

## Fünf Botschaften zur Fallarbeit im Jobcenter

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag fasst Beobachtungen und Einschätzungen zur Fallarbeit in Jobcentern, die über die Jahre in der Evaluation und wissenschaftlichen Begleitung entstanden, zu fünf Botschaften aus der Perspektive der Dienstleistungsforschung zusammen. *Erstens*: Dass Sanktionsmöglichkeiten die Leistungsberechtigten im Kontakt mit dem Jobcenter verletzlich machen, unterstützt die Fachkräfte nicht, sondern hemmt ihre Interaktionsarbeit. *Zweitens*: Für wirksame Beratung und Unterstützung kommt es auf den persönlichen Auftrag der Leistungsberechtigten an. *Drittens*: Die existenzsichernden Leistungen der Jobcenter sind eine Voraussetzung für jede weitere Unterstützung und auch eine Beratungsressource. *Viertens*: Beratung reicht immer öfter nicht, und wenn Unterstützung praktisch wird, muss sie auch die Barrieren angehen, die Leistungsberechtigte am Arbeitsmarkt und in ihrer Lebensführung behindern. *Fünftens*: Die Geschäftsprozesse im Jobcenter sind daran zu messen, wie weit sie dem Einzelfall erlauben, den Leistungsprozess zu steuern.

### Schlagworte

Dienstleistungsforschung, Interaktionsarbeit, Bürgergeld, Arbeitsmarktdienstleistung, Existenzsicherung

### Vorbemerkung

Im Rahmen von Forschungs- und Evaluationsaufträgen hatte ich seit 2005 immer wieder Gelegenheit, die Fallarbeit in Jobcentern zu begleiten. Über die Jahre haben sich Beobachtungen und Einschätzungen zur Interaktion von Leistungsberechtigten und Fachkräften zu einigen „Botschaften“ aus der Perspektive sozialwissenschaftlicher Dienstleistungsforschung verdichtet. Diese Elemente einer Dienstleistungslogik für den rechtlichen und organisatorischen Rahmen der Grundsicherung für Arbeitsuchende habe ich im Rahmen der Tagung „Gut beraten im Jobcenter“ am 2. und 3. Juni 2022 in Wuppertal zur Diskussion gestellt. Die vorliegende schriftliche Ausarbeitung behält das Format zugeschnittener „Botschaften“ bei und verzichtet

daher stärker als wissenschaftlich üblich auf Quellennachweise und Belege aus Fachliteratur und Forschungsberichten.<sup>1</sup>

Der Fallbestand der Jobcenter setzt sich heute anders zusammen als in ihren ersten Jahren. Viele Leistungsberechtigte sind langzeitarbeitslos, waren noch nie in Deutschland erwerbstätig, und belastende Lebensverhältnisse stehen Ausbildung und Arbeit im Weg. Der Arbeitsmarkt hat sich gewandelt: In den meisten Regionen fehlen Arbeitskräfte, und doch sind Erwerbseinkommen vielfach nicht existenzsichernd. Auch die organisatorischen Bedingungen, unter denen Fallarbeit in den Jobcentern stattfindet, haben sich in den letzten zwanzig Jahren immer wieder verändert. Die Botschaften sehen aber von den Besonderheiten des Arbeitsmarkts, einzelner Fallgestaltungen und Organisationskontexte ab. Ich beschränke mich daher auf eine Nachbemerkung zur Bürgergeldreform und ihrer inzwischen begonnenen Rückabwicklung.

## 1. Angst ist ein schlechter Ratgeber

Die überwiegende Mehrzahl der Leistungsberechtigten kommt mit Ängsten und Befürchtungen ins Jobcenter. „Das kreist nur noch darum, dass ich Angst habe“, so eine nicht untypische Aussage. Schon generell erleben sich Bürgerinnen und Bürger im Umgang mit Behörden vielfach als verletztlich. Für „Vorsprachen“ im Jobcenter gilt dies aber in weitaus höherem Maß. Dem Gesprächskontakt ist häufig ein Einladungsschreiben vorausgegangen, in dem ausführlich von Rechtsfolgen die Rede ist, und auch wenn es nicht unmittelbar um die materiellen Nöte und die existenzsichernden Leistungen geht, kann sich der Gesprächsausgang direkt auf diese auswirken. Kundinnen und Kunden fragen sich, welche Anforderungen an sie formuliert werden und ob sie diese erfüllen können.

Dass Leistungsbezug im Jobcenter generell unter Missbrauchsverdacht steht und immer wieder die Leistungsbereitschaft derer bezweifelt wird, die

---

1 Eine Projektübersicht bis 2015 und Literaturnachweise finden sich in Bartelheimer/Henke 2017. Das in diesen Projekten dokumentierte Material zu Leistungsprozessen nach dem Sozialgesetzbuch Zweites Buch – SGB II – umfasst 145 Fälle bei 29 Fachkräften in neun Jobcentern; es schließt 110 Gesprächsbeobachtungen ein. Hinzu kommen Fallbeobachtungen aus der Zeit vor der Einrichtung der Jobcenter und aus Arbeitsagenturen sowie in jüngerer Zeit eine Untersuchung zur Arbeit in Jugendberufsagenturen (Bartelheimer et al., 2022) und die Mitarbeit im Begleitkreis zum Hessischen Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften (2023). Einzelne wörtliche Zitate stammen aus der Begleitung von Projekten und aus Fachveranstaltungen.

diese Leistungen beziehen, beeinflusst die Interaktionen. Im Prinzip des „Forderns und Förderns“ lebt etwas vom dunklen Erbe der Fürsorge fort: Um der Unterstützung „würdig“ zu sein, muss man zeigen, dass man die eigene Notlage nicht selbst verschuldet hat, und die Beweislast dafür kann im Gespräch jederzeit wieder neu entstehen.

Früher galt in der sozialen Arbeit als Binsenweisheit, dass in „Zwangskontexten“ vielleicht andere Dienstleistungen stattfinden könnten, aber jedenfalls keine Beratung. Heute ist ein Teil der Fach- und Führungskräfte in den Jobcentern der gefestigten Überzeugung, dass dort ohne den Hintergrund drohender Sanktionen (die jetzt „Leistungsminderungen“ heißen) weder Vermittlung noch Beratung möglich wäre. Und die Botschaft kommt im politischen Diskurs an: „Ohne die Möglichkeit von Leistungsminderungen wäre eine nachhaltige Integrationsarbeit, die auf das erstmalige oder erneute Heranführen an den Arbeitsmarkt gerichtet ist, in ihrer Wirksamkeit eingeschränkt. Bereits das Vorhandensein eines Sanktionsinstrumentariums führt in der Regel zur gewünschten Motivation und Mitwirkung.“ (Landkreistag, 2022, S. 2)

Wie beeinflusst Angst die Gesprächssituation? Die sozialwissenschaftliche Dienstleistungsforschung macht hier das Angebot, die Frage nicht moralisch, sondern pragmatisch zu diskutieren. Zwischen Fachkräften und Leistungsberechtigten besteht ein Machtgefälle: Ihre Möglichkeiten, die Gesprächssituation zu definieren und den Gesprächsverlauf zu kontrollieren, sind sehr ungleich verteilt. Zugleich sind sie aber Koproduzenten, die nicht einseitig, sondern abgestimmt handeln müssen: Ob überhaupt eine Dienstleistung zustande kommt, und welcher Art diese ist, entscheidet sich erst in ihrer Zusammenarbeit. In jedem Gespräch – möglicherweise über einen längeren Fallverlauf hinweg – müssen die Beteiligten

- ihre Beziehung gestalten,
- eine gemeinsame Problemsicht herstellen und konkretisieren,
- sich über Unterstützungsbedarfe und Ziele verständigen
- und ihre weiteren Aktivitäten abstimmen.

Unter Stress sind diese vier Aufgaben schwerer zu bewältigen.

Was im jeweiligen Fall das Problem ist und was zu tun ist, steht nur sehr unbestimmt im Gesetz. Die Fallarbeit bedarf einer gemeinsamen, möglichst vollständigen Informationsgrundlage – die Beteiligten sollen sich „ein ausreichend klares Bild von der Ausgangssituation machen“ (Rübner & Weber, 2021). Koproduktion und abgestimmtes Handeln setzen eine starke Stellung der Leistungsberechtigten voraus. Dass sich auf der einen Seite des Tisches jemand verletzlich fühlt oder Angst hat, lässt sich, solange „Fordern und Fördern“ im Rahmen des SGB II gesetzgeberisch gewollt ist, wohl nicht

ganz vermeiden, ist aber für die im Gespräch zu bewältigenden Aufgaben keine Ressource, sondern schlicht dysfunktional. Die Fachkräfte gewinnen möglicherweise nicht vollständige, sondern nur sehr selektive Informationen. Die Verständigung mit Menschen, die psychisch beeinträchtigt sind, einen Migrationshintergrund mitbringen oder Sprachbarrieren zu überwinden haben, wird zusätzlich erschwert. Jugendliche werden das Gespräch eher vermeiden und dem Hilfesystem verloren gehen – sie gelten dann als „schwer zu erreichen“ und müssen in Maßnahmen nach § 16 h SGB II neu angesprochen werden.

Eine Fachkraft, die im Jobcenter junge Menschen („u25“) betreut, berichtet als Kooperationsvorteil der Jugendberufsagentur, sie könne die aufsuchende Sozialarbeit eines freien Trägers der Jugendberufshilfe einschalten, falls sie junge Menschen nicht mehr erreiche. Dieser Träger könne „anders auf die Leute eingehen“, weil er nicht direkt einem Amt zugeordnet sei und ein Gespräch nicht „leistungsrechtlich relevant“ sei. Würde dort eine „vertrauensvolle Basis“ aufgebaut, könne auch sie wieder Kontakt aufnehmen, z. B. in einer gemeinsamen Telefonschleife. Es sei sinnvoll, diese Aufgabe auszulagern: „Nicht, weil es der Vermittler nicht kann, aber weil es nicht zur ursprünglichen Aufgabe gehört“. Das ist zwar auch ein schönes Beispiel für rechtskreisübergreifende Kooperation. Aber warum sollen sich die Jobcenter auf diese Weise selbst in ihren Fähigkeiten beschneiden?

## 2. Fachkräfte brauchen den persönlichen Auftrag

In § 2 Abs. 1 SGB II heißt es: „Eine erwerbsfähige leistungsberechtigte Person muss aktiv an allen Maßnahmen zu ihrer Eingliederung in Arbeit mitwirken, insbesondere einen Kooperationsplan abschließen.“ Gelegentlich verstehen Fachkräfte daher nicht, wieso die wissenschaftliche Begleitung nach dem „Auftrag“ der Leistungsberechtigten für ihre Beratung und Unterstützung fragt. Hier kommt noch einmal die sozialwissenschaftliche Sicht auf Interaktionsarbeit ins Spiel. Jede Dienstleistung, die den Adressaten oder die Adressatin als Person angeht, bedarf auch eines persönlichen Auftrags, den keine gesetzliche Bestimmung ersetzen kann (Reis et al., 2000, S. 85 ff., 106 ff., 117).

Die Formel von der „Beratung auf Augenhöhe“, die in der Vorbereitung des Bürgergeldgesetzes Konjunktur hatte, appelliert an eine Gleichheit, die im Jobcenter nicht gegeben ist. Das dienstleistungstheoretische Konzept des persönlichen Auftrags ist hier genauer: es kommt ohne moralischen Anspruch aus und folgt der Rollenverteilung in der Interaktion.

Von Coaching heißt es, es sei nur in einer „gewünschten Beziehung“ möglich (Rauen, 2014, S. 3). Doch auch Beratung, Unterstützung und Vermittlung erfordern, dass Kundinnen und Kunden<sup>2</sup> der Fachkraft persönliche Informationen preisgeben, ihr eine Fallsicht ermöglichen und zum Teil weit reichende Interventionen in die eigene Lebensführung und in die Ausbildungs- und Arbeitssuche zulassen. Dem muss aber auf der Seite der Leistungsberechtigten etwas vorausgehen, was hier als persönlicher Auftrag bezeichnet wird: nämlich die Entscheidung, einer bestimmten Fachkraft Probleme anzutragen, bei ihr einen Rat oder praktische Unterstützung zu suchen, ein Angebot anzunehmen. Nichts von dem, was sonst noch zu einer verbindlichen Dienstleistungsbeziehung gehört – die Literatur spricht von „Koproduktion“ und „Arbeitsbündnis“; viele Fachkräfte sprechen von „Beziehungsaufbau“ – wird sich ohne einen solchen Auftrag herstellen lassen.

Die Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit sieht insbesondere für Erstgespräche als erste Phase eine Situationsanalyse vor, in der Leistungsberechtigte ihr Anliegen darstellen (siehe Rübner & Weber, 2021, S. 42). Die Fachkraft muss aber in dieser Sequenz nicht allein Informationen zur Ausgangssituation sammeln, sondern sie muss vor allem eine Situation herstellen, in der Kundinnen und Kunden sich von einer gemeinsamen „Standortbestimmung“ Unterstützung versprechen.

Ein persönlicher Auftrag kann auch im rechtlichen und organisatorischen Rahmen des Jobcenters zustande kommen, wenn sich Leistungsberechtigte als Person mit Entscheidungsrechten und Handlungsspielräumen geschätzt fühlen und ihre Fachkraft als engagiert und kompetent erfahren. Dass dies immer schon im Erstgespräch gelingt, ist unrealistisch, und möglicherweise werden erst in einem längeren Prozess Bedarfe sichtbar und Anliegen herausgearbeitet. Den Auftrag von Personen zu gewinnen, die z. B. aufgrund persönlicher Einschränkungen oder negativer Vorerfahrungen mit Ämtern den Kontakt ablehnen, kann besondere Arbeitsweisen erfordern (Henke 2023). Auch muss der Auftrag im Fallverlauf möglicherweise bestätigt, erneuert oder erweitert werden, und er kann auch wieder entzogen werden.

Diese Überlegungen dürften für viele Fachkräfte der sozialen Arbeit selbstverständlich sein, werden aber oft als für das Jobcenter unpassend und unangemessen empfunden. Aber kein Hinweis auf die Rechtslage hebt die Logik und die Rollenanforderungen einer unterstützenden Dienstleistungsbeziehung auf.

---

2 Leistungsberechtigte sind eigentlich keine Kundinnen und Kunden. Nachdem sich die Bezeichnung in den Jobcentern trotzdem durchgesetzt hat, sollte eigentlich der Weg zur Auftragsorientierung nicht mehr so weit sein.

Sicher finden auch ohne persönlichen Auftrag Vorsprachen statt. Dem Gesetz wird vielleicht Genüge getan, doch oft misslingt dann schon die Verständigung auf zu bearbeitende Probleme, und beide Seiten treffen einseitige Entscheidungen. Soweit es um Ausbildung oder Arbeit geht, kommen dabei vielleicht zählbare Vermittlungsvorschläge und „Eigenbemühungen“ zustande, aber keine „passgenauen“ und aussichtsreichen Kontakte mit Ausbildungsstellen oder mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern und keine „nachhaltigen“ Arbeitsverhältnisse. Denn ohne Auftrag werden die Fachkräfte Bewerberinnen und Bewerber gegenüber Betrieben nicht wirksam unterstützen können.

Aus Jobcentern sind oft Klagen über „unmotivierte“ Leistungsberechtigte zu hören. Dass Menschen nicht motiviert sein sollten, ihre Lebensumstände zu verbessern, ist aber keine sehr plausible Annahme. „Fehlende Motivation“ ist daher in der Regel ein sicherer Hinweis darauf, dass Fachkräfte ohne persönlichen Unterstützungsauftrag handeln oder Leistungsprozesse keinen Raum dafür bieten, ihn zu gewinnen. In solchen Gesprächen ist es die Fachkraft, die ein „Anliegen“ hat. Die so Betreuten erwarten von ihren Kontakten zum Jobcenter nichts oder empfinden diese als zusätzliche Belastung.

Beratung und Unterstützung im Lebensumfeld der Armutsbevölkerung („aufsuchend“) anzubieten (siehe auch Botschaft 4), ist in vielen Fällen ein wirksamer Weg zum persönlichen Auftrag. Denn hier kommen Gespräche wegen eines Anliegens von Menschen mit (potenziellen) Leistungsansprüchen zustande, an das sich anknüpfen lässt.

Auch Übergänge in Maßnahmen oder in eine Sonderform der Betreuung sind Gelegenheiten, einen Auftrag zu erhalten oder zu erneuern. Zuweisungen in Maßnahmen haben oft „unmotivierte“ Teilnahme zur Folge. Doch bei Teilnehmenden, die sich informiert für eine Betreuung entscheiden konnten, treten „Motivationsprobleme“ nicht auf, und es kommt kaum zu Terminabsagen (siehe z.B. Bartelheimer, in Schulze-Böing, 2023, S. 43). Passender als freiwillig und sanktionslos<sup>3</sup> lassen sich Maßnahmen nun mal nicht besetzen. Im Hessischen Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften (Schulze-Böing, 2023) lud ein Teilprojekt die überwiegend migrantischen Familien im bewussten Bruch mit dem behördlichen Rahmen zu einem „Teegespräch“ außerhalb des Jobcenters ein, um ihnen sein Angebot vorzustellen.

3 Das Bürgergeldgesetz schließt für die neue Ermessensleistung ganzheitlicher Betreuung nach § 16k SGB II die Zuweisung mit Rechtsfolgen ausdrücklich aus; die Teilnahme ist freiwillig.

Doch auch in der Regelbetreuung gibt es für einen Auftrag viele Ansatzpunkte. Terminwünsche der Kundinnen und Kunden können ein erster Schritt sein. Die Gelegenheit dazu vergeben Jobcenter regelmäßig, indem sie Meldetermine einseitig, teilweise auch anlasslos, ansetzen und Gespräche auf Initiative der Leistungsberechtigten erschweren oder ausschließen. Persönliche Kontaktdaten sind auch ein Beziehungsangebot. Gerade sie werden aber, da viele Fachkräfte für „ihre“ Fälle immer noch nicht direkt – telefonisch oder über Mail – erreichbar sind, nur als seltene Trophäe gehandelt („Sie hat mir ihre Nummer gegeben!“). Dass die Verbindlichkeit eines gemeinsam verabredeten Termins so gar nicht erst entstehen kann, begünstigt „Meldeversäumnisse“. Die COVID-19-Pandemie erzwang hier zum Teil andere Verfahren. Auch Jobcenter mussten Termine absagen, die telefonische Erreichbarkeit wurde als Kontaktchance wahrgenommen, und Gespräche wurden nur mit denen geführt, die dringenden Bedarf anmeldeten. Eine Fachkraft berichtet als Pandemieregel: „Redet mit denen, die tatsächlich kommen, lasst die anderen in Ruhe.“

### **3. Geldleistungen sind eine Grundlage für Beratung und Unterstützung**

Die „Hartz“-Gesetzgebung hat 2003 in den Jobcentern zwei sehr unterschiedliche Funktionen verkoppelt: Ausbildungs- und Arbeitsförderung und Sicherung des menschenwürdigen Existenzminimums. Existenzsicherung stand aber politisch und fachlich immer im Schatten der Eingliederung: „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) Demnach wäre die materielle Sicherung einer menschenwürdigen Lebensführung auf einen fiktiven Zeitpunkt nach dem Ende des Leistungsbezugs zu verschieben. Im System der Zielsteuerung für die Jobcenter zählen nicht die Sicherung des Lebensunterhalts, sondern vielmehr die Verringerung der Hilfebedürftigkeit und die Vermeidung langfristigen Leistungsbezugs.

Der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik gelten Transferleistungen auch nicht mehr wie früher als Suchhilfen. Leistungsansprüchen wird vielmehr der „Lock-in-Effekt“ zugeschrieben, Suchanstrengungen zu begrenzen und den Verbleib in Arbeitslosigkeit zu verlängern. Nach diesem Verständnis unterstützt die Leistung den Eingliederungsprozess vor allem dadurch, dass sie sich bei unzureichenden Eigenbemühungen kürzen lässt. Als charakteristisch mag diese Klage einer Führungskraft gelten: Seit das Sanktionsur-

teil des Bundesverfassungsgerichts von 2019 70 Prozent der Leistungen „als Grundeinkommen“ schütze, komme man an die Leistungsberechtigten „nicht mehr ‘ran‘“.

Nach der Aufbauorganisation so gut wie aller Jobcenter wird zum Eingliederungsprozess und zum Lebensunterhalt in getrennten Bereichen beraten. Die Leistungsberechtigten haben nicht eine Ansprechperson, sondern mindestens zwei. Die Folge ist, dass die materiellen Leistungen, die ein menschenwürdiges Leben sichern sollen, in der Betreuung immer nur als Problem, nie als Ressource präsent sind.

Konzepte zur fachlichen Aufwertung der Beratung im Jobcenter sind bemüht, die auf die Leistung bezogene „hoheitliche“ Kontroll- und Gewährleistungsfunktion der Fachkräfte wenigstens in „komplexen Fallgestaltungen“ mit „ganzheitlichem Unterstützungsbedarf ... deutlich in den Hintergrund treten“ zu lassen (Rübner & Weber, 2021, S. 61). Die Instrumentalisierung der materiellen Leistungen für das arbeitsmarktpolitische „Fordern“ und die beraterische Gegenreaktion darauf befestigen den Gegensatz zwischen den Handlungslogiken von Unterstützung und Anspruchsprüfung und die strikte Arbeitsteilung zwischen Vermittlungsberatung und Fallmanagement einerseits und dem Leistungsbereich andererseits.

Seit 2011 hat die Gesetzgebung die armutsbekämpfende Funktion des Jobcenters schrittweise aufgewertet. Seit 2011 nimmt der Gesetzestext explizit Bezug auf Menschenwürde. Zugleich wurden die Leistungen für Bildung und Teilhabe junger Menschen ins SGB II aufgenommen (§ 28). In der COVID-19-Pandemie stand plötzlich die Sicherungsfunktion an erster Stelle, die Grundsicherung wurde „bedingungsärmer“ (Heinze & Schupp, 2022, S. 113 ff.) ausgestaltet und Sanktionen wurden ausgesetzt. Auch bei den Einmalzahlungen des Jahres 2022, dem Sofortzuschlag für Kinder und Jugendliche und der Aufnahme der Kriegsflüchtlinge aus der Ukraine waren die Jobcenter als Leistungsverwaltung gefordert.

Vom Fall her gesehen waren persönliche Hilfen und materielle Leistungen, Armutsbekämpfung und Arbeitsförderung nie Gegensätze. Denn nicht der Leistungsanspruch, sondern die Unsicherheit und Unstetigkeit der Leistungen stören Beratung, Betreuung und Vermittlung. Wird das Existenzminimum unsicher oder unterschritten, so wird diese Unsicherheit zur zentralen Einschränkung, die allen anderen Teilhabeansprüchen harte Grenzen setzt. Betreuungsprobleme in der Familie, gesundheitliche Probleme und Perspektiven für Ausbildung oder Arbeit lassen sich kaum bearbeiten, solange Bescheide unverständlich sind, Kosten der Unterkunft nicht anerkannt werden oder der Kühlschrank leer ist. Und wer auf Leistungsansprüche verzichtet, weil auf ihnen die moralische Hypothek der Fürsorge lastet, ist

auch für berufliche Beratung und Unterstützung durch das Jobcenter nicht erreichbar.<sup>4</sup>

Viele Jobcenter experimentieren daher mit einer besseren Einbindung des Leistungsbereichs in die Fallarbeit der Bereiche Markt und Integration oder Fallmanagement. Ein Jobcenter im Hessischen Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften (2023) stellte in ein Team, das migranische Familien betreute, eine Leistungsfachkraft ab, die Leistungsfragen mit den betreuten Familien in deren Muttersprache klären konnte. Die fachliche Schlussfolgerung drängt sich auf: Geldleistungen sind auch eine Beratungsressource und daher viel enger in den Unterstützungsprozess einzubinden, als das in der derzeitigen Aufbauorganisation der Jobcenter die Regel ist.

Fragen zu materiellen Leistungen kommen in der „integrationsbegleitenden“ Beratung oder im Fallmanagement regelmäßig zur Sprache, lassen sich aber in der Regel dort nicht klären. Dass Leistungs- und Integrationsfachkräfte von verschiedenen IT-Fachanwendungen unterstützt werden, erschwert einen gemeinsamen Blick auf den Fall zusätzlich. Viele Anliegen in der aufsuchenden Arbeit erfordern leistungsrechtliche Kompetenz. Dabei könnte die Erfahrung, dass sich drängende materielle Alltagsprobleme lösen lassen, Vertrauen schaffen und einen Beratungsauftrag (siehe Botschaft 2) auch für Ausbildung und Arbeit sichern.

Auch im Leistungsbereich wird beraten<sup>5</sup>, und viele Kundinnen und Kunden haben zu ihm häufiger Kontakt als zum Bereich Markt und Integration oder zum Fallmanagement. Die Erfahrungen, die sie dort machen, bringen sie in weitere Betreuungskontakte ein. Weil Leistungsfachkräfte Ansprüche der Bedarfsgemeinschaft, die Wohnsituation der Familie, Mehrbedarfe und atypische Bedarfe im Blick haben müssen, sind sie in ihrer Arbeit oft „viel näher an den existenziellen Situationen“ der Familien (Urteil einer Integrationsfachkraft). Und sie sollen „dazu beitragen, dass Kinder und Jugendliche Leistungen für Bildung und Teilhabe möglichst in Anspruch nehmen“ (§ 4 Abs. 2 SGB II). Solange die Jobcenter an die Beratungskompetenz im Leistungsbereich andere oder geringere Anforderungen stellen als in den anderen Bereichen, bleibt Beratung im Jobcenter fragmentiert und wird nicht „ganzheitlich“.

---

4 Die 2016 eingeführte „Förderung schwer zu erreichender junger Menschen“ (§ 16 h SGB II) zielt auf Personen, zu denen die Jobcenter den Kontakt verloren haben, weil sie keine Leistungen (mehr) beantragen.

5 Siehe die Beiträge von Berlit und Kaltoven in diesem Band.

#### 4. Beratung reicht immer öfter nicht

Nach dem SGB II leisten die Jobcenter persönliche Hilfe in Form von Beratung. Dabei bleibt Beratung ein rechtlich wie fachlich unbestimmter Sammelbegriff<sup>6</sup> für alles, was bei einem Gesprächstermin im Jobcenter geschieht, einschließlich der Vermittlungsarbeit in den Bereichen Markt und Integration. Der Begriff passt aber nur unter zwei Voraussetzungen auf die Fallarbeit im Jobcenter. Erstens dürften die Leistungsberechtigten nur solche Probleme mitbringen, die sich gesprächsweise, also rein kommunikativ bearbeiten lassen: etwa mit Informationen, Hinweisen, Entscheidungshilfen oder durch den Nachweis von Ausbildungs- oder Arbeitsstellen. Und zweitens müsste (guter) Rat ausreichen, um Leistungsberechtigte zur eigenständigen Problemlösung zu befähigen – etwa im Kontakt mit Betrieben, gegenüber Behörden, bei der Kinderbetreuung. Beide Annahmen waren von Anfang an unrealistisch.

Schon motivierende persönliche Unterstützung geht über Beratung hinaus. Ein Teil der Arbeitsuchenden bedarf eines persönlichen Gegenübers, um Selbstinformationssysteme zum Ausbildungs- oder Arbeitsmarkt nutzen zu können, oder benötigt Begleitung im Bewerbungsprozess. Bewerberinnen und Bewerber, die mehrere Vermittlungshemmnissen mitbringen oder denen aufgrund ihres Migrationshintergrunds oder anderer persönlicher Merkmale Benachteiligung droht, muss jemand bei Ausbildungsbetrieben oder Personalverantwortlichen Türen öffnen. In bewerberorientierten Arbeitgeberkontakten können Vermittlungsfachkräfte versuchen, sich aktiv in die Stellenbesetzung einzuschalten.

Der Arbeitsmarkt nimmt keine Rücksicht auf belastende persönliche Lebensverhältnisse, aber das Jobcenter kann von ihnen nicht absehen. Denn erwerbsfähige Leistungsberechtigte in Wohnungsnotlagen, mit unregelmäßiger Kinderbetreuung, erkrankten oder pflegebedürftigen Angehörigen haben den Rücken nicht frei für Ausbildung oder Arbeit. Solche Probleme werden oft erst sichtbar, wenn die Familie bzw. die Bedarfsgemeinschaft gemeinsam betreut wird. Suchterkrankungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen können beraterisch zwar erkannt, aber nicht bearbeitet werden.

6 § 1 Abs. 3 SGB II grenzt Beratung von Leistungen zur Eingliederung und zur Sicherung des Lebensunterhalts ab. Die Beratungsinhalte werden aber erst im Abschnitt zur Eingliederung in Arbeit näher bestimmt (§ 14 Abs. 2). Der Begriffsgebrauch im SGB II geht über § 15 SGB I hinaus, der nur Beratung zu Leistungsansprüchen (Rechten und Pflichten) kennt, bleibt aber unscharf gegenüber dem der sozialwissenschaftlichen Dienstleistungsforschung, die Beratung über die Verteilung von Rollen und Entscheidungsrechten von anderen kommunikativen Handlungsformen unterscheidet (Reis et al., 2020, S. 83, 85 ff.).

Bei Leistungsberechtigten, die spezialisierter Hilfen bedürften, kann zugleich eine bloß verweisende Arbeitsweise an Grenzen stoßen. Damit Migrantinnen und Migranten, Jugendliche, Personen mit psychischen Einschränkungen oder Wohnungsnotfälle im weiteren Netzwerk lokaler Hilfen ankommen, müssen Fachkräfte die Wege zu anderen Stellen und Angeboten nicht nur erklären, sondern selbst ebnen. Was im Jobcenter als „warme Übergabe“ bekannt ist, kann im Einzelfall Begleitung und Fahrdienste einschließen, und es kann darum gehen, einen Platz in knappen kommunalen Angeboten wie Kinderbetreuung oder gemeindepsychiatrischen Hilfen zu gewinnen.

Die Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit sucht vor allem Erstgespräche so zu strukturieren, dass Ziele beraterisch gemeinsam herausgearbeitet werden können. Folgegespräche verlaufen dann einseitiger und weniger strukturiert, weil die Fachkräfte es nicht als ihre Aufgabe sehen oder nicht die Möglichkeit haben, sich praktisch an der Umsetzung von „Lösungsstrategien“ zu beteiligen. Gehört es aber zur belastenden Lebenslage der Leistungsberechtigten, dass ihre Möglichkeiten zur Selbsthilfe begrenzt oder erschöpft sind, können die Fachkräfte nicht lediglich über Ziele reden und Aufgaben „nachhalten“, ohne deren eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. In diesen Fällen reicht Beratung nicht aus, um Probleme zu lösen. Vielmehr muss die persönliche Hilfe dann auch praktisch werden.

Bewegen sich Fachkräfte vom Besprechungstisch in der terminierten Vorsprache weg, findet Beratung im Rahmen anderer Aktivitäten statt und strukturiert nicht mehr allein ihre Interaktion mit Leistungsberechtigten. Damit kann sich die fachliche Diskussion über die Fallarbeit in den Jobcentern nicht mehr nur auf Beratungskonzepte stützen. Neue Begriffe wie lebenslagenorientierte Integrationsstrategien (Bundesagentur für Arbeit, 2018), ganzheitliche Unterstützung und Coaching sollen ein erweitertes Aufgabenverständnis ausdrücken, sind aber fachlich unterbestimmt.<sup>7</sup>

---

7 Die Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit sieht für die Jobcenter grundsätzlich „integrationsbegleitende“ Beratung und nur fallweise Elemente von „Orientierungs- und Entscheidungsberatung“ vor. Das Grundlagenpapier zu ihrer Weiterentwicklung skizziert als ergänzende Perspektive eine ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung, die auch Bedarfe wie „unmittelbare Begleitung der Leistungsberechtigten“ sowie „Hilfen bei Behördengängen und Antragstellungen“ aufgreift (Rübner & Weber, 2021, S. 63). Das Bürgergeldgesetz hat mit § 16 k SGB II „ganzheitliche und gegebenenfalls aufsuchende Betreuung“ als neues Unterstützungsformat eingeführt.

Neue Settings außerhalb der Jobcenter sind insbesondere aufsuchende Beratung<sup>8</sup>, Präsenz der Jobcenter im Umfeld der Leistungsberechtigten (z.B. offene Sprechstunden im Sozialraum) und Gruppenformate. Zum Beispiel experimentieren Jobcenter mit „Mikroprojekten“, die – ganz anders als Maßnahmen – Gruppen von Leistungsberechtigten in alltagsorientierte Aktivitäten einbeziehen. In familienorientierten Betreuungsformaten arbeiten Fachkräfte mit allen Leistungsberechtigten der Bedarfsgemeinschaft an Problemen, die deren Lebensführung einschränken und auch Verfügbarkeit für Arbeit und Ausbildung begrenzen.

Neben die kommunikative Handlungsform Beratung treten gegenstandsbezogene Formen: Anleitung, Begleitung, Assistenz und stellvertretendes Handeln. Das so erweiterte methodische Repertoire hat das Potenzial, die Dienstleistungsbeziehung zu verändern. Leistungsberechtigte erleben die Personen, die sie betreuen, bei der Arbeit an praktischen Problemen als unterstützend und kompetent, und für die Fachkräfte wird es leichter, einen Auftrag (siehe oben unter 2.) auch für Unterstützung in Fragen zu erhalten, die den persönlichen Bereich oder die Lebensführung betreffen.

Das SGB II verortet Einschränkungen der Ausbildungs- oder Beschäftigungsfähigkeit grundsätzlich in der Person der Leistungsberechtigten. So lenkt das 4-Phasen-Modell der Integrationsarbeit (4PM), das die Bundesagentur für Arbeit den Jobcentern in gemeinsamer Trägerschaft vorgibt, die Aufmerksamkeit der Fachkräfte auf individuelle „Stärken“ und „Schwächen“, an denen dann vorwiegend auf die Person bezogene „Handlungsbedarfe“ ansetzen<sup>9</sup>. Dagegen zielen praktische Unterstützungsleistungen auch auf die „Rahmenbedingungen“ (dazu auch Rübner & Weber, 2021, S. 51), für die das 4-Phasen-Modell gar keine Handlungsstrategien vorsieht. Unterstützungsbedarfe liegen nicht mehr allein in der Person der Leistungsberechtigten. „Schwächen“ oder Nachteile entstehen vielmehr, wenn individuelle Einschränkungen auf strukturelle Barrieren treffen, und auch die können Gegenstand von Interventionen werden. Ausbildungs- oder Beschäftigungsfähigkeit ist nicht als rein individuelle Eigenschaft aufzufassen, sondern als Beziehung zwischen Bewerberin oder Bewerber und betrieblicher Personalpolitik. Vermittlung kann auf beiden Seiten agieren.

8 Das Bürgergeldgesetz stellt nunmehr in § 14 Abs. 3 SGB II klar, dass Beratung „aufsuchend und sozialraumorientiert erfolgen“ kann.

9 Bundesagentur für Arbeit (2023). Zu den Ausnahmen gehören die dort vorgesehenen Handlungsstrategien, Betreuungsverhältnisse für Kinder oder zu pflegende Angehörige zu schaffen bzw. auszubauen oder die familiäre Situation bzw. Wohnsituation zu stabilisieren.

## 5. Der Fall soll den Leistungsprozess steuern

Soll sie wirksam sein, muss sich die Fallarbeit im Jobcenter am Unterstützungsbedarf im Einzelfall orientieren – der Fall sollte die Problemsicht der Fachkräfte bestimmen und den Leistungsprozess steuern. Zugleich aber sind die Jobcenter wie jede Dienstleistungsorganisation bestrebt, die Interaktion zwischen Fachkräften und Kundinnen und Kunden so zu kontrollieren, dass ein standardisierter Geschäftsprozess reibungslos ablaufen kann. Je einschränkender und rigider diese Vorgaben sind, desto leichter können Konflikte mit Leistungsberechtigten eskalieren, die sich unangepasst verhalten. Sie erscheinen dann als „Verweigerer“ und im Extremfall als „Systemsprenger“ (zur Kritik dieser „Defizitzuschreibung“ Henke, 2023). Zugleich beschränkt die „gesteuerte Interaktion“ (Reis & Wende, 2010, S. 77 ff.) auch den Handlungsspielraum von Fachkräften, die „sich auf den Fall einlassen“ und entscheiden wollen, mit wem Kontakte wann nötig sind, wo sie stattfinden, ob Beratung reicht oder ob Begleitung und praktische Unterstützung dazu gehören. Fachlich ambitionierte Fachkräfte haben daher auch ein eigenes Interesse an Handlungsspielräumen für die Leistungsberechtigten.

Die Geschäftsprozesse im Jobcenter wären also daran zu messen, wie viel Einzelfallorientierung sie bei notwendiger Standardisierung zulassen und wie sie durch eine bedarfsgerechte Ausgestaltung gegen Konflikte mit den Leistungsberechtigten „zu befestigen“ sind (Henke, 2023, S. 132). Eine Zielsteuerung, die sich an quantitativen Wirkungszielen orientiert, ist hierfür nicht sensibel, und Betreuungsqualität wird ihr wie ein Schatten entgleiten. „BeKo ist ja schön, aber wie soll man die Zahlen schaffen“, klagt eine Fachkraft.

Betreuungszeit ist ein knappes Gut, aber in vielen Jobcentern ist sie auch nicht fallweise frei verfügbar. Vorgegebene „Kontaktdichten“ führen bei hohen Betreuungsschlüsseln dazu, dass Fachkräfte alle Leistungsberechtigten selten und kurz sehen und diese sie nicht nach Bedarf sprechen können. Das arbeitsmarktpolitische Ziel, alle Leistungsberechtigten einzu-beziehen, wird so nicht erreicht, denn (so eine Führungskraft) „die große Masse schaffen wir auch gar nicht“. Sucht der Geschäftsprozess die Zeit „im Kundenkontakt“ zu maximieren, lässt er keine Zeit für eigene fallbezogene Aktivitäten der Fachkräfte und für Kontakte außerhalb des Jobcenters. Die Betreuung beschränkt sich dann auf das, was in der (terminierten) Vorsprache geleistet werden kann. Häufige Fachkraftwechsel verhindern, dass eine Dienstleistungsbeziehung entstehen kann, und der persönliche Auftrag (siehe Botschaft 2) muss immer wieder neu erarbeitet werden.

Viele Aufbauorganisationen und Geschäftsprozessmodelle segmentieren ihre Fallbestände danach, wie „arbeitsmarktnah“ oder „arbeitsmarktfern“

Leistungsberechtigte sind. Solche Prognosen sind immer unsicher, und die Rangfolge der Probleme bestimmt der Fall. Auch die Arbeit an Unterstützungsbedarfen, die vielleicht nicht auf den ersten Blick „vermittlungsrelevant“ sind, kann die Beschäftigungsfähigkeit verbessern.

Jobcenter können intensivere, „ganzheitliche“ Unterstützung mit eigenem Personal anbieten oder an Träger vergeben. Beide Lösungen sind mit Nachteilen verbunden. Bei einer Umsetzung im Jobcenter entstehen organisatorische Sonderbereiche. Wird die Betreuung an Dritte vergeben, können sich Leistungsberechtigte, die bereits mit früheren Zuweisungen in Maßnahmen negative Erfahrungen gemacht haben, „abgeschoben“ fühlen, und Kompetenzgewinne verbleiben beim externen Träger. Die Rückkehr in den „Regelbetrieb“ bedeutet in beiden Fällen einen Bruch in der Fallarbeit. Eine Möglichkeit, Vorteile beider Varianten fallweise zu kombinieren, bieten gemeinsame Teams aus Fachkräften des Jobcenters und geeigneter Träger. Ein Beispiel hierfür findet sich im Projektbericht des Hessischen Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften (Schulze-Böing, 2023).<sup>10</sup>

## Nachbemerkung zum Bürgergeld

Für die Botschaften, die ich hier zur Diskussion stelle, gab es mal bessere, mal schlechtere Zeiten. Das Jahr des Übergangs zum Bürgergeld war eine der besseren. Auch wenn der Gesetzentwurf zum Bürgergeldgesetz Fragen offenließ, sah er im Bürgergeld das Instrument eines Sozialstaats, „der die Bürgerinnen und Bürger absichert und zugleich dabei unterstützt und ermutigt, ihre Potenziale zu entwickeln und neue Chancen im Leben zu ergreifen“ (Deutscher Bundestag, 2022, S. 2). In der Absicht, „eine vertrauensvolle, transparente Zusammenarbeit zwischen Leistungsberechtigten und Jobcentern zu fördern“ (ebd.), sollte die Eingliederungsvereinbarung durch einen ohne Sanktionsdruck erarbeiteten Kooperationsplan abgelöst werden. Die ausdrückliche Bezugnahme auf Teilhabe<sup>11</sup> ließ insbesondere erwarten, dass der Rechtsanspruch auf Unterstützung auch *im* Leistungsbezug gestärkt und thematisch erweitert würde und der Vorrang für rasche Vermittlung auf Arbeitsstellen, gleich welcher Qualität, abgeschwächt würden.

10 Für die Jobcenter, die als gemeinsame Einrichtungen von Arbeitsagentur und Kommune geführt werden, schließt die Weisung der Bundesagentur zur Umsetzung ganzheitlicher Betreuung nach dem neuen § 16k SGB II jedoch eine gleichzeitige Betreuung durch eigenes Personal und einen beauftragten Dritten aus (Bundesagentur für Arbeit, 2023, S. 10).

11 Siehe den weiteren Artikel des Autors in diesem Band.

Schon das Gesetzgebungsverfahren wurde von einer gespenstischen Debatte darüber begleitet, dass sich Arbeit künftig nicht mehr lohnen würde. Und im Vermittlungsausschuss zum Bürgergeldgesetz erwies sich, dass die Zeit für eine angestrebte „neue Vertrauenskultur“ in den Jobcentern nicht reif war. Weiter prägt eine „aktivierende“ Sichtweise, die den Leistungsberechtigten vor allem individuelle Motivationsprobleme zuschreibt und deshalb Verhaltensanforderungen mit Hinweis auf Rechtsfolgen durchsetzen will, den Rechtsrahmen für den Kooperationsplan. Zwar wurde die Umsetzung des Bürgergelds, unterstützt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und seiner „Servicestelle SGB II“, in vielen Jobcentern von einer Aufbruchstimmung und von der Bereitschaft getragen, Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse zu überprüfen. Doch offenbar beurteilen viele Fachkräfte die neuen Regelungen skeptisch (Beckmann et al., 2024), wobei offenbleibt, ob sich dies eher gegen deren ursprüngliche Intention oder gegen die schließlich verabschiedete Fassung richtet.

Und auf politischer Ebene werden die Uhren bereits wieder zurückgestellt. Dass das Bürgergeldgesetz den Vorrang für Vermittlung in Arbeit abgeschwächt und die Jobcenter für Teilhabelange auch im Leistungsbezug geöffnet hat, dürfte der Diskussion um vollständigen Leistungsentzug für sogenannte „Totalverweigerer“ und neue Sanktionstatbestände nicht standhalten.

Ein dienstleistungsorientiertes Verständnis von Beratung und Betreuung muss politisch gewollt sein und durch angemessene Personalausstattung und bedarfsgerechte Eingliederungstitel materiell ermöglicht werden. Für meine fünf Botschaften könnten also wieder schlechtere Zeiten anbrechen. Sie appellieren aber nicht an politische Moral, sondern versuchen lediglich, Anforderungen an Interaktionsarbeit positiv zu formulieren, deren Missachtung sich in der wissenschaftlichen Beobachtung der Fallarbeit im Jobcenter immer wieder als Ursache für Angst, Konflikt und Frustration auf beiden Seiten erwiesen hat.

### *Literatur*

- Alt, H. (2017). Gutachten zum Reformbedarf in der Grundsicherung. Potsdam-Babelsberg: Friedrich-Naumann-Stiftung. Abgerufen unter: <https://shop.freiheit.org/#!/Publikation/665> [14. April 2017]
- Bartelheimer, P. & Henke, J. (2017). Interaktionsarbeit in der qualitativen Arbeitsmarktforschung. Eine Methodenreflexion. In F. Sowa & R. Staples (Eds.), *edition sigma. Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat* (S. 67–89). Baden-Baden: Nomos.
- Bartelheimer, P., Erzberger, C. & Henke, J. (2022). *Anwendungsevaluation YouConnect: Schlussbericht Mai 2022*. Unveröffentlichter Bericht im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit. GISS: Bremen.

- Bundesagentur für Arbeit (2018). Leitgedanken unserer Strategie zur Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit und der Hilfebedürftigkeit: Vorbeugen, Perspektiven eröffnen, Teilhabe schaffen. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2023a). Das arbeitnehmerorientierte Integrationskonzept der Bundesagentur für Arbeit (SGB II und SGB III): 14.06.2023. Nürnberg.
- Deutscher Bundestag (2022). Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Zwölften Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch und anderer Gesetze – Einführung eines Bürgergeldes (Bürgergeld-Gesetz). (Bundestagsdrucksache 20/3873 vom 10.10.2022). Abgerufen unter: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/038/2003873.pdf> [17.10.2022]
- Deutscher Landkreistag (2022). Schriftliche Stellungnahme: Zur öffentlichen Anhörung von Sachverständigen in Berlin am 16. Mai 2022 um 15:00 Uhr zum Gesetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Elften Gesetzes zur Änderung des Zweiten Buches Sozialgesetzbuch (Sanktionsmoratorium) 20/1413 (Ausschussdrucksache 20(11)97). Abgerufen unter: <https://www.bundestag.de/services/suche?suchbegriff=Ausschussdrucksache+20%2811%2997> [31.05.2022]
- G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. (2023). Förderung der sozialen Teilhabe von Kund\*innen im Jobcenter: Ergebnisse eines nordrhein-westfälischen Modellprojekts. Bottrop: Arbeitspapier Wege in Arbeit. Abgerufen unter: <https://www.gib.nrw.de/veroeffentlichungen/arbeitspapiere> [4.12.2023]
- Heinze, R. G. & Schupp, J. (2022). Grundeinkommen - Von der Vision zur schleichenden sozialstaatlichen Transformation. Wiesbaden & Heidelberg: Springer VS.
- Henke, J. (2023). An den Grenzen der Hilfesysteme: Wie lassen sich „Systemsprenger“ versorgen? In H. Daßler (Hrsg.), *Wohnungslos und psychisch erkrankt* (S. 128–142). Köln: Psychiatrie Verlag.
- Schulze-Böing, M. (2023). Hessischer Projektverbund Coaching von Bedarfsgemeinschaften, Abschlussbericht, Offenbach am Main: MainArbeit. Kommunales Jobcenter Offenbach. Abgerufen unter [https://www.mainarbeit-offenbach.de/fileadmin/user\\_upload/Inhalt/Dateien/PDF/Aktuelle-Informationen/2023-03-Bericht-Family-Fit.pdf](https://www.mainarbeit-offenbach.de/fileadmin/user_upload/Inhalt/Dateien/PDF/Aktuelle-Informationen/2023-03-Bericht-Family-Fit.pdf) [17.02.2023]
- Rauen, C. (2014). *Coaching* (3. Auflage). Praxis der Personalpsychologie: Band 2. Hogrefe.
- Reis, C, Bartelheimer, P. & Dieckmann, H. (2000). Wissenschaftliche Begleitung beim Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge. In Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), *Modellprojekt „Sozialbüros“ NRW, Endbericht (15-224)*, Düsseldorf.
- Reis, C. & Wende, L. (2010). Grundlegende Organisationsprobleme bei der Erbringung „aktivierender“ Dienstleistungen im Kontext der aktuellen Arbeitsmarktpolitik. In H. Burghardt & R. Enggruber (Hrsg.), *Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in professioneller Reflexion Sozialer Arbeit* (pp. 68–97). Berlin: Frank & Timme.
- Rübner, M. & Weber, P. (2021). Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo). Bundesagentur für Arbeit; Hochschule der Bundesagentur für Arbeit. Abgerufen unter: [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) [26.08.2021]