

Rosche, Urte

Die integrative Gesprächsführung im Kontext  
der Arbeitsverwaltung und Arbeitsvermittlung

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang

„Training für Kommunikation und Lernen in Gruppen“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

---

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

in Kooperation mit dem Psychologischen Zentrum GbR

Roßwein, 2014

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. nat. habil. Stefan Busse

Zweitprüfer: Dr. phil. habil. Traudl Alberg

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am: 27.06.2014

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
1. Einleitung.....	4
2. Grundlagen der integrativen Gesprächsführung .....	8
2.1. Begriffsklärung.....	8
2.2. Theoretische Grundlagen der integrativen Gesprächsführung.....	9
2.2.1. Funktionsmodell der Kommunikation nach Schulz von Thun - das Kommunikationsquadrat .....	9
2.2.2. Sender – Empfänger-Modell nach Shonnan / Weaver.....	9
2.2.3. Kommunikationstheorie nach Watzlawick.....	10
2.2.4. Harvard – Modell .....	11
2.3. Gelingende Gesprächsführung .....	11
2.3.1. Die Grundhaltung einer gelingenden Gesprächsführung .....	11
2.3.2. Aktives Zuhören.....	13
2.3.3. Problemraumanalyse.....	15
2.4. Das Phasenmodell der integrativen Gesprächsführung .....	16
2.5. Umgang mit Spannungen und Störungen im Gespräch .....	17
3. Das Beratungsgespräch.....	19
3.1. Phasen eines Beratungsgesprächs.....	19
3.2. Grundhaltungen im Beratungsgespräch.....	20
4. Die Anwendungsmöglichkeiten der integrativen Gesprächsführung im Rahmen der Arbeitsvermittlung nach SGB II.....	22
4.1. Aufgaben der Arbeitsvermittlung in den Bereichen der Agentur für Arbeit.....	22
4.2. Grundlegende Kompetenzanforderungen an einen Arbeitsvermittler im Fallmanagement.....	23
4.2.1. Begriff der kommunikative Kompetenz .....	24
4.2.2. Alltag der Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung.....	25
4.2.3. Dilemmata der Arbeitsvermittler im Beratungsgespräch.....	26
4.2.3.1. Rollendilemma der Mitarbeiter der Arbeitsvermittlung im Kontext des SGB II .....	27

4.2.3.2.	Dilemma zwischen Beratungsgrundhaltung und Ergebnisstatistik der Arbeitsvermittler.....	28
4.3.	Allgemeine aktuelle Praxis der Beratungsgespräche am Beispiel zweier Jobcenter.....	29
4.3.1.	Gründe für die aktuelle Anforderungsbewältigung.....	33
4.3.2.	Grenzen dieser Anforderungsbewältigung.....	34
4.4.	Veränderungschancen durch die integrative Gesprächsführung .....	35
5.	Schlussbetrachtung .....	37
	Literaturverzeichnis .....	40
	Erklärung	43

# 1. Einleitung

*Die in der vorliegenden Arbeit gemachten allgemeinen geschlechterspezifischen Angaben beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die männliche als auch auf die weibliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet bzw. eine geschlechterneutrale Form verwendet.*

In der Arbeitsverwaltung ist bei den Mitarbeitenden mit Kundenkontakt das Führen von Gesprächen beruflicher Alltag. An die Gesprächskompetenz der Mitarbeitenden muss somit eine überdurchschnittlich hohe Anforderung gestellt werden.

Durch Gespräche wird der Großteil an personen- und sachbezogenen Hilfen und Unterstützungsmaßnahmen an den Adressaten (den Kunden) vermittelt. Gesprächsführung ist somit als methodisches, kooperatives und kommunikatives Handeln und als Mittel zur Problemlösung im Kontext der angewandten Arbeitsmarktpolitik und Fürsorgepflicht verortet. Dabei weisen die Gespräche im Rahmen der Arbeitsverwaltung eine große methodische Vielfalt auf.

Die integrative Gesprächsführung kann dabei ein bedeutsamer Ansatz sein, da diese den Grundsatz der Kommunikation auf Augenhöhe mit Respekt und Wertschätzung beinhaltet. In ihrem Mittelpunkt steht das Erreichen eines gegenseitigen Interessenabgleichs, der zur nachhaltigen Vertragspartnerschaft führt.

Das SGB II trat 2005 mit dem Grundverständnis in Kraft, Bestandteile der bisherigen Arbeitsmarkt- und Fürsorgepolitik im Rahmend der Sozialhilfe zusammen zu führen. Die Grundsätze des „Förderns und Forderns“ wurden in dieser Zusammenführung ausdrücklich formuliert. Der prägende Gesichtspunkt der Menschenwürde wurde im Übergang vom BSHG zum SGB II fortgeführt. Es soll der Grundsatz gelten, dass sowohl im Prinzip der Förderleistungen, als auch im Rahmen unseres Menschenbildes zeitgemäßer Fürsorgepolitik, die Hilfesuchenden als kompetente Vertragspartner ernst genommen werden. Die Kunden sind grundsätzlich sehr wohl in der Lage, als ernstzunehmender und aktiver Partner, die Auswahl der Eingliederungsleistungen mit zu gestalten, um am Prozess der Leistungserbringung selbstbestimmt teilzuhaben. Das Sozialhilferecht zur Selbstbestimmung und freien Entfaltung der Persönlichkeit muss besondere Beachtung finden und gelten, wenn Kunden augenscheinlich vorerst nicht bzw. nur teilweise in der Lage sind die gesetzlich geforderte Eigenverantwortung wahrzunehmen. Gründe dafür können z.B. die beeinflussenden Umstände der aktuellen Lebenssituation sein.

Besonders in diesen Fällen ist es der Wille des Gesetzgebers, die Grundsätze des Sozialhilferechts, welche in das SGB II übernommen wurde anzuwenden (vgl. Bohrke – Petrovic, Glöckler 2007, S.11ff /1/ zit. N. Reis/Siebenhaar, 1992 S.83 )

Das kann nur gelingen, wenn sich die Mitarbeitenden im Rahmen einer gelungenen Gesprächsführung vergewissern können, dass die Rechte sowie die Pflichten des Eingliederungsprozesses auch restlos verstanden wurden. Der Kunde ist in einem gelungenen Gespräch Partner auf Augenhöhe. In einem solchen Gespräch erfährt er Wertschätzung und Akzeptanz.

Er kann sich als aktiv am Eingliederungsprozess beteiligt wahrnehmen und seine Interessen einbringen. Dadurch können die Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung ihrem sozialpolitischen Auftrag im Rahmen des SGB II Rechnung tragen und alle Voraussetzungen für eine gelingende Vertragspartnerschaft zwischen Mitarbeitenden und Kunden schaffen.

In den letzten Jahren meiner Tätigkeit als Sozialbegleiterin, in verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Projekten im Rahmen des SGB II, ist mir in verschiedensten Gesprächen mit den Maßnahmeteilnehmenden und damit Leistungsempfängenden aufgefallen, dass sie sich grundlegend nicht am Prozess der Eingliederung beteiligt fühlen.

Auch in verschiedenen Presseveröffentlichungen und Aufsätzen, wird immer wieder darauf hingewiesen, dass sich die Kunden der Jobcenter, ARGEN oder Agenturen für Arbeit als verwaltet und fremdbestimmt erleben. Dabei wird festgestellt, dass ihr Mitspracherecht und ihr Gestaltungswille in hohem Maße nicht vorkommen.

Da mit der aktuellen aktivierenden Arbeitsmarktpolitik, das Verständnis von Arbeitslosigkeit als gesellschaftlich verursachtes Problem zum persönlich verursachten Problem verändert wurde, fühlen sich Leistungsempfänger gesellschaftlich immer mehr ausgegrenzt (vgl. Bohrke –Petrovic, Glöckler 2007, S.11ff /2/ zit. N. Reis/Siebenhaar, 1992 S.83) Diese gesellschaftlichen Wahrnehmungen machen auch vor den Türen der Arbeitsverwaltung nicht halt, obwohl in gängigen Ausbildungsmaterialien der Arbeitsverwaltung andere Idealbilder des Vermittlers/Beraters/Fallmanagers geschaffen und vermittelt werden. Dabei erfahren die Mitarbeitenden aber „nur“ grundlegendes Kommunikationswissen. Gefragt ist aber auch eine integrative Gesprächsstrategie, die sich auf eine innere Haltung zum Menschen gegenüber begründet.

Die Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung befinden sich zusätzlich in einem erheblichen Dilemma. Sie sitzen oftmals zwischen den Stühlen der örtlichen Verwaltung. Für die Vermittler und Fallmanager sind die Vermittlungszahlen Nachweis der eigenen

Arbeitsmarktcompetenz. Die Vermittlung ist arbeitsmarktnahes „Kerngeschäft“. Die Fürsorge zählt „nur“ als

pädagogisch - soziale Seite. Letztere ist, im Gegensatz zur Arbeitsvermittlung, nicht messbar. Der Gesetzgeber sieht aber eigentlich nicht nur die Vermittlung in Arbeit als gelungene Aktivierung an, sondern auch die Aktivierung zur Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. Schon das Erstgespräch führt in den meisten Fällen zu einer inszenierten Rollenzuweisung, die durch den formulierten Aktivierungsgedanken unterstützt wird. Leistungsempfänger werden dabei unter den Generalverdacht gestellt „aktiviert“ werden zu müssen. Der Integrationsprozess wird dabei nur einseitig auf Vermittlungszahlen ausgerichtet. Die Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung stehen als die Aktivierenden auf der „anderen Seite“ und brillieren mit Arbeitsmarktcompetenz. Durch eine solche Rollenwahrnehmung besteht die Gefahr, dass nur wenig Interaktion zum Interessenausgleich zwischen Fachkräften und Leistungsempfängern wirklich stattfinden (Bartelheinmer 2008, Artikel ZRS S. 23 ff /1/). Eine Gesprächsführung auf Augenhöhe erscheint damit immer weniger möglich. Aber gerade die gleichberechtigte integrative Gesprächsführung, geprägt von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung, wäre notwendig, um den Kunden in den Eingliederungsprozess aktiv einzubeziehen.

In den von mir durchgeführten 8 Gesprächen mit Mitarbeitenden (Fallmanagern und Vermittlern) einer Arbeitsverwaltung, zur Erarbeitung einer Problemraumanalyse, wurde von 5 Mitarbeitenden der Wunsch nach einer Gesprächskompetenz signalisiert, die ihnen in den Kundengesprächen ermöglicht, den zu vermittelnden Leistungsempfängenden nachhaltig im Eingliederungsprozess „mitzunehmen“. Berichtet wurde von Kunden, die freundlich sind und ihrer „Mitwirkungspflicht“ nachkommen in dem sie alle Eingliederungsmaßnahmen unreflektiert akzeptieren, Das sind zwar leichte „Kunden“ aber ein Vermittlungserfolg stellt sich oftmals auch nicht ein.

In Weiterbildungen der Arbeitsverwaltungen wird ein allgemeines Kommunikationstraining angeboten und in Schriftenreihen zur Fort- und Weiterbildung der Agentur für Arbeit z.B. KOLA , mit Fallbeispielen gearbeitet, um eine gelungene Gesprächsführung im Arbeitskontext zu vermitteln. Aber die Mitarbeitenden fühlen diese Weiterbildungen nicht im Arbeitsalltag verankert.

In meinen Gesprächen wurde durch die Mitarbeitenden bereits erkannt, dass eine gelungene Gesprächsführung auch mit den eigenen personellen Kompetenzen in Verbindung steht. Man bemüht sich den Kunden im Gespräch „mitzunehmen“. Es besteht aber das Gefühl, dass in einem Gespräch mehr bewirkt werden könnte. Die Mitarbeitenden berichteten in unserem Gespräch von ihrem Gefühl, dass ein „Mitnehmen“ sich irgendwie

nachhaltig auswirkt. Durch die Anwendung der integrativen Gesprächsführung könnten verdeckte berufsübergreifende Kompetenzen aus dem privaten Bereich besser aufgedeckt werden und im Eingliederungsprozess Beachtung finden. Die Kunden würden ermutigt mitzuarbeiten und nicht nur ihre Mitwirkungspflicht zu erbringen. Einige Mitarbeitenden konnten bereits Weiterbildungen besuchen, in welchen sie mit verschiedenen methodischen Ansätzen der Gesprächsformen der sozialen Arbeit vertraut gemacht wurden ( z.B. Lösungsorientierende und motivierende Gesprächsführung ). Diese versuchen sie in ihrer Arbeit anzuwenden.

Die folgende Arbeit soll sich mit dem Konzept der integrativen Gesprächsführung auseinandersetzen. Dabei soll ihre Anwendbarkeit im Kontext der Gesprächsführung im Rahmen der Arbeitsverwaltung nach SGB II betrachtet und überprüft werden. Zuerst soll das Konzept der integrativen Gesprächsführung vorgestellt werden. Im Folgenden werden die theoretischen Grundlagen der integrativen Gesprächsführung und deren Grenzen betrachtet. Nach einem Exkurs zu den Aufgaben der Mitarbeitenden im Bereich Vermittlung eines Jobcenters soll die Möglichkeit der integrativen Gesprächsführung im Arbeitsalltag betrachtet werden. In der Schlussbetrachtung möchte ich die Potentiale und Grenzen im Kontext der Kundengesprächsführung in der Arbeitsverwaltung zusammenfassen.

## **2. Grundlagen der integrativen Gesprächsführung**

### **2.1. Begriffsklärung**

Dem Begriff der integrativen Gesprächsführung liegt das Anliegen zu Grunde einen integrative Interessenabgleich und daraus resultierende Vereinbarungen zwischen den Gesprächspartnern zu schaffen. Was bedeutet dabei integrativ? In der Soziologie bedeutet der Begriff Integration, die Verbindung einer Vielheit von einzelnen Personen oder Gruppen zu einer gesellschaftlichen und kulturellen Einheit. Synonyme zum Begriff der Integration sind u.a.: Einheit, Ganzheit oder Verbundenheit und im bildungssprachlichen Verständnis, Aufnahme, oder Einbeziehung.

Das Synonym Einbeziehung für Integration, im Kontext der Gesprächsführung, bringt bereits zum Ausdruck worum es bei der integrativen Gesprächsführung geht. Die gegenseitige Einbeziehung braucht einen wechselseitigen Abgleich durch gegenseitige Information und Orientierung. Damit können gegenseitige Interessen, Problemlagen sowie Sicht- und Denkweisen aller am Problem Beteiligten abgeglichen werden, um sich gegenseitig zu nähern und nach einer gegenseitigen Vermittlung zu suchen. Dabei findet eine prozessorientiert Handlungslogik Anwendung. Diese beginnt mit einem angemessen positiven Gesprächsklima. Das Problem wird während des gesamten Gesprächsprozesses auf der Sachebene geklärt. Grundlage dafür ist eine Problemraumanalyse, die alle Facetten des Problems aus den verschiedenen Blickwinkeln klärt. Danach kann nach Lösungsansätzen gesucht werden, um diese zu durchdenken. Erst ganz am Ende, wobei vorher auch die Möglichkeiten bestehen zwischen den Prozessstufen auf und ab zu gehen, kommt es zu einem Ergebnis. Durch den fortwährenden, gegenseitigen Abgleich der Interessen entsteht eine nachhaltige integrative Lösung. Integrativ, weil die Gesprächspartner fortwährend in die Entwicklung einer Lösung einbezogen waren und sich dadurch mit ihr auch nachhaltig identifizieren können. ( in Anl. . T. Alberg, St. Busse, Ch. Schierwagen, Leipziger Trainingsmodell -Arbeitsunterlagen zur Trainerausbildung /1/).



## **2.2. Theoretische Grundlagen der integrativen Gesprächsführung**

### **2.2.1. Funktionsmodell der Kommunikation nach Schulz von Thun - das Kommunikationsquadrat**

Das Modell ordnet, wie sich Menschen zueinander in Beziehung setzten. Dabei betrachtet Schulz von Thun die Äußerungen/Nachrichten in einem Gespräch. Er unterscheidet vier bedeutsame Seiten (Kommunikationsquadrat), die von einem Sender ausgehen und von einem Empfänger gehört (siehe auch vier Ohren-Modell) werden.

1. Sachinhalt - worüber möchte ich informieren.
2. Selbstoffenbarung - was teile ich von mir selbst mit.
3. Beziehung - was halte ich von meinem Gegenüber und wie stehen wir zueinander
4. Appell - wozu möchte ich mein Gegenüber bewegen.“

(nach S. von Thun, J. Ruppel, R. Stratmann, 2003 S.33ff /1/)

Das Modell kann zur Kommunikationsdiagnose verwendet werden. Unter Anwendung des Modells kommen Störungen und Konflikte dann zustande, wenn Sprecher und Hörer die vier Ebenen unterschiedlich auslegen und bewerten. Daraus ergeben sich Missdeutungen und in der Folge Konflikte. Das beschriebene Kommunikationsbild beschreibt den Idealfall. Missverständliche Kommunikation gehört, trotz der Verbreitung des Modells seit 1981, zu unserer Kommunikationsrealität. Das Bewusstmachen dieser Realität kann bei der Entwicklung der eigenen gelingenden Gesprächsführung hilfreich sein.

### **2.2.2. Sender – Empfänger-Modell nach Shonnan / Weaver**

Das Modell des Senders und Empfängers ergänzt das Kommunikationsquadrat. Es interpretiert Kommunikation als Übertragung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger. Dazu wird die Nachricht verschlüsselt und als Signal über einen Übertragungskanal übermittelt. Die Nachricht kann dabei durch Störungen verfälscht werden. Eine Voraussetzung für die aussichtsreiche Nachrichtenübermittlung / Kommunikation ist,

dass Sender und Empfänger denselben Schlüssel für die Nachricht verwenden. Die vom Sender verschlüsselte Nachricht kann sonst nicht vom Empfänger entschlüsselt werden. Störungen der Kommunikation haben Auswirkungen auf eine gelingende Gesprächsführung. Ohne deren Wahrnehmung und Regulierung im Gesprächsprozess als emotionaler Aspekt, bleiben die eigentlichen Problemlagen verborgen. Das kann im Gespräch zusätzlichen Druck aufbauen. Dadurch wird eine nachhaltige und damit gelingende Gesprächsführung gefährdet.

### 2.2.3. Kommunikationstheorie nach Watzlawick

„Man kann nicht nicht kommunizieren!“ (Watzlawick)

Allein wenn zwei Menschen sich bemerken setzt eine Kommunikation ein. Jedes Verhalten ist kommunikativ gekennzeichnet.

Da Verhalten kein Gegenteil besitzt, man sich also nicht nicht verhalten kann, ist es auch unmöglich, nicht zu kommunizieren. Unsere Kommunikation findet nonverbal und unbewusst neben der verbalen und bewussten Kommunikation statt. Authentizität hilft uns in der Kommunikation Störungen zu vermeiden.

Außerdem hilft eine Sensibilisierung für folgende Maximen, auch als Straße der Kommunikation bezeichnet, achtsamer in der Gesprächsführung zu werden. Gelingend Gesprächsführung braucht wechselseitige Partnerorientierung sowie Selbstklärung und Dezentrierung.

„gedacht“ ist nicht gesagt	-	„gesagt“ ist nicht gehört
„gehört“ ist nicht verstanden	-	„verstanden“ ist nicht gewollt
„gewollt“ ist nicht gekonnt	-	„gekonnt und gewollt“ ist nicht getan
„getan“ ist nicht beibehalten		

(<http://de.wikipedia.org/wiki/Sender-Empfänger-Modell> ,verfügbar: 12.04.2014, letzte Bearbeitung 30.04.2014 in Anl. an Konrad Lorenz (1903-1989)),

## **2.2.4. Harvard – Modell**

Der Harvard-Ansatz ist die Methode des sachbezogenen Verhandeln. Ziel der Anwendung der Harvard Methode ist eine konstruktive und friedliche Einigung in Konfliktsituationen. Es soll ein so genanntes Win-Win-Ergebnis erzielt werden, der größtmögliche beiderseitige Nutzen. Neben der sachlichen Übereinkunft soll für beide Verhandlungsseiten auch die persönliche Beziehung gewahrt bleiben. Damit ist auch das Harvard Konzept, wie bereits die anderen oben genannten theoretischen Grundlagen, Voraussetzung einer integrativen Gesprächsführung. Zu deren Kerngedanken die wechselseitige Wertschätzungen der Partner zum Erhalt der Beziehungsebene ebenso gehören, wie eine Beteiligung aller an den Lösungssuche unter Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten.

## **2.3. Gelingende Gesprächsführung**

Wir alle führen Gespräche. Gespräche lassen sich nach den unterschiedlichsten Gesichtspunkten entsprechend ihrer Anlässe katalogisieren:

- Konflikt und Verhandlungsgespräch
- Sachgespräch
- Beratung
- Information u.a..

Allerdings führen wir keine Idealtypischen Gespräche nach Katalogvorgabe. Unsere Gespräche mischen die idealtypischen Gesprächsanlässe. Diese Mischformen der Gespräche definieren wir lediglich nach ihren Hauptzielen.

Die Art und Weise unsere Gespräche zu führen, beeinflusst aber massiv ihr Gelingen. Daher ist es im beruflichen, als auch im privaten Kontext wichtig, über Selbstreflexion und Fremdwahrnehmung, unser Gesprächsverhalten zu analysieren.

### **2.3.1. Die Grundhaltung einer gelingenden Gesprächsführung**

Partnerschaftlichkeit, Empathie, unbedingte Wertschätzung und Respekt, sowie..... Echtheit / Kongruenz sollten in unserer heutigen Welt wohl längst Selbstverständnis im Umgang miteinander sein. Ein humanistisches Menschenbild ist schließlich Grundlage unseres gesellschaftlichen Miteinanders. Das soll sich im rechtlichen Rahmen in dem wir

leben, also in der Gesetzgebung, im Rahme der Erziehung und Bildung, aber auch im privaten, wie beruflichen Alltag widerspiegeln. Das Wertebild in Erziehung und Bildung sollte das gesellschaftliche Miteinander bereits geprägt haben, schließlich wird es bereits seit Generationen vermittelt. Außerdem prägten christliche Werte unsere Gesellschaft. Auch diese Wertvorstellungen sind humanistischer Prägung. Darüber zu befinden, warum dann eine wertschätzenden innere Haltung, das Ausdrücken von Empathie für das Gegenüber in allen Gesprächssituationen sich bisher nicht weitergreifend verankert hat, würde wohl zum gesellschaftlich –philosophischen Exkurs führen. Jeder kennt Situationen in welchen wir den Menschen gegenüber bewusst oder unbewusst einfach bewerten oder gar verurteilen. Das wirkt sich auch auf unsere Gesprächsführung aus. In meiner 20jährigen beruflichen Tätigkeit, im sozialen Bereich, ist mir auch im Kontext der Beruflichkeit immer wieder begegnet, dass Wertschätzung, Respekt und Empathie für das Gegenüber auch in den Berufsbereichen, in welchen man ein Selbstverständnis dafür erwarten könnte, nicht unbedingt verankert sind. Auch die Ursache dafür könnte man in einem eigenen Exkurs darstellen und diskutieren.

Was ein gelungenes Gespräch ausmacht, lässt sich in einer Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen darstellen. Sie gehen auf die vier zentralen Schwierigkeiten in unserem Alltag zurück. (vgl. T. Alberg, St. Busse, Ch. Schierwagen, Leipziger Trainingsmodell -Arbeitsunterlagen zur Trainerausbildung S .11 /2/).

1. Wir führen Gespräche ohne uns vorher selbst geklärt zu haben. Sich selbst klar zu sein und daher klar im Gespräch zu sein ist aber eine Voraussetzung für das Gelingen von Gesprächen.
2. Ein Mangel an Empathie führt ebenfalls dazu, dass Gespräche nicht gelingen. Eine Indianerweisheit beschreibt diesen Mangel: „Großer Geist, bewahre mich davor über einen Menschen zu urteilen, ehe ich nicht eine Meile in seinen Mokassins gegangen bin“ (unbekannter Apachen Krieger zit. n. Sibylle Holger Thies, 2012 S.95 )
3. Wir führen Gespräche oft ohne Plan / roten Faden. Eine Handlungslogik an Hand einer Problemlösetheorie kann uns helfen Gespräche effizient und effektiv zu führen.
4. Gespräch als Chance zur Lösung von Konflikten zu nutzen setzt voraus, dass klar sein muss, „zum Verständnis des Gegenübers genügt es nicht, dessen Sinn in die eigene Vormeinung zu integrieren. Vielmehr muss man den Willen aufbringen, die eigene Vormeinung auf Geltung und Herkunft zu überprüfen und in Bezug zum Sinn des Gegenübers zu setzen“([http://de.wikipedia.org/wiki/Wahrheit\\_und\\_Methode#](http://de.wikipedia.org/wiki/Wahrheit_und_Methode#)

Die\_Logik\_von\_Frage\_und\_Antwort nach H.G. Gadamer aus Wahrheit und Methode (1960)) oder einfach: „zu akzeptieren, das mein Gesprächspartner Recht haben könnte“ (ebd.)

Konfliktparteien können ihre Konflikte / Interessenwidersprüche nur selbst lösen, wenn sie bereit sind Gespräche zu führen. Das setzt Kompromissbereitschaft sowie die Bereitschaft voraus eine einvernehmliche Lösung, eine Übereinstimmung zu finden.

### **2.3.2. Aktives Zuhören**

„Niemand würde viel in Gesellschaften sprechen, wenn er sich bewusst wäre, wie oft er die anderen missversteht.“ ( Johann Wolfgang von Goethe) Aktives Zuhören ist die grundlegende Strategie, die bereits von Goethe beschriebene Diskrepanz in der Gesprächsführung bewusst zu mindern. Wenn ich aktiv Zuhöre, bin ich bei meinem Gegenüber. Ich versuche mich einzufühlen und ihm mit eigenen Worten widerzugeben, was ich nicht nur sachlich sondern auch auf der Gefühlsebene verstanden habe. Das schafft eine Gesprächsgrundlage auf der ein gegenseitiger Austausch bis hin zum Interessenabgleich wirklich stattfinden kann. Das Ergebnis ist eine integrative Lösung, die für alle Gesprächspartner nachhaltig tragfähig ist. Eine erfolgreiche Kommunikation / ein gelingendes Gespräch ist also kein Zufall. In einem Prozess, den wir versuchen bewusst zu steuern, können wir unsere Gesprächsführung aktiv beeinflussen.

Wir führen den ganzen Tag Gespräche mit anderen Menschen, doch wissen wir oft nichts oder nur wenig über die Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation. Und wenn wir es wissen, ist es doch nicht immer so verankert und versterigt, dass Kommunikation wirklich immer gelingt. Und wenn wir es wissen, weiß es auch unser Gegenüber? Welche Chancen zur gelingenden Kommunikation haben wir dann? Aber je mehr wir uns bewusst machen, wie entscheidend wir Einfluss auf unsere Gesprächsführung nehmen können, um sie im positiven Sinn zu unterstützen, umso mehr werden Gespräche gelingen. Neben der inneren Haltung einer verankerten Wertschätzung und eines grundlegenden Respekts, ist die bewusste Anwendung des Aktiven Zuhörens eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche integrative Gesprächsführung und gelingende Kommunikation.

Grundlegende Zuhörer – Sünden, aus der eigenen Position, sind:

1. den Gesprächspartner übergehen,
2. Beurteilung aus eigener Sicht,
3. Verständnis nur Vortäuschen- über Floskeln wie „... ich verstehe, aber ....“,

4. Verzerren, also die Meinung des Partners verzerrt wiedergeben oder Ausfragen und meine eigene Absicht über die Fragestellung verbergen. (vgl. T. Alberg, St. Busse, Ch. Schierwagen, Leipziger Trainingsmodell -Arbeitsunterlagen zur Trainerausbildung S. 12 /3/).

Ein „ gutes Gespräch „ erscheint uns wirklich erst das zu sein, in welchem der Gesprächspartner wirkliches Interesse an meinen Worten und / oder dem was dahinter liegt. Ein Gespräch in dem mir aufmerksam zuhört wird und der Gesprächspartner versucht mich zu verstehen. Das Mittel zum Verstehen kann das empathische Nachfragen sein. Aktives Zuhören heißt dem Gegenüber das Gefühl zu geben, dass er in diesem Moment für mich der interessanteste Mensch weit und breit ist. Meine ganze Aufmerksamkeit ist nur bei ihm.

Aktives Zuhören erfolgt in drei grundlegenden Schritten. Der dritte Schritt kann nochmals in verschiedene Stufen unterteilt werden.

1. aufnehmendes, unterstützenden Zuhören  
Durch Blickkontakt, Aufmerksamkeitslaute und das Spiegeln der Emotionen meines Gesprächspartners kann ich zeigen, dass ich aktiv am Gespräch teilnehme.
2. Nachfragen  
Beim Nachfragen hole ich mir zusätzliche Informationen ab.
3. Reflektieren durch:
  - a)Paraphrasieren / Wiederholen mit eigenen Worten zum verstehen der sachlichen Inhalte.
  - b)Verbalisieren / Wiedergeben mit eigenen Worten, um versteckte emotionale Botschaften zu Ermitteln.
  - c)Metakommunikation / Gespräch über das Gespräch / Problemraumanalyse

Dabei meint Problemraumanalyse im Gespräch den Interessenabgleich der Gesprächspartner. Durch das Aktive Zuhören kann ich erfahren, um welches Anliegen es wirklich im Gespräch geht. Die Problemraumanalyse hilft, entsprechend der Bildung der Interessenstruktur in der Verhandlung, mir einen Überblick über meine eigenen Interessen und die des Gesprächspartners um in Form des „kleinsten gemeinsamen Nenners“ die gleichen Grundinteressen zu finden. Dadurch erhalte ich eine wirkliche Basis für den Gesprächsverlauf. Da bereits festgestellt wurde, dass die Gesprächstypen nicht klar voneinander trennbar sind und sich in einem Gespräch Aspekte von Verhandlung, Sach- und Beratungsgespräch und / oder Informations-und Überzeugungsgespräch wiederfinden, kann

ich die Interessenstruktur aus typischen Verhandlungen für die Problemraumanalyse anwenden.

Wie das Aktive Zuhören, ist auch die Problemraumanalyse ein Instrument zum Führen von Gesprächen, das zu einem gelingenden Gespräch beitragen kann. Die Problemraumanalyse führt insbesondere zu Nachhaltigkeit eines Gespräches. Sie entwickelt einen nachhaltigen integrativen Gesprächsverlauf. Mein Gegenüber fühlt sich mit seinen individuellen Interessen ernstgenommen wird dadurch „mitgenommen“. Seine Interessen bleiben grundsätzlich gewahrt, da er selbst bestimmt hat mit welchen Optionen er seine Positionen neu bewerten und verändern kann. (vgl. T. Alberg, St. Busse, Ch. Schierwagen, Leipziger Trainingsmodell -Arbeitsunterlagen zur Trainerausbildung S. 15 /4/).

### **2.3.3. Problemraumanalyse**

Problemraumanalyse im Gespräch meint den Interessenabgleich der Gesprächspartner untereinander. Durch das Aktive Zuhören kann man erfahren, um welches Anliegen es wirklich im Gespräch geht. Die Problemraumanalyse hilft, wie die Bildung der Interessenstruktur in der Verhandlung, einen Überblick zu verschaffen, über eigene Interessen und die des Gesprächspartners. Dadurch können in Form des „kleinsten gemeinsamen Interessen-Nenners“ die gleichen Grundinteressen gefunden werden, um eine wirkliche Basis für den Gesprächsverlauf zu schaffen. Da, wie bereits festgestellt, die Gesprächstypen nicht klar voneinander trennbar sind und sich in einem Gespräch Aspekte von Verhandlung, Sach- und Beratungsgespräch und / oder Informations- und Überzeugungsgespräch wiederfinden, kann man das Ausloten der gegenseitigen Interessen aus typischen Verhandlungen für die Problemraumanalyse anwenden. Als theoretische Basis hierzu dient der Aspekt aus dem Harvard –Konzept, sich nicht auf Positionen (Position = bereits getroffenen Entscheidung) zu , sondern sich auf Interessen zu konzentrieren. Dabei ist zu prüfen, ob es trotz gegenseitiger Positionen wesentlich mehr gemeinsame Interessen gibt. Durch den Abgleich der Interessen kann erst eine „win- win – Situation“ überhaupt angestrebt werden. Hier kann deutlich werden, was den Gesprächspartner „bewegt und trägt“. Trotz, und / oder wegen der Aufrichtigkeit des Gespräches, kann man mit Bestimmtheit eigene Interessen verfolgen, aber trotzdem für Optionen / Ideen, die sich ergeben offen bleiben. Dadurch bleibt die Chance zur Prüfung der eigenen Position und für mögliche Änderungen.

## 2.4. Das Phasenmodell der integrativen Gesprächsführung

Gespräche verlaufen stets ganz unterschiedlich und individuell. Für alle Gesprächsverläufe gibt es aber ein Schema. In Alltagsgesprächen ist uns das nicht ständig bewusst. In der ganz normalen Alltagskommunikation prüfen wir nicht ständig schematisch unseren Gesprächsverlauf nach dem Schema: Was führe ich gerade für ein Gespräch? Wo stehe ich gerade im Gesprächsverlauf In bestimmten Situationen, z.B. in als schwierig wahrgenommenen Gesprächen, kann es aber von Vorteil sein, über das Schema, welches einen Gesprächsverlauf bestimmt, Bescheid zu wissen und dieses Schema auch anzuwenden. Unsere sogenannten „ernsten / schwierigen Gespräche“ also z.B. Konfliktgespräche in der Familie und im Freundeskreis oder im Rahmen unseres beruflichen Handelns, können gelingender verlaufen, wenn man um deren Abläufe weiß.

Die Strukturierung eines Gespräches in Phasen, verschafft den Gesprächsparteien u.a. Sicherheit und Halt. Die Gesprächsphasen werden nicht starr voneinander abgegrenzt, sie gehen ineinander und bilden Schleifen untereinander, wenn Korrekturen im Gesprächsverlauf notwendig werden, z. B. wenn ungenügende Orientierung im Problem besteht oder wenn das Ergebnis nicht befriedigend für beide Seiten, also nicht integrativ ist.

Eine integrative Gesprächsführung wird folgendermaßen strukturiert:

- |                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| 0. Vorbereitung         | - | Selbstklärung : Was will ich erreichen?<br>Welche eigenen Interessen habe ich?  |
| 1. Beziehungsgestaltung | - | Begrüßung, Kontakt auch „Warm-Up-Phase“, Kontaktaufbau und / oder „Small-Talk“  |
| 2. Problemraumanalyse   | - | Orientierungsphase<br>Gegenseitige Information über Struktur und Verlauf und / oder Klärung von Anliegen und Erwartungen und/oder bereits vorhandener Positionen. Interessen erkennen und abgleichen und Kompromissbereitschaft ausloten. |
| 3. Problembearbeitung   | - | Lösungssuche : Welche Funktion hat das Problem für die Beteiligten? Welche Lösungen kann es geben? Welche Lösung ist für welchen Gesprächspartner akzeptabel oder nicht? Wann   |



ist das Problem nicht vorhanden (Lösungsorientierung)? Welche positiven Seiten hat das Problem? Welche Ressourcen bringt der Einzelne für die mögliche Lösung mit?

4. Vereinbarungen treffen - Ergebnisse zusammenfassen (auch die Elemente, die nicht bearbeitet werden konnten), klare und konkrete Vereinbarungen gemeinsam treffen und / oder Lösungswege Berücksichtigung der Norm- und Wertvorstellungen und der Ressource der Gesprächspartner sowie der Realisierbarkeit festhalten. Ggf. Ausblick für die nächsten Schritte geben.
5. Nachbereitung - Nachlese, wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis.

(vgl. T. Alberg, St. Busse, Ch. Schierwagen, Leipziger Trainingsmodell - Arbeitsunterlagen zur Trainerausbildung S 13 /5/).

## 2.5. Umgang mit Spannungen und Störungen im Gespräch

Wir gehen sehr individuell mit Störungs- und Spannungswahrnehmungen um. Aber zur Klassifizierung werden lediglich 3 Typen unterschieden, mit welchen wir bestimmte Strategien verfolgen:

### 1. Verbergen / Verschweigen

Funktion: Schonung, Vermeidung emotionaler Anstrengung  
Resultat: emotionale Spannungen werden nicht bearbeitet und abgebaut und belasten die Beziehungsebene

### 2. Ansprechen / Mitteilen

Funktion: eigenes Befinden wird mitgeteilt, Störungen auf der Beziehungsebene werden abgebaut.  
Resultat: Interessenverletzungen werden aufgedeckt, um ein Gespräch konstruktiv fortzuführen.

### 3. Ungefiltert Offenbaren / „Rauslassen“

Funktion: „sich Luft machen“

Resultat: Abreagieren auf Kosten des Gesprächspartners,  
Verschieben der Spannungen auf dessen Seite.

Die Typen im Umgang mit Spannungen und Störungen im Gespräch sind nicht klar voneinander trennbar. Wir verfügen als Person über alle drei, entwickeln aber Präferenzen. Diese Präferenzen können in unterschiedlichem Kontext z.B. in der Beruflichkeit oder im Privatleben auch noch zusätzlich unterschiedliche Präferenzen aufweisen. (vgl. T. Alberg, St. Busse, Ch. Schierwagen, Leipziger Trainingsmodell -Arbeitsunterlagen zur Trainerausbildung S 18f. /6/).

### **3. Das Beratungsgespräch**

Im Beratungsgespräch wird nach Lösungen oder auch Klärungen einer Problemlage gesucht, die eine zu beratende bzw. ratsuchende Person einbringt.

Zugrunde liegt der Aspekt des „Sich Beraten“, also im Gespräch mit einer anderen Person eine Lösung für das Problem „beraten“. Gleiches gilt aber auch für den Kontext sich „Rat holen“, also von einer fachlich versierten Person, deren Rolle eine Expertensicht erwarten lässt, sich eine Beratung abzuholen. Beide Aspekte sollen im Allgemeinen das Beratungsgespräch prägen.

#### **3.1. Phasen eines Beratungsgesprächs**

Wie bereits festgestellt, kann jedes Gespräch auf eine Struktur von Gesprächsphasen abgestellt werden. Zum Gelingen eines Gespräches wird auch ausschlaggebend sein in wie weit, auch rein intuitiv, diese beachtet werden. Auch Beratungsgespräche benötigen diese Struktur. In der sozialen Arbeit kann man dem Beratungsgespräch folgende Prozessschritte nach Heiner (W. Widulle 2011 nach Heiner 2010, 46ff) zugrunde legen:

- Anfangsphase mit Zielfindung und Vereinbarung
- Interventionsphase mit Umsetzungen der Planungen
- Endphase mit Ablösung und Auswertung

Entsprechend können dabei im ersten Prozessschritt, die im Folgenden benannten Phasen zu Grunde gelegt werden. Dem gegenüber stehen die Gesprächsphasen der integrativen Gesprächsführung. Entsprechend dieses Vergleichs, kann auch ein Beratungsgespräch nach den Phasen der integrativen Gesprächsführung ablaufen.

## Phasen des Beratungsgesprächs

## Phasenmodell zur integrativen

## Gesprächsführung

---

+Gesprächsvorbereitung		0.Gesprächsvorbereitung
+Kontakt		1.Beziehungsgestaltung
+Problemdarstellung	}	2.Problemraumanalyse
+Zielvereinbarung		
+Problembearbeitung	}	3.Lösungssuche
+Ergebnisfindung		
+Absprachen		4.Vereinbarungen
+Reflexion	}	5.Nachbearbeitung
+Beendigung		

### 3.2. Grundhaltungen im Beratungsgespräch

Nach C. Rogers wird der Erfolg in der Beratung in erster Linie von der Qualität der Beziehung abhängig gemacht. Eine gute Beziehungsqualität kann erreicht werden, wenn Empathie, Akzeptanz und Kongruenz als Grundhaltung des Beraters verankert sind.

#### *Echtheit (Kongruenz)*

Der Berater wird als echte Person und nicht als distanzierter Experte wahrgenommen. Das Beratungsgespräch ist keine, durch den Berater dominierte Fragestunde: Berater fragt - Klient antwortet, sondern ein Austausch auf Augenhöhe zwischen Berater und Klient. Das Anliegen des Klienten, seine Erfahrungen, Gedanken und Gefühle stehen im Mittelpunkt.

#### *Unbedingte Wertschätzung*

Der Berater begegnet dem Klienten zu jeder Zeit wertschätzend und akzeptiert diesen ohne

Bedingungen, so wie er ist und dessen Gründe für sein Handeln. Der Berater kann dabei natürlich inhaltlich ganz anderer Meinung sein als der Klient. Diese Meinung wird er dem Klienten auch in sinnvoller Weise mitteilen, ohne die vertrauensvolle Beziehung zu ihm zu gefährden.

#### *Einfühlungsvermögen (Empathie)*

Der Berater fühlt sich im Beratungsgespräch in die Welt des Klienten ein und versucht dessen "Wirklichkeit" durch die "Brille des Klienten" wahrzunehmen. Dadurch kann er die Selbstreflexion des Klienten fördern.

Seit 1999 werden die o.g. drei Grundhaltungen durch eine vierte Haltung, ergänzt.

Klaus Sander definiert Anteilnahme als die verbindende Grundhaltung zwischen Berater und Klient. Ein „An-ihm-dran-sein“ und dabei doch dessen Eigenständigkeit zu wahren, steht im Fokus dieser Grundhaltung (vgl. Sander, K, Personenzentrierte Beratung- Ein Arbeitsbuch S.45ff).

## **4. Die Anwendungsmöglichkeiten der integrativen Gesprächsführung im Rahmen der Arbeitsvermittlung nach SGB II**

### **4.1. Aufgaben der Arbeitsvermittlung in den Bereichen der Agentur für Arbeit**

Zu den Aufgaben der Arbeitsvermittler, gehören drei umfassende Aufgabenstellungen:

- die Beratung arbeitsloser bzw. arbeitssuchender Menschen im Kontext von Leistungsansprüchen und bei der Integration in Arbeit
- die Arbeitgeberberatung im Innen- und Außendienst, die Unterstützungsfunktion zur Stellenbesetzung, Leistungsberatung ( Subventionierung).
- integrationsunterstützende Tätigkeiten u.a. die Veranlassung von Arbeitsplatzbesichtigungen, Prüfung von Stellenbeschreibungen, aktive Stellesuche, Arbeitserlaubnisprüfungen, Bearbeitung des Rücklaufes von Vermittlungsvorschlägen.

Zu den 3 Schwerpunkten gehören viele Teilaufgaben. Sichtbar ist aber bereits in dieser Struktur, dass es sich bei der Arbeitsvermittlung um eine beratende Tätigkeit handelt. Eine intensivierete Beratungssituation stellt das Fallmanagement im Kontext des SGB II dar

Bei der allgemeinen Arbeitsvermittlung steht die Beratung und Vermittlung der als marktfähig definierten Kunden im Mittelpunkt. Hier besteht die grundsätzliche Annahme, dass es ausreichend ist, die Beratung auf eine Erarbeitung rein berufsbezogener Qualifikationen zu begrenzen. Das ist in der Regel möglich, weil über eine berufliche Eignungsdiagnostik festgestellt wird, dass das Ziel der Integration in Arbeit Biografiekonform angelegt werden kann.

Im Fallmanagement werden jene Kunden beraten, deren Erwerbsintegration nur erfolgsversprechend wird, wenn Brüche in Lebens- und Erwerbsbiographien, instabile soziale Beziehungen sowie personen- und marktbedingte multiple Vermittlungshemmnisse in der Beratung Berücksichtigung finden. Arbeit ist in solchen Fällen Biografie diskrepant, oder sogar Biografie konträr.

Fazit ist, dass im Mittelpunkt der Arbeit mit dem Kunden neben anderen Gesprächsformen das Beratungsgespräch steht. Daher ist es notwendig, dass die Arbeitsvermittler auf

methodische Beratungskompetenzen und auf umfassende Kenntnisse von zielführenden Kommunikationsprozessen zurückgreifen können.

Die beratende Tätigkeit kann nicht darauf abgestellt werden, dass der Arbeitsvermittler berät und der Klient handelt.

In der Arbeitsverwaltung geht es im Rahmen der Beratung auch um ein integratives Gespräch. Der Arbeitsvermittler hält im Kontext des SGB II verschiedene Lösungswege zur Integration in Arbeit, als sein Interessenportfolio bereit. Der Klient hat aber auch verschiedene Lösungswege als Grundlage zur Integration in Arbeit im Blick. Gemeinsame Interessengrundlage für eine Problemraumanalyse kann das gemeinsame Ziel, die Integration in Arbeit sein. Im Rahmen der Problemraumanalyse müssen daher die Lösungswege / Interessen angenähert und abgeglichen werden. Damit kann das Beratungsgespräch Beratung nachhaltig, weil integrativ, gestaltet werden.

## **4.2. Grundlegende Kompetenzanforderungen an einen Arbeitsvermittler im Fallmanagement**

Im Rahmen der Kompetenzanforderungen wird unterstellt, dass im Fallmanagement gegenüber der allgemeinen Arbeitsvermittlung erweiterte Kompetenzanforderungen gestellt werden. Somit könnten die Anforderungen an einen allgemeinen Arbeitsvermittler im Bereich der Agentur für Arbeit als integriert in die Kompetenzanforderungen an einen Fallmanager im Bereich SGB II der Agentur für Arbeit angesehen werden.

„Das Anforderungs- und Kompetenzprofil von Fallmanagern wird im Folgenden dargestellt:

Berufliches Selbstverständnis: positive Grundeinstellung gegenüber dem Kunden, positive Grundhaltung für helfende Beziehungen, Rollenklarheit über eigene Funktion, Identifikation mit der Aufgabe

Ressourcenorientierung

Sach- und Systemwissen: Wissen über die Lebenssituation/Problemlage der Zielgruppe, Wissen über soziale Zusammenhänge, allgemeines Orientierungswissen, Rechts- und Verwaltungswissen, Arbeitsmarktkennntnis, Wissen im Bereich Berufskunde sowie Wissen über regionale Versorgungsangebote

Methoden –und

Verfahrenskompetenz:	Netzwerkarbeit, Netzwerkanalyse, Verfahrenskompetenz in einzelnen Prozessschritten, Dokumentations- und Evaluationskompetenz, Beratungskompetenz, Methodenkenntnisse, Anwendungskenntnisse der Gesprächstechniken, Transparenz schaffen können, Aushandlungs- und Steuerungskompetenz sowie die Kompetenz zum zielgerichteten Einsatz arbeitsmarktintegrativer Maßnahmen
Soziale Kompetenz:	kooperative Handlungskompetenz, Grundhaltung für helfende Beziehungen, Koordinationskompetenz, Planungskompetenz, interkulturelle Kompetenz, Kritik – und Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit, Entscheidungskompetenz
Selbstkompetenz:	Offenheit, Kontaktfähigkeit, Belastbarkeit, Reflektions - fähigkeit, Kompetenzen zum Ausräumen der Doppelfunktion „Hilfe und Kontrolle“

(Autorenteam, Arbeitskreis für beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II von 2004 S.61)

Mit diesem Anforderungs- und Kompetenzprofil sollen die Fallmanager und auch die Arbeitsvermittler eine bedarfsgerechte und einzelfallbezogene Hilfestellung anbieten und gewährleisten, aber auch den gesetzlichen Auftrag erfüllen.

#### **4.2.1. Begriff der kommunikative Kompetenz**

Die kommunikative Kompetenz sieht sich im Allgemeinen der sozialen Kompetenz zugeordnet. Der Begriff der kommunikativen Kompetenz bezieht sich auf die kommunikativen Fähigkeiten einer Person. Man bezeichnet damit die Fähigkeit konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizieren. Dazu gehört es wichtige Kommunikationskonzepte und -modelle sowie natürlich die konkreten Techniken anwenden zu können. Die kommunikative Kompetenz findet sich als Kompetenzanforderung, an die Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung, in die oben dargestellten Kompetenzanforderung impliziert.



## 4.2.2. Alltag der Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung

In meinen Gesprächen mit den Mitarbeitenden eines Jobcenters zur Weiterbildungssituation wurde mir in allen Gesprächen erklärt, dass sich die Weiterbildungsangebote vor allem auf die Fachkompetenzen konzentrieren. Es werden zwar hin und wieder Seminare zu Gesprächstechniken angeboten. Das wäre aber immer wieder eine Grundlagenvermittlung der Kommunikationsmodelle. Bedarf wurde aber von den Mitarbeitenden an wirklichen Trainingsseminaren angezeigt, bei welchen an Hand von eigenen Gesprächssituationen fallorientiert gearbeitet werden kann. Die Frage ist nicht: „Wie geht das am Modell“? Das sei zwar, nach Aussage der Mitarbeitenden, auch wichtig, aber es wäre doch viel wichtiger zu wissen, wie kann man so kommunizieren, dass der geforderte Erfolg nachhaltig erreicht werden kann. Im Einzelnen wurde von den Mitarbeitenden geschildert, dass „gute Gespräche“, auch gute Erfolge und somit geforderte Erfolge bringen. Geforderter Erfolg heißt in der Arbeitsverwaltung und im Kontext der Arbeitsvermittlung, dass die Vermittlungszahlen als Nachweis der Arbeitsmarktkompetenz des Mitarbeiters interpretiert werden. Ebenso als statistisches Mittel, um messbare Mindeststandards festzulegen, werden die formellen Größen Eingliederungsvereinbarung, schematisches Profiling und Kontaktdichte angesehen. Dabei wird die geforderte „Aktivierung“ in den unterschiedlichsten Stufen vernachlässigt. Erfolg, kann aber im Fallmanagement bereits auch dann erkannt werden, wenn ein Kunde nach anfänglichen Problemen nun regelmäßig, ohne Sanktionsandrohung, bereits nach der ersten Einladung zum obligatorischen Gespräch erscheint. Dieser Erfolg ist aber schematisch und formell nicht wirklich messbar und wird auch nicht dargestellt.

Um geforderte Kennzahlen zu erfüllen, werden zu formellen Zeitpunkten in den Integrationsprozessen Vereinbarungen zwischen Arbeitsvermittler / Fallmanager und Kunden getroffen. Das geschieht, obwohl zu diesem Zeitpunkt im Beratungs- und Integrationsprozess keine Veränderung in der Integrationsplanung ansteht und ist damit nicht wirklich sinnstiftend. Um die geforderte Transparenz im Kommunikationsprozess zu wahren, finden dann Gespräche statt, die zu sogenannten „schwierigen Gesprächen“ deklariert werden, weil beide Seiten von der Sinnhaftigkeit ihres Tuns nicht überzeugt sind, aber den formellen Rahmen erfüllen müssen.

Unter dem Begriff Gesprächstechniken betrachtet man in der Arbeitsverwaltung – „die richtigen Worte finden“ (Bohrke –Petrovic, Glöckler 2007 S.24ff./3/). Hingewiesen wird dabei auf die Angemessenheit der Gesprächssituation, das Aktive Zuhören und auf Fragestellungen mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Angemessene Gesprächssituation meint hier, eine Situation zu schaffen, die angemessen und vertrauensvoll ist. Als persönlicher Ansprechpartner soll der Fallmanager / Arbeitsvermittler sensibel agieren, um

Signale des Kunden aufzunehmen und um durch direktes Ansprechen Diskrepanzen und Widersprüche zu klären. Dieses Anliegen findet sich auch in den Phasen der integrativen Gesprächsführung und kann bei deren Kenntnis auch nachhaltig angewandt werden.

Dem Begriff einer angemessenen Situation in diesem Sinn, steht aber hier bereits entgegen, dass Beratung im Kontext des SGB II und dem Motto „fördern und fordern“ schon einen Zwangskontext impliziert. Beratung setzt immer ein Arbeitsbündnis voraus, das sich hier somit schwierig gestaltet. Die meisten Kunden erscheinen nicht freiwillig zu den Beratungsgesprächen. Bereits die Einladung ist mit der Androhung von Sanktionen versehen. Nach der Anmeldung von Leistungsansprüchen, die man noch als freiwillig bezeichnen kann, erfolgt allgemein eine Einladung zum Erstgespräch. Bevor überhaupt ein Arbeitsbündnis geschlossen werden kann, ist für den Kunden klar, welche Position er innehat. Damit entsteht beim Kunden das Gefühl des ausgeliefert seins. Der Arbeitsvermittler / Fallmanager kann nicht als Partner auf Augenhöhe wahrgenommen werden. Für den Kunden sitzt er am „längeren Hebel“. Diese Wahrnehmung wurde mir im Rahmen meiner Tätigkeit als Sozialbegleiterin, in welcher ich oftmals anstehende Gespräche von Maßnahmeteilnehmern beim Jobcenter gemeinsam mit ihnen vorbereitet habe, immer wieder dargelegt.

### **4.2.3. Dilemmata der Arbeitsvermittler im Beratungsgespräch**

Die Grundhaltung spielt eine zentrale Rolle in jedem Beratungsgespräch, womit Echtheit, Empathie und Zugewandtheit gemeint sind. Vor allem aus der Echtheit, Unverfälschtheit, und / oder Transparenz seitens des Vermittlers baut sich die Beziehung zwischen Vermittler und Kunden auf. (vgl. <http://www.carlrogers.de/> © carlrogers.de ;03.2000-Andreas Kreuziger / 1/)

Das heißt, der Arbeitsvermittler kann in dieser Beziehung, selbst auch als Mensch agieren. Er kann also auch über seine Gefühle und Einstellungen offen reden. und muss sich nicht nur als Jemand darstellen, der aufgrund seiner Profession in der Hierarchie weiter oben angesiedelt ist, als der Kunde. Der Vermittler muss und darf sich also nicht hinter Fassaden, Rollen und Floskeln verstecken, sondern muss sich in die Situation gerade auch emotional einbringen können. Das heißt er muss eine unmittelbar echte Beziehung von Person zu Person eingehen. Dabei darf er sich selbst als Person nicht verleugnen, darf keine Abwehrhaltung einnehmen und vor allem muss er sich als Helfer (Helferbeziehung als Grundverständnis) seines Gegenübers verstehen. Auch der Vermittler kann als Mensch in dieser Beziehung lernen. Diese Transparenz ermöglicht das Vertrauen des Klienten, der sich so seinem Gegenüber öffnen kann.

Inkongruenz im Verhalten stört den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung. Tonfall, Mimik, Gestik, also Signale auf verbaler und nonverbaler Ebene die nicht „stimmig“ sind führen dazu, dass der Kunde verschlossen bleibt oder sich wieder verschließt.

Im Beratungsgespräch der Arbeitsvermittlung geraten die Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung also unweigerlich in verschiedene Dilemmata, an welchen sie nur bedingt etwas ändern können, aber dehnen sie sich bewusst sein müssen in

#### **4.2.3.1. Rollendilemma der Mitarbeiter der Arbeitsvermittlung im Kontext des SGB II**

Das Rollendilemma zwischen Mitarbeitenden und Kunden in einer Agentur für Arbeit tritt ebenfalls zu offensichtlich auf. Hier insbesondere durch den Standardisierungsprozess mit welchen Arbeitssuchende und Vermittler in ihre Rollen gedrängt werden. In einem Jobcenter oder einer ARGE, in welchen die Vermittler / Fallmanager im Kontext des SGB II arbeiten, tritt das Rollendilemma zwischen „Aktivierer“ ( Vermittler ) und zu „Aktivierender“ (Kunde) noch widersprüchlicher zu Tage. Diese Rollen dürfen aber nicht wie „natürlich“ zu Beginn der Handlungsformen Beratung und Vermittlung feststehen. Sie müssten in intensiver Interaktion zwischen dem Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung und dem erwerbsfähigen Hilfebedürftigen aber mündigem Bürger hergestellt werden. Die Rollen des „Aktivierers“ und des zu „Aktivierenden“ sind zu Beginn der Beratungsbeziehung jedoch schon per Gesetz festgelegt. Das Gesetz setzt voraus, dass der Arbeitssuchende im Kontext des SGB II aktiviert werden muss. Bevor eine Beratungsbeziehung durch ein Arbeitsbündnis entstehen kann, steht das Rollendilemma der Gesprächspartner schon fest. Der Vermittler nimmt dabei auch automatisch zuerst die überhöhte Rolle eines Belehrenden an Stelle eines Beraters ein.

Ohne Arbeitsbündnis und Beratungsauftrag steht auch die Rolle des Kunden fest. Die Aufnahme seiner Lebenssituation und Problemlage bildet nicht die Grundlage des Arbeitsbündnisses, sie wirkt nur noch als Makulatur. Seine Rolle ist eben auch festgelegt, als die der Person, die aktiviert werden muss. Jegliche Selbstkompetenz wird dabei verleugnet.

Der Vermittler kann seine Rolle als Berater nur schlecht und mit Störungen aufnehmen. Gleichzeitig ist er in seiner Rolle als Arbeitnehmer aber auch genauso abhängig wie sein Kunde.

#### **4.2.3.2. Dilemma zwischen Beratungsgrundhaltung und Ergebnisstatistik der Arbeitsvermittler**

An dieser Stelle soll das Dilemma zwischen kompetenter und angemessener Beratung und Messbarkeit der Arbeitserfolge der Mitarbeitenden für die Erfolgskontrolle der Arbeitsverwaltung beschrieben werden.

In den Jobcentern treffen Grundverständnisse bzw. Rollenverständnisse der unterschiedlichen Mitarbeitenden aufeinander. Mitarbeitende, die ihre Wurzeln in den kommunalen Sozialverwaltungen (Sozialämter) mit einem sozialintegrativen Beratungskonzept haben, konkurrieren in ihren Erfolgen mit jenen Mitarbeitenden, die ihre Wurzeln in der Arbeitsverwaltung haben. Gemäß ihrem beruflichen Selbstverständnis, sind letztere eher als Arbeitsmarkt - Makler tätig und orientieren auf eine schnelle Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Daneben gibt es noch immer die Konkurrenz durch Quereinsteiger aus unterschiedlichen Berufen – oftmals mit befristeten Arbeitsverträgen.

Unterschiedliche Tarife, Dienstvereinbarungen und Qualifikationsvoraussetzungen, behindern die Arbeit auf Grundlage eines einheitlichen Selbstverständnisses. Auf einer Seite wird von den Mitarbeitenden, auf Grundlage von einheitlichen Anforderungen, ein einheitliches Grundverständnis an ihre Arbeit vorausgesetzt (siehe auch Abschnitt Grundlegende Kompetenzanforderungen an einen Arbeitsvermittler im Fallmanagement). Auf der anderen Seite werden unterschiedliche Qualifizierungsvoraussetzungen und unterschiedliche Selbstverständnisse in der Arbeit ignoriert.

Leistungen im Rahmend es SGB II sollen passgenau und individualisiert sein, was eine klientenzentrierte Arbeitsweise nahelegt, die Zeit benötigt und nicht standardisiert und messbar ist. Moderne Arbeitsverwaltung ist allerdings auch ein „Massengeschäft“, das so zu organisieren ist, dass eine individualisierende Arbeitsweise auch möglich ist. Das scheint ein Widerspruch in sich zu sein.

Grundlage für die aktuelle Organisationsstruktur ist die „Aktivierungslogik“ des Gesetzgebers. Diese schafft auch gleichzeitig den Druck die Arbeitssuchenden, durch zeitlich festgelegten regelmäßigen Kontakt, zu „aktivieren“. Kenngrößen bzw. Zielgrößen für die Mitarbeitenden und deren „Erfolgsmessung“ sind Größenfestlegungen für die Kontaktdichte, Anzahl der abgeschlossene Eingliederungsvereinbarungen oder erreichte Aktivierungsquoten (Kunden in Maßnahmen zur Aktivierung). Die Mitarbeitenden stehen damit immer „zwischen den Stühlen“ von zu erreichenden Kennzahlen und den Grundvoraussetzungen für eine Klienten zentrierte Arbeitsweise.

### **4.3. Allgemeine aktuelle Praxis der Beratungsgespräche am Beispiel zweier Jobcenter**

In meiner bisherigen Arbeitspraxis nahm ich Gesprächsergebnisse zwischen Mitarbeitenden eines Jobcenters und einzelnen Teilnehmenden einer Maßnahme zur Integration in Arbeit, aus der Position eines Dritten war. In manchen Gesprächen war ich auch als stiller Beobachter, auf der Seite des Teilnehmenden, im Gespräch anwesend. Die zuletzt benannte Situation kam in Frage, wenn die Teilnehmenden einer Maßnahme, einen stillen Gesprächsbeistand einforderten. Mein Beisein war dann beim zuständigen Arbeitsvermittler angemeldet. Aus manchen dieser Situationen wurde dann aber eine Moderationsfunktion, da das Gespräch zwischen Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung und Kunden von Störungen gehemmt wurde.

Ich möchte eines dieser Gespräche vom Dezember 2013 aus dem Gedächtnis reflektieren, bei welchem ich als stiller Beobachter anwesend war. In einer solchen Situation erfuhr ich letztendlich immer eine Ergebniswahrnehmung von beiden Seiten, da in den meisten Fällen eine Förderungsfortschreibung erfolgte, durch welche ein Gespräch mit beiden Seiten von mir als Dritten notwendig wurde

Ich werde aber auch auf den Artikel „Jobcenter Arbeitskrampf“ aus DIE ZEIT - ZEITmagazin Nr. 20 vom 08.05.2013 der Autorin Julia Friedrichs zurückgreifen und über das Zitieren der Autorin Parallelen zu meinen Beobachtungsergebnissen herstellen. Julia Friedrichs begleitete im Jahr 2012 vier Monate die Mitarbeitenden des Jobcenters Braunschweig.

In meinem Fallbespiel legte Herr Christian V. 2012 eine Einladung zur Klärung seiner beruflichen Situation vor. Eine Rechtsbehelfsbelehrung mit einer Androhung von Sanktionen war Teil der Einladung. Herr .V. sagte:“... er sehe keinen Sinn in dem Termin, er sei doch jetzt in der Maßnahme...“. Als Antwort konnte ich ihm nochmals vermitteln, dass dieses Gespräch sehr sinnvoll sein kann, weil er auch aus einer Maßnahme heraus in eine Qualifikation wechseln könnte. Das könnte ihn letztendlich aktuell beruflich weiterbringen, als die Maßnahme zur Aktivierung, die er zurzeit durchläuft. Im Ergebnis eines Profilings waren für ihn entsprechende Chancen, auf Grundlage des durchlaufenen Assessment-Centers, eruiert worden. Das Assessment belegte seine Präferenz für eine Arbeitsaufnahme im Bereich Lager / Logistik. Voraussetzung dafür sei aber, entsprechend der Nachfrage auf dem des Arbeitsmarktes nach qualifiziertem Personal, eine Anpassungsqualifizierung. Die zuständige Arbeitsvermittlerin war über dieses Ergebnis in Kenntnis gesetzt worden. Der Termin war somit folgerichtig. Der Teilnehmer erhielt von mir das Angebot, im Rahmen der Kompetenzentwicklung, Unterstützung bei der Vorbereitung auf das Gespräch zu erhalten.

Er war nicht überzeugt, dass ihm diese Vorbereitung etwas bringen würde, nahm aber das Angebot an. Er fühlte sich danach gut vorbereitet, bat aber trotzdem darum, dass ich ihn zum Gespräch begleite, da er der Meinung war, „.....dort sowieso nicht ernstgenommen zu werden“.

Die Arbeitsvermittlerin entschuldigte sich bereits mit Gesprächsbeginn dafür, dass sie bisher keine Zeit gefunden habe, um sich mit seinen Unterlagen zu beschäftigen. Eine Kollegin sei erkrankt, die Kunden wären aufgeteilt worden und sie müsse nun weitere Termine übernehmen und „.....irgendwie dazwischen schieben“. Das Gespräch heute würde ja auch nicht lange dauern, sie werfe mal einen kurzen Blick in den Computer um zu sehen, wo er ( der Kunde) jetzt stehe.

In Julia Friedrichs Artikel rechtfertigte sich eine Mitarbeiterin der Arbeitsverwaltung ihr ähnliches Verhalten so: „...Manchmal habe ich das Gefühl, dass wir nur noch auf Zahlen schauen.....aber wie wir mit den Kunden umgehen, wenn die in unserem Büro sind, kann man nicht messen. Und deshalb habe ich den Eindruck, dass das dann auch egal ist....“(Julia Friedrichs ZEITmagazin 2013 S.3 /1/)

Mein Teilnehmer schildert, während die Arbeitsvermittlerin die Akte liest, seinen bisherigen Erfolg, während der Maßnahmeteilnahme: „...er habe in der bisherigen Maßnahmezeit keinen einzigen Fehltag vorzuweisen. Er hat auch nie verschlafen und sich auch schon um ein Praktikum gekümmert..... im Lager, ...er habe ja die Ausbildung damals abgebrochen, aber er kann sich gut vorstellen dort trotzdem Arbeit zu finden. Er bräuchte eben nur noch den Gabelstaplerschein. Den möchte er gern machen. Das dauert ja auch nicht lange ...“ Die Mitarbeiterin lässt ihn reden, fragt nicht nach, hinterfragt nicht. Schließlich teilt sie ihm mit: „... er solle erstmal das Praktikum schaffen. Da sehe sie „sowieso schwarz“, denn er halte ja nie durch, dann werde man weitersehen ...“ Der Teilnehmer versucht ihr zu erklären: „... dass er doch, wenn er vorher den „Schein“ macht bereits im Praktikum als Gabelstaplerfahrer arbeiten könne. Da kann er sich doch schon beweisen und vielleicht dadurch auch eine Chance auf Übernahme haben ...“. Die Mitarbeiterin hat in dieser Zeit einen Eintrag in den Computer vorgenommen und nach meiner Wahrnehmung ihm nur nebenher und nicht wirklich zugehört. Auf die Argumente des Teilnehmers geht sie nicht ein. Der Teilnehmer erfährt auch nicht, was sie da in seine Computerakte geschrieben hat. Er fragt auch nicht nach.

Das Gespräch ist mit kurzen Worten und dem Hinweis an mich abgeschlossen: „..... sie weiterhin auf dem Laufenden zu halten“. Ich hatte ca. zwei Tage später nochmals Gelegenheit auf das stattgefundene Gespräch, während eines Telefonates mit ihr, einzugehen. Ich schilderte ihr nochmals, aus meiner Sicht, also aus Sicht der

Sozialarbeiterin des Projektes, aber mit den gleichen Argumenten, die auch der Teilnehmer vorgebracht hatte, den aktuellen Erfolgsstand von Herrn Christian V. Ich hatte das Gefühl, dass sie hier Erstmals seine Pläne wirklich hörte. Aber ich forderte ja auch ein Zuhören ein. Herr Christian V. konnte kurze Zeit später in eine Qualifikation mit Zertifikatsabschluss als Lagerhelfer wechseln und seinen Staplerschein ablegen. Anschließend kehrte er in unsere Maßnahme zurück und konnte über ein 4 monatiges Praktikum in einer Logistikfirma in Arbeit integriert werden.

Diese Situation spiegelt sich auch im Zitat des Amtsleiters im Artikel Julia Friedrichs wieder: "... Acht Jahre nach der Einführung von Hartz IV sind die Abläufe im Amt gut organisiert. Die Verwaltung arbeitet effizient. Das ist es ja auch, was die Politik damals von den Ämtern verlangte. Aber was ist, wenn Zahlen und Zielvorgaben, Cluster und Benchmarks wichtiger werden als die, um die es eigentlich gehen sollte? „(Julia Friedrichs ZEITmagazin 2013 S.2 /2/)

In meinem eigenen Fallbeispiel spiegelt sich das Zitat des Amtsleiters in der folgenden Situation wieder: Eine andere Mitarbeiterin des Jobcenters aus meinem Fallbeispiel, sagte mir in einer Gesprächssituation, in der es ebenfalls um eine Qualifizierung für einen Teilnehmenden, Herrn Ronny K., meiner Maßnahme ging, "... dass sie im Allgemeinen den Vorschlägen der Klienten nicht folge. Sie wisse ja, dass die heute das und morgen das wollen, aber immer mit dem Hintergrund, es sowieso eigentlich nicht tun zu wollen. Wenn ich als Projektleiterin eine schriftliche Stellungnahme zum Qualifizierungswunsch von Herrn Ronny K. einreiche und auch noch aufzeige, wie danach die Chancen der Integration in den Arbeitsmarkt an Hand einer Arbeitsmarktanalyse stehen, dann kann sie sich darauf beziehen und ist abgesichert. Sie müsse schließlich für die Kosten die Verantwortung übernehmen und dafür brauche sie auch Zahlen und Fakten ...". Weder der realistische Integrationsaspekt des Herrn K. noch das der „finanzierte“ Auftrag der Maßnahme lt. Ausschreibung der Agentur für Arbeit und des Europäischen Sozial Fond bei weitem mit diesem Anliegen überfordert wird, lagen in ihrem Blickfeld. Wichtig schien hier nur die eigene Rückversicherung.

Ein Gespräch mit Herrn Ronny K., um integrativ sein Anliegen zu beraten, stand für die Mitarbeiterin nicht zur Disposition, da sie: "... bei den vielen Fällen sich nicht die Zeit nehmen kann auf jeden Wunsch in einem Beratungsgespräch einzugehen ". Das die Motivation von Herrn K. bis zum nächsten regulären Gespräch sinken könnte, weil er sich nicht ernstgenommen fühlt, berücksichtigt sie in ihrer Entscheidung nicht. Ihre Entscheidung wird augenscheinlich nach Aktenlage getroffen. Meine Stellungnahme, dient nicht der Vorbereitung eines integrativen Beratungsgespräch, sondern der „Absicherung“ der

Mitarbeiterin gegenüber dem Dienstherrn, wenn sie die Kosten für eine Qualifizierung bewilligt.

Wer mit welchem Zeitvolumen und mit welcher Kontaktdichte betreut werden kann entscheidet sich nach der Kategorie, in welche die erwerbslose Person eingeordnet wird.

In der ersten Kategorie gibt es die marktnahen Kunden und die marktfernen Kunden. Außerdem erhält jeder Kunde ein Profil. Beim Entwicklungs- und Stabilisierungsprofil sind Kunden gemeint, die noch Chancen auf eine Integration in den Arbeitsmarkt haben.

In der zweiten Kategorie, den sogenannten komplexen Profilen sammeln sich die sogenannten problematischen Kunden mit multiplen Vermittlungshemmnissen. Dazu gehören Schulden, Suchtprobleme, notorische Unzuverlässigkeit aber auch fehlende Mobilität und Alter u.a. Das heißt letztendlich auch, das über die Kategorie der „Gesprächsaufwand „ bestimmt wird.

Natürlich werden die Entscheidungen nicht bei allen Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung nach diesem Raster getroffen. Ich habe auch andere Mitarbeitenden kennengelernt, die sich um den Menschen hinter der Kundennummer kümmern und diesen als Partner in der Gestaltung seines Integrationsprozesses ansehen und einbeziehen wollen.

Im Gegensatz dazu schildert Julia Friedrichs im o.g. Artikel: „... Es gibt in den vier Monaten...etliche Momente in denen man begreift, dass beide Seiten ihren Anteil haben können, wenn Frust und Wut entstehen. Da reißt eine Mitarbeiterin das Fenster auf, als ein Mann wieder draußen ist, und sagt, sie lüfte immer wenn die wieder weg seien. Da lästern zwei Kolleginnen über den „ Dauer-Asi“ mit dem Abdruck der Solariumbrille ...“ (Julia Friedrichs, ZEITmagazin 2013 S.3/3/)

Im Jobcenter arbeiten Menschen. Als solche sind sie eben nie wirklich neutral. Persönliche Bilder von dem Arbeitslosen, feste Meinungen und natürlich ihre persönlichen Vorurteile kommen in ihrem Verhalten und in Ihrem Handeln zum Tragen. Die Schilderungen von Julia Friedrichs decken sich mit vielen meiner eigenen Erfahrungen. Es gibt in Behörden, nur weil wir es erwarten wollen, keine wirkliche Objektivität. Wahrnehmen kann man eigentlich eher zwei Lager von Mitarbeitenden.

- Das eine Lager, das mit strenger Konsequenz ohne individuelle Fallbetrachtung agiert und berät. Eigentlich geht es hier nicht um Beratung sondern um Ratschläge in kompletter Bedeutung des Wortes. Das Ziel, die Integration in Arbeit, wird durch das Lösungsportfolio des Arbeitsvermittlers bestimmt. Die Interessen des Klienten, werden kaum berücksichtigt. Er hat „Glück“ wenn sein Lösungsweg auch der des



Arbeitsvermittlers ist. Mit integrativer Gesprächsführung haben solche Beratungsgespräch nicht viel gemeinsam.

- Sowie das andere Lager an Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung, hier agieren die Mitarbeitenden mit Verständnis und Empathie. Sie versuchen gemeinsam mit dem Klienten nach Lösungen für das Ziel Integration in Arbeit zu suchen. Hier wird ein Beratungsauftrag angenommen und ein Arbeitsbündnis geschaffen. Damit werden die Beratungsgespräche intuitiv mit integrativem Ansatz geführt. Die Klienten werden im Gespräch „mitgenommen“, weil ihre Interessen respektiert und einbezogen werden.

Welcher Kunde / Klient auf welchen Mitarbeitenden aus welchem „Lager“ trifft, und damit auch welchem Verhalten und Handeln gegenübersteht ist also Zufall. Das kann aber nicht im Sinn des Gesetzgebers sein.

### **4.3.1. Gründe für die aktuelle Anforderungsbewältigung**

„Was eine moderne Arbeitsverwaltung als Dienstleister auszeichnet ist bis heute keineswegs geklärt. Dem aktivierenden Interventionsmodell steht derzeit kein aktuelles Paradigma guter Beratung und Vermittlung gegenüber.“ (P. Bartelheimer 2008 Heft 1 S.17)

Die Arbeitsvermittler können lediglich aus dem personenbezogenen Dienstleistungsauftrag eigene Handlungsanforderungen ableiten. Die Dienstleistungserbringung wird nicht als Interaktionsprozess zwischen Arbeitsvermittler und zu Vermittelnden bzw. dem zu Beratenden wahrgenommen. Dagegen spricht auch das Rollenverständnis vom „Aktivierer“ und zu „Aktivierenden“.

Die Mitarbeitenden der Arbeitsvermittlung erhalten Schulungen in Kommunikation. Sie erwerben Wissen über Kommunikationsmodelle und können an Hand von Leitfäden eine zielführende Kommunikation entwickeln. Es gibt auch vereinzelt Trainingsangebote für die Arbeitsvermittler. Hier lernen sie wie Gespräche mit den Arbeitslosen geführt werden können, in welchen sie nicht nur auf Schwächen abzielen. Eine Arbeitsvermittlerin sagte: „... das sie hier (in einem solchen Training) erst lerne den Arbeitslosen wirklich zuzuhören...“(Julia Friedrichs 2013 S. 3 /4/).

Den aktuellen Anforderungen wird insoweit Rechnung getragen, indem das Personal sachliche Richtlinien für Abläufe und Prozesse erhält. Die Arbeitsverwaltung, sowie die Arbeitsvermittlung, mit Formularen und standardisierten Abläufen und Stempeln erscheinen damit vorerst neutral. Aber diese Neutralität erscheint obskur, wenn darüber der Zufall

entscheidet, wie der Kunde im Gespräch „mitgenommen“ wird. Der Zufall bestimmt dann auch wie integrativ der Integrationsprozess gestaltet wird, oder eben nicht. Nämlich jener Zufall der den Kunden einem Vermittler entsprechend des ersten Buchstabens seines Nachnamens zuweist. Kommt der Kunde zum „Verständnisvollen partnerschaftlich arbeitenden Vermittler oder zum formell konsequenten Vermittler, der seine Fallbuchstaben abarbeitet und dessen Handeln vom erfüllen der statistischen Kenngrößen beeinflusst ist.

Gesteuert wird die Handlungslogik der Arbeitsvermittler nach eigener Persönlichkeit, aber auch nach der Wahrnehmung des gesetzlich verordneten Ergebnisdrucks der Arbeitsvermittlung. Kontaktzahlen, pauschale Zeitvorgaben für die Fallbearbeitung, Zielvorgaben für die Integration.

#### **4.3.2. Grenzen dieser Anforderungsbewältigung**

Legt man die Annahme zu Grunde, dass sich Teile der Arbeitsvermittlung und besonders das Fallmanagements auch als sozial Arbeitende verstehen, kann man auch das Selbstverständnis in der Gesprächsführung aus dem Bereich der sozialen Arbeit zu Grunde legen, welches als etabliert anzusehen ist. Menschen wird in der sozialen Arbeit eine grundlegende Veränderbarkeit, Emanzipierbarkeit und Selbstverantwortung unterstellt. Entwicklungsfähigkeit und persönlich individuelle Ressourcen werden fokussiert. Daraus resultiert auch die grundlegende Annahme, dass sich Menschen in Interaktion mit ihren Beziehungspartnern verändern können. Menschen werden als flexibel und veränderungsfähig betrachtet. Auch in „... problematischen und kritischen Lebenssituationen...“ können Menschen „...Experten für ihr Leben und dessen Deutung für ihre eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Ziele sein“ (W. Widulle 2011 S.53)

Alles Wissen um Kommunikationsabläufe kann nur über eine gleichzeitige Entwicklung einer inneren Haltung auf Grundlage des oben beschriebenen Menschbildes zu „guten“ gelingenden Gesprächen / Beratungsgesprächen in der Arbeitsverwaltung führen. Diese persönliche innere Haltung führt zu einem Selbstverständnis für eine integrative Gesprächsführung. Das Kommunikationsmodell der integrativen Gesprächsführung, kann auch zu gelingenden Beratungsgesprächen führen. Dazu ist es notwendig, sich grundlegendes Wissen über die Prozessverläufe der integrativen Gesprächsführung in einem entsprechenden Training zu erarbeiten. Gerade das Wissen um die Problemraumanalyse, kann in den Gesprächen / Beratungsgesprächen der Arbeitsvermittler über den Interessenabgleich der Gesprächspartner zu einer integrativen Lösung führen. Damit wird eine Nachhaltigkeit in der Vereinbarung erreicht, die der integrativen Lösung folgt.

Diese Vereinbarung kann als Arbeitsbündnis zwischen Vermittler und Klient bewertet werden. Denn Kunde und Vermittler haben ihre persönlichen Positionen verlassen und über Interessen verhandelt. Gemeinsame Grundlage ist das Ziel der Integration in Arbeit. Beim Fallmanagement kann es auch die Integration in die Gesellschaft, also die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben sein, wenn eine Integration in regelmäßige Arbeit, aus den unterschiedlichsten Gründen nicht mehr zu erwarten ist. Beide, Arbeitsvermittler und Klient, werden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit an die im Rahmend er integrativen Gesprächsführung getroffenen Vereinbarungen halten, da sie diese aktiv mitbestimmt haben.

#### **4.4. Veränderungschancen durch die integrative Gesprächsführung**

Die integrative Gesprächsführung bietet als Trainingsmodell die Möglichkeit im Rahmen der Kommunikationspsychologie auch auf Grundlage der Programmatik von Schulz von Thun, besonders in schwierigen Gesprächssituationen erfolgreich zu agieren.

Neben einer wertschätzenden partnerorientierten Grundhaltung, steht bei der integrativen Gesprächsführung im Mittelpunkt, die Schwierigkeiten nicht in der Person des Gesprächspartners zu suchen. Die Schwierigkeiten werden auf die Kommunikation selbst verlagert.

Die Schwierigkeiten in der Kommunikation können aber durch Anwendung der integrativen Gesprächsführung deutlich verringert werden. Für die Arbeitsvermittlung würde diese Orientierung bedeuten, dass die Arbeitssuchenden nicht grundlegend als Problem oder schwierig in Persona betrachtet werden. Die Gespräche könnten von der Ebene über den Betroffenen zu reden auf die Ebene mit dem Betroffenen zu reden wechseln. Über das Aufdecken ihrer unterschiedlichen Interessenlagen und den gegenseitigen Respekt vor den unterschiedlichen Wahrnehmungen, mit dem Hintergrund, „Der Andere könnte auch Recht haben“, entsteht ein gegenseitiger Abgleich der Interessen in Form einer Problemraumanalyse. Als schwierig kann dann lediglich die Kommunikation mit einem Arbeitssuchenden angesehen werden. Für schwierige Gespräche kann der Arbeitsvermittler, über die integrative Gesprächsführung, eine Kommunikationsstrategie entwickeln. Die Gesprächsphasen der integrativen Gesprächsführung können zum Leitfaden für Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung werden. In den meisten Jobcentern wird der Kundenzugang in verschiedene Bereiche geteilt:

- Neukundenbereich mit Aufnahmegespräch (biografisches Profiling)

- Vermittlungsbereich mit Erstgespräch (berufliches Profiling) und Vermittlungsgespräch (Beratungsgespräch)
- Fallmanagement als Spezialisierung

Die Mitarbeiter führen durch diese Gliederung Gespräche mit unterschiedlicher Zielführung. Grundlegend können sie aber bei allen Zielführungen durch ein Training der integrativen Gesprächsführung darin unterstützt werden, die Klienten in den Gesprächen mitzunehmen. Das würde zu nachhaltigeren Gesprächen führen. Diese Nachhaltigkeit durch die integrative Gesprächsführung, kann zur Vermeidung von Mehrfacheinladungen bzw. -terminen, Abbrüchen, Sanktionen sowie zur Vermeidung von Un- und Missverständnissen führen.

Damit würde auch dem Interesse der Arbeitsverwaltung am effizienten Arbeiten der Mitarbeitenden und damit auch am sparsamen Einsatz von mitteln Rechnung getragen.

## 5. Schlussbetrachtung

Im abschließenden Kapitel möchte ich die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammenfassen und kritisch beleuchten.

Über die Klärung von Begriffen, Erklärung der wissenschaftlichen Grundlagen sowie grundlegender Annahmen in der integrative Gesprächsführung sollte das Trainingskonzept der integrative Gesprächsführung auf seine Anwendbarkeit im Rahmen der Gesprächsführung in der Arbeitsverwaltung nach SGB II betrachtet und überprüft werden.

Dargestellt wurden am Beispiel verschiedener Dilemmata der Arbeitsverwaltung, dem Rollendilemmas und dem Dilemmas zwischen nachhaltigen Gesprächsstrategie und Ergebnisstatistik, sowie über Fälle im Arbeitsalltag zweier Arbeitsverwaltungen, dass ein Bedarf an der Qualifizierung der Gesprächsführung, besonders im Rahmen als schwierig empfundener Gespräche, grundlegend besteht. In der o.g. Arbeitsverwaltung in Braunschweig hat man bereits festgestellt, dass: „...die Qualität der Beratung die größte Baustelle ist“ (Julia Friedrichs 2013 S5. zit. n. J. Hornburg Geschäftsführer des Jobcenters Braunschweig). Ergebnis dieser Erkenntnis ist dort die Qualifikation von vier Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung, die dann im Haus weitere Mitarbeitende qualifizieren sollen (vgl. Julia Friedrichs ZEITmagazin 2013 S.5). Wichtig wäre dabei, aus meiner Sicht, die Auswahl des Kommunikationsmodells für eine gelingende Gesprächsführung, das den Mitarbeitenden vermittelt werden soll.

Hier wäre die Vermittlung eines Modells von großer Bedeutung, das eine nachhaltige Vereinbarung erwarten lässt. Diese Nachhaltigkeit kann durch das Kommunikationsmodell der integrativen Gesprächsführung erreicht werden.

Zu den Grundlagen der Ausbildung von Fachkräften in der Arbeitsverwaltung gehört bereits eine grundlegende allgemeine Ausbildung in Kommunikation. In Weiterbildungen, entsprechend der vorliegenden Arbeits- und Ausbildungsunterlagen der Agentur für Arbeit wie „KOLA – Gesprächsführung in der Arbeitsverwaltung“, wird darauf abgezielt, dass Beratung als kooperatives Arbeitsbündnis verstanden wird. **KOLA - Kontaktaufnahme, Orientierung, Lösungen, Abschluss** - soll dabei das Grundgerüst der Gesprächsführung darstellen. Unter Orientierung wird dabei ein verständnis- und respektvolles Erarbeiten des Profilingbogens verstanden. Das dabei möglichst ein Dialog entstehen soll wird den Mitarbeitenden nur „angeraten“. Kritisch ist dabei zu sehen, dass der Mitarbeitende mit diesen Ansprüchen und sich daraus ggf. ergebenden Fragen in der Regel alleingelassen wird.

Wie sieht denn ein verständnis-und respektvolles Erarbeiten im Dialog aus?

Was verlangt das an konkretem Verhalten vom Mitarbeitenden der Arbeitsverwaltung?

Auch der Hinweis eine angemessene Gesprächssituation zu schaffen wird in der Ausbildungsliteratur gegeben, damit der Kunde bereit zur Kommunikation ist. Weiterhin soll der Mitarbeitende im Gespräch sensibel sein, um die Problemlagen des Kunden zu erkennen. Auch Methoden wie das Aktive Zuhören finden sich im Angebot an die Mitarbeitenden. Dem Kunden soll damit vom Vermittler eine aktive Mitarbeit ermöglicht werden. ( vgl. H. Locker, H. Büchner 2002)

Alle in der vorliegenden Ausbildungsliteratur für die Mitarbeiter der Agentur für Arbeit gefundenen Hinweise zum Verständnis von Kommunikation sind zeitgemäß, aktuell und wissenschaftlich geprägt. Auch meine eigenen Gespräche mit Mitarbeitenden eines Jobcenters bestätigten, dass sie durchaus Seminare und Trainings zur Verbesserung der Kommunikationskompetenz besucht haben, die interessant und wissenschaftlich fundiert waren und ein Grundverständnis der Kommunikation ermöglichten. Aber trotzdem hat sich, auch nach den Situationsdarstellungen der Mitarbeitenden, mit welchen ich gesprochen habe, an der Situation des Zufalls - kommt der Kunde zum „Verständnisvollen partnerschaftlich arbeitenden Vermittler oder zum formell konsequenten Vermittler, der seine Fallbuchstaben abarbeitet - nichts geändert. Allein die Kenntnis und das Verständnis für Kommunikationsprozesse wird mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Veränderung dieses Zufallsprinzips der „guten „ Beratung herbeiführen.

Soll ein hoher Standard der Gesprächsführung und Beratung wirklich erreicht werden, der absichert, dass jeder Kunde auch in der Gesprächsführung gleich gut behandelt wird, muss eine andere Gesprächskultur, auf Grundlage eines anderen Gesprächsmodells angestrebt werden.

Hier kann das Modell der integrativen Gesprächsführung als Problem- und Konfliktlösungsmodell, auf Basis einer wertschätzenden Haltung für die Personen im Gespräch, ein sehr guter Ansatz sein. Dabei wird es ermöglicht, in der Lösungssuche, partnerschaftlich zu agieren, um die Interessen aller Beteiligten, im Sinn einer integrativen Lösung, zu berücksichtigen. Dadurch kann berücksichtigt werden, dass der per Gesetz bestimmte „Aktivierer“, also der Mitarbeitende der Arbeitsverwaltung und der ebenfalls per Gesetz bestimmte zu „Aktivierende“, also der Klient / Kunde, trotz dieser Rollenzuschreibung partnerschaftlich, in einem Arbeitsbündnis, agieren können. Das gemeinsame Ziel der Gesprächspartner ist die Integration in Arbeit und / oder die gesellschaftliche Integration. Auf dieser gemeinsamen Interessengrundlage kann eine Problemraumanalyse Gestalt annehmen. Das Gespräch wird entsprechend der Phasen der integrativen Gesprächsführung

verlaufen. Die Lösung (der Weg zu Integration in Arbeit) wird entsprechend des Lösungsportfolios aller am Gespräch beteiligten integrativ Verhandelt. Nichts steht fest, die Lösung bleibt offen, bis alle Gesprächspartner ihr folgen können. Damit wird eine Nachhaltigkeit der Vereinbarung erzeugt, egal ob diese als Eingliederungsvereinbarung bezeichnet und formell niedergeschrieben wird.

Die so getroffene Vereinbarung ist nicht formell bestimmt, sondern ist aus im Rahmen eines integrativen Gesprächs entstanden und somit aus den Gesprächspartnern heraus.

# Literaturverzeichnis

## Literatur

**Alberg, Traudl; Busse, Stefan ; Schierwagen, Christina**

Psychologisches Zentrum GbR

Leipziger Trainingsmodell -Arbeitsunterlagen zur Trainerausbildung S 6ff ).

**Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel Johannes; Stratmann Roswitha ( 2000)**

Miteinander reden, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte

Miteinander reden Praxis

13.Auflage 2012 , Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuchverlag

**Bohrke-Petrovice, Siglinde; Glöckler, Rainer; Grathwol, Ursula; Kleffner- Zimmermann, Anette; Monzer, Michael; Poetzsch, Johanna; Reis, Claus; Schulz, Andreas; Schuppke, Mechthild; Siebert, Jürgen**

Interaktion zur Integration ein praxisorientierter Leitfaden zur Beratung im SGB II

2.Erweiterte Auflage 2007, Nürnberg, Bundesagentur für Arbeit

**Widulle, Wolfgang**

Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit

Grundlagen und Gestaltungshilfen

2.Durchgesehene Auflage,2012, Wiesbaden, Springer VS-VS Verlag für Sozialwissenschaften

**Holger-Thies, Sibylle**

100 Minuten für konstruktive Teamarbeit

Gemeinsam erfolgreich! Nicht nur für Techniker, Ingenieure und Informatiker

2012, Wiesbaden, Springer Vieweg-Springer Fachmedien

**Sander, Klaus.**

Personenzentrierte Beratung - Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis.

1999 Köln Gwg Verlag Weinheim und Basel: Beltz Verlag 45ff.

**Locker, Heinrich; Büchner, Helmut ; Werner, Erwin**

KOLA – Gesprächsführung in der Arbeitsvermittlung

Texte für Aus- und Fortbildung in der Bundesanstalt für Arbeit



2002 Mannheim, Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung,  
Fachbereich Arbeitsverwaltung

### **Fachkonzept Fallmanagement**

Fachkonzept beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II

Abschlussfassung des Arbeitskreises

Glöckler Rainer (Hg.) 2005, Arbeitsgruppe, Zentrale der Bundesanstalt für Arbeit,  
Zentralbereich S

### **Zeitschriften:**

#### **Peter Bartelheinmer**

Wie man an seiner Eingliederung mitwirkt

Zeitschrift für Sozialreform (ZSR), 2008 Heft 1, Artikel S. 57-78

### **Onlinezeitschriften**

#### **Julia Friedrichs**

Jobcenter Arbeitskrampf

DIE ZEIT, ZEITmagazin Nr. 20 v.08.05.2013, Artikel S 2-5

### **Webseiten:**

#### **Hans-Georg Gadamer** Wahrheit und Methode (1960)

aus Artikel: Wahrheit und Methode

[http://de.wikipedia.org/wiki/Wahrheit\\_und\\_Methode](http://de.wikipedia.org/wiki/Wahrheit_und_Methode); Verfügbar: 12.04.2014

Letzte Bearbeitung: 18.12.2013; Lizenz: „Creative Commons Attribution/Share Alike“

in Anlehnung an **Konrad Lorenz**

(<http://de.wikipedia.org/wiki/Sender-Empfänger-Modell>;

Letzte Bearbeitung: 30.04.2014),

#### **Andreas Kreuziger**

<http://www.carlrogers.de/> © carlrogers.de; 03.2000 - Andreas Kreuziger)

Verfügbar: 02.04.2014 <http://www.carlrogers.de/sites/grundhaltungen-personenzentrierte-gespraechstherapie.html> und <http://www.carlrogers.de/sites/personenzentrierte-ansatz-einstellung-nicht-methode.html>



## Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig angefertigt und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichtem oder nicht veröffentlichtem Schrifttum entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Gerichshain, 14.04.2014  
Bearbeitungsort, Datum

.....  
Unterschrift