

Case Study 4

inter
aktions
arbeit
gestalten

„Über die Brücke müssen sie im Zweifel selber gehen“

Interaktionsarbeit im Fallmanagement im Kontext der Arbeitsvermittlung

Nadja Dörflinger, Laura Pohl & Daniela Schneider



GEFÖRDERT VOM



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.

1 Einleitung



Die Interaktionsarbeit bildet das Kernstück der Arbeit im Fallmanagement. Sie ist der Dreh- und Angelpunkt für die FallmanagerInnen, deren Ziel es ist, ihre KundInnen nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren und den gesamten Prozess unterstützend zu begleiten (Jobcenter München 2021). Das Fallmanagement ist zuständig, wenn es sich um KundInnen mit sogenannten ‚schwerwiegenden Integrationshemmnissen‘ handelt. Diese Hemmnisse liegen in der Regel dann vor, wenn die KundInnen voraussichtlich nicht innerhalb eines Jahres in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Meist sind diese KundInnen neben der Arbeitslosigkeit noch mit weiteren Problemlagen konfrontiert, bei

denen das Fallmanagement beispielsweise mit Suchthilfe, Schuldnerberatung oder psychosozialer Betreuung Hilfestellungen anbietet (Bundesagentur für Arbeit 2022a). Aufgrund dessen arbeiten FallmanagerInnen eng mit spezifischen Hilfseinrichtungen und Beratungsstellen zusammen, wodurch ein großes Geflecht mit unterschiedlichen InteraktionspartnerInnen entsteht. FallmanagerInnen beraten nicht nur KundInnen, sondern leisten auch Netzwerkarbeit; dieser elementare Bestandteil des Fallmanagements generiert verschiedenste Interaktionskonstellationen.

Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement wird definiert als ein kooperativer Prozess zur nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt, den die jeweiligen FallmanagerInnen implementieren, koordinieren, überwachen und evaluieren. Hierbei werden nicht nur Ressourcen und Problemlagen identifiziert, sondern vor allem auch die KundInnen zur eigenen Mitwirkung und Mitarbeit animiert (Jobcenter München 2021, S. 124). Nixdorf (2017) bezeichnet das Fallmanagement als „unmögliche Dienstleistung“, da „die Beratungsgespräche im Jobcenter [...] unter institutionellen Vorzeichen [stattfinden], die Konfliktpotenzial bergen“ (Nixdorf 2019, S. 17). Das Fallmanagement kann als Balanceakt gesehen werden, dessen Dilemma es ist, zwischen den (teils überhöhten) Erwartungen der KundInnen und den gesetzlichen und internen Handlungsvorga-

ben der Jobcenter zu vermitteln. So üben FallmanagerInnen eine Beratungsfunktion aus und versuchen, ein Vertrauensverhältnis mit KundInnen aufzubauen, während sie gleichzeitig Vorgaben und Regeln umsetzen müssen, die auf Seiten der Kundschaft nicht immer auf Verständnis stoßen.

Diese Case Study gibt vertiefte Einblicke in das Themenfeld der Interaktionsarbeit im Kontext des Fallmanagements. Der Fokus liegt hierbei auf der direkten Interaktions-

arbeit mit den KundInnen. Zunächst werden relevante Hintergrundinformationen, Zahlen und Fakten zu diesem Berufsfeld dargestellt. Danach wird ein besonderes Augenmerk auf die Rolle sozialer Interaktionen im Fallmanagement gelegt und Spannungsfelder identifiziert, mit denen die FallmanagerInnen konfrontiert sind. Das Fazit erläutert abschließend konkrete Anknüpfungspunkte, die die Interaktionsarbeit der FallmanagerInnen nach eigener Einschätzung erleichtern könnten.

Hintergründe

› Interaktionsarbeit und der Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“

Der Begriff „Interaktionsarbeit“ beschreibt die Arbeit an und mit Menschen. Sie lässt sich damit als Prozess verstehen, in dem Individuen einander wechselseitig wahrnehmen und agieren, um bestimmte Ziele zu erreichen. Obwohl soziale Interaktionen mit anderen Menschen für viele Beschäftigte ein grundlegender Bestandteil ihrer täglichen Arbeit sind, hat der Begriff „Interaktionsarbeit“ bislang kaum Einzug in die wissenschaftliche und gesellschaftliche Debatte sowie die betriebliche Praxis gefunden. Das möchte der Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Arbeiten an und mit Menschen“ sowie das zugehörige Metaprojekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels“ (InWiGe) ändern.

Mehr Informationen dazu finden Sie auf www.interaktionsarbeit.de

› Die empirische Studie

Im Rahmen von InWiGe wurde eine vergleichende, empirische Studie zum Thema Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit durchgeführt. Dabei wurden sechs Beschäftigtengruppen betrachtet, die häufig an und mit Menschen arbeiten: Servicekräfte in der Gastronomie, Servicekräfte im Handel, Pflegekräfte in der Altenpflege, UnternehmensberaterInnen, FallmanagerInnen bei der Bundesagentur für Arbeit sowie PolizistInnen. In den Jahren 2020 bis 2022 wurden insgesamt 106 halbstandardisierte Interviews mit Beschäftigten, ManagerInnen, Betriebs-/PersonalrätInnen sowie ExpertInnen sowie zehn Beobachtungen von Arbeitssituationen durchgeführt. Auf das Fallmanagement entfallen 18 Interviews; insgesamt nahmen drei Jobcenter an der Studie teil.

2

Relevante Informationen zum Fallmanagement

Hintergründe zum Fallmanagement

Bundesweit gibt es mehr als 300 Jobcenter, 156 Bundesagenturen für Arbeit und über 600 Geschäftsstellen (Bundesagentur für Arbeit 2013); FallmanagerInnen sind sowohl in der Bundesagentur für Arbeit als auch bei den Jobcentern tätig.¹ Das Angebot der Bundesagentur für Arbeit und der Jobcenter umfasst nicht nur die Arbeitsvermittlung und Leistungsgewährung, sondern oftmals auch das Fallmanagement. Dieses zielt besonders auf KundInnen in schwierigen Lebenssituationen und daraus resultierenden Hindernissen bei der Arbeitsaufnahme ab und bietet ein umfangreiches Paket an Hilfsangeboten (Bundesagentur für Arbeit 2022b). Konkret läuft die Vermittlung ins Fallmanagement wie folgt ab: KundInnen beziehen im ersten Schritt Arbeitslosengeld II (ab dem 1.1.2023 das sog. Bürgergeld). Damit geht die Betreuung durch eine/n ArbeitsvermittlerIn einher, die/der gemeinsam mit den KundInnen an deren (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt arbeitet, um eine Zukunft ohne den Bezug von Sozialleistungen zu erreichen. Manchmal zeigt sich im Rahmen der Zusammenarbeit jedoch, dass KundInnen mit vielschichtigen Problemlagen konfrontiert sind und sie daher einer intensiveren Betreuung bedürfen.

Daraufhin können sowohl die/der ArbeitsvermittlerIn als auch die KundInnen eine Aufnahme ins Fallmanagement anregen. Letztendlich beantragt wird diese jedoch von den KundInnen, was die Freiwilligkeit des Fallmanagements unterstreicht.

Das Fallmanagement ermöglicht eine intensivere Betreuung, da FallmanagerInnen besonders für den Umgang mit schwierigen Lebenssituationen geschult sind und zudem weniger KundInnen betreuen als klassische ArbeitsvermittlerInnen. Durch die geringere KundInnenanzahl pro FallmanagerIn können die jeweiligen Fälle umfänglicher betreut werden und sich so auch Problemen angenommen werden, die nur indirekt mit der Wiederaufnahme von Beschäftigung zusammenhängen (Bundesagentur für Arbeit 2022b). Eine interviewte Fallmanagerin fasst das Aufgabengebiet anschaulich zusammen: „[...] Wege zu zeigen, Türen zu öffnen, also so ein bisschen so eine Lotsenfunktion. Vielleicht auch so eine Funktion, die eine Tür aufzumachen und die andere vielleicht lieber erstmal noch zuzuhalten.“

Eine Besonderheit im Fallmanagement ist die Netzwerkarbeit. FallmanagerInnen interagieren nicht nur mit ihrer Kundschaft, sondern arbeiten auch häufig mit Netzwerkpartner-

Innen zusammen, um auf die verschiedenen Bedürfnisse der KundInnen eingehen zu können (Bundesagentur für Arbeit 2022b). NetzwerkpartnerInnen sind vor allem die Jugendämter und Jugendhilfeeinrichtungen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Migrationsberatungsstellen, Schuldnerberatungsstellen sowie Sucht- und Drogenberatungsstellen. Die Zusammenarbeit mit diesen ist ein unerlässlicher Bestandteil des Fallmanagements, da so der Abbau von Integrationshemmnissen gefördert werden kann. Hierbei helfen vor allem kurze und unbürokratische Wege zu den NetzwerkpartnerInnen. Eine interviewte Fallmanagerin bezeichnet das Fallmanagement ohne Netzwerkarbeit als „zahnlosen Tiger“, weil „ich allein hier in dem Raum oder vielleicht noch mit den Abteilungen bei mir im Haus komme mit dem Klientel nicht weiter. Also ich brauche unbedingt Unterstützer von draußen, und auch eben von entsprechenden Fachstellen, ja? Und da ist ein intensives Zusammenschaffen notwendig, um im Sinne der Kundschaft dann voranzukommen“. Diese Arbeit nimmt einen zentralen Stellenwert im Fallmanagement ein und ist zusätzliche Interaktionsarbeit, wie ein Fallmanager erklärt: „Also [Netzwerkarbeit] ist neben dem direkten Kontakt [...] das Wichtigste mit im Fallmanagement. [...] Es ist Arbeit mit Menschen, und auch das ist wieder Beziehungsarbeit.“

Zahlen und Fakten zum Fallmanagement

Laut der Bundesagentur für Arbeit arbeiten deutschlandweit derzeit 3.068 Vollzeit-äquivalente² im Fallmanagement. Ein/e FallmanagerIn sollte nach der gesetzlichen Zielvereinbarung der Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz Berlin (2006) in der Eingliederungshilfe nach SGB XII maximal 75 KundInnen betreuen. Hierbei sollte die offizielle Dauer des Fallmanagements pro KundIn zwei Jahre nicht überschreiten. Diese zeitliche Begrenzung kann gegebenenfalls - über den Umweg der Rückvermittlung an die Arbeitsvermittlung

und wieder zurück zum Fallmanagement - umgangen werden. Bereits sechs Monate nach Zuweisung in das Fallmanagement erfolgt die Dokumentation der Gründe für eine Fortführung. Dieser Vorgang wird alle sechs Monate wiederholt, wobei eine Verlängerung oder auch eine Beendigung dokumentiert werden muss. Über eine etwaige Beendigung des Fallmanagements entscheiden die FallmanagerInnen (Bundesagentur für Arbeit 2022b).

Das beschäftigungsorientierte Fallmanagement stellt kein eigenes Berufsbild dar; es gibt verschiedene Zugangs- und Einstiegsmöglichkeiten auf Basis unterschiedlicher Bildungswege bzw. als QuereinsteigerInnen. Von der Bundesagentur für Arbeit sowie vom Kommunalen Bildungswerk e.V. werden fachspezifische Qualifizierungsmaßnahmen angeboten, bei deren Abschluss eine Zertifizierung vergeben wird. Diese für das Fallmanagement benötigte Professionalisierung wird durch eine verbindliche Kostenübernahme und durch die Freistellung der angehenden FallmanagerInnen zur Teilnahme an der Qualifikationsmaßnahme sichergestellt (Jobcenter Cottbus 2021). Im Rahmen der Fortbildungen wird der individuelle Qualifizierungsbedarf der FallmanagerInnen abgedeckt: Handlungskompetenzen, Fachkenntnisse für den Umgang mit KundInnen sowie das Erlernen des Dokumentationssystems VerBIS.

Verschiedene gesetzliche Initiativen und Entwicklungen der letzten Jahre verfolgen das Ziel der Verbesserung von Beratungsleistungen, hin zu einem noch kundenorientierten Fallmanagement. So ist ein Wertewandel hin zum aktivierenden Staat (Fördern und Fordern) durch die Umstrukturierung des SGB II, umgangssprachlich oft Hartz-IV-Gesetz genannt, zu beobachten. Durch das SGB XII von 2005, das den Bezug von Sozialhilfe regelt, fand ein Paradigmenwechsel der Eingliederungshilfe statt (Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz Berlin 2006), der sich auch in

einer neuen Begrifflichkeit zeigt: Während früher im Berufsalltag der FallmanagerInnen von ‚Sozialhilfe- bzw. LeistungsempfängerInnen‘ gesprochen wurde, werden seither ‚KundInnen‘ beraten und betreut. Diese angepasste Terminologie verdeutlicht, dass die KundInnen nicht mehr als BittstellerInnen angesehen werden sollen. Im Jahr 2016 wurden die FallmanagerInnen durch das neunte SGB-II-Änderungsgesetz zudem verpflichtet, mit den KundInnen eine zeit-

intensive Potenzialanalyse mit klaren Zielen durchzuführen (§15 I SGB II). Die daraus resultierende Eingliederungsvereinbarung soll mindestens alle sechs Monate überprüft und fortgeschrieben werden (§15 III SGB II) und eine enge Betreuung mit individuellen Zielsetzungen gewährleisten. Ein großer Schritt in Richtung Chancenverbesserung wurde 2019 im Rahmen des Teilhabechancengesetzes erreicht. Die im Gesetz festgeschriebenen Hilfen kommen vor allem Langzeitarbeitslosen zugute, denn Arbeitgebenden wird seitdem ein finanzieller Anreiz geboten, wenn sie Langzeitarbeitslose für mindestens zwei Jahre nicht nur geringfügig beschäftigen (§16 e I SGB II). Hierdurch sollen die Beschäftigungsfähigkeit, die Arbeitsmarktchancen und die gesellschaftlichen Teilhabemöglichkeiten von langzeitarbeitslosen KundInnen verbessert werden (Bernhard et al. 2019). Auch die jüngste Reform des Arbeitslosengeld-II hin zum ‚Bürgergeld‘ seit dem 01.01.2023 verdeutlicht diese anhaltende Veränderung.



- 1 Ob FallmanagerInnen bei der Bundesagentur für Arbeit oder einem Jobcenter angestellt sind, macht für die KundInnen keinen Unterschied. Die Unterscheidung spiegelt sich - vereinfacht ausgedrückt - eher in administrativen Dingen wider. „Verantwortlich für die Erbringung der Grundsicherungsleistungen sind die Bundesagentur für Arbeit und die kommunalen Träger (kreisfreie Städte, Kreise)“ (Bundesagentur für Arbeit 2022b, S. 13). In ihren Zuständigkeitsbereich fallen auch die Betreuung und Vermittlung der KundInnen, unter anderem durch Eingliederungsmaßnahmen und berufliche Weiterbildungen. „Mit dem Begriff Jobcenter werden die gemeinsamen Einrichtungen der Bundesagentur für Arbeit und eines kommunalen Trägers (zum Beispiel einer Stadt) bezeichnet“ (Bundesagentur für Arbeit 2022a). Diese bezahlen das frühere ALG II, das im Rahmen einer Reform seit 2023 vom Bürgergeld abgelöst wurde, Beiträge zur gesetzlichen Kranken- und Pflegeversicherung und Gelder für die Eingliederung auf den Arbeitsmarkt aus.
- 2 Laut schriftlicher Anfrage: Angabe aus dem Personalreport gE III. Quartal 2022. Der Begriff *Vollzeitäquivalent* beschreibt, wie viele Beschäftigte es gäbe, wenn alle Beschäftigten ausschließlich in Vollzeit arbeiten würden.

Interaktionsarbeit im Fallmanagement

3

Interaktionsarbeit prägt die Arbeit der Beschäftigten im Fallmanagement, denn diese verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit im direkten Kontakt mit der Kundschaft und weiteren NetzwerkpartnerInnen. Im Folgenden wird zunächst das Fallmanagement im Kontext ökonomischer Zielstellungen betrachtet, bevor vier Spannungsfelder beleuchtet werden, die unmittelbar mit diesen Zielstellungen zusammenhängen und welche die Interaktionsarbeit im Fallmanagement und dadurch auch die Arbeitssituationen der Beschäftigten prägen.

Die Arbeit im Fallmanagement im Kontext ökonomischer Zielstellungen

Mithilfe des bereits erwähnten Computerprogramms VerBIS (d. h. Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem), das Mitte der 2000er eingeführt wurde, wurden neue und umfassendere Möglichkeiten zur Leistungsmessung und Kontrolle im Fallmanagement geschaffen. Konkret werden durch VerBIS Fallzugang, Bewertung, Integrationsplanung, Fallsteuerung und Fallbeendigung strukturiert und datenschutzkonform unterstützt – daher wird das gesamte digitale Management jeder Akte ermöglicht. Hierbei sind das ordnungsgemäße Erfassen und Protokollieren (vor allem bezüglich des Datenschutzes) elementar. Personenbezogene Daten unterliegen in VerBIS einer Zugangsbeschränkung, sodass nur ausgewählte FallmanagerInnen darauf zugreifen können (Jobcenter Cottbus 2021). Durch die Einfüh-

rung von VerBIS fand auch eine verstärkte Standardisierung vieler Prozesse statt, die auf eine Optimierung und Effizienzsteigerung abzielt. Beispiele hierfür sind der durch das SGB II im beschäftigungsorientierten Fallmanagement vorgegebene Katalog an teilweise zwingenden Sanktionen oder auch die festgelegte maximale KundInnenanzahl pro FallmanagerIn.

Um den Erfolg der Arbeit des Fallmanagements zu kontrollieren, legt die Bundesagentur für Arbeit eine Integrationsquote fest. Diese errechnet sich aus der Summe der Integrationen in Arbeit in den letzten zwölf Monaten geteilt durch den durchschnittlichen Bestand der erwerbsfähigen Leistungsberechtigten in den vergangenen zwölf Monaten (Bundesagentur für Arbeit 2014). An dieser Quote orientieren sich auch die FallmanagerInnen, denn sie gibt vor, wie viel Prozent der betreuten KundInnen nach welcher Zeitspanne wieder in den Arbeitsmarkt integriert sein sollten. Die Integrationsquote ermöglicht also auch die direkte Leistungsmessung. Dies wurde von vielen interviewten FallmanagerInnen kritisiert, da hierdurch versucht würde, eine Arbeit messbar zu machen, die nicht vollumfänglich in Zahlen abzubilden ist. Außerdem merkten die befragten FallmanagerInnen an, dass die vorgegebenen Integrationsquoten Druck erzeugen, der die Arbeit in eine Richtung lenke, die möglicherweise für die KundInnen im Einzelfall nicht zielführend sei. So kann es sein, dass einzelne KundInnen zuerst bei anderen Maßnahmen wie beispielsweise einem

zeitintensiven Entzug unterstützt werden sollten, bevor eine Vermittlung in den Arbeitsmarkt angestoßen wird. Derartige Wege hin zur Integration in Arbeit werden in der Quote jedoch nicht abgebildet. Generell gaben die interviewten FallmanagerInnen an, dass ihre Arbeitsmotivation vor allem auf der (positiven) Interaktion mit den KundInnen und deren Wertschätzung basiere, nicht auf dem Erreichen der Integrationsquote.

Die mit dem Durchsetzen ökonomischer Zielstellungen einhergehende Standardisierung wird von FallmanagerInnen teilweise als eine Einschränkung des eigenen Handlungsspielraums empfunden. Denn die interviewten Beschäftigten gaben an, dass im Fallmanagement nicht alles problemlos durch Kennzahlen erfasst werden könne. So werden standardisierte Vorgaben oftmals als realitätsfern gedeutet, da geschäftspolitische Statistiken die differenzierte und einzelfallspezifische Interaktionsarbeit der FallmanagerInnen kaum erfassen und abbilden können.

Obgleich die spezifischen Charakteristika eines Falles in Quoten nur schwer abbildbar sind, müssen diese dokumentiert werden. Die laut FallmanagerInnen immer größer werdende Dokumentationspflicht wird von den Gesetzgebenden als notwendig empfunden, um zu erfassen, welche Handlungsstrategien die KundInnen bestmöglich unterstützen. Dies beansprucht jedoch zeitliche Ressourcen, weshalb sich die interviewten FallmanagerInnen gerade durch die zahlreichen Datenschutzvorschriften (die in ihrer Komplexität zunehmen) in ihrer Arbeit ‚ausgebremst‘ fühlen. Trotz des relativ hohen Maßes an standardisierten und formalisierten Elementen ihrer Tätigkeit haben die FallmanagerInnen Gestaltungsmöglichkeiten – insbesondere bezüglich der Entscheidung, welche konkreten Maßnahmen vorgeschlagen und umgesetzt werden sollen. Eine Fallmanagerin erklärt: „Ich glaube, das wird man nicht so leicht wegformalisieren können.“

Spannungsfeld 1: Spielräume versus interne Vorgaben

Damit das Spannungsfeld zwischen Spielräumen und internen Vorgaben nachvollziehbar ist, ist es wichtig, den typischen Ablauf des Fallmanagements zu beleuchten: In einem ersten Schritt wird den FallmanagerInnen ein Kunde/eine Kundin zugewiesen, der/die daraufhin schriftlich kontaktiert wird, um einen ersten Termin zu vereinbaren. Der zugehörige Brief enthält bereits die Themen, die im Erstgespräch aufgegriffen werden sollen, damit sich die KundInnen darauf vorbereiten können – dies wird laut den interviewten FallmanagerInnen jedoch nur von wenigen KundInnen getan. Sowohl die Zeit für den Beratungstermin als auch die Gesprächsnachbereitung und Dokumentation sind standardisiert und vorgegeben; laut einer befragten Fallmanagerin ist die Zeitbemessung allerdings nicht immer ausreichend: „Aber sie planen das ja alles. [...] Wie viel Zeit ist die Beratungszeit, wie viel Zeit ist die Dokumentationszeit. Und das heißt,



dass man dann vielleicht, wenn man längere Gespräche führt, unter Umständen das bei anderen wieder abziehen müsste oder eben auf eigene Kosten.“

Des Weiteren werden vorformulierte Standardsätze vorgegeben, die in Gesprächssituationen verwendet werden sollen. Diese Praxis wird von vielen befragten FallmanagerInnen kritisch bewertet, da sich die KundInnen stark voneinander unterscheiden. In der direkten Interaktion werden dadurch fortlaufend andere Kompetenzen und Reaktionen von den FallmanagerInnen gefordert. Um eine Vertrauensbasis in diesem Kontext zu schaffen, hilft laut den befragten FallmanagerInnen Transparenz. Den KundInnen sollte klar aufgezeigt werden, was wie erledigt werden muss, was die Hintergründe und die Aufgaben sowohl von FallmanagerInnenseite als auch von KundInnenseite sind. Wie bereits erwähnt wurde, sollten KundInnen nicht länger als zwei Jahre betreut werden. Da derartige Vorgaben von vielen FallmanagerInnen als hinderlich und wenig zielführend empfunden werden, wird ein gewisser Handlungsspielraum genutzt, um mit Vorgaben kreativ umzugehen und/oder diese zu umgehen. Dies erfordert einen Balanceakt zwischen dem Befolgen der internen Vorgaben und der bestmöglichen Unterstützung der KundInnen. Doch gerade diese beiden Ziele lassen sich nicht immer miteinander vereinbaren und sind teilweise sogar widersprüchlich.

So empfanden viele der interviewten FallmanagerInnen vor allem die quantitativen Vorgaben als restriktiv. Eine Fallmanagerin erklärt: „Wir hatten irgendwann mal die Vorgabe in der Arbeitsvermittlung, dass 25 Vorsprachen zu erfolgen hatten. Also in Verbindung mit Einladungen. Und um dieser Vorgabe gerecht zu werden, haben die Kollegen mehr Leute teilweise einladen müssen, weil der Kunde, der kommt ja nicht unbedingt, wenn er eingeladen wird. Und es hieß sozusagen, wir sind verantwortlich dafür gemacht worden, für Meldeversäum-

nisse. Also das war ein Paradoxon, also es war ein Irrwitz. Aber das hat natürlich Druck erzeugt, ja? Noch mehr zu liefern. Und dann im Worst Case ist es dann wirklich so gewesen, dass dann halt die KundInnen an einem Tag vielleicht alle gekommen sind. Und man hat es dann eng getaktet. Dann wirklich Halbe-Stunden-Taktungen, Dreiviertelstunden-Taktungen. Und da war es nicht möglich, dann eine Person, wenn die mit einem Berg an Akten und Papieren kam, die dann befriedigend zu bedienen. Weil dann war nach einer Dreiviertelstunde die Zeit um.“ Dieses Beispiel verdeutlicht, dass interne Vorgaben einschränkend wirken können. Eine Fallmanagerin erläutert, dass die Gefahr bestehe, dass „aus eben dieser Effizienzlogik heraus [...] die Chancen für gute Interaktionsarbeit verloren gehen.“

Derartige Vorgaben könnten FallmanagerInnen zum kreativen Umgang mit diesen veranlassen, wodurch langfristig durch Erfahrung größere Spielräume geschaffen werden. Ein Fallmanager erklärt: „Also ich denke schon, dass ich es gelernt habe in den letzten Jahren, mir viel rausnehmen zu dürfen. Und viel meiner Arbeitsweise auch durchzusetzen. Und irgendwie habe ich ja auch Erfolg damit. Und deswegen lässt man mich ja auch gewähren. Also sowohl meine Teamleitung schätzt das an mir, dass ich so arbeite, wie ich es tue. Dass ich die Prozesse, die Datenqualität, das alles trotzdem irgendwie intus habe und das umsetze, und aber die inhaltliche Arbeit trotzdem auch noch gut ist. Also beides passt einfach ganz gut. Und wird auch gewährt.“

Nichtsdestotrotz erhoffen sich FallmanagerInnen, dass die internen Vorgaben ihnen künftig mehr Möglichkeiten bieten, auf individuelle Konstellationen besser eingehen zu können. Eine Fallmanagerin erklärt: „Grundsätzlich [...] würde ich mir einfach eine andere Sicht auch von ganz oben und auch der Politik auf unsere Arbeit wünschen, uns da etwas mehr agieren zu lassen, uns ein bisschen mehr Freiheiten zu lassen. [...] Aber

dieses Starre, so nach zwei Jahren, da musst du aber richtig gute Begründung haben. Überhaupt dieses halbjährliche Überprüfen, also wir müssen alle halbe Jahre überprüfen, ob wir den Kunden, die Kundin weiter im Fallmanagement beraten sollen. Das finde ich immer schon blöde. Als wenn ich nach sechs Monaten schon, was weiß ich, Wahnwitziges erreicht hätte, wenn ich den Kunden dreimal gesehen habe. Da würde ich mir etwas weniger Bürokratie wünschen. Auch, wenn ich weiß, dass ich in einer Behörde arbeite, wo das / wo natürlich vieles einfach vorgegeben ist und wir uns eben in diesem Rahmen bewegen müssen. Und trotzdem finde ich, das müsste möglich sein, gerade an der Stelle das mal einfach ein bisschen anders zu gestalten, offener.“

Auf der anderen Seite geben jene Strukturen und Vorgaben auch Sicherheit - insbesondere dann, wenn es zu Gerichtsprozessen kommt, bei denen KundInnen gegen das Agieren der FallmanagerInnen klagen. Ein in gewissen Maßen standardisierter Ablauf der Interaktion mit KundInnen im Rahmen des Gesetzes schützt die FallmanagerInnen und sichert ihr Handeln ab.

Spannungsfeld 2: Zusammenarbeit auf Augenhöhe versus Sanktionierung

Zwischen FallmanagerInnen und KundInnen existiert eine Machtasymmetrie, die ein ständiges Balancieren zwischen einer Beratung auf Augenhöhe auf der einen und dem Ausführen von Sanktionen auf der anderen Seite erfordert. Diese Asymmetrie kann die Interaktionsarbeit negativ beeinflussen und verlangt laut einem Fallmanager „Fingerspitzengefühl“, denn „mit den Sanktionen ist das so ein zweiseitiges Schwert. Weil wenn ich jemanden, wo ich gerade versucht habe, einen Kontakt aufzubauen, gerade versucht habe, eine Beziehung aufzubauen und der kommt nicht zu einem Termin und ich kürze dem Leistungen, da kommt der nie wieder.“ Dieses Fingerspitzengefühl sollte

laut FallmanagerInnen so eingesetzt werden, dass KundInnen nicht das Gefühl haben, das ‚Damoklesschwert der Sanktionen‘ würde fortwährend über ihnen schweben. Vielmehr wird versucht, den Anschein eines symmetrischeren Machtverhältnisses zu vermitteln - insbesondere durch das Rückspiegeln von Verantwortungs- und Entscheidungsmöglichkeiten. Dies hängt in Beratungssituationen individuell wechselseitig von FallmanagerIn und KundIn ab, wie ein Fallmanager berichtet: „Aber ich glaube, dass allein schon [...] in der Tatsache, dass wir ein Amt, also dass wir eine Behörde sind und es in gewisser Weise ja schon von der Mitwirkung des Kunden abhängt, inwieweit er Geld von uns kriegt, dass da schon so eine natürliche Machtposition gegeben ist. Also das soll jetzt gar nicht negativ belegt sein. Aber es ist natürlich so, dass wir diesen Grundsatz des Förderns und Forderns, dass wir von unseren Kunden auch erwarten müssen, dass die mitmachen. Und insofern besteht dieses Machtverhältnis. [...] Und ein guter Fallmanager wird versuchen, das nicht auszuspielen.“

Dieser Balanceakt wird von den FallmanagerInnen als ambivalent beschrieben - so sind manche FallmanagerInnen mehr um professionelle Distanz bemüht, während andere einen besonderen Fokus auf den Aufbau eines intensiven Vertrauensverhältnisses und damit auf das Verzichtens des Ausspielens der Machtposition legen. Insgesamt sei es laut den interviewten FallmanagerInnen essentiell, Respekt vor den KundInnen zu haben, um eine reziproke vertrauensvolle Interaktion herzustellen. Nichtsdestotrotz berichten die interviewten FallmanagerInnen, dass es in gewissen Situationen wichtig sein kann, die eigene Machtposition gegenüber der Kundenschaft zu betonen. Die KundInnen nehmen zwar freiwillig am Fallmanagement teil, die hierdurch geschaffene Zusammenarbeit soll allerdings dem Ziel der erfolgreichen Reintegration in die Arbeitswelt dienen (Rübner und Weber 2021). Diese Zielorientierung ist laut der FallmanagerInnen wichtig, denn die Freiwilligkeit sollte nicht dazu führen,

dass sich die KundInnen als Auftraggebende verstehen und mit unverhältnismäßigen Forderungen und Erwartungen an die FallmanagerInnen herantreten.

Spannungsfeld 3: Intensive Interaktionsarbeit versus professionelle Distanz

Viele interviewte FallmanagerInnen berichten, dass es ihnen schwerfalle, eine professionelle Distanz zu wahren und die Lebensgeschichten der KundInnen nicht ‚mit nach Hause mitzunehmen‘. Das liegt vor allem darin begründet, dass KundInnen oftmals schwere Schicksale mit ins Fallmanagement bringen, beispielsweise ernste Krankheiten, traumatische Vorerlebnisse oder Suchtproblematiken. Die andauernde direkte Konfrontation der FallmanagerInnen mit diesen Themen kann zu Frustration und psychischen Belastungen führen. Ein Fallmanager erklärt: „Die persönlichen Situationen der Kunden, die ja nicht nur sehr vielfältig, aber auch sehr, sehr schwierig sind [...] Oder wo man mit schweren Krankheiten kämpft oder mit schlimmen Suchtkrankheiten, die einen immer wieder von dem Weg abbringen. Also das ist, glaube ich, sehr vielfältig, was durchaus auch sehr belastend sein kann für die Kollegen. Weil sie einfach diese schwierigen Lebenssituationen hautnah mitbekommen.“

Laut den interviewten FallmanagerInnen ist es wichtig, die Waage zwischen Abgrenzung und Mitgefühl zu halten: Auf der einen Seite sollte man nicht zulassen, durch die Arbeit gänzlich ‚abzustumpfen‘, auf der anderen Seite sei es jedoch notwendig, Grenzen zu ziehen. Eine Fallmanagerin erklärt: „Ja, deswegen ist mir das sehr wichtig, dass ich halt diese professionelle Distanz auch beibehalte, ja, um auch mich zu schützen, um meine Gefühle zu schützen.“

Das Ergreifen von Maßnahmen zum Schutz und zur Verbesserung der eigenen mentalen Gesundheit ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Selbstschutzes, der für die Beschäf-



tigten unterschiedlich aussehen kann. Laut einer interviewten Expertin wird das Coping mit belastenden Situationen durch institutionellen Maßnahmen unterstützt; zudem finden individuelle Gespräche statt. Die interviewten FallmanagerInnen benannten vor allem die Supervision, Angebote zur psychologischen ersten Hilfe durch die Arbeitgebenden und Gespräche mit KollegInnen als effektive Bewältigungsstrategien. Diese wurden in Zeiten der Covid-19-Pandemie jedoch eingeschränkt, wie die Leitung eines Jobcenters erläutert: „Unsere Fallmanager sind alle zertifiziert oder noch in der Zertifizierung bei der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management. [...] Die Kollegen können jederzeit die kollegiale Fallberatung in Anspruch nehmen. Und es sind ganz einfach die Gespräche untereinander. Die helfen sich tatsächlich auch untereinander. [...] Und das ist das, was seit Anfang letzten Jahres so furchtbar weggefallen ist. [...] Dadurch, dass wir, ja, fast alle im Homeoffice saßen, und selbst wenn wir jetzt da sind, uns nur auf Abstand und mit Maske begegnen dürfen, das ist wirklich schwierig geworden. Das ist noch belastender.“

Spannungsfeld 4: Nähe versus Distanz im Kontext der Covid-19-Pandemie

Wie aus den vorherigen Abschnitten deutlich wurde, ist Interaktionsarbeit zentral für das Fallmanagement, denn laut einer Fallmanagerin „lebt [es] von persönlicher Begegnung“. Jene Begegnungen wurden jedoch durch die Pandemiemaßnahmen eingeschränkt, was Implikationen für die Tätigkeit der FallmanagerInnen mit sich brachte.

Als größte Veränderung wurde die Umstellung vom persönlichen KundInnenkontakt hin zu einer Beschränkung dieses Kontakts auf Telefongespräche wahrgenommen. Viele FallmanagerInnen berichten, dass gerade die gleichzeitige Präsenz im selben Raum, die face-to-face Situation, den Rahmen für persönliche Begegnung schafft, die Zusammenarbeit erleichtert und das Finden einer gemeinsamen Vertrauensbasis unterstützt. Zudem ist die gleichzeitige Anwesenheit im selben Raum für FallmanagerInnen wichtig, um die KundInnen einschätzen zu können, wie eine Beschäftigte erläutert: „Weil die Kollegen ganz eindeutig sagen, der visuelle Aspekt, der Eindruck, wie ist der Kunde drauf, wie kommt der ins Büro, also in welcher Verfassung ist der, das ist einfach nicht da.“

Die Mimik und Gestik der KundInnen helfen den FallmanagerInnen auch dabei, den Wahrheitsgehalt von Aussagen einschätzen zu können, was in telefonischen Gesprächen nahezu komplett wegfallen. Zudem könnten FallmanagerInnen den gesundheitlichen Zustand von KundInnen über Telefonate deutlich schwerer einschätzen, dieser ist jedoch für das Empfehlen der individuell richtigen Maßnahmen unabdingbar. Als mögliche Lösung für weniger Distanz in Zeiten der Pandemie wurden Videogespräche in einem Testdurchlauf eingesetzt. Für die Mehrheit der KundInnen war dies jedoch schwierig und scheiterte oftmals an fehlenden Endgeräten, nicht ausreichenden Internet-

bandbreiten und mangelnden Technikkompetenzen. Auch stieg der Arbeitsaufwand für die FallmanagerInnen durch das Wegfallen persönlicher Termine. KundInnen reagierten häufig nicht auf Kontaktversuche per Post und waren telefonisch oft nur mangelhaft erreichbar. Einige KundInnen nutzten auch die Gelegenheit, um sich so der Beratung zu entziehen, was den Arbeitsaufwand der FallmanagerInnen zusätzlich erhöhte, wie hier erklärt wird: „Also die mit den meisten Herausforderungen, mit den komplexesten Problemstellungen in ihrem Leben, die tauchen jetzt auch am ehesten ab und entziehen sich uns. Das heißt, wir erreichen die gar nicht mehr. Die wechseln ständig ihre Handnummer, reagieren nicht auf Anrufe, reagieren nicht auf Schreiben. Und wir kommen nicht mehr wirklich an die Leute ran.“ Des Weiteren verlangsamten die Telefongespräche das Voranbringen administrativer Aufgaben, wie beispielsweise das gemeinsame Ausfüllen von Unterlagen, das die FallmanagerInnen vor der Pandemie durch persönliche Meetings beschleunigen konnten.

Während sich die Distanz von FallmanagerInnen und KundInnen auf der einen Seite durch das Wegfallen des persönlichen Kontakts vergrößerte, verringerte sie sich auf der anderen Seite für einige FallmanagerInnen durch das Arbeiten im Homeoffice. Viele FallmanagerInnen nutzen die bisherige Möglichkeit, berufliches und privates Umfeld räumlich zu trennen, das Verlagern des Arbeitsplatzes in den Privatraum empfanden einige als ungewolltes Eindringen, das sich jedoch kaum vermeiden ließ.

Fazit

4

FallmanagerInnen leisten täglich Interaktionsarbeit während sie das Ziel der nachhaltigen Integration ihrer KundInnen in den Arbeitsmarkt verfolgen. Die individuellen Problemlagen erfordern unterschiedlichste Lösungsansätze, weshalb die FallmanagerInnen nicht nur mit KundInnen agieren, sondern auch mit zahlreichen NetzwerkpartnerInnen zusammenarbeiten. Im Rahmen ihrer Arbeit sehen sich FallmanagerInnen häufig mit Spannungsfeldern konfrontiert. Interne Vorgaben schränken die Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die gerade für die höchst individuellen Lösungsansätze benötigt werden, ein. Nicht selten werden auch die vom Arbeitgebenden zur Verfügung gestellten zeitlichen Kapazitäten in der Interaktionsarbeit mit den KundInnen als zu gering wahrgenommen, da FallmanagerInnen „animieren, aktivieren, fördern und fordern, belohnen und strafen“ (Nixdorf 2017, S. 2) sollen, während sie jedoch gleichzeitig ihre KundInnen möglichst schnell wieder in den Arbeitsmarkt integrieren und dabei keine hohen Kosten verursachen sollen. Auch die Balance zwischen einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit den KundInnen trotz Machtasymmetrie (insbesondere durch die Möglichkeit des Sanktionierens) erfordert Expertise und Erfahrung. Des Weiteren werden FallmanagerInnen auf der einen Seite angehalten, eine professionelle Distanz zu wahren, während die Interaktionsarbeit im Fallmanagement auf der anderen Seite häufig mit einer emotionalen Zusammenarbeit einhergeht. Durch die Pandemie wurde die Interaktionsarbeit im Fallmanagement vor große Herausforderungen gestellt. Der Verwaltungsaufwand wurde höher, auch weil der direkte Zugang zur Kundschaft erschwert wurde.

Aus Sicht der FallmanagerInnen könnte deren tägliche (Interaktions-)Arbeit insbesondere durch zwei Dinge erleichtert werden. Einerseits werden der hohe Verwaltungsaufwand, die eher starren Vorgaben und die engen Zeitpläne vielfach als hinderlich wahrgenommen. Auch die immer komplexer werdenden Gesetze erschweren die Arbeit der FallmanagerInnen. Zudem steht eine fortschreitende Standardisierung des Fallmanagements häufig im Gegensatz zu den individuellen Anforderungen und Lebensrealitäten der KundInnen. FallmanagerInnen wünschen sich deshalb mehr Handlungsspielräume, um ihre KundInnen bestmöglich unterstützen zu können. Andererseits erhoffen sie sich erweiterte Unterstützungsangebote für den Umgang mit schwierigen Situationen. Institutionelle Angebote hinsichtlich des Copings bestehen zwar bereits, könnten aus Sicht der FallmanagerInnen aber ausgeweitet werden. Unterstützungsangebote insbesondere in den Bereichen Coaching und Supervision werden von den Interviewten als wertvoll erachtet.

Viele der interviewten FallmanagerInnen wünschen sich mehr Wertschätzung und Anerkennung für ihre Arbeit und empfinden den gesellschaftlichen Stellenwert ihrer Tätigkeit als zu niedrig. Trotzdem führen die meisten FallmanagerInnen ihre Tätigkeit gerne aus und nehmen diese als sinnstiftend wahr. Dieser positive Blick auf die eigene Tätigkeit motiviert die FallmanagerInnen, die KundInnen trotz schwieriger und vielschichtiger Problemlagen bestmöglich zu unterstützen.

Quellen

- Bernhard, Sarah; Senghaas, Monika; Freier, Carolin; Ramos Lobato; Philipp; Stephan, Gesine (2019): IAB-Forschungsbericht. Vertragsbeziehungen zwischen Jobcentern und Arbeitslosen: Eingliederungsvereinbarungen aus Sicht von Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittlern. 2. Aufl. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2013): Der Weg zur Arbeit. Die Bundesagentur für Arbeit stellt sich vor. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2022a): Lexikon. Jobcenter. Online verfügbar unter <https://www.arbeitsagentur.de/lexikon/jobcenter>.
- Bundesagentur für Arbeit (2022b): Merkblatt Arbeitslosengeld II / Sozialgeld. Grundversicherung für Arbeitsuchende. Elsterwerda.
- Enoch, Clinton; Stanik, Tim (2022): Rechtliche und konzeptionelle Grundlagen der Beratungen der Bundesagentur für Arbeit. In: Hessische Blätter für Volksbildung (HBV) 1, S. 54-64.
- Jobcenter Cottbus (2021): Geschäftsanweisung 01/2021. Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Cottbus. Online verfügbar unter https://www.cottbus.de/.files/storage/file/a890b0ac-c6ad-4e89-9fa7-aeef1d-52cdf1/Beschaefigungsorientiertes_Fallmanagement.pdf.
- Jobcenter Kreis Borken (2021): SGB II - Jahresbericht. Borken.
- Jobcenter München (2021): Arbeitsmarkt und Integrationsprogramm 2021. München. Online verfügbar unter http://muenchen-jobcenter.de/media/2021/06/Arbeitsmarkt_Integrationsprogramm_2021_Jobcenter_Muenchen.pdf.
- Nixdorf, Christian Philipp (2017): Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Über institutionelle Herausforderungen bei der Erbringung einer unmöglichen Dienstleistung. Hannover.
- Nixdorf, Christian Philipp (2019): Systemische Beratung im Jobcenter: Gut gedacht ist ungleich gut gemacht. Hannover.
- Olejniczak, Michael; Salmon, Dirk; Matiaske, Wenzel; Fietze, Simon (2014): Arbeitsbedingungen in Jobcentern - Gemeinsame Einrichtungen nach § 44b SGB II Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsumfeld, psychischer Belastung und Arbeitszufriedenheit. Hg. v. Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e. V. Berlin.
- Rübner, Matthias; Weber, Peter (2021): Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo). Hg. v. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.
- Senatsverwaltung für Gesundheit, Soziales und Verbraucherschutz Berlin (2006): Handbuch für Fallmanager/innen der Eingliederungshilfe nach SGB XII. 2. Aufl. Berlin.

Bundesagentur für Arbeit (2014): Messung von Beschäftigungsaufnahmen. Vergleichende Darstellung der Messkonzepte. Nürnberg.

Online verfügbar unter <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Grundsicherung-Arbeitsu->

[chende-SGBII/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Beschaeftigungsaufnahmen-von-Algll-Beziehern.pdf?_blob=publicationFile](https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Grundsicherung-Arbeitsu-).

Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2021): Geschäftsbericht der Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg.

Das Metaprojekt InWiGe (Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels) wird zusammen mit den Verbundprojekten im Förderschwerpunkt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verbundprojekte des Förderschwerpunkts werden gleichzeitig durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

baua:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Impressum | Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund, Telefon: 0231 9071 2071, E-Mail: inwige@baua.bund.de, Internet: www.interaktionsarbeit-gestalten.de | N. Dörflinger (BAuA), L. Pohl, D. Schneider (INIFES) / Aufführung der Autoren in alphabetischer Reihenfolge | Fotos: Titel | IStockphoto/mediaphotos, S. 2 | IStockphoto/slobo, S. 6 | IStockphoto/mediaphotos, S. 11 | IStockphoto/ultramario | Gestaltung: eckedesign GmbH | Juni 2023



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.