



Gerlinde Tafel

## Arbeitssuchende kompetent beraten und fördern

Eine Weiterbildungskonzeption für Fallmanagement und Arbeitsmarktberatung



**Arbeitssuchende kompetent  
beraten und fördern**

---

# Arbeitssuchende kompetent beraten und fördern

Eine Weiterbildungskonzeption für Fallmanagement  
und Arbeitsmarktberatung

Gerlinde Tafel

Herausgegeben von der REGE  
Gemeinnützige Regionale Personalentwicklungsgesellschaft mbH  
im Rahmen des EQUAL IN.OWL-Projekts  
„Schritt für Schritt“, angebunden an das EQUAL Innovationsnetzwerk  
für Beschäftigung in Ostwestfalen-Lippe.

#### Impressum:

Gerlinde Tafel  
Arbeitssuchende kompetent beraten und fördern  
Bielefeld, November 2004  
Projekträgerin: REGE mbH Bielefeld

Titelbild: Abschlussprojekt einer Teilnehmenden

Druck: Klenke Druck, Dissen

Die Veröffentlichung basiert auf den Arbeitsergebnissen des EQUAL-Teilprojektes „Schritt für Schritt“, angebunden an das EQUAL Innovationsnetzwerk für Beschäftigung in Ostwestfalen-Lippe. Das Innovationsnetzwerk für Beschäftigung IN.OWL ist eine Entwicklungspartnerschaft der EU-weiten Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Die Projektarbeit und die vorliegende Veröffentlichung wurden gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



## Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation	Seite 9
1.1	Arbeitslosigkeit als biografische und psychosoziale Krisensituation	Seite 9
1.2	Die spezifischen Anforderungen an die Arbeitsmarktberatung	Seite 9
1.3	Das Projekt: „Schritt für Schritt“ zum Zielgruppencoach	Seite 10
2	Die Fortbildung zum Zielgruppencoach	Seite 11
2.1	Fortbildungsziel	Seite 11
2.2	Prozessorientierte Gestaltung	Seite 11
2.3	Umfang und Aufbau der Fortbildung	Seite 11
2.4	Arbeitsformen und Methoden	Seite 12
2.5	Theoretische Ansätze	Seite 12
2.6	Grundhaltung	Seite 12
3	Konzeption und Durchführung der Fortbildung	Seite 13
3.1	Modul: Einführung in das Coaching	Seite 13
3.2	Modul: Beziehungsaufbau und Beziehungsgestaltung	Seite 14
3.3	Modul: Case Management, Fallverstehen und Intervention	Seite 15
3.4	Modul: Interkulturelle Kompetenz	Seite 16
3.5	Modul: Krisenintervention und Konfliktmanagement	Seite 17
3.6	Modul: Reflexion – Haltung und Rolle	Seite 19
	Abschluß der Fortbildung	Seite 19
4	Perspektiven und Weiterentwicklung der Fortbildung	
	Das neue Berufsbild „FallmanagerIn“	Seite 21
4.1	Die Fortbildung Fallmanagement in der Arbeitsmarktintegration	Seite 22
	Literatur	Seite 25

---

## 1. Ausgangssituation

In Ostwestfalen-Lippe sind fast 30.000 Menschen länger als ein Jahr arbeitslos. Das sind 30% aller Arbeitslosen. Besonders stark von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind MigrantInnen.

Das Instrumentarium zur Förderung der Arbeitsaufnahme (nach SGB III bzw. Job-Aktiv-Gesetz oder nach BSHG) wurde in OWL seit Jahren differenziert und von den Akteuren engagiert angewendet. Die Grenzen dieses ausgefeilten Instrumentariums wurden allerdings am Beispiel der schwachen Integrationseffekte bei Langzeitarbeitslosigkeit deutlich sichtbar.

### 1.1 Arbeitslosigkeit als biografische und psychosoziale Krisensituation

In unserer Gesellschaft wird dem Faktor Arbeit ein hoher Stellenwert beigemessen. Die erfolgreiche Integration in Beruf und Erwerbsarbeit gilt als Schlüsselindikator für das Gelingen des individuellen Biografien und gesellschaftlichem Zusammenleben. Vor diesem Hintergrund befinden sich viele Menschen, die über längere Zeit hinweg arbeitslos und auf Lohnersatzleistungen angewiesen sind, in einer schwierigen Lebenslage.

Besonders häufig davon betroffen sind Menschen mit unterdurchschnittlichen schulischen und beruflichen Qualifikationen. Längerfristige Phasen von Arbeitslosigkeit haben in der Regel negative Folgen für die soziale, kulturelle und politische Teilhabe. Vordergründig sichtbare Faktoren wie z.B. gesundheitliche Einschränkungen, Schulden, Wohnungslosigkeit oder auch Motivationslosigkeit haben oftmals eine psychische bzw. psycho-soziale Komponente wie z.B. Angst vor dem Wiedereinstieg in das Arbeitsleben, Reduzierung der sozialen Kontakte oder mangelndes Zutrauen in die eigenen Kompetenzen.

Der zunehmende Verlust an Kenntnissen über die Strukturen und Anforderungen für das Arbeitsleben und technologische Entwicklungen geht einher mit einer Verunsicherung im Hinblick auf die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Die Dauer der Arbeitslosigkeit steht häufig in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis zur Hoffnung, die eigene Zukunft entscheidend mit beeinflussen zu können. Insgesamt wirken also mehrere Unterversorgungslagen kumulativ zusammen.

### 1.2 Die spezifischen Anforderungen an die Arbeitsmarktberatung

Die Beratung dieser Zielgruppen im arbeitsmarktpolitischen Kontext stellt spezifische Anforderungen an die BeraterInnen. So müssen die beruflichen und persönlichen Perspektiven jeweils in einem gemeinsamen Prozess geklärt und in Beziehung zu den Anforderungen am Arbeitsmarkt gesetzt werden, um dann mit den Klien-

Innen entsprechende individuelle Strategievorschläge zur Arbeitsmarktintegration entwerfen zu können. Die Beratung und die Begleitung während des Umsetzungsprozesses erfordern eine sensible Wahrnehmung von emotionalen, gesundheitlichen und/oder psychosozialen Beeinträchtigungen, die für eine angemessene Maßnahmenplanung besprochen und mitberücksichtigt werden müssen. Gleichzeitig besteht – im Sinne einer ressourcenorientierten Beratung – die Aufgabe in der Orientierung an den Stärken der KlientInnen bzw. in der Anknüpfung an bereits bestehende Bewältigungserfahrungen oder Erfolgserlebnisse, mit dem Ziel, potenzielle (Arbeitskräfte)- Ressourcen zu entwickeln und eine aktive Beteiligung an der persönlichen Lebens- und Berufsgestaltung zu unterstützen.

Mehrfachproblematiken machen darüber hinaus das Einbeziehen anderer professioneller Hilfesysteme und -institutionen notwendig und erfordern das Koordinieren und Vermitteln von Dienstleistungen durch Dritte.

### 1.3 Das Projekt: „Schritt für Schritt“ zum Zielgruppencoach

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des EQUAL-Teilprojektes „Schritt für Schritt“ das Curriculum einer Fortbildung zum Zielgruppencoach (Coach für arbeitsmarktfremde Zielgruppen) entwickelt. Die Auswahl der Seminarinhalte erfolgte auf der Grundlage einer Bedarfserhebung, an der sich langjährige MitarbeiterInnen aus dem arbeitsmarktpolitischen Beratungskontext beteiligten. So konnten konkrete Themen und Fragestellungen aus diesem Arbeitsfeld erfasst werden, die direkten Eingang in das Curriculum fanden und die im Rahmen der Durchführung von den Teilnehmenden auch als hilfreich und beratungsrelevant bestätigt wurden.

Die Fortbildung richtete sich ausschließlich an Fachkräfte, die für die Beratung von langzeitarbeitslosen Personen mit Multiproblemlagen (insbesondere MigrantInnen) zuständig waren, bzw. an alle, die sich speziell für die Arbeit mit arbeitsmarktfremden Zielgruppen qualifizieren wollten.

Das Interesse vonseiten der BeraterInnen an dieser Fortbildung war sehr groß, so dass nicht alle BewerberInnen berücksichtigt werden konnten. Innerhalb der Projektlaufzeit von 2 Jahren wurden 3 Fortbildungen mit insgesamt 37 Teilnehmenden durchgeführt. Insgesamt wurden 16 Männer und 21 Frauen fortgebildet. Projektträgerin war die REGE mbH in Bielefeld. Die Teilnehmenden erhielten eine Zertifizierung zum „Zielgruppencoach“.

## 2. Die Fortbildung zum Zielgruppencoach

### 2.1 Fortbildungsziel

Ziel der Fortbildung zum Zielgruppencoach war die Vermittlung praxisbezogener Handlungskompetenzen und spezifischer Fachkenntnisse für den Umgang mit den unterschiedlichsten Situationen der Arbeitsmarktberatung unter Einbeziehung der Reflexion eigener Haltungs- und Handlungsmuster.

Folgende Lernziele wurden formuliert

- Professionelle Beziehungsgestaltung in der Einzelberatung und Gruppenarbeit
- Konzeptionen einer ziel-, lösungs- und ressourcenorientierten Beratung
- Wahrnehmung und Akzeptanz von Grenzen im Coachingprozess
- Erweiterung und Erprobung des Repertoires an Interventionstechniken
- Rollenklarheit im Coachingprozess
- Erwerb von „Interkultureller Beratungskompetenz“

Die Fortbildung hatte das Ziel, zu einer Perspektivenerweiterung innerhalb der Beratungsarbeit beizutragen, eine konstruktive Bewältigung der eigenen Beratungspraxis zu ermöglichen und dadurch die Entwicklung einer professionellen Identität als Zielgruppencoach zu fördern.

### 2.2 Prozessorientierte Gestaltung

Die Fortbildung wurde prozessorientiert gestaltet, d.h. der Lehr-Lernprozess orientierte sich an den Lernbedürfnissen wie auch an den Kompetenzen und Berufserfahrungen der Teilnehmenden. Die von den Teilnehmenden eingebrachten Erfahrungen flossen in die Weiterentwicklung des Curriculums mit ein.

### 2.3 Umfang und Aufbau der Fortbildung

Die berufsbegleitende Fortbildung dauerte pro Durchgang neun Monate und fand in Bielefeld statt. Sie umfasste sechs aufeinander aufbauende Module mit einem Umfang von jeweils zwei Tagen. Begleitend wurden 8 Einheiten Supervision á 2 Stunden angeboten, um den Transfer der vermittelten Inhalte in die Praxis zu gewährleisten.

Zusätzlich besuchten die Teilnehmenden drei Workshops á 2 Stunden zu fachspezifischen Themen ihrer Wahl (Umgang mit Sucht/psychischen Störungen in der Beratung, Aufenthaltsbestimmungsrecht, gesetzlichen Grundlagen etc.). Insgesamt hatte die Fortbildung einen Umfang von 168 Stunden. Die Teilnehmenden erstellten im Ausbildungszeitraum ein Selbstkonzept „Zielgruppencoach“.

## 2.4 Arbeitsformen und Methoden

Die Fortbildung folgte einem Konzept des erfahrungsbezogenen Lernens. Durch Übungen, Rollenspiele und die Arbeit mit Fallbeispielen aus der Praxis der Teilnehmenden konnte praktisches Handwerkzeug vermittelt und ein Transfer in den beruflichen Alltag gesichert werden. Gleichzeitig wurden die erarbeiteten Handlungsmodelle mit ihren theoretischen und konzeptionellen Begründungen verknüpft. Kleingruppenarbeit, Einzelarbeit, Projektarbeit und Kurzreferate wechselten sich ab.

## 2.5 Theoretische Ansätze

Die der Konzeption zugrunde gelegten Beratungsmodelle und Interventionen wurzeln in der systemischen und lösungsorientierten Beratung, der Kommunikationstheorie und der Transaktionsanalyse. Wesentliche Orientierungen und Begründungen für das hier bestehende Verständnis von Coaching und Beratung beziehen sich auf die im Anhang aufgelistete Literatur.

## 2.6 Grundhaltung

Das handlungsleitende Menschenbild der erarbeiteten Konzeption basiert – in Anlehnung an die Annahmen der Humanistischen Psychologie – auf den Prinzipien der Ganzheitlichkeit, der Selbstbestimmtheit, der Unabhängigkeit und der Akzeptanz.

Ausgehend davon, dass Menschen grundsätzlich in der Lage sind, die Dinge zu wählen, die ihren persönlichen Lebensumständen angemessen sind, soll der Respekt vor der Autonomie der Menschen, vor ihren Lebensentwürfen und -optionen gewahrt werden. Ansatzpunkt jeglichen Handelns ist die Wahrnehmung und das Erleben der gegenwärtigen subjektiven Realität.

Ziele vor diesem Hintergrund sind

- die Wiedergewinnung oder Erweiterung der Ressourcen zur Ermöglichung selbstbestimmten Handelns
- die Berücksichtigung von Störungen, die den Menschen in seinen angestrebten Wachstums- bzw. Verwirklichungsprozessen blockieren
- die Förderung bzw. Wiederherstellung von sozialer Integrität

Die Geschlechterperspektive findet dabei Berücksichtigung.

## 3. Konzeption und Durchführung der Fortbildung

### 3.1 Modul: Einführung in das Coaching

#### Zielsetzung und Begründung

Coaching kann verstanden werden als ein auf Zeit begleitender Prozess, in dem für die KlientInnen professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe geleistet wird mit dem Ziel, sinnvolle Handlungsalternativen zu entwickeln und eigene Gestaltungsspielräume zu erweitern. Dabei bleibt die Selbstverantwortung der KlientInnen für die gewählten Lösungswege jederzeit gewahrt.

*„Die Ressourcen im gegenwärtigen Kontext, die motivationalen Kräfte der Vergangenheit, die Zukunftsziele, vorhandene unterstützende Personen des persönlichen und professionellen Netzwerkes, werden dargestellt, so dass divergierende Motivationen, Ziele oder gar Konflikte in diesen Dimensionen erkennbar werden und im Coaching optimale Wege gefunden werden, Probleme zu lösen oder Ziele in effizienter Weise, unter bestmöglicher Nutzung von Ressourcen zu erreichen.“*  
(Petzold, H.G., *Integrative Supervision und Organisationsentwicklung, 1998*).

Zielsetzung des Coaching im Kontext der Arbeitsmarktberatung ist es, für Arbeitslose eine wirksame Integration in den Arbeitsmarkt zu erreichen. Die Beratungsinhalte beziehen sich dabei nicht nur auf fachliche Qualifizierungen oder Chancen und Einstiegsmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt; vielmehr geht es um eine längerfristige, bedarfsgerechte, problem- und zeitnahe individuelle Begleitung, die bei den Betroffenen Veränderungsprozesse in Gang setzt und zur aktiven Gestaltung animiert.

Der Anspruch dieser Fortbildung war es, ein Arbeitsverständnis von Coaching zu vermitteln:

- das den Schwerpunkt auf Ziele und Lösungen legt,
- das Schwächen nicht tabuisiert, aber Stärken und Fähigkeiten fokussiert,
- das perspektivenorientiert ist, aber aktuelle Belastungssituationen nicht außer Acht lässt.

#### Umsetzung, Erfahrungen und Erkenntnisse

Der erste Fortbildungsabschnitt befasste sich daher mit der besonderen Beratungsmethodik ressourcen- und lösungsorientierter Ansätze und mit dem damit verbundenen Rollenverständnis des Coachs.

- Begriffsklärung und Abgrenzung zur Therapie
- Grundprinzipien und Funktionen von Coaching
- Die Bedeutung der Kontraktgestaltung
- Rolle des Coach
- Beratungsansätze und Methoden

Allgemeine Merkmale von Coaching wurden auf die Aufgaben und Probleme der Arbeitsmarktberatung bezogen. Die aus der eigenen Praxis bekannten Verläufe eines Beratungsprozesses wurden miteinander verglichen und einem idealtypischen Coachingverlauf gegenübergestellt. Die einzelnen Phasen wurden mithilfe von Rollenspielen praxisorientiert geübt und die Rolle des Coachs kritisch reflektiert.

Die Teilnehmenden lernten den Ansatz des Empowerment als Konzept der ressourcenorientierten Fallarbeit kennen. Erhellend war die Erkenntnis, dass auch die eigene Haltung als Beratende/r für einen konstruktiven Beratungsverlauf relevant ist. Eine positive Grundhaltung wirkt unterstützend auf die KlientInnen und den Prozess, ihre vorhandenen und verschütteten Potenziale wieder zu entdecken und zu stärken. Als besonders hilfreich empfanden die Teilnehmenden die gewonnenen Erkenntnisse über Zielvereinbarungen und Verträge sowie die Auseinandersetzung mit dem Thema der eigenen Abgrenzung und der angemessenen Verantwortung gerade in der Beratung von langzeitarbeitslosen Menschen.

### 3.2 Modul: Beziehungsaufbau und Beziehungsgestaltung

#### Zielsetzung und Begründung

Im Vordergrund jeder Beratung im arbeitsmarktpolitischen Kontext steht die erfolgreiche berufliche Entwicklung der KlientInnen bzw. ihre Vermittlung in einen adäquaten Arbeitsplatz. Unter Berücksichtigung der motivationalen Lage und der vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen möglichst passgenaue, realisierbare Wege für die weitere berufliche Orientierung gefunden werden. Für eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt ist das Ansetzen an den individuellen und situativen Lebensumständen der KlientInnen von zentraler Bedeutung.

Es ist entscheidend, dass die aus der jeweiligen Lebensgeschichte entstandenen Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster im Beratungsprozess berücksichtigt und thematisiert werden.

Ziel- und prozessorientiertes Coaching ist daher mit spezifischen Herausforderungen an BeraterInnen verbunden und bedarf der Gestaltung einer für beide Seiten angemessenen, tragfähigen Arbeitsbeziehung. Kenntnisse über Beziehungsdynamiken und Beziehungsgeschehen bilden hierfür die Grundlage.

#### Umsetzung, Erfahrungen und Erkenntnisse

Die Schwerpunkte dieser Lerneinheit bezogen sich auf

- Diagnose und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen
- Beziehungsmuster und Spielanalyse
- Übertragungsphänomene
- Empathie und Rollendistanz

Die Teilnehmenden hatten in diesen zwei Tagen die Gelegenheit, sich im Rahmen von Übungen und Rollenspieleinheiten mit eigenen Beziehungsmustern und komplexen Beziehungsdynamiken auseinanderzusetzen. Klassische Verhaltenswei-

sen aus dem Beratungsalltag wurden analysiert und eigene Reaktionen auf entsprechende Verhaltensmuster reflektiert. In gespielten Beratungsprozessen konnten bewusst unterschiedliche Rollen und Positionen ausprobiert und die jeweiligen Reaktionen des Gegenübers unmittelbar wahrgenommen werden. Auf der Grundlage des theoretischen Strukturmodells der Transaktionsanalyse und seiner Anwendung auf den konkreten Fall konnte nachvollzogen werden, wie entwicklungshemmende Beziehungsmuster entstehen und welche Ausstiegsmöglichkeiten sich jeweils anbieten.

### 3.3 Modul: Case Management, Fallverstehen und Intervention

#### Zielsetzung und Begründung

Case Management ist ein geeignetes Verfahren zur adäquaten Steuerung und Gestaltung von Vermittlungs- und Beratungsprozessen, deren Ablauf durch eine Reihe von Kernfunktionen (Einschätzung, Planung, Durchführung, Kontrolle und Bewertung) gekennzeichnet ist. Fallführung und Fallverantwortung liegen dabei in einer Hand.

Für die Einschätzung und damit ein gesamtwirksames Fallmanagement ist es – gerade bei Mehrfachproblematiken – erforderlich, dass die subjektiven und lebensweltlichen Problemzusammenhänge der KlientInnen in ihrer Komplexität erfasst werden. Sie sind der Ausgangspunkt von beraterischen Interventionen und der kooperativen Entwicklung von Zielen und Handlungsstrategien. Fallverstehen soll gewährleisten, dass diese je individuellen Ausprägungen der Lebenslage „Langzeitarbeitslosigkeit“ in den gesamten Beratungsprozess einbezogen werden.

#### Umsetzung, Erfahrungen und Erkenntnisse

Die Themen dieses Abschnittes waren:

- Case Management  
Fallverstehen: Deutung der individuellen Lebenssituation der KlientInnen  
Abklären von Ressourcen und Bedarfen (Profiling)  
Hilfeplanung und Zielvereinbarung, Controlling  
KlientInnenbezogene Kooperation mit Fachdiensten
- Grundhaltungen und Interventionen (Wertschätzung, Hypothesenbildung, Zirkularität, Neutralität)
- Reflexion spezieller Beratungssettings  
Umgang mit Zwangskontexten  
Arbeit mit Gruppen  
Gender Mainstreaming in der Beratung

Anhand konkreter Situationen aus dem Arbeitsalltag wurde das Verfahren des Case Management erläutert und im Rahmen von Rollenspielen in seinen einzelnen Phasen differenziert betrachtet. Dabei wurde den Teilnehmenden deutlich, dass die in den beiden ersten Modulen erlangten Coaching-Kompetenzen und die Kenntnisse

über den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung in der Beratung notwendige Voraussetzungen für einen gelingenden Fallmanagement-Prozess sind.

Die Beratung im Zwangskontext, die in der Arbeitsmarktberatung zunehmend zur Regel wird („Fördern und Fordern“), wurde ausgiebig diskutiert und auf bestehende Handlungsspielräume hin untersucht. Die eingebrachten Haltungen und Interventionsmöglichkeiten der systemischen Beratung eröffneten gerade für diesen Kontext neue Sichtweisen und wurden als sehr hilfreich für die Erweiterung des eigenen Handlungsrepertoires bewertet.

Überraschungen ergaben sich in der Auseinandersetzung mit dem Verhalten gegenüber Frauen und Männern in der Beratung.

Auf der Grundlage eines Fragenkatalogs zum Thema: „Mache ich Unterschiede in der Beratung von Männern und Frauen?“ konnten sich die Teilnehmenden über ihre eigenen Verhaltensmuster bewusst werden und mögliche Hintergründe und Veränderungsstrategien thematisieren.

### 3.4 Modul: Interkulturelle Kompetenz

#### Zielsetzung und Begründung

*„Aus der Tatsache, dass wir in einer Gesellschaft leben, welche von kultureller Vielfalt geprägt ist, ergibt sich die Notwendigkeit interkultureller Lernprozesse.“  
(Bericht der Zukunftskommission 2000 des Landes Baden-Württemberg)*

Die Betreuung und Beratung von MigrantInnen erfordert grundsätzlich dieselben Kompetenzen wie die Betreuung von einheimischen KlientInnen. Erfolgreiche Beratung setzt immer ein Verständnis der Lebenswirklichkeit der KlientInnen voraus. Um jedoch ein hinreichendes Verständnis der Lebenswirklichkeit von Menschen erhalten zu können, die nicht aus dem deutschen Kulturkreis stammen und bei denen davon auszugehen ist, dass sie sich ggf. an Deutungs- und Handlungsmustern orientieren, die von unserer Erfahrungswelt abweichen, ist der Erwerb von erweiterten Beraterfähigkeiten sinnvoll. Diese lassen sich unter dem Oberbegriff „Interkulturelle Kompetenz“ zusammenfassen.

Der in diesem Zusammenhang genutzte Begriff „Interkulturelle Kompetenz“ fokussiert nicht auf spezielle Zusatzkompetenzen sondern auf eine besondere personale Qualifikation, die ein Verständigungshandeln zwischen Menschen mit unterschiedlichen Orientierungshintergründen ermöglicht.

*„Interkulturelle Kompetenz (...) ist die Fähigkeit sich auf fremde Sichtweisen einzustellen, sie vorübergehend einzunehmen und als Realität anzuerkennen. Interkulturelle Kompetenz beschreibt die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Zwischenfeldes in der Verständigungssituation. Der Fokus richtet sich auf kulturelle Muster, Werte und Einstellungen, auf die „silent language“, auf das, was nicht ausgesprochen wird und trotzdem von großer Bedeutung für das gegenseitige Verständnis ist.“  
(F. Schapfel-Kaiser, 2002)*

#### Umsetzung, Erfahrungen und Erkenntnisse

In diesem Kursabschnitt ging es daher um

- die Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstverständnis, den kulturellen Befangenheiten und dominanten Fremdbildern
- Verständnis und Bewusstmachung von Vielfalt
- die Entwicklung von interkulturellen Handlungskompetenzen (Empathie, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz)
- die Vorbereitung auf die kulturell, sozial und sprachlich heterogenen Lebenssituationen und Wirklichkeiten

Aufgrund des hohen Anteils an Selbsterfahrung wurde dieser Seminarblock von den Teilnehmenden als sehr intensiv erlebt. Selbstreflexive Übungen unterstützten die Beschäftigung mit der eigenen Herkunft, die Selbstwahrnehmung eigener Vorurteile sowie die Wahrnehmung eigener Verhaltensweisen im Umgang mit Fremdheit.

Im Rahmen eines Planspiels konnte das Spannungsverhältnis von Dominanz- und Minderheitenkultur in den unterschiedlichen Positionen erlebt werden.

Die Auswertung der Rollenspiele aus dem praktischen Alltag der Beratung von MigrantInnen machte deutlich, dass es häufig die eigenen Vorurteile und landläufige stereotype Zuschreibungen sind, die einen konstruktiven Beratungsprozess behindern. Die vermeintlich kulturspezifischen Probleme wurden in der Regel als Kommunikationsprobleme (entstanden z.B. durch eigene Unsicherheiten im Umgang mit Fremdheit) identifiziert, die dann auch auf kommunikative Weise gelöst werden konnten (z.B. ich kann fragen).

Nicht zuletzt sorgte auch die theoretische Auseinandersetzung mit Begriffen wie „Kultur“, „Interkulturelle Kompetenz“, „Integration“ für ein erweitertes Verständnis interkultureller Beratung.

In diesen zwei Tagen konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, um den Aufbau einer tragfähigen Kommunikationsbeziehung (nicht nur) zu MigrantInnen zu unterstützen und ein unabhängiges, kultursensibles und wirkungsvolles Handeln zu ermöglichen.

### 3.5 Modul: Krisenintervention und Konfliktmanagement

#### Zielsetzung und Begründung

Krisen und Konflikte können ausgelöst werden, wenn Personen zwischen situativen sozialen Anforderungen und vorhandenen Handlungsmöglichkeiten ein Missverhältnis erleben. Stoßen bisher bekannte Lösungsstrategien an Grenzen, können Erfahrungen und Erlebnisse von den Betroffenen oft nicht mehr konstruktiv und situationsangemessen bewältigt werden.

Die im Zusammenhang mit Langzeitarbeitslosigkeit individuell unterschiedlich erlebten psychosozialen Beeinträchtigungen und Einschränkungen können nicht nur vorhandene Ressourcen lahm legen sondern auch zu Konflikten führen (z.B. in der

BeraterInnen/KlientInnen-Beziehung) und ggf. Krisen auslösen. Für eine gelingende Beratung ist es wichtig, dass KlientInnen und Coaches auch in Konfliktsituationen und im Umgang mit Krisen handlungsfähig bleiben.

#### **Umsetzung, Erfahrungen und Erkenntnisse**

Thematisiert wurden

- Verständnis von Konflikt
- Konflikte mit Einzelnen/in Gruppen/mit Institutionen
- Konfliktodynamik/-eskalation
- Basiskompetenzen und Strategien zur Konfliktbewältigung
- Entstehung und Verlauf von Krisen
- Umgang mit Krisen
- Prozess der Krisenintervention
- Grenzen der Krisenintervention

Vor dem Hintergrund konflikt- und kommunikationstheoretischer Konzepte und Modelle wurden konfliktvolle Beratungsverläufe analysiert und zum besseren Verständnis auf dahinter liegende Motive und Bedürfnislagen untersucht. Es wurde deutlich, dass es gerade für die Arbeitsmarktberatung, die oft als Zwangskontext erfahren wird, hilfreich ist, eine angemessene Haltung im Umgang mit Widerständen entwickelt zu haben und entsprechende Strategien zur konstruktiven Konfliktbewältigung anwenden zu können. Die im 3. Modul vorgestellten Haltungen und damit zusammenhängenden Interventionsmöglichkeiten der systemischen Beratung konnten auf spezifische Konfliktsituationen übertragen werden.

Im zweiten Teil dieses Moduls wurden typische Krisenverläufe und -verarbeitungsmodelle vorgestellt, die anhand von Fallbeispielen aus der Beratung (KlientInnen, die aufgrund von Arbeitslosigkeit in eine Lebenskrise geraten sind) in ihrer Komplexität betrachtet wurden.

Aber auch die eigenen Krisen z.B. aufgrund der unsicheren Situation auf dem Arbeitsmarkt und befristeter Arbeitsverträge kamen zur Sprache und konnten anhand der Beleuchtung von Hintergründen und Verlaufsformen besser eingeordnet und als Parallelprozesse in der Beratung erkannt werden.

Schließlich sorgte eine theoretische Sequenz über „Wirkfaktoren in der Krisenberatung“ und ihre Bedeutung für die Praxis für mehr Sicherheit auf der BeraterInnenseite.

Das Modul trug insgesamt dazu bei, das professionelle Verständnis von Konflikten und Krisen zu vertiefen und den Teilnehmenden konstruktive und wirksame Handlungsstrategien für den Umgang mit Krisen und Konflikten aufzuzeigen.

### **3.6 Modul: Reflexion – Haltung und Rolle Abschluss der Fortbildung**

#### **Zielsetzung und Begründung**

Eine reflexive Rückschau auf die in den einzelnen Modulen gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse rundet den Lernprozess ab und bietet den Teilnehmenden die Möglichkeit, den gesamten Beratungsprozess in seiner Komplexität erfassen zu können.

Durch die Erstellung eines handlungsleitenden Selbstkonzeptes soll erreicht werden, dass die Teilnehmenden ihre erworbenen Wissensbestände und Fähigkeiten in ein individuelles Handlungskonzept integrieren und dadurch ihr professionelles Selbstverständnis für die alltägliche Beratung von arbeitsmarktfernen Zielgruppen weiterentwickeln können. Ziel ist es, den Transfer des Erlernten in die eigene Praxis nachhaltig zu sichern.

#### **Umsetzung, Erfahrungen und Erkenntnisse**

Die Teilnehmenden setzten sich auseinander mit den Themen

- Selbstkonzept (Einstellungen, Haltungen)
- Beziehungskonzept (Arbeitsbeziehungsgestaltung)
- Handlungskonzept (Methoden, Interventionen, Rollenklarheit)
- Selbstevaluation

Eine wichtige Komponente war die Reflexion der eigenen Einstellungen und Grundhaltungen in der Arbeitsmarktberatung. Kritisch diskutiert wurde in diesem Zusammenhang das Thema der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen im Zwangskontext und die Vereinbarkeit mit dem auf Werten der Freiwilligkeit und Autonomie basierenden Menschenbild.

Die Teilnehmenden entwickelten ihr persönliches Kompetenzprofil der mitgebrachten und neu erworbenen Kompetenzen, Potenziale und Ressourcen.

Simulierte Beratungsgespräche wurden im Hinblick auf gelernte Beratungskonzepte, Interventionsmöglichkeiten und eigene Rollenklarheit untersucht.

Das Verfahren der Selbstevaluation wurde erläutert. Exemplarisch wurde ein für die eigene Arbeit relevantes Auswertungsmodell erarbeitet, was dazu beitragen sollte, die Qualität der Beratungsarbeit selbstständig überprüfen, sichern und weiterentwickeln zu können. Es wurde deutlich, dass ein komplexer Evaluationsprozess strukturell in der Organisation verankert sein muss, um die gewonnenen Erkenntnisse konstruktiv nutzen und notwendige Veränderungsmaßnahmen einleiten zu können.

#### **Abschluss: Reflexion und Auswertung**

Die abschließende Gesamtauswertung der Fortbildung zum Zielgruppencoach erfolgte mündlich über eine ausführliche Feedback-Runde im Kontext des Abschlussmoduls sowie schriftlich über einen Fragebogen, der anonym ausgewertet wurde.

Die Rückmeldungen aus allen drei Kursen fielen äußerst positiv aus. Besonders zufrieden zeigten sich die Teilnehmenden mit den eigenen Lernergebnissen und der

Orientierung der Fortbildungsinhalte an der alltäglichen Praxis. Der Austausch mit KollegInnen aus ähnlichen Arbeitsfeldern wurde von allen als gewinnbringend und bereichernd für die eigene Beratungstätigkeit erlebt.

Es hat sich bewährt, neben der Einübung von Beratungstechniken auch die eigene Rolle und die damit verbundene Haltung im Beratungskontext individuell zu klären. Die ausführliche Reflexion über die jeweilige Situation der zu Beratenden sowie die intensive Betrachtung der Beziehung zwischen KlientIn und BeraterIn sorgen aufseiten der Teilnehmenden für mehr Sicherheit in der Bewältigung der eigenen Beratungspraxis.

## 4. Perspektiven und Weiterentwicklung der Fortbildung

### Das neue Berufsfeld „FallmanagerIn“

Im Zuge der Hartz IV – Reform und im Rahmen der Einführung des ALG II wird die Arbeitsmarktintegration von arbeitslosen Menschen mit komplexem Unterstützungsbedarf vor neue Herausforderungen gestellt. Die bedarfsgerechte, einzelfallbezogene Koordination von sozialen Dienstleistungen einerseits und die systemorientierte Steuerung des gesamten Leistungsprozesses andererseits machen die Implementierung alternativer Handlungskonzepte im Kontext der Beschäftigungsförderung notwendig. Aktuell wird daher das Konzept des Fallmanagements als professionsübergreifendes, ganzheitliches Verfahren zur adäquaten Steuerung und Gestaltung von Beratungsprozessen flächendeckend diskutiert. An die Einführung dieses Konzeptes ist eine Reihe von systembezogenen Veränderungen im Bereich der Arbeitsmarktberatung geknüpft – und es entsteht in diesem Zusammenhang ein neues Berufsfeld „FallmanagerIn in der Arbeitsmarktintegration“.

Die vielschichtigen Aufgabengebiete im Fallmanagement erfordern eine gründliche Vorbereitung und eine auf die spezifischen Anforderungen abgestimmte Qualifizierung der dort beschäftigten MitarbeiterInnen.

Vor diesem Hintergrund bot das Curriculum „Zielgruppencoach“ eine hervorragende Grundlage, um eine an die neuen Herausforderungen angepasste Weiterbildung zu konzipieren.

In Anknüpfung an die Erkenntnisse und Erfahrungen, die in der erfolgreich erprobten Fortbildung gewonnen werden konnten, wurde ein erweitertes Curriculum einer Fortbildung Fallmanagement in der Arbeitsmarktintegration entwickelt.

Während für den Zielgruppencoach die Arbeitsschwerpunkte auf dem Einzelfallcoaching und der individuellen Hilfeplanung lagen, wird es die zusätzliche Aufgabe der FallmanagerIn sein, ein übergreifendes Netzwerk zu organisieren, das, orientiert am konkreten Hilfebedarf des Einzelnen, soziale Dienstleistungen umfassend plant, organisiert und überwacht.

Der Handlungsansatz des Case Management, der als umfassendes Verfahren der sozialen Arbeit die Möglichkeit bietet, einzelfallorientiertes Vorgehen und die Koordination und Steuerung von Sach- und Dienstleistungen ganzheitlich miteinander zu verbinden, ist daher das zentrale Element dieser Fortbildung.

## 4.1 Die Fortbildung Fallmanagement in der Arbeitsmarktintegration

Im Mittelpunkt der Fortbildung „Fallmanagement in der Arbeitsmarktintegration“ stehen folgende Lerninhalte:

- Konzeptionen von Fallmanagement
- Kenntnisse über die einzelnen Prozessschritte im Fallmanagement
- Rollenklarheit als FallmanagerIn
- Professionelle Beziehungsgestaltung in Einzelberatung und Gruppenarbeit
- Erwerb von „Interkultureller Beratungskompetenz“
- Konzeptionen und Methoden einer ziel-, ressourcen- und netzwerk-orientierten Arbeit
- Fall- und Systemsteuerung sowie entsprechende Anwendungsbezüge

### Gliederung und zeitlicher Umfang der Fortbildung

Die berufsbegleitende Fortbildung dauert ca. 1 Jahr und umfasst insgesamt 236 Unterrichtsstunden:

- Basismodul mit 6 aufeinander aufbauenden Seminarblöcken zu jeweils 2 Tagen (126 Std.)
- Aufbaumodul mit 4 aufeinander aufbauenden Seminarblöcken zu jeweils 2 Tagen (84 Std.)
- 10 Einheiten Supervision á 2 Zeitstunden (26 Std.) zur Fallreflexion (Gruppensupervision möglich)

### Inhalte der Fortbildung

Basismodul (126 Stunden):

- Theoretische und praktische Grundlagen des Fallmanagement (106 Stunden)
- Kollegiale Beratung (20 Stunden)

#### 1. Einführung in das Fallmanagement

- Geschichte, Begriffsklärung, Konzepte
- Phasen im FM
- Funktionen und Rolle des FM
- Ethische Dimensionen von FM
- Einführung in die Kollegiale Beratung

#### 2. Beratung und Kommunikation

- Gestaltung des Erstkontaktes
- Diagnose und Gestaltung von Arbeitsbeziehungen
- Gesprächstechniken
- Empathie und Rollendistanz
- Kollegiale Beratung

#### 3. Coaching als Prozess

- Grundprinzipien und Funktionen
- Prozessablauf und Ebenen des Coaching
- Bedeutung der Kontraktgestaltung
- Zielvereinbarungen und Hilfeplanung
- Beratung im Zwangskontext
- Kollegiale Beratung

#### 4. Konfliktmanagement, Umgang mit Krisen und Widerständen

- Umgang mit Konflikten
- Strategien zur Konfliktbewältigung
- Konflikttheorie
- Umgang mit Krisen und Widerständen
- Kollegiale Beratung

#### 5. Netzwerkmanagement und Budgetsteuerung

- Netzwerktheorien und Netzwerkarbeit
- Gestaltung von Kooperationsbeziehungen
- Bedarfsermittlung, Angebotsanalyse und –steuerung
- Aufbau, Pflege und Nutzung sozialer Netzwerke im Rahmen der Maßnahmenplanung für den Einzelfall, Auswahl von Dienstleistern
- Budgetsteuerung („Fallkosten-Monitoring“) und controlling

#### 6. Interkulturelle Kompetenz

- Entwicklung von interkulturellen Handlungskompetenzen (Empathie, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz...)
- Interaktive Beziehungsgestaltung
- Kollegiale Beratung

### Arbeitsfeldspezifisches Aufbaumodul (110 Stunden)

#### Fallmanagement in der Arbeitsmarktintegration:

- Arbeitsfeldspezifische Vertiefung von Fragen des Systemmanagements sowie spezifischer Anwendungen (63 Stunden)
- Supervision im Block (21 Stunden)
- Begleitende Supervision (26 Stunden)

#### 1. Teamarbeit und Arbeit mit Gruppen im Fallmanagement

- Moderation von Beratungs- und Informationsveranstaltungen für Arbeitssuchende
- Gestaltung von Teamarbeit als interne Vernetzung
- Teambezogene Auswertung der im Monitoring gewonnenen Daten
- 1. Block gesetzliche Grundlagen: SGB II

## 2. Qualitätssicherung im Fallmanagement

- Methoden des Qualitätsmanagements in der Beschäftigungsförderung
- Steuerungsinstrumente
- Prozessdokumentation und Evaluation
- 2. Block gesetzliche Grundlagen: SGB III

## 3. Arbeitsvermittlung und Akquise

- Rollenverständnis des/der FallmanagerIn in der Arbeitsvermittlung
- Passgenaue Vermittlung
- Kundengewinnung, -pflege und -bindung
- Telefonakquisition
- Verkaufs- und Verhandlungsstrategien
- 3. Block gesetzliche Grundlagen SGB XII

## 4. Reflexion/Supervision: Haltung und Rolle

- Selbstkonzept zum Fallmanagement in der Arbeitsmarktpolitik (Einstellungen, Haltungen)
- Beziehungskonzept (Arbeitsbeziehungsgestaltung)
- Handlungskonzept (Methoden, Interventionen, Rollenklarheit)
- Kolloquium
- Abschluss und Auswertung

## Abschluss und Zertifizierung

- Die Teilnehmenden erstellen eine schriftliche Abschlussarbeit (15 Seiten) über einen Ausschnitt aus ihrer Fallmanagement-Praxis unter Herstellung theoretischer Bezüge und unter Verwendung einschlägiger Literatur zum Thema.
- Die Zertifizierung als Fallmanager/in erfolgt bei erfolgreichem Abschluss (regelmäßige Teilnahme und Abgabe der Hausarbeit)

Die Anerkennung der Fortbildung nach den „Standards und Richtlinien für Weiterbildung Case Management“ von DGS (Deutsche Gesellschaft für Sozialarbeit) DBSH (Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit) und ADBfK (Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe) wurde beantragt. Eine Teilnahme ermöglicht den Erwerb eines entsprechenden Zertifikates.

## Literaturliste

### Arbeitsmarktpolitik

**Bertelsmann Stiftung, Bundesanstalt für Arbeit u.a. (Hrsg.):** *Handbuch Beratung und Integration.* Gütersloh 2002 (Verlag Bertelsmannstiftung)

**Bertelsmann Stiftung, Bundesanstalt für Arbeit u.a. (Hrsg.):** *Handbuch Steuerung der Arbeitsmarktpolitik.* Gütersloh 2003 (Verlag Bertelsmannstiftung)

### Coaching

**Schreyögg, A.: Coaching.** *Eine Einführung in Praxis und Ausbildung.* Frankfurt 2001 (Campus)

**Fischer-Epe, M.: Coaching: Miteinander Ziele erreichen.** Hamburg 2002 (Rowohlt)

**Fallner, H. u. Pohl, M.: Coaching mit System.** Opladen 2001 (Leske und Budrich)

**Haberleitner, E. u.a.: Führen, Fördern, Coachen.** Frankfurt/Wien 2002 (Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter)

### Beratung

**Berne, E.: Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben? Psychologie des menschlichen Verhaltens,** 14. Auflage, Frankfurt a. M. 1998 (Fischer)

**Selvini, P. u. a.: Hypothesieren, Zirkularität, Neutralität in: Familiendynamik 6,** 1981

**Stewart, I. u. Joines, V.: Die Transaktionsanalyse. Eine neue Einführung in die TA.** Freiburg, 1998 (Herder)

**Vogel, H.-Ch. u.a.: Werkbuch für Organisationsberater.** 2. Aufl., Aachen 1997 (Wiss. Verlag des IBS)

**Von Schlippe, Arist: Lehrbuch der systemischen Beratung und Familientherapie.** Göttingen 1996 (Vandenhoeck und Ruprecht)

**Watzlawick, P. u.a.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien,** 10. Aufl., Bern 2000 (Hans Huber)

### Case Management

**Kleve, H. u.a.: Systemisches Case Management.** Aachen 2003 (Heinz Kersting Verlag)

**Löcherbach, Peter u.a.: Case Management.** München 2003 (Luchterhand)

**Neuffer, M.: Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien,** Weinheim und München 2002 (Juventa)

**Wendt, W.R.: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen.** Freiburg i.B. 1997 (Lambertus-Verlag)

### Interkulturelle Kompetenz

**Georg Auerheimer: Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität.** Opladen 2002 (Leske und Budrich)

**Granato, M.: Ausbilden statt Ausgrenzen**

**Granato, M., Meissner, V.: Hochmotiviert und abgebremst,** 1994

**Hinz-Rommel, W.: Interkulturelle Kompetenz. Ein Anforderungsprofil an die soziale Arbeit,** Münster 1994 (Waxmann)

**Holzbreder, A.: Wahrnehmung des Anderen. Zur Didaktik interkulturellen Lernens,** Opladen 1997 (Leske und Budrich)

**Mecheril, P. u. Teo, T.: (Hrsg.): Andere Deutsche. Zur Lebenssituation von Menschen multiethnischer und multikultureller Herkunft,** Berlin 1994 (Dietz)

---

### **Konflikt- und Krisenintervention**

**Aguilera, D.C.:** *Krisenintervention. Grundlagen, Methoden, Anwendung*, Bern 2000 (Huber)

**Glas, F.:** *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 6. Aufl., Bern 1999 (Haupt)

**Redlich, A.:** *Konfliktmoderation. Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten*, Hamburg 1997 (Windmühle)

**Schwarz, G.:** *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen*, 5. Aufl., Wiesbaden 2001 (Gabler)

**Sonneck, Gernot u.a.:** *Krisenintervention und Suizidverhütung*, Stuttgart 2000 (UTB)

### **Arbeit mit Gruppen und Teams**

**Bönsch, M. u.a.:** *Stolpersteine meistern. Schwierige Seminarsituationen in den Griff bekommen*. Hamburg 20003 (Windmühle GmbH)

**Clarkson, P.:** *Transaktionsanalytische Psychotherapie*. Freiburg 1996 (Herder)

**Freimuth, J.:** *Moderation – Philosophie und Methoden*. GMA 13. Studiengemeinschaft Darmstadt

**Hartmann, M. u.a.:** *Zielgerichtet moderieren*. Weinheim und Basel, 1997 (Beltz-Verlag)

**Klein, H.M.:** *Exzellente streiten. Kritik angriffsfrei äußern und annehmen*. Regensburg 2001. (Fit for Business

**Kriz, W.Ch. u.a.:** *Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis*. Göttingen 2003 (Vandenhoeck u. Ruprecht)

**Pühl, H.:** *Angst in Gruppen. Der Einzelne und sein unbewusstes Gruppennetz*. Hille 1994 (Ursel Busch Fachverlag)

**Rechtien, W.:** *Angewandte Gruppendynamik*. München 1995 (Quintessenz, MMV Medizin Verlag GmbH)

**Reddy, W.B.:** *Prozessberatung von Kleingruppen. Wie der Berater erfolgreich interveniert*. Leonberg 1997 (Rosenberger Fachverlag)

**Stahl, E.:** *Dynamik in Gruppen*. Weinheim und Basel, 2002 (Beltz-Verlag)