannt (BMAS 2022). Dabei soll die jeweilige Lebenssituation in den Blick genommen werden. Das Ziel ist der grundlegende Aufbau von Beschäftigungsfähigkeit, d.h. die ganzheitliche Bearbeitung von vielschichtigen Problemlagen des Klienten bzw. des Klientensystems, z.B. der Bedarfsgemeinschaft. Das weiterführende in die Zukunft verlagerte Ziel, ist die Erreichung und Stabilisierung der Beschäftigungsfähigkeit. Wie dies im Einzelnen aussehen kann, wurde im Projekt ‚Family Fit‘ am Beispiel der aufsuchenden Betreuung und Beratung von Bedarfsgemeinschaften erprobt (siehe andere Beiträge in dieser Publikation).

Die Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit hat in der aktualisierten Fassung für eine solche ganzheitliche Betreuung das Konzept der „Ganzheitlichen Beschäftigungsorientierten Beratung“ beschrieben (Rübner und Weber 2021). Eine entscheidende Frage ist, wie sich die Rollen von Betreuungsfachkräften der Jobcenter, der Agentur für Arbeit oder von Dritten koordinieren lassen. Auch wenn komplexe Betreuungsleistungen auf die Trägerlandschaft übertragen werden, müssen die Fachkräfte in den Jobcentern sensibilisiert sein und befähigt werden, um die Zusammenarbeit zwischen Trägern, Familien und den Jobcentern, dem SGB III und anderen Akteuren anzubahnen und zu begleiten. Die erfolgreiche Netzwerkarbeit, wie sie in ‚Family Fit‘ gezeigt wurde, muss dafür umfassend umgesetzt werden. Eine kurzatmige Vergabepaxis ohne Kooperation erscheint wenig fruchtbar. Aufmerksam sollte in jeden Fall die Umsetzung dieses neuen Instruments begleitet und evaluiert werden, insbesondere auch im Hinblick auf die Anzahl der initiierten ganzheitlichen Betreuungen sowie auf



deren Umsetzung, die Erfahrungen der Fachkräfte und der beteiligten Personen und die erzielten Ergebnisse.

## 2. Mehrebenen Betrachtung - Beratung, Organisation, Netzwerk und politischer Rahmen

Zu der Frage wie gute Beratung entsteht, soll im Folgenden eine Betrachtung mehrerer Ebenen angestellt werden. Gute Beratung entsteht im System oder wird von diesem erschwert. Zu diesem System zählen politische Rahmensetzungen als übergeordnete Systemebene, ebenso wie die Umsetzung in den Organisationen als mittlere Systemebene (Weber 2013). Beratung und Betreuung als Interaktion mit den Ratsuchenden wird hier als untere Systemebene bezeichnet. Die Kernthese ist, jede der Ebenen beeinflusst die Qualität der Beratung; keine kann allein die Güte bestimmen. Bezogen auf die Beratung im SGB II kann daraus abgeleitet werden, dass die der gesetzliche Rahmen im SGB II, in den einzelnen Jobcentern und in der Interaktion mit den Ratsuchenden adäquat umgesetzt werden muss. Vorstellungen des Gesetzgebers und insbesondere die zum Teil durch das Gesetz selbst wenig bestimmbar Begriffe wie ‚Betreuung‘ oder ‚Coaching‘ müssen letztlich in organisationales und fachliches Handeln übersetzt werden, um Wirkung zu entfalten. Der Wandel in und zwischen den beteiligten Organisationen ist notwendig. Dies betrifft beispielsweise die Ausstattung mit Personal und Budgets, zum Beispiel bezogen auf Betreuungsschlüssel oder die Anzahl der Maßnahmen oder die Rahmenbedingungen in der Betreuung und Beratung, sowie die Art und Weise der Maßnahmenzuweisung und deren Controlling und Qualitätssicherung. Hierzu zählt auch die Wertschätzung der Fachkräfte, die im aktuellen Veränderungsprozess einen hohen Druck verspüren und die durch die Gesetzesänderung auch eine Entwertung ihrer bisherigen Leistungen erleben können. Die Befähigung der Fachkräfte, um Betreuung und Beratung, zum Beispiel beim Umgang mit den vielfältigen Zielgruppen und den verschiedenen Hilfebedarfen ganzheitlich umzusetzen, muss sichergestellt werden. Dabei ist die Heterogenität zu beachten und Qualifizierungsangebote sollten bedarfsgerecht und passgenau gestaltet werden. Statt kurz angesetzter Schulungen wären begleitende Instrumente wie Supervision und kollegialer Austausch anzudenken, gerade wenn es darum geht, die eigene Haltung und Professionalität zu reflektieren. Auch die Zusammenarbeit zwischen den Jobcentern und den Maßnahmenträgern benötigt noch mehr Aufmerksamkeit. Die Frage, wie Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen funktioniert, ist nicht unerheblich. Wird auf Augenhöhe kooperiert? Werden Kooperationsbeziehungen langfristig weiterentwickelt und angepasst? Gibt es Austausch zu Erkenntnissen und Erfahrungen und gemeinsame Fallarbeit? Werden auch Grenzen und Rückschläge im Sinne einer guten Fehlerkultur thematisiert? Mit Blick auf die Gestaltung der Interaktion zwischen Kunden und Fachkräften kann, auch von den Erfahrungen aus ‚Family Fit‘ und den guten Beispielen in diesen Projekten, folgendes als wichtig festgehalten werden:

- Das Gesetz und die Organisationen schaffen den Rahmen für Beratung, Begleitung und Förderung (z.B. §§ 3, 14, 15 16 SGB II). Dabei nutzt das Gesetz Begriffe, die nicht allein juristisch, sondern auch professionell bestimmt werden müssen (z.B. Beratung, Betreuung).
- Die Interaktion in der Beratung und Betreuung erhält dadurch Spielräume, die durch die Fachkräfte im Jobcenter bzw. gemeinsamen Einrichtungen und bei anderen beteiligten Akteuren ausgestaltet werden.

- Fachkräfte übernehmen unterschiedliche Rollen und Funktionen (Beratungs-, Kontroll- und Gewährungsfunktion). Die Ausgestaltung dieser Rollen bei gleichzeitig komplexen Problemlagen der Leistungsberechtigten im SGB II ist anspruchsvoll, verlangt Rollenklarheit und professioneller Umgang mit Rollenkonflikten (vgl. auch Bähr u.a. 2019).
- Die Zusammenarbeit mit Trägern für Maßnahmen (§16ff.) erfordert ein ganzheitliches Verständnis der Situation der Ratsuchenden und der möglichen Ansätze für die Unterstützung, Betreuung oder Qualifizierung bei allen Beteiligten.

Damit ist die Gesetzesreform nicht der Endpunkt einer Entwicklung, sondern allenfalls ein Zwischenstopp. Die Ausgestaltung in den Jobcentern bedarf hoher Aufmerksamkeit und einer Kultur der Weiterentwicklung ebenso wie der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.

### 3. Beratung Formate und Methoden

Ein ganzheitlicher Unterstützungsbedarf kann vor dem Hintergrund komplexer Fallgestaltungen entstehen, bei denen eine schnelle bzw. zeitnahe Integration unwahrscheinlich ist. Die „Ganzheitliche Beschäftigungsorientierte Beratung“ (GBB) bietet hierzu ein erweitertes Verständnis von Beratung im Rahmen der Beratungskonzeption (Beko) der Bundesagentur für Arbeit, die in der aktuellen Fassung rechtskreisübergreifend gültig ist.

*“Die Ganzheitliche Beschäftigungsorientierte Beratung zielt auf die Erhaltung oder Wiedererlangung von Beschäftigungsfähigkeit, die Verbesserung sozialer Teilhabe sowie auf die mittel- bis langfristige Beseitigung bzw. Verringerung des Hilfebedarfs durch Integration in Beschäftigung“ (Rübner und Weber 2021, S. 21).*

Die Erhaltung oder Wiedererlangung von Beschäftigungsfähigkeit, die Verbesserung sozialer Teilhabe sowie die mittel- bis langfristige Beseitigung bzw. Verringerung des Hilfebedarfs durch Integration in Beschäftigung werden hier also in einem engen Zusammenhang gedacht. Der zentrale Ausgangspunkt für die Ganzheitliche Beschäftigungsorientierte Beratung ist der Aufbau einer stabilen Grundlage für die Zusammenarbeit und hängt von Vertrauen ab. Hoheitliche Handlungsformen müssen deutlich in den Hintergrund treten (Rübner und Weber 2021, S. 61f.).

Folgende weitere Merkmale können als wichtig identifiziert werden:

- „Mehrdimensionalität: Menschen im Leistungsbezug in ihrer komplexen Lebenslage verstehen
- Ganzheitliche Zielerarbeit: Geeignete beschäftigungs- und teilhabeorientierte Ziele unter Berücksichtigung und ggf. Einbeziehung der Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft erarbeiten
- Kleinschrittiges Vorgehen und enge Begleitung: Veränderungen in komplexeren Fallgestaltungen können in der Regel nur in kleinen Schritten erfolgen
- Soziale Aktivierung und Teilhabe: Bei sehr arbeitsmarktfernen Personen sind teilweise zunächst bestimmte Alltagskompetenzen und soziale Fähigkeiten zu aktivieren
- Flexible Beratungssettings und Hilfekoordinierung: In komplexeren Fallkonstellationen ist je nach Bedarf und Zielgruppe auf verschiedene Beratungssettings (bzw. -Formate) zurückzugreifen“ (Rübner und Weber 2021, S. 62f.)

Neben diesen Merkmalen der GBB sind im Projektverbund ‚Family Fit‘ insbesondere auch die Settings und Formate in den Blickpunkt genommen worden. Neue Settings und Formate sind ein zusätzlicher

Beitrag, um Menschen mit Angeboten der Betreuung und Beratung besser zu erreichen (Bundesagentur für Arbeit 2018). Das umfasst die Betreuung und Beratung von Bedarfsgemeinschaften in ihrem Lebensumfeld aber auch zum Beispiel die Organisation von Gruppen, in denen sich Betroffene austauschen (Bähr u.a. 2019). Dafür können flexible Settings im sozialen Raum genutzt werden. Zum Beispiel in Stadtteilbüros, durch Hausbesuche, einen Beratungsbus, durch Videoberatung oder auch zum Beispiel durch gemeinsame Anlaufstellen in sozialräumlicher Nähe der Menschen. Die Arbeit im Netzwerk und die Zusammenarbeit von Akteuren erfährt dadurch eine besondere Bedeutung (vgl. Bähr u.a. 2019). Mit der Aufsuchenden Beratung sowie mit der stärkeren akteursübergreifenden Zusammenarbeit steigen die Anforderungen an die Fachkräfte und deren Bereitschaft sowie an die bereitstehenden Ressourcen. Voraussetzungen sind das Verständnis zum Sinn und Nutzen dieser Aktivitäten und eine positive Haltung den Aktivitäten gegenüber. Der Aufbau von Vertrauen und von tragfähigen Beziehungen zwischen den Akteuren braucht genug Zeit und auch stabile Beschäftigungsverhältnisse der Mitarbeiterinnen. Solche Anforderungen und die Möglichkeiten zur Umsetzung werden von Fachkräften zum Teil auch skeptisch betrachtet (vgl. Kaps u.a. 2019).

Mit dem Ziel, zu komplexeren Problemlagen zu beraten und insbesondere dadurch, dass Familiensysteme in den Blick kommen, wird die systemische Beratung und das systemische Arbeiten einen größeren Stellenwert bekommen<sup>3</sup> (vgl. Kaps u.a. 2019). Hier scheint es wichtig zu sein, dass die systemische Arbeit als etwas verstanden wird, das über die Anwendung von einzelnen Methoden hinausgeht. Der Impuls könnte sein, diese als wichtige Grundlage für ganzheitliche Beratung und Betreuung mit Bedarfsgemeinschaften zu verstehen. Darum macht es in diesem Zusammenhang Sinn, vor allem systemische Prinzipien in den Mittelpunkt zu stellen und in der Fortbildung, aber auch zum Beispiel in Supervisionssitzungen diese Prinzipien zu thematisieren. Einzelne Punkte eines umfassenden systemischen Denkens können durch folgende Aspekte beschrieben werden.

- Systemische Arbeit zielt darauf ab, das Denken und Handeln von Menschen in ihrem jeweiligen System zu verstehen und als, von ihrem System beeinflusst, wahrzunehmen. Dies zu erkennen, ist eine wichtige Leistung der Berater:innen und Betreuer:innen und spielt gerade in der Arbeit mit Familien eine bedeutsame Rolle.
- In der systemischen Arbeit werden Problemlagen oft als aus dem System entstehend, aber auch in ihrer (funktionalen oder dysfunktionalen) Auswirkung auf ein bestehendes System analysiert und interpretiert. Problemlagen kommt beispielsweise in Systemen oft eine erhaltende Funktion zu. Beratung in einem systemischen Sinne kann dies entdecken, kann dazu Hypothesen bilden und diese auch im System thematisieren.
- Systemisches Arbeiten bedeutet auch über die Veränderbarkeit von Systemen anders nachzudenken. Theoretische Positionen sagen, dass die Veränderung eines Systems von außen nur angestoßen werden kann. Angeregte bzw. angestoßene Systeme reagieren im Sinne der System Erhaltung oft eher träge und (re)stabilisierend.
- Damit umzugehen, ist dann die Leistung der Beratung und Betreuung. Effekte wie Rückkopplungen oder auch Trägheit des Systems sind zu erwarten. Beratung und Betreuung braucht dann Zeit und Durchhaltevermögen, um Veränderungen langfristig und auch nachhaltig anzuregen und den Veränderungsprozess zu begleiten.

---

<sup>3</sup> Systemische Beratung basiert auf einem vielfältigen Fundus von Theorien und Konzepten. Eine fundierte Einführung bieten Von Schlippe und Schweizer (2016). Folgt man diesen Autoren, so müssen theoretische Positionen, Haltungen der Fachkräfte, methodische Ideen und Interventionen sowie das fachliche Hintergrundwissen der Berater:innen im Zusammenhang verstanden werden (Weber 2014).

- Systeme verarbeiten alle Interventionen, die Berater:innen oder Betreuer:innen machen, nach der eigenen Logik, ob es sich um wohlwollende Interventionen handelt oder ob es Interventionen des Zwangs sind. Nicht zuletzt weist die systemische Arbeit vor allem auf den Nutzen von reflexiven Interventionen statt auf direktive Intervention hin.
- Nicht zuletzt sollte in den Blick kommen, dass Berater:innen, gerade in der intensiven Arbeit mit Familien zu einem gewissen Grad Teil des Systems werden. Gerade in diesem Kontext sollten Berater:innen und Betreuer:innen solche Zusammenhänge erkennen und reflektieren. Daraus entsteht ein erhöhter Bedarf an Supervision und einer Begleitung der Begleiter:innen.

Hierzu sei auch eine kritische Anmerkung gestattet. Systemisches Arbeiten kann an Grenzen stoßen. Hierzu können mehrere Punkte genannt werden. In Bezug auf Familiensysteme kommen Helfer an ihre Grenzen, insbesondere bei fehlender Kontinuität, bei auftretenden Zielkonflikten oder auch, wenn die Veränderungen zu schnell erreicht werden sollen. Schwierig kann es auch dann werden, wenn es eine fehlende professionelle Einbettung der Berater:innen und Betreuer:innen gibt und die angesprochenen Unterstützungsleistungen für die Fachkräfte fehlen. Insgesamt benötigt der Anspruch systemische Prinzipien in der Betreuung von Bedarfsgemeinschaften umzusetzen eine hohe Professionalität.

Der Hilfebedarf erfordert oft auch aktive Unterstützung und Betreuung, zum Beispiel bei der Erschließung von praktischen Zugängen, der Weitergabe von Informationen, dem Begleiten zu Ämtern oder anderen Stellen. All diese Interventionen sind wichtig, werden aber in einem eng verstandenen systemischen Ansatz nicht gleichermaßen gewürdigt. Systemisches Arbeiten ist mehr als die Anwendung systemischer Methoden. Umgekehrt ist Beratung, auch im systemischen Sinne, methoden-offen (Schiersmann und Thiel 2012). Berater:innen und Betreuer:innen sollten sich damit auseinandersetzen, wie sie verschiedene Methoden oder verschiedene Herangehensweisen in ihrer Beratung kombinieren und auch systemisches und auch nicht originär systemisches Arbeiten miteinander in Verbindung bringen. Letztlich geht es immer um die Passung von Methoden zum System des Klienten. Die Erwartungen des Systems sowie die Fähigkeiten des Systems müssen gegeben sein, um bestimmte Methoden auch angemessen zu verarbeiten. Und: Die Haltung der Berater:innen ist wichtiger als die Methode.

Abschließend sollen einige Bemerkungen zur Frage ‚ganzheitliche Betreuung‘ oder ‚Coaching‘ angestellt werden. Im Kontext der Gesetzesveränderungen im SGB II formuliert der Gesetzgeber die ganzheitliche Betreuung als Möglichkeit, im Rahmen des SGB II. An verschiedenen Stellen wird heute von Coaching gesprochen. Begriffe wie der des Coachings werden genutzt, aber häufig wenig definiert. Coaching und Betreuung werden grundsätzlich mit positiven Haltungen und Zielen verbunden. Beispiele finden sich im Referentenentwurf der Bundesregierung (BMAS 2022). Ziel muss es sein, die Lebenssituation in den Blick nehmen und an den verschiedenen Problemlagen zu arbeiten, Potenziale stärker wahrzunehmen, die Personen zu stärken, um ihre Lebenslage selbst zu verbessern und anderes. Dabei sollte der Begriff des Coachings nicht zu weit ausgelegt werden. Vielmehr bedarf es einer Überprüfung, inwiefern er hier ein angemessener Begriff sein kann. Coaching<sup>4</sup> stellt einerseits hohe Anforderungen an die Ratsuchenden. Coaching wird oft in professionellen Kontexten zum Beispiel für Führungskräfte angewendet (DGSV 2023). Hier wird vorausgesetzt, dass eine grundsätzliche Handlungsfähigkeit, klare Zielsetzungen und Reflexionsvermögen vorhanden sind. Vorausgesetzte Ziele,

---

<sup>4</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Weisbach (2012) sowie auf die Beschreibung des Begriffs des Coachings der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSV 2023) sowie der Deutschen Gesellschaft für Coaching (DGfC 2023).

zum Beispiel das der Arbeitsmarktintegration, widersprechen dem Begriff des Coachings und den meisten Coachingkonzepten, in denen die Zielsetzung originär beim Klienten bleibt. Das heißt die Haltung von professionellen Coaches kann mit Vorgaben im SGB II nur schwer übereinander gebracht werden. Versucht man es doch, besteht die Gefahr, dass Coaching als Training zur Realisierung von vorgegebenen Zielen verstanden wird. Coaching ist auch keine Betreuung. Coachingkonzepte gehen maßgeblich von einer selbstständigen Bearbeitung der Aufgaben durch den Klienten aus. Nicht zuletzt wird im Verständnis der relevanten Berufsverbände Coaching eher als Unterstützung zu Problemlagen und Veränderungen im beruflichen Kontext eingeordnet, weniger zur Bearbeitung komplexer sozialer Lagen (DGfC 2023). Betreuungs- und Unterstützungsmaßnahmen, wie sie in der im Bereich der ganzheitlichen Betreuung notwendig erscheinen passen wenig zu den eingeführten Coachingkonzepten.

In diesem Zusammenhang erscheint es angeraten, weiterhin die Begriffe der ‚Beratung‘ und der ‚Betreuung‘ heranzuziehen. Im Gegensatz zum Coaching können ‚Beratung‘ und ‚Betreuung‘ den Aspekt der Ermöglichung und der aktiven Erschließung von Hilfen einschließen. Das Erschließen von Zugängen, Ressourcen und Instrumenten der Förderung kann in diesen Konzepten besser integriert werden. Betreuung kann sehr niedrigschwellig ansetzen, auch wenn Ratsuchende oder ratsuchende Systeme bisher noch nicht in der Lage sind, eigene Ziele zu formulieren oder Ressourcen bei sich noch nicht entdeckt haben oder noch nicht nutzen können. Betreuung erlaubt eine größere Nähe der Betreuenden zum System der Klienten und auch die aktive Mitgestaltung der Fachkräfte im Hilfeprozess. In diesem Sinne würde Betreuung als Konzept des „Empowerments“ verstanden werden und die Betreuung sollte dazu beitragen die Ressourcen und Fähigkeiten der Systeme aufzubauen, auch wenn zunächst kleine Schritte gegangen werden müssen (Rübner und Weber 2021). Hierzu zählt auch die Frage der Fachlichkeit. Fachlichkeit ist im Sinne eines umfangreichen Beratungskonzeptes, wie es auch in der Bundesagentur für Arbeit in der Beratungskonzeption entwickelt wurde, eine wichtige Grundlage. Fachlichkeit und gute prozessorientierte Beratung oder Betreuung schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich komplementär. Der Begriff der „komplementären Beratung“ ist gerade bei der Bearbeitung von komplexen Problemlagen relevant (Weber 2014; Weber u.a. 2016, Weber 2021). Fachlichkeit umfasst sowohl zielgruppenspezifisches Wissen über die Situation der Systeme von Klient:innen (z.B. psychische, kulturelle und lebensweltliche Aspekte) und deren vielfältigen Problemlagen (z.B. Bildung, Gesundheit, Schulden). Auch der Arbeitsmarkt, die vielfältigen Hilfesysteme, die Möglichkeiten, die das SGG II bietet, zum Beispiel bessere Zugänge zur Qualifizierung, Zugang zu aktiven Arbeitsmarktinstrumente oder die Zusammenarbeit mit Fachstellen erfordern aktuelles Wissen auf Seiten der Berater:innen und Betreuer:innen. Auch ist es ein Teil der beraterischen Aufgabe Wissen den Klient:innen und ratsuchenden Systemen zugänglich zu machen. Deswegen ist auch in diesem Zusammenhang eine Notwendigkeit gegeben, Fachkräfte, Berater:innen und Betreuer:innen gute Qualifizierung und regelmäßige Weiterbildung sowie Zugang zu Informationssystemen zu ermöglichen (vgl. auch Kaps u.a. 2019; Bähr u.a. 2019). Hierfür müssen passende Rahmenbedingungen geschaffen bzw. verbessert werden.

#### 4. Schlussfolgerungen für gute Beratung in neuen Formaten

Die gesetzliche Grundlage bietet Ansatzpunkte für eine ganzheitliche Beratung und Betreuung. Es kommt jedoch auf die Umsetzung und die Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie die professionelle Ausstattung an. Die Fachkräfte in den Jobcentern sollten für ihrer bisherigen Leistung Wertschätzung erfahren aber auch Zugang zu Weiterbildung und Supervision erhalten und insgesamt gut auf die angestrebten Veränderungen vorbereitet werden. Die örtliche Zusammenarbeit im Rahmen des SGB

II zwischen JC und Trägern braucht positive Aufmerksamkeit und gegenseitig Kenntnis der Vorgehensweisen sowie der Möglichkeiten und Grenzen der Beratung und Betreuung. Die Gestaltung dieser Zusammenarbeit und ihr Charakter sollten weiterentwickelt werden. Wenn Maßnahmen durch externe Träger umgesetzt werden, so müssen die Fachkräfte in den Agenturen und Jobcentern dennoch kenntnisreich Beraten und die Betreuung begleiten.

Die neuen Formate haben ein Potential Menschen mit ihren komplexen Problemlagen ganzheitlich zu erreichen. die Unterstützung können neue Perspektiven, Teilhabe und Schritte in Richtung nachhaltiger Integration entwickelt und erreicht werden.

Die Projekte im Rahmen des Verbundes ‚Family Fit‘ haben diese Anforderung exemplarisch und mit interessanten Ansätzen ausgefüllt und erfolgreich umgesetzt. Mehr solche Projekte und insbesondere nachhaltige Förderungsbedingungen für solche Ansätze, sowie deren systematische Evaluation werden nötig sein, um flächendeckend die Weiterentwicklung der Beratung im Rahmen des SGB II zu ermöglichen. Weitere Diskussionen sollten initiiert werden, um das Zusammenspiel von Agenturen, Jobcentern, gemeinsamen Einrichtungen und Trägern, Kommunen und anderen Netzwerkpartnern vor Ort zukunftsfähig, fair und erfolgreich auszugestalten. Im Mittelpunkt der Bemühungen sollten die betroffenen Personen und Familien stehen, ihre Lebenssituation und die Problemlagen, mit denen sie konfrontiert sind. Die Menschen sind der Ausgangspunkt und die wichtigste Ressource für gelungene Interventionen der Betreuung und Beratung.

*Prof. Dr. Peter Weber lehrt an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Mannheim*

## Literatur

- Bähr, H. / Kirchmann, A. / Schafstädt, C. / Sippli, K. / Späth, J. / Boockmann, B. (2019): Bedarfsgemeinschaften und ihre Mitglieder in der Beratungs- und Vermittlungsarbeit der Jobcenter. IAB-Forschungsbericht 6/2019; Nürnberg.
- BMAS (2022): Referentenentwurf des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales Entwurf eines Zwölften Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze - Einführung eines Bürgergeldes, Bearbeitungsstand: 21.07.2022.
- Bundesagentur für Arbeit (2018): Leitgedanken unserer Strategie zur Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit und der Hilfebedürftigkeit Vorbeugen, Perspektiven eröffnen, Teilhabe schaffen. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit (interne Broschüre).
- Bundesregierung (2022): Gesetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Zwölften Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze - Einführung eines Bürgergeldes. Stand 14.9.2022.
- Deutscher Bundestag (2022): Beschlussempfehlung des Vermittlungsausschusses zu dem Zwölften Gesetz zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze - Einführung eines Bürgergeldes (Bürgergeld-Gesetz). Stand 23.11.2022.
- DGfC (2023, 28. Februar): Coachingverständnis. <https://www.coaching-dgfc.de/ueber-die-dgfc/coachingverstaendnis/>.
- DGSV (2023, 28. Februar): Supervision / Coaching. <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision/>.
- Kaps, P./ Oschmiansky, F./ Ebach / M. Popp, S. (2019): Durchführung von Fallstudien zur Erhebung von Erfolgskriterien zur ganzheitlichen Integrationsarbeit von Bedarfsgemeinschaften mit Kind(ern). Projekt Nr. 13-18-00486. Endbericht (Interner Projektbericht). Berlin: ZEP – Zentrum für Evaluation und Politikberatung.
- Rübner, M./ Weber, P. (2021): Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der BA (BeKo). Hochschule der Bundesagentur für Arbeit und Zentrale der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. [https://www.arbeitsagentur.de/datei/grundlagenpapier-zur-weiterentwicklung-der-beratungskonzeption-der-ba\\_ba147050.pdf](https://www.arbeitsagentur.de/datei/grundlagenpapier-zur-weiterentwicklung-der-beratungskonzeption-der-ba_ba147050.pdf) (Abruf am 28.2.2023).
- Schiersmann, C./ Thiel, H. U. (2012): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von «Schulen» und «Formaten». In C. Schiersmann, & H. U. Thiel (Eds.), Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik (pp. 14–78). Göttingen [u.a.]: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schiersmann, Ch. / Weber, P. (Hg.) (2013): Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld: WBV.
- SGB II (2023, 28. Februar): Sozialgesetzbuch (SGB II). Zweites Buch. Bürgergeld, Grundsicherung für Arbeitsuchende. Stand: Zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 16.12.2022 I 2328. [https://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_2](https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_2).
- Stimmer, F. (2020): Grundlagen des methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

- Weber, P. (2013): Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung - eine Untersuchung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmodellen und eines Netzwerks zu deren politischen Implementierung in Europa unter Berücksichtigung der Theorie der Selbstorganisation. Heidelberg: Universität Heidelberg.
- Weber, P. (2014): Systemische Bildungs- und Laufbahnberatung für Menschen mit schwachem Bildungshintergrund und eingeschränkten Arbeitsmarktchancen. Die Bedeutung von Wissen im Beratungsprozess. In: Krieger, W. (Hg.). Beschäftigungsförderung und Betriebliche Soziale Arbeit. Sozialpädagogisch-Systemische Perspektiven im Kontext von Erwerbstätigkeit. Systemische Impulse für die Soziale Arbeit. Band 3. Stuttgart: Ibidem Verlag.
- Weber, P., Kochem, A., Weber-Hauser, S. (2016): How Low Qualified Adults Enact their Career - Findings from a Narrative Study in Germany. British Journal of Guidance and Counselling. [dx.doi.org/10.1080/03069885.2016.1150588](https://doi.org/10.1080/03069885.2016.1150588).
- Weber, Peter (2021): Adults with lower qualifications - Utilization of institutional possibilities for lifelong learning and career development. Figshare. Journal contribution. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.14541549.v2>.
- Weisbach, C.-R. (2012): Das Coaching-Gespräch. Grundlagen und Trainingsprogramm beratender Gesprächsführung. München: Vahlen.
- Von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen (Vol. 1). Vandenhoeck & Ruprecht.