Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management

WORKBOOK

- work in progress -

Zielarbeit im Case Management

Ein theoretischer und praktischer Wegweiser
für die Zielarbeit im Case Management
(nicht nur der Beschäftigungsförderung)

WORKBOOK - work in progress -

Zielarbeit im Case Management

Deutsche Gesellschaft
für Care und Case
Management

WORKBOOK

- work in progress -

Zielarbeit im Case Management

Ein theoretischer und praktischer Wegweiser
für die Zielarbeit im Case Management
(nicht nur der Beschäftigungsförderung)

*Arbeitsgruppe Süd-West der Fachgruppe **CM im Handlungsfeld der Arbeitsmarktintegration***

Gesamtredaktion

Prof. Dr. Rainer Göckler, Ursula Jäger (M.A.), Prof. Dr. Matthias Rübner

Mitarbeitende der Arbeitsgruppe

Baumbusch, Gabriele
Falkenrath, Heidi
Freitag, Gabriele
Gelhard, Silke
Göckler, Rainer
Hartwig, Petra
Heidemüller, Thomas
Idel, Stefan
Jäger, Ursula
Kellersohn, Anja
Lauxen-Spangenberg, Marlene
Lesemann, Helmi
Münnich, Anka
Rübner, Matthias
Schütte, Regine
Schumann, Olaf Alexander
Spitzley, Christoph
von Bothmer, Henrik

Mannheim und Stuttgart, 2018

Zitiervorschlag:

Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration – AG Süd-West (2018): *Zielarbeit im Case Management. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit im Case Management.* Mannheim, Stuttgart. https://www.dgcc.de/service/literatur/

Inhalt

Zur vorliegenden Schrift 9

1. Beratungsarbeit im Case Management der Grundsicherung SGB II (Rainer Göckler) 10

1.1 Historischer Kontext: Beratungsarbeit bei Armut 10

1.2 Rechtliche und bildungspolitische Kontextualisierung des Beratungsauftrags 11

1.3 Typische Widersprüche in der Pflichtberatung 12

1.3 Konzeptionelle Orientierungen für eine Beratungsarbeit in Jobcentern 13

1.4 Beratung im Case Management der Grundsicherung (beschäftigungsorientiertes Fallmanagement) 16

1.5 Konzeptionelle, theoretische Verortung – Pädagogische Beratung, Sorgeberatung und Lösungsorientierung 17

2. Die Beratungsarbeit an Zielen im Case Management (Matthias Rübner) 20

2.1 Funktion und Einbettung von Zielen in der Beratungsarbeit 20

2.2 Grundlegende Bezugspunkte für die Zielarbeit 21

2.2.1 Veränderungsbereitschaft 21

2.2.2 Wünsche, Werte und Motive 22

2.2.3 Zuversicht 22

2.2.4 Commitment 23

2.3 Dimensionen von Zielen 24

3. Alles nur S.M.A.R.T? Ziele im Case Management neu und anders: Eine Herausforderung für die Praxis (Rainer Göckler) 26

3.1 S.M.A.R.T. – ja, aber… 27

3.2 Zielarten oder Aufgabentypen 27

3.3 Zielumfang und Goal-Commitment 28

3.4 Behörden und Zielformulierungen 29

3.5 Vom Nutzen der Zielpyramide und der Entwicklung von Mottozielen 30

3.6 Zielformulierungen in Behörden – ein Versuch zu Leitzielen 31

3.6.1 Erste Orientierung für den Case Management-Alltag 32

3.6.2 Wenn-Dann-Pläne 34

4. Von der Theorie zur Praxis – WOOP (Rainer Göckler) 36

4.1 Zielebenen 36

4.2 Von SMART zu WOOP 37

5. Methoden und Tools zur praktischen Zielarbeit (Arbeitsgruppe) 40

5.1 In der Praxis erprobte Methoden und Tools 42

5.1.1 Ampeltorte 42

5.1.2 Der 80. Geburtstag 48

5.1.3 Lebensrollen 50

5.1.4 Baum der Stärken und Erfolge 53

5.1.5 Kreisverkehr 55

5.1.6 Assoziatives Zeichnen 58

5.1.7 Zieltreppe 61

5.1.8 Veränderungsplan 64

5.2 Methoden und Tools aus dem Wissensschatz der Fachgruppe 67

5.2.1 Heißluftballon – Ein Wertetool für viele Einsätze 67

5.2.2 Die KRAFT-Formel – eine Veränderung SMARTER Ziele 69

5.2.3 „Wo ich stehe, ist der Boden fest" - eine Eigenmarke entwickeln 70

5.2.4 Mit Bildern Lösungswege erkunden 72

5.2.5 Absichten umsetzen – drei zentrale Bausteine 74

6. Literatur 76

Zur vorliegenden Schrift

Die Arbeit mit und an Zielen gehört zu den elementaren Methoden bei der Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen. Relativ sicher können wir feststellen, dass die Arbeit mit Zielen erfolgreicher sein wird als eine Arbeit, die sich an losen Absprachen oder unverbindlichen Schritten der Veränderung orientiert.

Zugleich zeigt sich, dass die Arbeit in Beratung und Case Management mit und an Zielen zu den anspruchsvolleren Herausforderungen in der Alltagsarbeit der Fachkräfte gehört. Wer weiß, wie leicht sich S.M.A.R.T. in jeder Schulung erklären lässt, und wie schwierig es tatsächlich ist, die Forderungen in der Zielformulierung wirklich umzusetzen, der weiß, vor welchen Schwierigkeiten Praktiker wie Theoretiker oft stehen. Maßgeblich für die Schwierigkeiten sind vor allem:

- Die zumindest in Behörden verpflichtende Einbindung von Zielvereinbarungen in rechtliche Obliegenheiten (Eingliederungsvereinbarung).
- Die Herausforderung, sprachlich variantenreich und am Verarbeitungsvermögen der Beteiligten orientiert das richtige Vokabular zur richtigen Zeit verfügbar zu haben.
- Ein Set von Techniken und Methoden zu kennen, das bei der Zielerarbeitung wie Zielformulierung unterstützt.

Mit der vorliegenden Schrift will die Arbeitsgruppe (Süd-West) der Fachgruppe Arbeitsmarktintegration der Deutschen Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) einen Beitrag zur Durchdringung des Themas leisten sowie entsprechende Bearbeitungshilfen für die Praxis zur Verfügung stellen. Entsprechend der Leitorientierung *Theorie und Praxis* in der vorliegenden Schrift miteinander zu verzahnen, werden in vier einleitenden Kapiteln Inhalte der Beratungs- und Zielarbeit im Feld der Beschäftigungsförderung aufgegriffen, geklärt und oft auch problematisiert. Abrundend haben die Mitglieder des Arbeitskreises in mehreren Sitzungen erprobte Methoden und Tools zusammengestellt, die die Zielarbeit und –formulierung in der Praxis unterstützen sollen. Dabei unterscheiden wir zwischen Methoden und Tools, die im Alltag von Jobcentern und Beschäftigungsträgern durch Fachkräfte eingesetzt und ihrer Handhabbarkeit zurückgemeldet wurden und denjenigen, die uns in der Arbeitsgruppe hilfreich und wirksam erschienen, nicht aber explizit erprobt wurden. Getreu dem Motto *work in progress* soll die Sammlung der Methoden und Tools bei Bedarf ergänzt und weiterentwickelt werden.

Die Mitglieder der 2009 gegründeten Arbeitsgruppe sind in verschiedenen Organisationen und Arbeitsfeldern wie der Bundesagentur für Arbeit, den gemeinsamen und kommunalen Jobcentern, in Ausbildungsinstituten zum Case Management, bei Bildungs- und Beschäftigungsträgern, bei gewerblichen oder karitativen Dienstleistern der Arbeitsvermittlung und des Jobcoachings, bei IT-Firmen zur technischen Begleitung des CM oder in Wissenschaft und Lehre mit Fragen der Teilhabe von Menschen am Arbeitsleben beschäftigt. Das Ziel der Fachgruppe ist es, Beiträge zur Fachdiskussion und Positionierung des Themas in der Öffentlichkeit zu leisten. Die in zwei Regionalgruppen tagenden Mitglieder des Arbeitskreises sind alle zertifizierte Case Managerinnen und Case Manager nach den Richtlinien der DGCC, der größere Teil auch zertifizierte Ausbilderinnen und Ausbilder.

1. Beratungsarbeit im Case Management der Grundsicherung SGB II

Prof. Dr. Rainer Göckler[1]

1.1 Historischer Kontext: Beratungsarbeit bei Armut

Die Beratung im Jobcenter (Grundsicherung für Arbeitsuchende – SGB II) ist historisch eng mit der kommunalen Daseinsvorsorge verbunden. Als Teil des Fürsorgesystems soll sie dazu beitragen, „das bestehende System abhängiger Erwerbsarbeit teils mehr erzieherisch, teils unter Sanktionsandrohung mehr disziplinierend als vorherrschenden Rahmen der Subsistenzsicherung (zu) stabilisieren. (…) Zugleich steht sie seit ihren Anfängen in der christlichen Armenfürsorge immer unter dem Gebot der Bewahrung von Menschenwürde, indem sie vorleistungsfrei einen existenzminimalen Lebensstandard absichern soll“ (Huster 2012, S. 279). Historisch ist Beratung im Jobcenter als „Armen- und Arbeitslosenberatung“ zu identifizieren, somit Teil einer umfassenderen Sozialberatung. Die Beratungsarbeit im Jobcenter als Arbeit mit und in Armutsverhältnissen gehört untrennbar zur Geschichte der Sozialen Arbeit (als Berufsfeld vgl. Thole 2010, S. 24; Hamburger 2008; Schilling & Zeller 2010). Die sozialstaatlich unterstützte Produktions- und Reproduktionssicherung der Sozialen Arbeit, die immer die Doppelfunktion von Hilfe und Kontrolle aufwies, umfasst nach Maja Heiner (2010, S. 53) u.a. die zentralen Funktionen:

- „Entstehung des Arbeitsvermögens,
- Absicherung gegen vorübergehende Störungen des Arbeitsvermögens und der Reproduktion der Arbeitskraft,
- Versorgung derjenigen, die dauerhaft zu einer selbstständigen Reproduktion nicht mehr fähig sind“.

Dieser historische Kontext wird oft übersehen, wenn es um die Frage geht, welche Bedeutung Beratungsarbeit auch aus einer (sozial-)pädagogischen Perspektive im Jobcenter hat. Trotz der engen Verquickung von Fürsorge- und Arbeitsmarktgesetz agieren die umsetzenden Fachkräfte in den klassischen Entwicklungslinien der Armenfürsorge, die immer auch repressive Anteile im Hinblick auf Arbeitsaufnahme und -zuweisung aufwies, auch in den Strukturen des damaligen Bundessozialhilfegesetzes (BSHG). Dies ist weder den umsetzenden Beratenden noch den betroffenen Nutzenden anzulasten, sondern als machtbezogenes Strukturmerkmal arbeitszentrierter moderner Gesellschaften zu identifizieren. Dabei hat sich die Rechtsstellung der Betroffenen im Laufe der Jahrhunderte deutlich verbessert. Das Verwaltungshandeln unterliegt der gerichtlichen Über-

[1] Es handelt sich um gekürzte und aktualisierte Fassungen von zwei Artikeln, die der Autor für das „Handbuch Pädagogische Beratung über die Lebensspanne“, hrsg. von Gieseke & Nittel (2016) verfasste.

prüfung und die Rechtsprechung nimmt erheblichen Einfluss auf die Gesetzgebung sowie die organisatorische und inhaltliche Umsetzung des SGB II.

1.2 Rechtliche und bildungspolitische Kontextualisierung des Beratungsauftrags

Mit dem Rechtsvereinfachungsgesetz von 2016 korrigierte der Gesetzgeber eine peinliche Panne, nach der im Gesetz selbst seit den letzten Änderungen an keiner Stelle mehr der Beratungsauftrag gesetzlich normiert war. Der Beratungsauftrag wurde im neu geschaffenen § 1 Abs. 3 SGB II jetzt klarer normiert in der Absicht, „die Leistungen der Grundsicherung für Arbeitsuchende […] mit der Neufassung des § 1 Absatz 3 im Hinblick auf die Beratung“ zu stärken (BTD 66/16, S. 29).

Allerdings springt der Gesetzgeber in der Ausformulierung des neu gefassten § 14 SGB II erneut zu kurz, wenn er die Beratungsinhalte auf leistungs- und arbeitsförderrechtliche Inhalte verkürzt: „Die Beratung umfasst dabei die Erteilung von Auskunft und Rat nicht nur über die Leistungen, sondern auch zur Berechnung der Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts sowie zu den Inhalten und Zielen der Leistungen zur Eingliederung und deren Auswahl im Rahmen des Eingliederungsprozesses“ (BTD 66/16, S. 37). Auch wenn die Aufklärungspflicht über die Beratungsarbeit zu stärken nachvollziehbar ist, wird die Verkürzung des Beratungsauftrages auf diesen Auftrag der Vielfalt der Beratungsanliegen in der Grundsicherung an keiner Stelle gerecht. Die neu gefasste Rechtsnorm des § 14 SGB II lautet im Absatz 2:

> „(2) Leistungsberechtigte Personen erhalten Beratung. Aufgabe der Beratung ist insbesondere die Erteilung von Auskunft und Rat zu Selbsthilfeobliegenheiten und Mitwirkungspflichten, zur Berechnung der Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts und zur Auswahl der Leistungen im Rahmen des Eingliederungsprozesses. Art und Umfang der Beratung richten sich nach dem Beratungsbedarf der leistungsberechtigten Person.“

Die beraterische Erarbeitung inhaltlicher und leistungsrechtlicher Voraussetzungen für allgemeine (z. B. Sprachkurse) und vor allem berufsbezogene Bildungsangebote (Maßnahmen im Übergangssystem für junge Menschen, behinderungsspezifische und allgemeine Angebote zur Aus- und Weiterbildung oder Maßnahmen zur Förderung einer selbstständigen Existenz etc.) gehören zu den beratungsbezogenen Aufgaben der Arbeitsförderung im Jobcenter. Die Nutzbarmachung von klassischen Instrumenten der Arbeitsförderung aus dem SGB III entfaltet im SGB II eine durchaus fruchtbare Erweiterung der beratungsbezogenen Aufgabenstellung gegenüber früheren Zeiten im Bundessozialhilfegesetz (BSHG). Zudem gehören auch weitergehende sozial- und bildungspolitische Akzentuierungen in das Aufgabenspektrum der Beratungsarbeit im Jobcenter.

In der unmittelbaren Beratungsarbeit verpflichtet der Gesetzgeber die Beratungsfachkräfte dazu, bei den Eingliederungsleistungen Eignung, individuelle Lebenssituation, familiäre Situation, die Dauer der Hilfebedürftigkeit und die Nachhaltigkeit der Eingliederung bei ihren Überlegungen zu berücksichtigen (§ 3 Abs. 1 SGB II). Daraus ergibt sich bereits eine Weite des Beratungsspektrums,

die sich nicht auf ausschließlich vermittlungsbezogene Überlegungen beschränken kann. Die Gründe, warum Menschen auf dem Arbeitsmarkt nicht, zu wenig oder nicht erfolgreich Arbeit nachfragen, sind so vielfältig, dass rein arbeitsmarktbezogene Hilfen, wie sie das SGB III zur Verfügung stellt, nicht ausreichen, um wirkungsvoll Hilfe in den verschiedenen Lebenslagen der Langzeitarbeitslosigkeit zu leisten. Deshalb stellte der Gesetzgeber bereits in der Entstehungsgeschichte der Grundsicherung auf eine umfassende Betreuung der betroffenen Menschen ab (vgl. BT-Drucksache 15/1516, S. 54). Bezieht man die erweiterten Möglichkeiten der sozialintegrativen Angebote der §§ 16a, 28 und 29 SGB II mit ein, wird deutlich, dass das beratungsbezogene Leistungsspektrum der Grundsicherung weit über den Rahmen der klassischen Vermittlungs- und Beratungsarbeit im SGB III hinausreicht. Nachhilfeleistungen für versetzungsgefährdete Kinder, das Mittagessen in der Schule, die Teilnahme an Schulausflügen, die Verweisung/Begleitung auf/zu psychosoziale/n Betreuungsangebote/n, Schuldner- und Suchtberatungsangebote, die Unterstützung bei der Bereitstellung von Ganztagsbetreuungsplätzen oder pflegeunterstützenden Maßnahmen machen deutlich, wie weit das Hilfespektrum in der Grundsicherung reicht, ohne dass sich dies im Alltag schon überall abbildet. „Pragmatisch betrachtet könnte man den Dienstleistungsauftrag einer sozialintegrativen Arbeitsmarktpolitik so fassen, dass er einerseits vermittlungsorientiert ausgerichtet ist und andererseits die weiteren Lebensperspektiven der Zielgruppen – nach Maßgabe der (bislang) für abhängig Beschäftigte durchschnittlich bestehenden Spielräume der sozialen und wirtschaftlichen Selbstverwirklichung – gezielt mit berücksichtigt, bei entsprechenden Defiziten also ein zielführendes soziales ‚Empowerment' gewährleistet" (Bode 2011, S. 322). Ein derartiges Selbstverständnis muss weitreichende Auswirkungen auf die Qualifikation der dort beschäftigten Fachkräfte haben. In wesentlichen Facetten wäre die pädagogische Beratungsarbeit im Jobcenter in ein „amtliches Beratungsmodell" einzuordnen, bei der Beratung immer auch der „Herstellung gesellschaftlicher Ordnung dient" (Bauer et al. 2012, S. 51).

1.3 Typische Widersprüche in der Pflichtberatung

Bis heute gibt es keine genuin beratungstheoretischen Ansätze, mit denen geklärt werden könnte, wann Fachkräfte in Sozialbehörden „gute" Beratungsarbeit leisten. Die herausgearbeiteten qualitativen Forschungsergebnisse (vgl. exemplarisch MfSA NW, Ludwig-Mayerhofer et al. 2009; Hielscher & Ochs 2009; Schallberger & Wyer 2010; Osiander & Steinke 2011; Kratz 2013) im Beratungs- und Vermittlungsalltag von Bundesagentur für Arbeit und Jobcentern haben zumindest für die Grundsicherung bisher nicht zu einem kohärenten Beratungsansatz geführt, der für umsetzende Organisationen und Beratende zu einer Professionalisierung der Aufgabe beitragen würde und auch aus der Perspektive betroffener Nutzender und der Beratungswissenschaft Bestand haben könnte.

Die strukturell vorgegebenen Machtdifferenzen zwischen einem auch hoheitlich tätigen Beratenden in Behörden und dem Setting in einer freien Beratungseinrichtung müssen transparent gemacht werden, will man in Behörden einen eigenständigen Beratungsanspruch erheben. Die erkennbaren strukturellen Dilemmata offenbaren sich beispielsweise (vgl. von Harrach et al. 2000, S. 79 ff.) in unklaren Rollenzuweisungen an die Nutzenden (Klientinnen und Klienten, Kundinnen

und Kunden, Publikum, Bürgerinnen und Bürger) sowie unklarer Rollenwahrnehmung durch die Beratenden (Maklerinnen und Makler, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, Entscheidende und Zuweisende, Dienstleistende). Aber auch diffuse Sozialbeziehungen, in- und externe Schnittstellenproblematiken, eigene Verwaltungsrationalitäten, eine große Heterogenität von Bildungs- und Berufsbiografien, gepaart mit sehr verschiedenen Habitusstrategien der Inhaberinnen und Inhaber, sowie die Notwendigkeit, missbräuchliche Inanspruchnahme von Leistungen von notwendiger und legitimer Inanspruchnahme einzelfallbezogen zu trennen und zu entscheiden und dabei die Betroffenen nicht unter einen Generalverdacht zu stellen, sind typische Kennzeichen dieser Beratungsform.

Als behördliche Beratungsform in Pflichtkontexten gehört zu den Besonderheiten im Setting der Beratung von Jobcentern weiterhin, dass

- es den Beratenden wie den Nutzenden im Regelfall nicht freisteht, zu wählen, ob sie miteinander in eine Beratungsbeziehung treten wollen.
- im Gegensatz zu den üblichen Beratungsbedingungen sich Betreuung und Beratung im Jobcenter zum Teil über Jahre und gelegentlich auch Jahrzehnte hinziehen können.
- dominant Komm-Strukturen vorzufinden sind, d. h., das lokale Setting ist nahezu ausschließlich das Büro (Ausnahmen gibt es im beschäftigungsorientierten Fallmanagement).

Insofern sind die konstitutiven Bedingungen der Beratungs- und Betreuungsarbeit in Pflichtkontexten klar erkennbar und verlangen eine sorgfältige Klärung zu Beginn der Beratung. Zu den beratungsbezogenen Mindeststandards gehören daher Konzepte, wie sie die Literatur zur Beratung in Zwangskontexten vorgelegt und an ethische Orientierungen zurückgebunden hat (vgl. Rooney 2009; Göckler 2009; Klug & Zobrist 2013).

1.3 Konzeptionelle Orientierungen für eine Beratungsarbeit in Jobcentern

Will man einen pädagogischen Ansatz im Kontext der Beratungsarbeit im Jobcenter ausdeuten, gelingt dies nur, wenn man drei Prämissen als konstitutiv für die Beratungspraxis in den Jobcentern ansieht.

1. Das beraterische Handeln bleibt in letzter Konsequenz an Recht und Gesetz gebunden (Verwaltungshandeln). Die zunehmende Offenheit der Gesetzgebung (Zunahme unbestimmter und auslegungsbedürftiger Rechtsbegriffe, offene Zielsteuerung, zunehmende Breite des öffentlichen Dienstleistungsangebots etc.) schafft aber beraterische Freiräume, die auch i.S. pädagogischer Beratungsansätze genutzt werden können.
2. Schon frühe soziologische Studien wiesen darauf hin, dass sich bürokratische Dilemmata „am ehesten auf der Ebene der Alltagskontakte und in direkter Interaktion zwischen Bürger und Verwaltungspersonal austragen und/oder ausgleichen lassen“ (Grunow 1978, S.10). Beratung ist somit auch in Kontexten von unfreiwilligen Kontakten möglich und erfolgreich, wenn das

Beratungspersonal über eine entsprechende Ausbildung verfügt und die beraterische Kompetenz „gepflegt“ werden kann.

3. Bei einer derartigen Breite von individuellen und strukturell bedingten Unterstützungslagen, kann sich die Beratung im Jobcenter überwiegend nur als generalistisch, multiperspektivisch und eklektizistisch verstehen. Alles andere wäre eine Überforderung. Die sozial (-pädagogische) Beratungsarbeit wird durch ein derartiges Beratungsverständnis weder konturnoch theorielos. Im Gegenteil: Lokal gebunden ist sie die passende Antwort auf das, was Nutzende in diesen Zusammenhängen offenbaren können, wollen und sollen. Spezialisiertes Beratungswissen ist nur dort erwartbar, wo es sich um Informationen und Umsetzung originärer SGB II-Leistungen handelt. Dabei muss erwartet werden, dass alle Problemlagen offenbart, durch die Beratungsfachkräfte angenommen, in ihrer Bedeutung gewichtet und vor dem Hintergrund des diversifizierten Hilfesystems an spezialisierte Unterstützungsformen verwiesen werden können. Abzugrenzen ist hier die Beratungsarbeit im Case Management (beschäftigungsorientiertes Fallmanagement), die auch deutlich über eine Verweisberatung hinausgehende Aufgaben beinhaltet (vgl. 1.4).

Unabhängig von den Chancen ist die Beratungsarbeit im Jobcenter und bei Auftrag nehmenden Trägern immer der Sphäre der „Street- Level Bureaucracy“ zuzuordnen, die der US-amerikanische Politikwissenschaftler Michael Lipsky (1980) mit den zugehörigen Dilemmata so differenziert herausgearbeitet hat. Die intrinsische Motivation des Helfens gerät grundlegend in Widerspruch zur strukturellen Ressourcenknappheit im Sozial- und Bildungssektor und zu einer Massenverwaltung, die die individuelle Zuwendung und Unterstützung deutlich erschweren.

Ausgehend von diesen Prämissen zeigen sich i.S. eines lebensweltnahen Verständnisses von Beratung grundlegende Thematiken, die im Einvernehmen mit den Nutzenden in offenen Gesprächsformen nahezu regelmäßig anfallen (vgl. Osiander & Steinke 2011; ausführlich Rübner & Göckler 2014, S. 288 ff.; Göckler 2012, S.94 ff.). Hierzu gehören beispielsweise:

- Vorbelastungen und -erfahrungen im Kontext von Schulerfahrungen, Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit klären. Den *biografischen Erfahrungen* Raum geben, gerade zu Beginn eines Beratungsprozesses.

- *Rollenklärung und rechtliche Aufklärung/Transparenz herstellen:* Dies muss zu einem möglichst frühen Zeitpunkt im Beratungsprozess geschehen. Dabei geht es auch um die Vereinbarung, wann Beratende in der Funktion einer Beraterin bzw. eines Beraters agieren, wann als hoheitlich Sachbearbeitende.

- *Motivation* nicht als gegeben hinnehmen*:* Für Beratungsfachkräfte ist Motivation der Nutzenden eine Herausforderung, insbesondere dort, wo sich zu Beginn wenig davon zeigt. Die standardisierten Verfahren blenden die Erkenntnisse des transtheoretischen Modells zu den Veränderungsstadien (zum Überblick vgl. Keller 2004) zumindest in den ersten beiden Phasen oft aus. Es ist schlichtweg falsch, den vom Gesetzgeber vorgegebenen Willen zur nahezu „bedingungslosen Arbeitsaufnahme um jeden Preis“ als stabile Motivlage zu unterstellen. Motivation ist nicht als gegeben zu unterstellen, sondern unterliegt der Chance der Bearbeitung und des Aufbaus.

- *Werteexploration:* Ohne diese ist eine nachhaltige Integration in den Arbeits- oder Ausbildungsstellenmarkt nicht zu erwarten. „Je besser es dem Berater gelingt, zentrale Werte, an denen die Betroffenen ihr Verhalten ausrichten, mit dem Integrationsziel zu verbinden, umso wahrscheinlicher werden Erfolg und Nachhaltigkeit der Strategie“ (Rübner & Göckler 2014, S. 292).

- *Strukturelle Arbeitsmarktverwerfungen von persönlichen Integrationshemmnissen trennen:* Beratungs- und Vermittlungsfachkräfte in der Grundsicherung stehen immer wieder vor der Frage, in welchem Umfang Arbeitslosigkeit individuell verursacht oder marktbedingt zu erklären ist (vgl. Boockmann et al. 2010, S. 3). Hierfür gibt es keine Verfahren, die dies unzweifelhaft belegen können. Allerdings spricht vieles dafür, die marktbedingten Benachteiligungen stärker zu akzentuieren.

- *Gesundheitsthemen*: Insbesondere Langzeitarbeitslosigkeit geht in der überwiegenden Zahl der Fälle einher mit gesundheitlichen Einschränkungen. Diese Themen sind in der Beratung von arbeitslosen Menschen unverzichtbar.

- *Finanzielle Situation*: Die Sorge um die eigene physische Existenz, gesteigert um die Sorge für die Angehörigen, ist Teil der gesundheitlichen Belastungen in Arbeitslosigkeit bei den meisten Betroffenen. Über viele Monate und Jahre versuchen sie, die finanziellen Belastungen von den Familien fernzuhalten, nicht selten mit der Folge einer Überschuldung.

- *Anwaltliche Vertretung:* Ohne Unterstützung drohen besonders vulnerable Personengruppen von ihnen zustehenden Leistungen ausgeschlossen zu werden, weil sie nicht in der Lage sind, die notwendigen strukturellen Voraussetzungen für die Leistungserbringung zu schaffen. Hier haben Betreuung und Beratung die Aufgabe, die Menschen für Verwaltungsprozesse zu sensibilisieren und sie dort zu unterstützen, wo sie mit eigener Kraft den Weg zur Hilfe nicht bewältigen können.

- *Das Themenspektrum erweitern:* Marktbezogene Kreativität alternativer Einmündungen, das Ausschöpfen nicht genutzter Ressourcen eines sozialen Arbeitsmarktes, sinnstiftende ehrenamtliche Tätigkeit oder selbst organisierte Gruppen sollten zum berufsbezogenen ‚Weitblick‘ der Beratenden gehören. Auch ungünstige, gescheiterte oder bruchstückhafte Berufsbiografien lassen sich außerhalb standardisierter Profilingprozesse nach verdeckten Ressourcen durchforsten. Nur Wahlmöglichkeiten steigern die Beteiligungschancen und stärken Kongruenzerfahrungen der Nutzenden.

- *Reflexive Beratungsanteile erhöhen:* Aufgabe der Beratung wird es sein müssen, die regelgeleiteten administrativen Aufgaben und Vorgaben in Beziehung zur Lebenswelt der Betroffenen zu setzen. Dadurch ermöglichen es die Beratenden den Betroffenen, Zusammenhänge zwischen Wahrnehmung und Interpretation lebensgeschichtlicher Prägungen und einer außen gesteuerten Sichtweise auf Erfordernisse und Abläufe zu erkennen und Handlungsmöglichkeiten zum Ausgleich zu entwickeln. Idealiter werden so Selbsterfahrung und Selbstreflexion möglich, nicht nur im Hinblick auf die Sanktionsumstände. Dies gilt auch für die eigene Reflexionsarbeit der Beratenden, denen hierzu die entsprechenden Instrumente und Ressourcen zur Verfügung stehen müssen.

- *Diversität und Interkulturalität bewusster in den Beratungsalltag als vorstrukturierendes Element aufnehmen*: Die Situation alleinerziehender Mütter, die spezifischen Handlungsmodalitäten religiös oder kulturell geprägter Überzeugungen und Lebensformen oder die altersspezifischen Integrationshemmnisse sollten bereits bei den Vorüberlegungen reflektiert und als spezifische zielgruppenspezifische Vorgehensweisen einfließen.

Für den Erhalt der Rechts- und Sozialstaatlichkeit ist Beratungsarbeit in Behörden an der Schnittstelle von „Drinnen und Draußen" existenziell. Ihre noch unklare Positionierung in den Beratungswissenschaften wie der praktischen Umsetzung darf die umsetzenden Behörden, die fachbezogene Wissenschaft und den Gesetzgeber nicht ruhen lassen. Aus den vorliegenden Forschungsergebnissen lässt sich das Modell einer grundsicherungsbezogenen Beratungsarbeit formen, mit dem Beratende, Beratene und Gesetzgebung konform gehen können und welches auch pädagogische Handlungsformen einschließt.

1.4 Beratung im Case Management der Grundsicherung (beschäftigungsorientiertes Fallmanagement)

Innerhalb der Prozessstruktur des Case Managements zeigen sich beraterische Aufgaben in vielfältiger Form:

Zunächst geht es um das *Fallverstehen*, das sich beraterisch erarbeiten lässt und sich in zwei Phasen aufteilt. Die Phase des *Intake* hat eine formale und eine beziehungsgestaltende Funktion. Auf der formalen Ebene geht es darum, die Aufnahmevoraussetzungen in das Case Management zu klären und den wirtschaftlichen Nutzen zu belegen. Auf der beziehungsgestaltenden Ebene wird die Fachkraft mit ihren Nutzenden klären, welche Vorteile mit der Inanspruchnahme verbunden sind, welche Arbeitsgrundsätze, Handlungsweisen und Strukturen in der Zusammenarbeit des Case Managements angelegt sind und ob die Nutzenden sich grundsätzlich offen für ein Arbeitsbündnis zeigen.

Im *Assessment* geht es der Beratung darum, die Lebenssituation der Nutzenden dahin gehend zu thematisieren, was mit eigenen Ressourcen gestaltbar ist und wo – im Sinne einer Teilhabe an den zentralen gesellschaftlichen Feldern (Gesundheit, Arbeit, Sozialbeziehungen, Bildung, Kultur, Politik) – Unterstützungsbedarfe erkennbar sind. Reduziert man diese Phase nicht auf eine formale Abfrage von Checklisten, sondern versteht sie diskursiv als gemeinsame Klärung, kann dies nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre geschehen, die auch Belastendes und Unangenehmes zur Aussprache bringt.

In der *Service- oder Hilfeplanung* sind die Ziele festzulegen und die wechselseitigen Aufträge zu erteilen. Diese Phase, die auf die *Fallentwicklung* ausgerichtet ist, kann durchaus auch von dissonanten Bewertungen beider Parteien, beispielsweise hinsichtlich der Unterstützungsnotwendigkeiten, der Auswahl der Unterstützungsleistungen oder der Bestimmung des Unterstützungsumfangs begleitet werden. Veränderungsschritte werden Nutzende nur einleiten, wenn sie vom Kon-

zept und der persönlichen Integrität der Fachkraft überzeugt sind. Ein dominantes Steuerungsverständnis der Aufgabe wird hier auf Akzeptanzprobleme stoßen.

Die stärker auf Beratung der involvierten Dienstleistenden im Sinne einer *Fallbegleitung* ausgerichtete Phase des *Linking* gelingt nur, wenn die Auftragsumsetzung in enger Abstimmung mit den Nutzenden erfolgt. Der Eigensinn der Nutzenden wie der beteiligten Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner verlangt nach beständigem Ausgleich und Abstimmung der notwendigen Teilschritte, die in wechselseitigen Gesprächen als „sich beraten" erfolgt. Auf die Beratung der beteiligten Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner wird hier nicht weiter abgestellt, wenngleich dies für das Verständnis von Case Management von zentraler Bedeutung ist.

Monitoring bezeichnet in diesem Prozessschritt den beständigen Abgleich und die Rückkoppelung zwischen geplanten Aktivitäten aller Beteiligten und dem tatsächlichen Umsetzungsstand. Hier liegt das Herzstück der Qualitätssicherung im Steuerungsauftrag an das Case Management.

Letztendlich wird auch *evaluativ* nur in einem von Vertrauen geprägten Arbeitsbündnis eine ehrliche Bilanz für einen *Fallabschluss* möglich. Ob Entwicklungen zu nachhaltigen Veränderungen im Kundensystem geführt haben, ob Belastungen erträglicher oder gar ausgeräumt wurden, können nur die Betroffenen selbst beurteilen. Sind diese Veränderungen allerdings eingetreten, sind sie auch messbar und führen zu mittel- und langfristig kostensenkenden Effekten.

1.5 Konzeptionelle, theoretische Verortung – Pädagogische Beratung, Sorgeberatung und Lösungsorientierung

Im Selbstverständnis des US-amerikanischen Case Managements gehören widersprüchliche Rollenanforderungen als zu bewältigender Ambiguitätsauftrag zu den allgemeinen Arbeitsanforderungen. Anwaltliche Funktionen, Mittlerrollen, die Bewertung von Bedarfen (Entscheidungen) sowie Anleitung und Information sind im Selbstverständnis des Case Managements angelegt und werden überwiegend durch beraterisches Tun erreicht (vgl. Powell & Tahan 2009; Mullahy 2010). Vieles von dem, was einer pädagogischen Beratungsform zuzuordnen ist (vgl. Bauer et al. 2012 S. 5 ff.), findet sich daher auch im Beratungskontext von Case Management: verstehen, erklären, explorieren, spiegeln, aufklären, konfrontieren, urteilen, ausgleichen, befähigen und verhandeln sind als methodisches Handeln der Beratung im Case Management nicht fremd, verbunden mit Rollenklarheit, die zu einem Leitelement der Beratungsarbeit im Case Management wird (vgl. Remmel-Faßbender 2012). Fassen Nutzende Vertrauen in die Dienstleistung, werden sich die Themen nahezu zwangsläufig in die Tiefe bewegen. Komplexer Hilfebedarf entsteht aus einer Überforderungssituation der Nutzenden, die teilweise schon seit Jahren versuchen die belastende Situation zu entspannen und zu lösen. In sich immer weiter ausdehnenden Limitierungen von Teilhabe- und Verwirklichungschancen weckt ein wechselseitig getragenes Case Management natürlich die Hoffnung auf Milderung oder gar Lösung der angespannten Situation. Insofern stellt manche pädagogische Fachberatung durch ihren Fokus auf ein zentral zu bearbeitendes Thema längst nicht derartige Anforderungen an Breite und Tiefe der Erhebung (vgl. Rübner & Göckler 2014). In den Weiterbildungen zum Case Management machen die Teilnehmenden immer wieder

deutlich, wie intensiv die Beratung sich insbesondere in der Assessmentphase gestaltet, wenn Nutzende den Weg der Entstehung von Unterstützungsbedarfen nachzeichnen. Hier ist es beraterisch wenig hilfreich auf eine Nichtzuständigkeit oder spätere Fachberatungen zu verweisen und dadurch das entstehende Vertrauen zu erschüttern. Dinge kommen zur Sprache, die nicht auf unmittelbare Hilfearrangements ausgerichtet sind, intrapsychische Konfliktsituation zum Umgang mit Situationen oder Personen, Verarbeitungsmechanismen von Niederlagen und Ausgrenzung, unzureichende Lösungsansätze zur Behebung von Notlagen und Aggressionen, die sich keinen anderen Weg zu bahnen wussten. An diesen Stellen ist Case Management notwendigerweise ganz eng an den grundlegenden psychosozialen Arrangements, zumindest im Zugang, der Aufnahme und Einordnung der aufgebrachten Themen. Nicht zuletzt ist es eine anspruchsvolle beraterische Aufgabe, die Themen nach dem Ausmaß des Unterstützungsbedarfs zu gewichten, das dazu passende Hilfespektrum sprachlich zu erschließen und oftmals die Nutzenden von der Sinnhaftigkeit der Inanspruchnahme derartiger Angebote zu überzeugen. Graduell verschieben sich die beraterischen Vorgehensweisen im Gegensatz zur klassischen Fachberatung oder dem Case Work der Sozialen Arbeit allerdings dahin, dass sich die Fachkräfte im Case Management nicht der Aufgabe stellen (müssen), alle biografischen Tiefen der Nutzenden auszuleuchten, nach Vergangenheit und Unverarbeitetem zu forschen und auffälliges oder krankhaftes Verhalten fachtheoretisch zu bearbeiten.

Im Case Management erleichtert eine Orientierung am lösungsorientierten Ansatz (vgl. de Shazer & Dolan 2012), dass Nutzende mehr auf eigene Ressourcen ausgerichtet sind und nicht von Schwierigkeiten und Problemen überwältigt werden. Zudem stärkt dieses Vorgehen das eigene Lösungsverhalten und minimiert Gefahren eines zu schnellen Lösungsangebots durch die Fachkräfte, wobei strukturelle Grenzen und Hürden nicht verharmlost werden dürfen.

Die Annäherung an ein auch pädagogisches Beratungsverständnis im Case Management kann auf zwei Wegen erfolgen.

a) Mit der Aufgabe des Case Managements verbinden sich auf der Fallebene (Mikroebene) elementar pädagogische Interventionen. „The focal point of case management in all of its roles is to empower patients, giving them and their families access to a greater understanding of their disability or disease, a larger voice in the delivery of their care, and more personalized attention to their particular needs“ (Mullahy 2010, S. 6). Die Reflexionsarbeit, die notwendigerweise bei der Klärung der Ausgangssituation und der Eruierung der Unterstützungsbedarfe zu leisten ist, bedingt immer eine Auseinandersetzung zwischen Lebenswelt, Eigenverantwortung und strukturellen Benachteiligungen. Die Frage danach, wie ich als behinderter Mensch mit den aus der Behinderung resultierenden Einschränkungen im Alltag umgehe, ist die eine Seite. Zu fragen, wie ich die (oft unbemerkt ausgesendeten) ausgrenzenden Mechanismen der Mitmenschen ertrage, eine andere. Verweist der erste Teil auf organisierbare Unterstützungsleistungen (Umgestaltung der Wohnung und des Arbeitsplatzes, technische Hilfen, Schulungen zur Alltagsbewältigung etc.), lässt sich im zweiten Fragekomplex kaum etwas ‚organisieren‘. Einfühlendes Verstehen, ausgleichende Vernetzung, trauerertragende Anteilnahme und beraterische Strategien zur Stärkung von Selbstvertrauen und Selbstbehauptung sind hier gefragt, will man die Situation nicht zu einem krankhaften Befund machen. An dieser Stelle kann sich die Case Managerin bzw. der Case Manager nicht aus der Verantwortung stehlen, bleibt

Beratung im Case Management enger am klassischen Beratungsverständnis und sucht mit den Betroffenen nach intrapsychischen Entlastungsstrategien und Verständnis fördernden Sozialkontakten. Auch wenn sich die Beratung hierbei nicht als originäre Fachberatung versteht und verstehen kann, haftet diesem Tun das von Wendt (2012) skizzierte „sich Sorgen“ an, das sich lebensbegleitend, anteilnehmend und aktivierend versteht.

b) Case Management löst sich als Gesamtaufgabe allerdings von der klassischen Beratungsarbeit, die zunächst im engeren Sinne Klärungsarbeit und Selbstermächtigung der Beratenen zum Ziel hat. Nando Belardi skizziert die Unterschiede so:

„Neu am Case Management sind vor allem die Elemente Koordination unterschiedlicher Hilfequellen und Institutionen, niedrigschwellige Vernetzung, Hilfeplanung, Controlling und Evaluation. In der Phase des klassischen Casework ging es vorwiegend um Gesprächsführung, Beratung, Unterstützung sowie die Anwendung von Rechtskenntnissen und Vermittlung von Hilfequellen. Der heutige Case Manager hat es mit einer schwierigen gesellschaftlichen Situation zu tun. Er muss in der Lage sein, zu moderieren, zu vermitteln und zu vernetzen.“ (Belardi 2010, S. 65 f.)

Insofern nimmt das Selbstverständnis des Case Managements zwangsläufig Bezug auf einen gesellschaftlichen Kontext – hier häufig auf sozialpolitische Akteure –, der sich im Fall als unzureichende oder gar behindernde Struktur bei der Verwirklichung von Teilhabechancen erweist. Der Grundgedanke, die fehlenden notwendigen Ressourcen zur Verwirklichung von Teilhabechancen für Menschen mit komplexem Unterstützungsbedarf zu arrangieren, ist ein bedeutender Schritt weg von der individualisierten Problembearbeitung in der Beratung hin zu einem aktiven gemeinschaftlichen Handeln von Beratenden und Fachkräften. Case Managerinnen und Case Manager müssen zwangsläufig auf die gesellschaftlichen Mechanismen schauen, wollen sie institutionellen und ausgrenzenden Logiken im Sinne ihres Auftrages entgegenwirken. Auch hierin liegen pädagogische Auftragsmuster, geht es dabei immer auch um die Initiierung von Lernprozessen: sich zur Wehr setzen, die Eigenlogiken der Systeme für eigene Anliegen verstehen und nutzen, Potenziale zur Eindämmung oder Behebung der Limitierungen erkennen und einsetzen, sich vernetzen und auf behindernde Strukturen einwirken.

Case Management benötigt ein Grundverständnis pädagogischer, rechtlicher, wirtschaftlicher und psychologischer (Fach-)Beratung in den verschiedenen Lebenskontexten von Menschen, begrenzt im eigenen Aufgabenverständnis aber den Fokus auf das, was als verhandelter Unterstützungsbedarf zum Fall wird.

2. Die Beratungsarbeit an Zielen im Case Management

Prof. Dr. Matthias Rübner

In diesem Kapitel werden die Funktion und Einbettung von Zielen in der Beratung skizziert, grundlegende Bezugspunkte für die Zielarbeit dargestellt sowie unterschiedliche Dimensionen von Zielen aufgezeigt. Damit sollen systematische Anknüpfungspunkte für die weitere Arbeit an Methoden der Zielarbeit zur Diskussion gestellt werden.

2.1 Funktion und Einbettung von Zielen in der Beratungsarbeit

Über die besondere Bedeutung von Zielen bei der Bewältigung von Problemen und Herausforderungen existiert eine umfangreiche Literatur (vgl. Heckhausen & Heckhausen 2018; Egan 2009; Locke & Latham 1990). Dabei werden immer wieder die folgenden **Funktionen** genannt:

- Ziele können ein mögliches Verharren in Problemfixierungen auflösen.
- Ziele können die Einsatzbereitschaft und Motivation erhöhen.
- Ziele bieten einen Anreiz, geeignete Strategien zu suchen, um diese zu erreichen.
- Ziele geben den eigenen Aktivitäten einen Fokus.
- Ziele können das Durchhaltevermögen stabilisieren und erhöhen.

Ziele stellen auch für die professionelle Beratung einen elementaren Bestandteil dar: Beratung ist eine **ziel- und ergebnisorientierte Interaktion** zwischen mindestens einem Klienten und einer Fachkraft. Insoweit handelt es sich um „konzentrierte Arbeitsgespräche“, mit deren Hilfe die beteiligten Parteien etwas erreichen wollen. Was sie dabei genau erreichen wollen, ist von den Zielen abhängig, die die Interaktionspartner in das Gespräch einbringen bzw. auf die sie sich verständigen.

Aus der Perspektive des Betreuungs- und Beratungsprozesses übernimmt die Zielfindung stets **eine Brückenfunktion** zwischen der Analyse der aktuellen Situation und der Arbeit an Lösungsstrategien bzw. der Vermittlung von Unterstützungsleistungen. Es geht darum, auf der Grundlage der erarbeiteten Ausgangssituation Zielmarken für die weitere Problembearbeitung abzustecken, d. h. zu klären, worauf sich die möglichen nächsten Schritte eigentlich richten.

Insoweit findet sich **in allen gängigen Prozessbeschreibungen** eine Phase oder ein Prozessschritt, der sich mit der Erarbeitung und Festlegung auf Ziele beschäftigt (Rübner & Göckler 2014). Wie das genau passiert, ist abhängig von den theoretischen und methodischen Grundlagen des jeweiligen Ansatzes. In diesem Workbook haben wir hierzu eine Reihe von theoretischen und methodischen Zugängen zusammengestellt.

Auch in der Beschreibung des Case Managements ist eine Phase der Zielfindung verankert, in der **Serviceplanung** (vgl. Rahmenempfehlung DGCC 2015). Die Ausführungen der DGCC zur Serviceplanung sind unter beratungsmethodischen Gesichtspunkten recht allgemein gehalten. Genannt werden unter anderem

- eine dialogische Erarbeitung,
- das Anknüpfen an dem festgestellten Bedarf aus dem Assessment,
- eine Unterteilung unterschiedlicher Zielebenen (Grundsatzziel, Ergebnisziele, Teilziele),
- eine Orientierung an den SMART-Kriterien,
- die Zuordnung von Maßnahmen und Leistungen sowie die Bestimmung von Zeitpunkten (DGCC 2015, S. 20ff.).

Die Prozessbeschreibung der DGCC ist insgesamt auf den **managerialen Modus** des Case Managements (im Sinne einer bedarfsorientierten Maßnahmeplanung) ausgerichtet und weniger auf eine **methodische Zielarbeit**, d. h. auf die Entwicklung von Zielen, die für Klienten eine anstrebenswerte Ausrichtung ihres Handelns bieten. Im Folgenden werden daher stichpunktartig einige grundlegende Bezugspunkte dargestellt, die bei der beraterischen Arbeit an Zielen von Bedeutung sein können.

2.2 Grundlegende Bezugspunkte für die Zielarbeit

Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen ist, dass Ziele und Motivation zwei eng miteinander verknüpfte Konzepte darstellen (vgl. Heckhausen & Heckhausen 2018). *Motivation kann ganz allgemein als die Ausrichtung der eigenen personalen, zeitlichen und sozialen Ressourcen auf positiv bewertete Zielzustände verstanden werden.*

Aus der Motivationsforschung ist bekannt, dass von der Entwicklung bis zur Umsetzung positiv bewerteter Zielzustände bestimmte **Zwischenschritte** erforderlich sind. Dazu gehören mindestens die Folgenden:

- eine (anfängliche) Veränderungsbereitschaft,
- die Vergewisserung der eigenen Wünsche, Bedürfnisse und Werte,
- die Entwicklung von Zuversicht in die eigne Handlungsfähigkeit,
- die Ausbildung von Commitment bei der konkreten Planung.

2.2.1 Veränderungsbereitschaft

Die Zielarbeit in der Beratung richtet sich auf Veränderungen in der aktuellen Situation, Lebenslage oder Lebensführung. Dazu ist aufseiten des Klienten eine gewisse Veränderungsbereitschaft erforderlich (vgl. DiClemente & Velasquez 2002). Die Zielarbeit in der Beratung setzt insoweit darauf, dass bestimmte Lebensbereiche als veränderungsbedürftig, problematisch oder als nicht mehr optimal wahrgenommen werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die (methodisch an-

geleitete) Zielarbeit für den Klienten nicht anschlussfähig ist und an ihm vorbei geht, sprich die Beratungsperson, nicht aber der Klient einen Veränderungsbedarf sieht.

Das (dialogisch angelegte) Assessment wird im Regelfall wichtige Erkenntnisse über die Veränderungsbereitschaft des Klienten liefern, d. h. seine Absichten und Einstellungen, Verhaltensweisen und seinen aktuellen Status. Zudem ist die Teilnahme am Case Management freiwillig, sodass ein gewisses Problembewusstsein und Veränderungsbereitschaft beim Klienten vorhanden sein dürften.

> *Vor der eigentlichen Zielarbeit ist die Veränderungsbereitschaft des Klienten in dem betreffenden Lebensbereich zu erkunden und gegebenenfalls zu verstärken, damit die Zielarbeit nicht ins Leere läuft.*

2.2.2 Wünsche, Werte und Motive

Die Vergewisserung eigener Wünsche, Werte und Motive bezieht sich auf Attribute wie „anstrebenswert“, „positiv bewertet“, „attraktiv“, wie sie in den einschlägigen Zieldefinitionen (u. a. in der SMART-Formel) enthalten sind. Diese Vergewisserung geht insoweit über die allgemeine Veränderungsbereitschaft hinaus, weil es um die Konkretisierung der eigenen starken Motive und Werte geht: *Was ist der Klientin in dem betreffenden Lebensbereich bzw. in ihrem Leben wirklich wichtig? Welche Entwicklungen möchte sie auf jeden Fall vermeiden?* Eine grundlegend ansetzende Zielarbeit sollte diese Fragen mit dem Klienten bearbeiten und nicht methodisch vorschnell auf Konkretisierung und Spezifizierung setzen, wie das im Behördenalltag vielfach nahegelegt wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Ausbildung von starken Motiven für eine Veränderung noch nicht so weit fortgeschritten ist, sodass die Klientin von sich sagen kann: *Das ist mir wichtig, daran, will ich arbeiten.* In der lösungsorientierten Beratung wird in diesem Zusammenhang von der „Verschreibung auf Lösungsvisionen“ gesprochen (Bamberger 2005, S. 70). Im praktischen Teil stellen wir verschiedene Methoden vor, die auf diese offene und abwägende Entwicklung von eigenen Wünschen, Werten und Zielen gerichtet sind.

Wird die Phase des Assessments nicht allein als eine quasi diagnostische Feststellung von Handlungsbedarfen verstanden, sondern zugleich als Reflexionsraum über wichtige Lebensbereiche, können bereits in dieser Phase des Case Managements entsprechende Impulse zur Ausbildung von positiv bewerteten Zielzuständen gesetzt und in der eigentlichen Zielarbeit darauf aufgebaut werden.

Elementarer Bestandteil praktischer Zielarbeit ist die Reflexion über die starken Motive und Werte der Klienten. Sie bilden die Basis für konkrete Veränderungen. Schnelle Zielfestlegungen oder Konkretisierungen sind entsprechend zu vermeiden.

2.2.3 Zuversicht

Zuversicht ("confidence") stellt ein in der Psychologie wichtiges Konstrukt dar, in dem es um die Überzeugung geht, bestimmte Ziele auch tatsächlich erreichen zu können. Die Frage nach der Zielerreichung kann sich einerseits auf die eigenen Fähigkeiten und andererseits auf die gegebe-

nen Umstände und Rahmenbedingungen beziehen. Im ersteren Fall spricht man von *Selbstwirksamkeitserwartungen*, im zweiten von *Ergebniserwartungen*, d. h. der Erwartung bestimmte Ziele in einem gegebenen Setting auch tatsächlich erreichen zu können.

Aus der Forschung über kognitive Dissonanzen ist bekannt, dass Überzeugungen über die eigenen Fähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten mit der Bewertung von anstrebenswerten Zielzuständen zusammenhängen (vgl. Heckhausen & Heckhausen 2018). Beispielsweise werden bestimmte Zielzustände häufig abgewertet, wenn eine Person nicht genügend Vertrauen in deren Erreichbarkeit ausgebildet hat. Insoweit sind die beiden Komponenten Wünsche/Werte/Motive und Zuversicht in der Beratung zusammenhängend zu betrachten bzw. zu reflektieren.

Aus dem Assessment sollten bereits Erkenntnisse und Eindrücke über die Ausprägung der Veränderungszuversicht (vs. Fatalismus, Resignation) gewonnen worden sein. Die Förderung von Zuversicht – als einer wichtigen Voraussetzung für die Festlegung auf Ziele – kann methodisch auf einen breiten Kanon an Methoden setzen, z. B. frühere Erfolge besprechen, auf Stärken konzentrieren, Ausnahmen durchdenken, Lob aussprechen, Unterstützung im sozialen Umfeld sondieren oder aufzeigen (vgl. Bamberger 2005; Miller & Rollnick 2015 sowie den Methodenteil in diesem Buch).

Eine grundlegende Zielarbeit setzt auf die Förderung von Zuversicht in die Zielerreichung.

2.2.4 Commitment

Damit Zielformulierungen nicht gute Absichten bleiben, die am Ende des Tages nicht umgesetzt werden, ist ein Commitment auf konkrete Ziele eine wichtige Voraussetzung. Semantisch geht es um einen Wechsel von „ich möchte“ zu einem „ich will xy tun“ oder „ich plane konkret, xy zu tun“. Dieser semantische Wechsel in der Sprache der Klienten konnte in Follow-up-Studien als ein stabiler Faktor für tatsächliche Umsetzungsschritte nachgewiesen werden (vgl. Miller & Rollnick 2015; Amrhein et al. 2003). Es geht um Konkretisierung, realistische Zwischenschritte, zeitliche Verabredungen und Erfolgsindikatoren, d. h. um Planungsaktivitäten, wie sie unter anderem auch in der Serviceplanung des Case Managements beschrieben werden (siehe oben). Eine maximale Konkretisierung von Zielen im Sinne einer engmaschigen Meilensteinplanung ist dabei nicht notwendigerweise anzustreben, weil sie sich in praktischen Lebensvollzügen selten als realitätsgerecht erweist (vgl. Kapitel 3). Die Entscheidung über den Detaillierungs- und Konkretisierungsgrad sollte vielmehr personen- und sachgerecht erfolgen. Entscheidend ist, dass für beide Seiten ausreichend klare Ziele formuliert werden. Ohnehin ist die Zielarbeit in einem Beratungsgespräch häufig noch nicht abgeschlossen, sondern wird im weiteren Beratungsprozess weiter konkretisiert.

In dieser Phase der Zielarbeit geht es darum, dass sich beim Klienten allmählich ein **Bewusstseinswandel** einstellt: von einer sondierenden und offenen Entwicklung von anstrebenswerten Zielen in Richtung einer konkretisierenden und fokussierten Umsetzungsplanung (vgl. Heckhausen & Heckhausen 2018).

Zielarbeit ist immer auch Arbeit an einem Commitment des Klienten, an den Zielen wirklich arbeiten zu wollen, und von der Phase der offenen Sondierung zur konkreten Planung überzugehen.

2.3 Dimensionen von Zielen

Wenn – wie im Case Management üblich – mehrere Ziele entwickelt und umgesetzt werden sollen, werden diese häufig formal nach ihrer Reichweite eingeteilt. Die DGCC unterscheidet in ihren Rahmenempfehlungen (DGCC 2015) bei der Serviceplanung mindestens zwischen *Wirkungszielen* im Sinne von Grundsatz- oder Grobzielen und *Handlungszielen* im Sinne von Ergebnis- oder Mikrozielen zu unterscheiden. Mit dieser Einteilung können die Beteiligten ihr eigentliches Ziel und die damit verbundenen Motive und Werte im Auge behalten und andererseits den Weg dorthin über notwendige Zwischenetappen und Meilensteine abbilden. Eine Vergewisserung dieser beiden Zielperspektiven kann dazu beitragen, dass die Beteiligten weder vor dem weit entfernt scheinenden großen Ziel resignieren noch sich im alltäglichen Klein-Klein verlieren. Wir werden diesen Punkt in Kapitel 4 noch vertiefen. Im Folgenden soll es eine stärker inhaltliche Strukturierung von Zielen gehen. Eine solche Strukturierung kann bei der Einordnung und Gruppierung und bei der Transformation von Ideen, Projekten und Vorhaben in Ziele gute Dienste leisten. In Anlehnung an einen Vorschlag von Bleck (2012, S. 206f.) unterscheiden wir vier Zieldimensionen: status-, entwicklungs-, situations- und umweltbezogenen Ziele.

1. **Statusbezogene Ziele:** Diese Gruppe von Zielen ist auf die Erreichung eines neuen Status gerichtet, zum Beispiel im Hinblick auf Bildung, Arbeit, Wohnen oder Finanzen. Die entsprechenden Ziele könnten lauten: *„Ich möchte einen (höherwertigen) Schulabschluss erwerben“, „ich will in eine neue Wohnung, ein neues Viertel umziehen“, „ich will meinen Schuldenstand überwinden“.* Kennzeichen dieser Ziele ist, dass sie durch den Übergang von einem Status (Ist-Zustand) in einen anderen (Soll-Zustand) gut operationalisierbar und überprüfbar sind. Auch ist eine gegenseitige Verständigung auf statusbezogene Ziele gut möglich, sie sind eindeutig benennbar und beziehen sich auf wichtige Grundbedürfnisse (z. B. Wohnen, Bildung, Arbeit).

2. **Entwicklungsbezogene Ziele:** Diese Gruppe von Zielen bezieht sich auf die Person selbst. Im Kontext der Beschäftigungsförderung geht es häufig um die Entwicklung beruflicher und laufbahnbezogener Kompetenzen angesichts äußerer Anforderungen, im Case Management kommen darüber hinaus aber auch allgemeine Lebens- und Verhaltensprobleme zur Sprache (vgl. Wendt 2015). Eine diesbezügliche Zielarbeit erfordert Sensibilität und Offenheit, aber auch methodische Kreativität. Die in Kapitel 5 zusammengestellten Methoden und Tools eignen sich im besonderen Maße, auch die entwicklungsbezogene Dimension der Zielarbeit im Case Management anzustoßen. Für die Beurteilung von Fortschritten bei der Zielerreichung können neben subjektiven Indikatoren (Zufriedenheit, Wohlbefinden) auch Verhaltensindikatoren (Beobachtung oder Bescheinigung einer bestimmten Verhaltensweise über einen definierten Zeitraum) und statusbezogene Indikatoren (z. B. der Erwerb eines Zertifikats als Bescheinigung bestimmter Kompetenzen) herangezogen werden. Je nach Reichweite der angesprochenen Lebensbereiche kann es wichtig sein zwischen einer offenen Thematisierung und einer im gegebenen Beratungssetting (z. B. Jobcenter, Kinder- und Jugendhilfe, Bewährungshilfe) notwendigen Priorisierung bestimmter Ziele zu unterscheiden, d. h. nicht alle möglicherweise angesprochenen Themen und Ziele können mit der gleichen Intensität unterstützt werden. In bestimmten Fragen kann ein institutionell gebundenes Case Management oder

Beratungsangebot nur allgemeine Vermittlungsunterstützung (Verweis auf entsprechenden Anbieter) leisten.

3. **Situationsbezogene Ziele:** Gemeint sind Ziele, die sich auf die Bewältigung einer akuten Situation beziehen, etwa eine (drohende) Stromabschaltung, Trennung, erneuter Drogenkonsum, eine 100%-Sanktion. Kennzeichnend für dieser Probleme ist, dass sie entweder gleich zu Beginn oder Mitten im Betreuungsprozess relevant werden und in den Vordergrund rücken sowie unter Umständen bisherige Planungen und Aktivitäten gefährden. Zielarbeit heißt hier zunächst, Klärung, was genau passiert ist und wie akut und weitreichend die Problemstellung ist: Kann sie parallel bearbeitet werden oder ist eine zeitweise Konzentration erforderlich? Um wieder Handlungskontrolle und Übersicht über die Situation zu erreichen, ist die Formulierung von situationsbezogenen Zielen empfehlenswert (siehe Abschnitt 2.1), gegebenenfalls auch eine Einordnung mit Blick auf die bereits bestehenden status- und entwicklungsbezogenen Ziele. Da situative Probleme durch ein akutes Umsetzungserfordernis gekennzeichnet sind, wird es im Weiteren darauf ankommen, zu überlegen, was und wer zur Bewältigung der Situation beitragen kann, d. h. in konkrete Planungs- und Vermittlungsaktivitäten einzusteigen. Die vorherige Verständigung auf situationsbezogene Ziele soll dabei helfen, nicht in einen unüberlegten und wenig zielführenden Aktionismus zu geraten – sowohl aufseiten des Klienten als auch aufseiten des Betreuungspersonals.

4. **Umweltbezogene Ziele:** Diese Zieldimension adressiert die fallübergreifende Organisations- und Netzwerkebene. Im Sinne eines Bottom-up-Ansatzes können aus der Interaktionsarbeit mit Klienten bestimmte übergreifende Ziele abgeleitet werden, die auf eine Verbesserung der (lokalen) Versorgungsstrukturen, aber auch organisatorischer Arbeitsbedingungen abzielen. Im letzteren Fall kann das zum Beispiel heißen, dass die eigene Organisation die Rahmenbedingungen für eine professionelle Zielarbeit im Case Management verbessert, zum Beispiel im Hinblick auf zeitliche Ressourcen, Weiterbildung oder einen ausdifferenzierten Zielkanon. Hier sind alle Fachkräfte im Rahmen ihrer (ethisch vertretbaren) Möglichkeiten gefordert, entsprechende Impulse und Aktivitäten anzustoßen.

3. Alles nur S.M.A.R.T? Ziele im Case Management neu und anders: Eine Herausforderung für die Praxis

Prof. Dr. Rainer Göckler[2]

Im Prozess des Case Managements ist die Verankerung der erarbeiteten Planungsgrößen in einem eigenständigen Dokument (Serviceplan) ein wesentlicher Bestandteil der Qualitätssicherung. Immer wieder wird betont, dass die Zielsetzungen gemeinsam zu erarbeiten sind und explizit nicht durch die fallführende Person festzulegen sind (vgl. Wendt, 2013, S.12). „Ziele", so Monzer (2008, S.16), „sind im Case Management-Prozess vielleicht das wichtigste ‚Kapital'. Ausgehend von den Zielen werden die notwendigen Maßnahmen bestimmt, aber auch deren Ausgestaltung und damit letztlich auch der Erfolg, der mit den eingesetzten Maßnahmen erreicht werden soll. Ziele sind aber auch die strategische Stellschraube, mit der die im Assessment gesammelten und organisierten Informationen für die weitere Fallbearbeitung genutzt werden."

Im Allgemeinen formulieren die meisten Autoren/-innen ihre Ausführungen mit einer gewissen Selbstverständlichkeit dahin gehend, dass der Vereinbarungsprozess gemeinsam erfolgt und bei entsprechendem Einvernehmen die Zielformulierung dann letztendlich nur noch eine Formsache ist. „Allgemein gesagt beantwortet ein Serviceplan immer folgende Fragen: Was muss getan werden? Wann muss es getan werden? Wer sollte die Arbeit übernehmen? Wo soll die Tätigkeit erledigt werden? Wie soll die Aufgabe erfüllt werden? Gerade bei sehr komplexen Planungen ist es ratsam, die Antworten darauf bzw. die getroffenen Vereinbarungen schriftlich zu fixieren, damit sie für alle Beteiligten nachvollziehbar sind und gegebenenfalls auch neu justiert werden können" (Wissert, 2007, S. 35).

Genau hier beginnen jedoch in der Praxis die meisten Schwierigkeiten, auch weil es in der Theorie an praktikablen Konkretisierungen fehlt. Bereits im Bundesmodellprojekt zu den Hilfeplanverfahren im Jugendamt (vgl. Strehler & Sierwald, 2005, S. 135) zeigte sich, dass in Literatur und Praxis nur wenig entwickelte Methoden zur Zielfindung und -formulierung vorzufinden sind und der Weiterbildungsbedarf für die Fachkräfte groß ist.

Zielerreichungsprozesse werden der neueren Zielforschung nach (vgl. Wegge, 2015, S. 180f.; ähnlich Latham & Locke, 2007) durch Moderatorenvariablen (beziehen sich auf die Einflussgrößen der Leistungswirkungen) wie Fähigkeit der Personen, Persönlichkeitsdispositionen, Komplexität der Aufgabenstellungen, situative Grenzen, Art und Regelmäßigkeit der Rückmeldungen, Zielbindung

[2] Es handelt sich um die leicht gekürzte Fassung eines Artikels, den der Autor 2015 in der Zeitschrift „*Case Management, 12,* 189-196," veröffentlichte.

sowie durch Mediatorvariablen (beziehen sich auf den Ziel-Leistungs-Zusammenhang) wie Aufmerksamkeit, Anstrengungsbereitschaft, Ausdauer, Strategieentwicklung bei der Zielerreichung und Selbstvertrauen beeinflusst. Wir haben es demnach bei zielorientierten Methoden mit sehr komplexen Zusammenhängen zu tun, die im Regelfall in einfachen Modellen selten angemessen abgebildet werden können.

3.1 S.M.A.R.T. – ja, aber…

In den allermeisten Fällen greift man bei Übungen zur Formulierung von Zielen im Case Management auf die S.M.A.R.T.-Formel zurück, die im Kontext von „Management-by-objectives“ von der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Doran, 1981) entwickelt und später in vielen Arbeitsfeldern rezipiert wurde. Sie gilt durch die Goal-Setting-Theory (Locke & Latham, 1990) als gut abgesichert. Die Berücksichtigung **s**pezifischer, **m**essbarer, **a**ttraktiver, **r**ealistischer und **t**erminierter Zielformulierungen soll die Überprüfbarkeit von Zielen erleichtern, ohne die der Zielprozess selbst wirkungslos bleiben würde (vgl. Monzer, 2008, S. 19f.; DGCC, 2015). Arbeit, die sich an Zielen orientiert, ist in der Regel effizienter als unorganisierte Arbeit, so der wissenschaftliche Erkenntnisstand.

Die bisherige Anwendungspraxis der S.M.A.R.T.-Kriterien unterschlägt jedoch, dass diese sich weder für alle zielorientierten Aufgaben eignen (und zudem nicht abbilden, in welchem Umfang Menschen Ziele anstreben und umsetzen können), noch unterschiedliche Umsetzungsmuster erkennen lassen, je nachdem, wie die Person selbst zu den Zielen steht (Fremdziele, Eigenziele). Es ist bedeutsam, ob die Ziele als „Verhaltensziele“ grundlegende Anpassungen eigener Überzeugungen oder Praktiken beinhalten oder ob sie als „Sachziele“ in einem geklärten Kontext (Arbeitszusammenhang, rechtlich geregelte Mitwirkungspflichten etc.) formuliert werden. Für viele Facetten von Zielaufgaben stellt sich eine Orientierung an den S.M.A.R.T.- Zielen als unzureichend dar.

3.2 Zielarten oder Aufgabentypen

Neben den in Kap. 2.3 dargestellten Zieldimensionen sind auch Zielarten oder Aufgabentypen zu unterscheiden, d. h. die Beachtung des jeweiligen Settings, in dem die Ziele realisiert werden sollen. Storch (2011, S. 187) kritisiert, dass sich nach ihrer Einschätzung die wenigsten Anwender bewusst sind, für welchen Aufgabentyp sich die Orientierung an der S.M.A.R.T.-Formel eignet. „Hohe und spezifische Ziele erhöhen die Leistung, vorausgesetzt, es handelt sich um einfach strukturierte, ergebnisbezogene Aufgaben. ‚Mache 4 Kundenanrufe täglich‘, ‚Gehe 3 mal 30 Minuten Joggen in der Woche‘, ‚Lies jeden Tag ein Kapitel Mikroökonomie‘. Das sind Anweisungen in einem Setting, in dem klar ist, was zu tun ist.“ Die Orientierung an diesem zielmethodischen Vorgehen ist demnach nur erfolgreich, wenn es sich um ein Setting handelt, in dem allen klar ist, was zu tun ist, also auch Lösungswege weitgehend unstrittig sind. Im Regelfall sind solche Ziel-Situationen nicht durch ein ungeklärtes und dynamisches Umfeld gekennzeichnet. S.M.A.R.T.-orientierte Anweisungen/Ziele, die beispielsweise in dienstleistungsorientierten Berufen die Handlungsautonomie der Mitarbeitenden einschränken, erzeugen Stress und verfehlen im Regelfall ihre Wirkung, einfach weil in diesen Settings die Situation immer komplex und wenig planbar

ist. Da werden selbst einfachste Anweisungen wie „begrüße jeden Kunden mit Handschlag“ unter Umständen zum Problem, weil beispielsweise nicht klar ist, ob alle Kunden und Kundinnen einem auch ihrerseits die Hand geben wollen oder ob man selbst vielleicht gar nicht immer bereit ist, die Hand zu reichen (ebd.). Halten wir fest, dass S.M.A.R.T. formulierte Ziele sich nur eignen, wenn es sich um einfach strukturierte Aufgaben in einem weitgehend überschaubaren und wenig störanfälligen Zielfeld handelt, also eher bei „Sachzielen“.

Wenn wir uns erinnern, dass Case Management im Regelfall komplexe Unterstützungslagen zum Arbeitsgegenstand hat, die immer wieder auch Anpassungsleistungen des Individuums erfordern (Gesundheitsverhalten, Angehen persönlicher Obliegenheiten, Unterlassen von schädigenden Verhaltensweisen, Aktivitäten etc.), dann wird deutlich, dass S.M.A.R.T. formulierte Ziele sicherlich nicht in jedem Fall erfolgreich eingesetzt werden können. Professionelles Handeln im Case Management umfasst immer auch „die Orientierung an der Zielsetzung, Einstellungen und Verhaltensweisen von Personen zu beeinflussen“ (Reis & Siebenhaar, 2015, S. 78).

3.3 Zielumfang und Goal-Commitment

In einer niederländischen Studie (Verhoeven et al., 2013) mit 63 Frauen in einem Durchschnittsalter von 22 Jahren, die kein Übergewicht hatten, sich jedoch gerne gesünder ernähren wollten, zeigte sich, dass von den drei Vergleichsgruppen nur diejenige erfolgreich war, die sich nur ein (Verhaltens-) Ziel setzte. Die beiden anderen Gruppen (mehrere Ziele bzw. keine Ziele) konnten ihre Absicht, sich gesünder zu ernähren, nicht oder nur unvollständig umsetzen. Es ist demnach im Regelfall effektiver, nur *eine* Umsetzungsabsicht zu formulieren, als zu viele gute Absichten auf einmal umsetzen zu wollen. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen bereits Dalton und Spiller (2012), die herausfanden, dass Umsetzungsabsichten zwar durchaus hilfreich sind – aber nur dann, wenn sie sich auf ein Ziel beschränken. Bei mehreren Zielen gleichzeitig waren die konkreten Absichten häufig wenig erfolgreich, weil die Probanden die Ziele als schwieriger zu erreichen empfanden. Eine Erklärung war, dass den Teilnehmern bewusst wurde, wie viel noch zu tun blieb, und sie deshalb Spaß und Motivation an der Zielrealisierung verloren - eine wichtige Erkenntnis für die Zielfindung nicht nur im Case Management, wenn man bedenkt, dass hier doch simultan oder sukzessive teilweise erhebliche Veränderungs- und Unterstützungsprozesse angestoßen werden sollen.

Zum Goal-Commitment wurden bereits im vorherigen Kapitel (Abschnitt 2.2.4) Ausführungen gemacht. Hier soll noch einmal das Problem in den Mittelpunkt gerückt werden, das Goal Commitment selten über stark strukturierte und formale Zielformulierungen wie in der S.M.A.R.T.-Formel ausgedrückt transportiert werden kann, sondern vor allem affektive und emotionale Marker setzen muss, um wirksam zu werden. Zudem muss berücksichtigt werden, ob Menschen durch die Zielfestlegung und Zielformulierung nicht in Zielkonflikte gestürzt werden. Diese können sich sowohl in formal widersprüchlichen, bewussten Zielsetzungen äußern (z. B. „Achte ethische Standards“ versus „Erfolgsabhängige Provisionen“), aber auch in intrapersonell-unbewussten Konfliktlinien zeigen (z. B. „Ich gehe wieder regelmäßig zur Arbeit“ versus „Wenn ich arbeiten gehe, sind meine Kinder zu lange allein“), die häufig nicht direkt erkennbar sind.

Zusammenfassend stellt Storch (2011, S.189) fest:

„Wer mit einem S.M.A.R.T.-Ziel (…) Erfolge erzielen will, sollte, bevor er ein solches Ziel abfasst, sicherstellen, dass

- die Art der Aufgabe für diesen Zieltyp geeignet ist, nämlich eine einfach strukturierte, ergebnisorientierte Aufgabe darstellt;
- die Person für dieses Ziel intrinsisch motiviert ist, dass sie darin einen Sinn sieht und dass sie sich diesem Ziel innerlich verpflichtet fühlt;
- bei der Person keine Zielkonflikte bestehen, weder bewusste noch unbewusste.“

3.4 Behörden und Zielformulierungen

In Kontexten, in denen Case Management stark durch gesetzliche Vorgaben geprägt ist, ist die Formulierung angemessener und motivierender Ziele grundsätzlich erschwert. Teilweise werden diese für bestimmte Sachverhalte oder auf einer bestimmten Abstraktionsebene durch die Organisationen vorgegeben oder durch „Pull-down-Menüs“ angeregt (vgl. Suck, 2011). Auch wenn sich öffentliche Träger immer häufiger als moderne Dienstleister präsentieren, bleiben sie insbesondere im Sozialrecht doch „Behörden“ (§ 1 Abs. 2 SGB X), deren Tätigkeit entweder als „Verwaltungsverfahren“ (§ 8 SGB X) normiert oder schlicht als hoheitliches Handeln zu identifizieren ist.

Unabhängig davon, ob in diesem Zusammenhang Beamte oder Angestellte tätig sind, bleibt die Behörde selbst an Recht und Gesetz gebunden. Für Zielvereinbarungsprozesse in Behörden bedeutet dies zwingend, dass auf der formalen Ebene (z. B. beim Abschluss von Eingliederungsvereinbarungen nach § 15 SGB II, grundsätzlich aber auch bei der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII) darauf zu achten ist, dass die entwickelten und formulierten Ziele den Grundsätzen ordnungsgemäßen Verwaltungshandelns (Vorrang und Vorbehalt des Gesetzes, Willkürverbot, Unparteilichkeit, Wirtschaftlichkeit, pflichtgemäßes Ermessen etc.) sowie einer gegebenenfalls erforderlichen gerichtlichen Überprüfung standhalten (richterliche Überprüfbarkeit). Dies impliziert, dass sich die Zielformulierungen im Regelfall eher enger an der S.M.A.R.T.-Formel orientieren, da hier Eindeutigkeit, Klarheit und Überprüfbarkeit der Vereinbarung für alle Seiten transparenter sind als bei allgemein gehaltenen und affektiven Zielformulierungen. Hier deutet sich zumindest für die gesetzlichen Träger eine Konfliktlinie an, der bei der Zielformulierung besondere Beachtung geschenkt werden muss.

Zur Verdeutlichung einige Beispiele, wie sehr sich Empfehlungen zum Alltagshandeln (hier am Beispiel von Eingliederungsvereinbarungen der Jobcenter) und die Vorstellungen affektiver Zielformulierungen (hier aus Beispielen von Maja Storch) unterscheiden:

Tabelle 1: Formulierungsbeispiele behördliches Alltagshandeln und Mottoziele

Empfohlene Zielformulierungen für Eingliederungsvereinbarungen	Beispiele für Motto-Ziele nach Maja Storch
Ich kläre mit meinem privaten Umfeld (Familie, Freunde), inwiefern sie damit einverstanden sind, wenn ich beruflich ins Ausland gehe.	„Ich erlaube mir Macht“
Um sicherzugehen, dass ich eine Beschäftigungsalternative habe, falls es mit der Verlängerung nicht klappt, beginne ich bereits jetzt mit der Suche nach Stellenangeboten und bewerbe mich bei anderen Arbeitgebern.	„Ich verströme verlockenden Rosenduft“
Den mir ausgehändigten Gesundheitsfragebogen und die Vordrucke für die Schweigepflichtentbindungserklärungen sende ich umgehend an das Jobcenter zurück (spätestens in 14 Tagen).	„Ich atme Glück“
Sie halten Kontakt zu Ihrem Saisonarbeitgeber und stellen so die geplante Wiedereinstellung sicher.	„Ich fülle meinen Entspannungskorb“
Mithilfe des Gutscheines suche ich eine Schule (Träger) und einen Kurs (Maßnahme) und gebe den ausgefüllten Gutschein vor Beginn der Teilnahme zurück.	„Mutig schreite ich in meine Freiheit“
Sobald ich aktuelle Bewerbungsunterlagen habe, beginne ich damit, mich auf selbst gesuchte Stellen und Vorschläge des Jobcenters zu bewerben.	„Ich tanze auf dem Regenbogen“
Quelle[3]: http://www.vermittlungswissen.de/Downloads/eingliederungsvereinbarung/index.htm	Quelle: Storch, M. ,2011, S. 202

Schon beim ersten Durcharbeiten wird deutlich, dass eine „Übertragung“ der Motto-Zielerarbeitung auf den administrativen Kontext scheitern muss. Motto-Ziele erarbeitet Storch im Regelfall in Gruppenprozessen oder in Coachings, sie sind somit im Hinblick auf das Setting wie auf formale Voraussetzungen (Freiwilligkeit) gänzlich anders einzuordnen. Doch auch wenn man sich im administrativen Alltag diesen „poetischen“ Formulierungen[4] der Motto-Ziele nicht anschließen will, scheinen in der Gegenüberstellung der unterschiedlichen Ziel- und Formulierungstypen doch Welten dazwischen zu liegen, die einer genaueren Betrachtung wert sind.

3.5 Vom Nutzen der Zielpyramide und der Entwicklung von Mottozielen

Die Brücke für eine Verbindung der unterschiedlichen Verfahren könnte im pyramidenförmigen Aufbau hierarchisierter Ziele bestehen. In nahezu allen Publikationen, sei es zu Führungszielen, zu Lernzielen, zu Motivationszielen usw. geht man davon aus, dass eine Hierarchisierung von Zielebenen hilfreich ist. In Unternehmen werden häufig drei Zielebenen unterschieden, die mit Leitzielen (Vision), Unternehmenszielen und Geschäfts(bereichs-)zielen differenziert werden. Ein we-

[3] Die hier und in der Originalquelle aufgeführten Beispiele entsprechen weitgehend nicht den Überlegungen, wie sie in der S.M.A.R.T.-Formel hilfreich zum Ausdruck kommen, noch entsprechen sie den Überzeugungen des Autors, wie man in der Grundsicherung angemessene Formulierungen für die Eingliederungsvereinbarung erarbeitet. Zudem verletzen sie die Grundregel, dass immer klar sein muss, wofür (mit welchem Ziel) etwas getan wird, damit die Handlung (Strategie) Sinn gebend wird. Die Beispiele bilden jedoch wahrscheinlich einen Zielvereinbarungstypus ab, wie er häufig in bürokratischen Organisationen vorzufinden ist.

[4] Beispiele, die sich näher an einen administrativen Umsetzungskontext anlehnen, könnten sein: „Ich entscheide verantwortungsvoll“; „Ich zeige, was ich zu bieten habe“; „Ich sichere meine Zukunft“; „Ich freue mich auf neue Chancen und Menschen“.

sentliches Merkmal für die Unterscheidung ist die zeitliche Reichweite, mit der die Ziele formuliert werden. Je höher in der Hierarchie die Ziele angesiedelt sind (strategische Ziele), desto weitreichender sind sie angelegt und dem Alltagshandeln entzogen. Operative Ziele bilden dann häufig die kurzfristigen Ziele ab. In ähnlicher Form unterscheidet Monzer (2013, S. 187f.) für das Case Management zwischen Grundsatzzielen, Rahmenzielen und Ergebniszielen. Er sieht den Vorteil vor allem darin, dass die höher platzierten Ziele den nachrangigen Zielen ihre „Berechtigung" verleihen.

Storch schlägt ebenfalls eine Hierarchisierung der Ziele vor (siehe Abb. 1), nutzt hierzu aber andere Begrifflichkeiten und deutlich besser fundierte theoretische Grundlagen. So nutzt sie beispielsweise die Erkenntnisse der „Multiple Code Theory" in der Ausformulierung durch die Psychoanalytikerin Bucci, die davon ausgeht, „dass Information vom Menschen grundsätzlich in zwei Arten von Codes wahrgenommen und verarbeitet werden kann: in *vorsymbolischer (körperlicher)* und in *symbolischer* Form. Die symbolische Form hat zwei Ausprägungen, die *symbolisch verbale (Buchstaben/Worte)* und die *symbolisch nonverbale (Bilder)*. Der Mensch verfügt nach Bucci also über insgesamt 3 Varianten der Informationsverarbeitung. Zwei Varianten verarbeiten Symbole, eine Variante kommt ohne Symbole aus und bezieht sich ausschließlich auf körperliche Empfindungen und Basalaffekte" (Storch 2011, S. 197f.). Während die verbal-symbolischen Formen immer bewusst verortet sind, werden vorsymbolische nur unbewusst verarbeitet. Die einzige Brücke zwischen der bewusst wahrnehmbaren Sprache und den unbewussten Körpersignalen bilden die symbolisch non-verbalen Bilder. „Vom bewussten Sprachcode aus kann man über das Bildersystem die Verbindung zu den unbewussten verarbeiteten Körperempfindungen und Basalaffekten herstellen. Mit einfachen Worten ausgedrückt kann man sich Buccis Theorie so merken: An jedem Wort hängt ein Bild und an jedem Bild hängt ein Gefühl" (ebd. S. 198), schreibt sie, und zielt damit auf die Art, in der Motto-Ziele zu erarbeiten und zu formulieren sind.

„Die sicherste Reihenfolge für den Bau von motivierenden Zielen heißt: Zu dem bewussten Ziel ein Bild suchen, dann zu dem Bild die passenden Worte erarbeiten, aus diesen Worten ein Haltungsziel bauen und dieses Sprachgebilde, das eng mit der Bilderwelt verbunden ist, mit den daran gekoppelten somato-affektiven Signalen aus der Körperwelt auf Maß schneidern" (ebd. S. 200).

3.6 Zielformulierungen in Behörden – ein Versuch zu Leitzielen

Im beraterischen Alltag des Fallmanagements wird es darum gehen müssen, mit positiven Assoziationen der Klienten und Klientinnen zu arbeiten. Im Gegensatz zu den konkreten Zielformulierungen nach den S.M.A.R.T.-Kriterien handelt es sich bei den Motto-Zielen um Haltungsziele, die aus psychologischer Sicht als stärker zum eigenen Selbst gehörend erlebt werden und folglich auch stärker mit Emotionen verbunden sind. Um von vornherein eine Vermischung mit der Erarbeitungswelt von Motto-Zielen zu vermeiden, wird nachfolgend der Begriff „Leitziel" als obere Kategorie verwendet. Dabei passt es gut in die Assessmentphase des Case Managements, im Zuge der Erhebung des konkreten Unterstützungsbedarfs auch nach den grundlegenden Bedürfnisstrukturen zu forschen. Neben konkret materiellen und/oder physischen Bedarfen sind es insbesondere soziale und psychische Bedarfslagen, die erst bei einer genaueren Erforschung der Bedürfnisstruktur zu diesen Unterstützungsbedarfen führt. Zentral ist, dass Leitziele - anders als

die späteren Detailziele - ja durch den gesamten Prozess tragen sollen, also grundlegende Überzeugungen und Haltungen hervorbringen sollen, die bei der späteren Detailformulierung für ein ausreichendes Maß an Eigenmotivation sorgen sollen. Fokussieren Case Manager und Case Managerinnen in einem zu eng verstandenen, standardisierten Verfahren nur auf die scheinbar „objektiven“ Bedarfslagen und nehmen sich zu wenig Zeit für die „inneren“ Zustände ihrer Probanden, liegt darin bereits der Keim für ein Scheitern der vielfältigen Hilfen. Nachfolgende Überlegungen sind dann tragfähig, wenn über ein „nacktes“ Arbeitsbündnis hinaus im Zuge der Erhebung von Bedarfslagen so viel Vertrauen entstanden ist, dass Themen und Fragen auch auf einer emotionalen Ebene angesprochen werden können. Im Kontext von Behördenhandeln schwierig, aber nicht ausgeschlossen.

3.6.1 Erste Orientierung für den Case Management-Alltag

Auch wenn ein einfaches Nachdenken über die Frage “Was will ich wirklich in meinem Leben?“ nicht ausreicht, ist ein Anknüpfen an die grundlegenden Bedürfnislagen von Menschen ein guter beraterischer Einstieg. Storch & Kuhl (2012, S. 90) knüpfen ihre Ausgangsüberlegungen an vier grundlegende Bedürfnisse, „die für die Selbstentwicklung besonders wichtig sind:

- das Bedürfnis nach guten Beziehungen
- das Bedürfnis nach Leistung
- das Bedürfnis nach Macht
- das Bedürfnis nach freiem Selbstsein“

Bleibt keine Zeit für die Erforschung dieser grundlegenden Fragen, wird „Ungehörtes“ eben oftmals zu „Unerhörtem“. Dabei gibt es bei Anwendung typischer Beratungsmethoden zunächst nur den Weg über den Verstand, es sei denn, wir verbreitern die beraterischen Möglichkeiten um facettenreiche Bilder, die, wie oben dargestellt, die Brücke zwischen Intentions (Verstand)- und Extensionsgedächtnis (Selbst) zu schlagen in der Lage sind und dadurch eine deutlich größere Nähe zu den wirklichen Bedürfnislagen vermitteln.[5]

Für den Kontext der Beschäftigungsförderung eignen sich zum Einstieg beispielsweise explorativ-evokative Fragestellungen, die dann mit bewährten methodischen Interventionen vertieft werden können (aktives Zuhören, paraphrasieren, spiegeln, ermutigen etc.):

- Wenn Sie versuchen, an Ihr letzte Arbeit zu denken, welche/s Bild/er kommt/en Ihnen dabei in den Sinn?
- Wie sahen Ihre Träume als Jugendliche/r aus? Können Sie sich an Bilder erinnern, die Ihnen damals wichtig waren?
- Können Sie sich erinnern, was Ihnen früher/in der Jugend/ als Kind richtig gut getan hat?
- In welchen Situationen haben Sie sich sicher und geborgen gefühlt?
- In welchen Situationen hatten Sie das Gefühl, etwas bewegt zu haben/waren Sie erfolgreich/haben andere Ihnen eine gute Rückmeldung gegeben?
- Was an Ihrer letzten beruflichen Tätigkeit hat Ihnen gut getan?

[5] Ähnliche Übungen empfiehlt McLeod (2011) bei der Ausbildung von Beratungsfachkräften. Der Einstieg über Bilder vermittelt einen wichtigen Impuls zur Einordnung der eigenen BeraterInnenpersönlichkeit.

In einem zweiten Schritt wären die gewonnen Erkenntnisse jetzt im Sinne der Motto-Ziele zu formen. Verkürzt könnte man jetzt die Übung des Ideenkorbs (Storch & Kuhl, 2012, S. 92ff.) beraterisch nutzen, in dem man gemeinsam in einem „Brainstorming“ die Erkenntnisse und Erfahrungen nutzt. Case Manager/in und Klient/in würden gemeinsam versuchen, Begriffe/kurze ‚Satzfetzen‘ für diese Erfahrungen und Erkenntnisse zu erarbeiten. Alternativ könnte man die ungefilterten und durchaus auch verqueren Ideen auf Karten schreiben, was den Vorteil hätte, dass die KlientenInnen die Ergebnisse auch nach Hause tragen könnten. Die Arbeit mit Karten/Aufzeichnungen/Bildern erweist sich auch und gerade in der beruflichen Beratung als durchaus effizient, baut Selbstvertrauen auf und weist lösungsorientierte Wege (vgl. Golze & Göckler, 2010). Klar ist, dass die meisten Klienten/innen gerade im behördlichen Setting dazu konkrete Hilfe und Unterstützung benötigen (Beispiele geben, Vormachen, Anfangen) und ‚Fremdideen‘ zum Füllen des Ideenkorbs unerlässlich sind. Dadurch, dass der/die Berater/in Angebote zum Füllen des Korbs macht, bietet sich ein hervorragender Weg der Vertrauensbildung - wenn die Umsetzung auf Augenhöhe gelingt.

In einem Beispielfall (Frau, 43 Jahre, geschieden, 1 Kind, Verkaufshelferin) wurden mit der Kartenmethode zu den Themenbereichen Bedürfnis nach Leistung und Bedürfnis nach guten Beziehungen folgende Assoziationen auf die Karten geschrieben. Heraus kamen folgende Begriffe bzw. Kurzsätze:

- Teelichter
- Kaffee trinken
- Positive Rückmeldungen
- Fliegen aus der Einsamkeit
- Erfüllende Aufgabe
- Tänzerin
- Lückenfüller machen ganze Arbeit
- Verkauf ist nicht Verkauf
- Seelentröster
- Kinderheld

Anschließend geht es darum, die Karten nach positiv besetzten Begriffen zu sortieren. Dabei spricht die Klientin die Begriffe noch einmal langsam aus und fühlt, welcher Begriff/welcher Satz bei ihr einen besonderen Widerhall findet. Dieser Widerhall muss nicht begründet werden, ist er doch Kennzeichen für sogenannte somatische Marker, die den Weg ins ‚Selbst‘ ermöglichen. Erst im nächsten Schritt werden die gewählten Begriffe/Sätze interpretiert. Die Frau aus unserem Beispielfall wählte die Sätze/Begriffe „Tänzerin“, „Lückenfüller machen ganze Arbeit“ und „Seelentröster“. Im weiteren Gespräch zeigte sich, dass mit dem Bild der Tänzerin die Assoziation von Leichtigkeit/Schwerelosigkeit einherging, mit der sie ihre Verkaufshelfertätigkeit bisher bewältigte. „Lückenfüller“ bezog sich auf ihre vorherige Arbeit, bei der sie zwar das Gefühl hatte, nicht ‚vollwertige Kraft‘ zu sein, sie aber die Rückmeldung erhielt, dass ihre Arbeit das gesamte System „am Laufen“ hielt. Dabei zeigte sich auch, dass sie die Rolle des „Kummerkastens“ (Seelentröster) sowohl in der Arbeit bei ihren Kolleginnen wie bei ihrem Kind gerne annahm und sich darin auch wohlfühlte. Das signalisierte ihr gleichzeitig Anerkennung, Aufgehoben sein und Vertrauen von und bei anderen. Es bedurfte noch einiger Feinarbeit, um hieraus dann ein Motto-Ziel zu entwerfen, das für die Klientin folgende Form annahm:

Ich möchte mich angenommen und aufgehoben fühlen, dann mache ich die Arbeit mit Leichtigkeit.

Im Regelfall reicht die Erarbeitung des Motto-Zieles für den Einstieg in die Serviceplanung. In den folgenden Gesprächen wird es darum gehen, ausgehend von der Idee des Motto-Ziels nach den geeigneten Umsetzungsstrategien gemeinsam zu suchen und diese dann in der bewährten und doch so schwer umzusetzenden S.M.A.R.T.-Variante auch für den behördlichen Arbeitsalltag nutzbar zu machen. Wir wissen jetzt, dass die Konzentration auf wenige Ziele (ideal ist nur ein Ziel) erfolgreicher ist, als ein Bündel unterschiedlicher Ziele anzustreben. Verknüpft ist damit auch die systemische Erfahrung, dass ein erfolgreich verfolgtes Ziel oftmals bereits die Problemlösung für viele andere Unterstützungslagen mit sich bringt und gleichzeitig Ressourcen aktiviert, bisher ungelöste Schwierigkeiten endlich anzugehen.

So könnte ein bei der Klientin aus dem Beispiel verfolgtes Ziel die Qualifizierung zu einer Verkaufsfachkraft sein, womit ihr die Möglichkeit eröffnet würde, qualifikatorisch zu den Fachkräften aufzuschließen (Leichtigkeit). Da sie als Verkaufshilfe bereits viele Jahre Erfahrung sammeln konnte, entschließen sich die Case Managerin/der Case Manager und sie, den Weg einer Externenprüfung zu prüfen. In der Umsetzung, als ‚smartes' Ergebnisziel, formuliert sich dies wie folgt:

„Ich will Fachkraft im Verkauf werden und führe bis zum …… ein Gespräch mit Herrn/Frau … bei der zuständigen Industrie- und Handelskammer. Dort prüfe ich, ob und unter welchen Bedingungen ich zu einer Externenprüfung zugelassen werden kann."

Gemeinsam werden die zuständigen Ansprechpartner bei der Kammer ermittelt und der/die Case Manager/in sagt zu, dass eine gegebenenfalls notwendige Vorbereitungsqualifizierung aus dem Integrationsbudget finanziert werden würde.

3.6.2 Wenn-Dann-Pläne

Die abschließend von Storch aufgeführten Wenn-Dann-Pläne (vgl. Faude-Koivisto & Gollwitzer, 2011) dienen dazu, die Selbstregulationsfähigkeit der Menschen zu unterstützen, weil sie Handlungsinitiierung fördern, Selbstkontrolle ermöglichen und die Aufrechterhaltung des Zielstrebens unterstützen. Sie verknüpfen eine Gelegenheit oder Situation („Wenn") mit einem konkreten Verhalten („Dann") und können so sowohl erfolgsunterstützende wie auch erfolgshinderliche Ereignisse vorwegnehmen und mental bewältigbar machen. Hierbei geht es ganz i.S. der S.M.A.R.T.-Formel darum, die jeweiligen Ereignisse und Handlungen klar und spezifisch zu formulieren. In unserem Beispielfall sähe dies wie folgt aus:

> „Wenn bei dem Gespräch formal die Voraussetzungen für eine Externenprüfung vorliegen, frage ich nach entsprechenden Vorbereitungskursen in der Nähe."
> „Wenn die Voraussetzungen nicht erfüllt sind, frage ich nach Möglichkeiten, den Abschluss in Form einer Einzelumschulung zu erreichen, und danach, wie mich die Kammer dabei unterstützen könnte."

Oettingen hat in ihrer „Psychologie des Gelingens“ (2015) die Wirksamkeit der Wenn-Dann-Pläne empirisch noch einmal abgesichert. In ihrem Vier-Schritt-Modell geht sie vom (Herzens-)Wunsch/ Anliegen über eine möglichst optimale Ergebnisvision zur Frage der Hinderungsgründe, die dieser Realisierung im Wege steht. Mithilfe der Wenn-Dann-Pläne sollen dann die Hinderungsgründe antizipiert und ihre Auswirkungen auf die Zielerreichung mit möglichen Überwindungsstrategien vorher aus dem Weg geräumt oder zumindest minimiert werden.

Das nachfolgende Kapitel widmet sich diesem Modell in der gebotenen Kürze.

4. Von der Theorie zur Praxis - WOOP

Prof. Dr. Rainer Göckler

Wir haben in den einführenden Kapiteln verdeutlicht, dass es in der Arbeit mit Menschen besser vorangeht, wenn wir sie durchgehend am Prozess und den (Beratungs-)Zielsetzungen beteiligen. Im Case Management wie im Hilfeplanverfahren steuern die Ziele letztendlich den Prozess des Linking. Dabei soll keinesfalls geleugnet werden, dass gerade in der Grundsicherungsarbeit „handlungsorientierende Zieldimensionen“ durch Gesetzgebung, Organisationsvorgaben und Wirtschaft/ Arbeitgeber[6] mit Individualzielen der Lebensführung und Arbeitsmarktintegration (nicht immer leicht) zur Deckung zu bringen sind. Es bedarf schon einer gehörigen Portion Selbstreflexion und Selbstbewusstsein, sich zu Beginn der Beratung diese heterogenen Anforderungen bewusst zu machen und sich dennoch zunächst einmal zur Gänze auf den Ratsuchenden einzulassen. Ein wesentliches Merkmal professioneller Berufe. Gelingt es den Beratenden mit ihren Ratsuchenden einvernehmlich und partnerschaftlich Ziele in der Beratung auszuhandeln (gemeint ist nicht die hoch-formalisierte Eingliederungsvereinbarung), dann werden diese Ziele auch deutlich stärker handlungswirksam. Projekte zeigen, dass sich dadurch auch in der unmittelbaren Vermittlungsarbeit eindeutig klarere und erfolgreichere Vermittlungsarbeit erreichen ließ (vgl. Bartelheimer 2007, S. 141f.). Es spricht demnach viel dafür, die fremdbestimmten Zieldimensionen zugunsten einer prioritären Orientierung an den Individualzielen zurückzustellen, ohne sie allerdings gänzlich negieren zu wollen und zu können.

Sowohl theoretische Grundannahmen wie empirische Forschungsergebnisse belegen die Wirksamkeit einer gelungenen Zielarbeit. Bevor wir uns im nachfolgenden Kapitel erprobten Methoden und Techniken der Zielarbeit zuwenden, soll an dieser Stelle ein erster Transfer von den Grundlagen der Zielarbeit zur zielorientierten Praxis gelegt werden.

4.1 Zielebenen

In den meisten deutschsprachigen Lehrbüchern (vgl. Monzer 2015, S.186ff.; Ehlers, Müller & Schuster 2017, S. 112ff.) zum Case Management wird die Zielarbeit auf drei Ebenen favorisiert.

So werden in Anlehnung an das Züricher Ressourcenmodell **Mottoziele** als übergreifende Haltungsziele, **Rahmenziele** als zusammenfassende Clusterziele und **Handlungsziele** auf der konkreten Ausführungsebene unterschieden. Nach unseren Eindrücken und Evaluationsergebnissen zu

[6] So führten im Modellprojekt der Berliner Joboffensive die stärkere Einbeziehung des Arbeitgeberservices und unmittelbare Praxiskontakte zur Arbeitgebern dazu, dass die Beratenden ihren Fokus von der „sozialen Betreuung“ stärker zur Vermittlungsarbeit in den Ersten Arbeitsmarkt hin orientierten (vgl. Hunger/Puxi 2017, S. 156). Ein Beleg dafür, wie organisatorische Rahmung Einfluss auf die Art und Zielsetzung von Beratung und Betreuung nimmt.

den Eingliederungsvereinbarungen im SGB II sind jedoch drei Zielebenen für einen ohnehin bürokratisierten Ablauf zu viel. Bereits bei zwei Zielebenen mit mehreren Ausführungszielen verlieren viele Menschen den Überblick, wissen nicht, worauf sie ihr Hauptaugenmerk richten sollen.

In Kap. 3.3 haben wir bereits empirische Evidenz dafür gefunden, die Anzahl der Ziele zu begrenzen und den schriftlichen Vereinbarungsprozess möglichst einfach zu gestalten.

In der Kombination der wissenschaftlichen Befundlage und der oft sperrigen Praxis (exempl. Schütz et al. 2011; Van den Berg et al. 2016) sprechen wir uns für zwei Zielebenen aus, die wir neutral und eher umgangssprachlich als **Leitziele** und **Umsetzungsziele** bezeichnen.

> „Mit Leitzielen sind Haltungsziele, übergreifende Zieleideen gemeint, die unmittelbar Ausfluss eines – oft noch abstrakten - Veränderungswunsches sind. In ihnen verbinden sich im Sinne des Züricher Ressourcen Modells ‚leidenschaftlich' „Bestrebungen, Hoffnungen und positive Vorstellungen, die KlientInnen benennen. Sie bringen Motivation hervor und erzeugen Energie, mit der Klienten ihre Veränderungen bewältigen können" (Ehlers & Müller/ Schuster 2017, S. 120).

Umsetzungsziele richten sich auf die Sphäre der Handlungs- und Rechtssicherheit im Alltag bürokratischer Organisationen und umfassen die konkreten einfach-sprachlich formulierten Schritte, mit denen die Annäherung an/Erreichung von Leitzielen möglich werden soll.

4.2 Von SMART zu WOOP

Gerade in der zweiten Zielebene wird deutlich, dass es oftmals nicht der fehlende Wunsch zur Veränderung ist (Leitziel), sondern es an Mut, Ressourcen, Erfahrung oder Zutrauen fehlt, das erwünschte Ziel auch wirklich zu erreichen (vgl. Abschnitt 2.2.3).

Veränderungen benötigen zweierlei: Zunächst einmal den Wunsch, sich verändern zu wollen (Dringlichkeit) und Zuversicht dies auch bewirken zu können. Erst dann lassen sich konkrete Schritte vereinbaren. Auch hier, wie in den anderen Phasen einer Beratung gilt, ein Schritt langsamer lässt uns schneller ans Ziel gelangen. „Im Allgemeinen sind Menschen so lange nicht zu einer Veränderung bereit, bis sie wahrnehmen, dass sie sich verändern wollen (Dringlichkeit) und diese Veränderung auch umsetzen können (Zuversicht)" (Miller & Rollnick, 2009, S. 155).

Die motivierende Gesprächsführung kennt eine Reihe beraterischer Strategien und Techniken, Menschen dabei zu unterstützen, Selbstvertrauen in die eigenen Stärken zurückzugewinnen oder auch fremde Ressourcen zur Zielerreichung zu nutzen. Zuversichtsratings, Rückblicke auf erfolgreiche Veränderungen in den letzten Jahren, Herausarbeiten zu persönlichen Stärken und Identifizierung möglicher Ressourcen, guter und erbetener Rat durch Fachleute, hypothetische Lösungsbilder usw. gehören zu diesen - in vielen Beratungssituationen - hilfreichen Strategien.

Insbesondere die Stärkenorientierung ist bei der Behebung von Zuversichtszweifeln elementar. In ihrem stärkenorientierten Ansatz des Case Managements fügen Ehlers, Müller & Schuster (2017, S. 122) der bekannten S.M.A.R.T.-Formel ein weiteres „S" für Stärkenorientierung hinzu und mei-

nen damit die Erarbeitung und Klärung, „welche Stärken und Ressourcen zur Erreichung der Ziele und Teilziele eingesetzt werden können."

Die Psychologin Gabriele Oettingen (2017, Orig. 2014) hat sich viele Jahre mit der Frage von Zielerarbeitung und Zielerfolg beschäftigt. In ihre Forschung sind die bisherigen Modelle und Überlegungen zur Zielarbeit wie Züricher Ressourcen Modell, Erkenntnisse der Motivationsforschung und der positiven Psychologie, Erkenntnisse der Hirnforschung, Wenn-Dann-Pläne usw. eingeflossen. Auch wenn man ihren umfassenden Glückanspruch in der wissenschaftlichen Community nicht teilen mag, ist die Einfachheit und Prägnanz ihres Ansatzes für die Alltagsarbeit eine Hilfe. Sie bringt ihre Erkenntnisse auf die einfache Formel „WOOP", mit der sie die systematische Vorgehensweise bei der Zielarbeit beschreibt.

W (Wish) zielt auf die Erarbeitung von Wünschen, Träumen, Zuständen oder Anliegen. Hierbei sollen die Menschen an etwas denken, was bei ihnen positiv besetzt und das Ihnen sehr wichtig ist. Es ist die gedankliche Visualisierung eines Zustands, einer Handlung, einer Lebenssituation, mit der eine große Befriedigung und Glücksgefühle verbunden sind.

O (Outcome) konkretisiert diese Wunschvorstellung. Wie genau kann das optimale Ergebnis aussehen, das sich hinter der Visualisierung verbirgt. Wann und woran bemerke ich beispielsweise, dass meine Ehe wieder glücklich ist? Wir reagieren meine Kinder, wenn sie nicht mehr aufbrausend und aggressiv sind? Wie fühle ich mich in meinem Beruf/auf meiner Arbeit, um zu erkennen, dass es der/die richtige für mich ist?

O (Obstacle) betrachtet die Hindernisse, die auf dem Weg zur Zielerreichung auftreten können. Welche Hindernisse können auftreten? Was könnte mich abhalten? Hier werden also gedanklich mögliche Störungen identifiziert, die sowohl im Verhalten und der Lebenssituation der Betroffenen liegen können, wie auch in Störungen durch Dritte (formale Vorschriften, familiäre Strukturen, andere müssen sich beteiligen etc.).

P (Plan) schließt an die Überlegungen der Wenn-Dann-Pläne (vgl. Kap. 3) für den Umgang diesen Störungen oder Hindernissen an. Hier werden für ein wahrscheinliches Spektrum auftretender Störungen unmittelbar Ressourcen und Handlungen zugeordnet, die den Betroffenen dabei unterstützen, mit der Schwierigkeit fertig zu werden.

Für unsere Überlegungen bedeutsam ist, dass die Schritte mit Ruhe und Geduld und genau in dieser Reihenfolge durchgeführt werden müssen. Das theoretische Konstrukt dahinter nennt sich „mentales Kontrastieren", indem der konkretisierte Wunschzustand vor dem Hintergrund möglicher Störungen abgeklopft wird. Dabei ergeben sich positive Effekte (vgl. Oettingen & Gollwitzer 2010) auf die Zielerreichung vor allem durch die

- Vitalisierung auf psychischer und physischer Ebene,
- die Steigerung der Zielverschreibung (Commitment),
- die Stärkung bewusster Prozesse,
- der Erkenntnis von überhöhten/überfordernden Zielen und deren Anpassung an die eigenen Möglichkeiten und Ressourcen (Zielnivellierung)

Oettingen bricht mit vereinfachten Vorstellungen des positiven Denkens, das allein die kraftvolle Vorstellung von etwas Neuem und das bewusste Ausblenden der negativen Gedanken die Energien freisetzt, dieses auch zu erreichen. Das Durchspielen der Hindernisse, die Beschäftigung mit den Störfaktoren lässt uns die Ressourcen wirkungsvoller einsetzen (der passende Kraftakt an der richtigen Stelle) und an der einen oder anderen Stelle auch unsere Ziele korrigieren, wo wir merken, dass wir zu hoch gegriffen haben.

WOOP ist inhaltsneutral, lässt sich demnach auf alle Lebenssituationen und für alle Zielmomente einsetzen.[7] „Von der Zusammenarbeit im Team bis zur Kindererziehung, vom Umgang mit Geld bis hin zum Studium, von der Berufswahl bis zur Entscheidung, was es zum Frühstück geben soll" (Oettingen 2017, S. 205f.).

Mit WOOP lässt sich also immer dann arbeiten, wenn es um Verhaltensänderungen gehen soll und diese dem Bedürfnis der Beratenen entspringen. Genau dies versuchen wir mit den nachfolgenden Methoden zu unterstützen.

Für die praktische Umsetzung im Alltag der Jobcenter und Bildungs- und Beschäftigungsträger heißt dies:

1. Nehmen Sie zuerst alle vorgestanzten Zielformulierungen aus ihrem IT-System und trauen sie sich zu, eigene Formulierungen mit ihren KundenInnen zu erarbeiten
2. Wagen sie bei Leitzielen auch Formulierungen, die untypisch für einen bürokratischen Alltag sind. Wenn sogar oberste Richter (Udsching 2011) die Praktiker ermutigen, mehr Individualität in der Zielerarbeitung walten zu lassen, dürfte der behördliche Verweis auf die Rechtssicherheit nicht zum Hindernis werden.
3. Antizipieren Sie bei Fragen der Zielumsetzung auch Hindernisse und nutzen stärkenorientierte Formulierungen, um Ressourcen zielgerichtet einzusetzen.
4. Formulieren Sie dann möglichst nahe an der Sprache ihrer KundenInnen wenige Umsetzungsziele, die Sie dann nachhalten und im Hinblick auf das Ergebnis gemeinsam besprechen. Dabei ist die Zielverfehlung an sich nicht strafbar, passiert dies jedoch fortwährend im Alltag. Entscheidend für die zukünftige Planung ist, die Gründe der Zielverfehlung als „Hindernis" für kommende Zielplanungen einzubeziehen.

Daher sind unsere nachfolgenden Praxismethoden weniger an organisationalen oder gesetzgeberischen Erwartungshorizonten orientiert als an der Praktikabilität im Beratungsalltag von Grundsicherungs-, Bildungs- und Beschäftigungsträgern.

[7] Die Autorin hat hierzu eine kleine App entwickelt, die bei der Umsetzung der Strategie im Alltag helfen soll (Näheres unter http://woopmylife.org/home-de/). Einführend s. auch http://woopmylife.org/get-up-and-woop-de/

5. Methoden und Tools zur praktischen Zielarbeit

Wie können Case Managerinnen und Case Manager in der Beschäftigungsförderung die praktische Arbeit an Zielen in ihrem Beratungsalltag gestalten? Während in den vorherigen Kapiteln diese Frage aus einer übergeordneten und theoriegeleiteten Perspektive behandelt wurde, geht es im vorliegenden Kapitel um die Vorstellung von Methoden und Tools zur praktischen Zielarbeit. Beim Entwickeln von Zielen im Case Management sind häufig sehr persönliche Fragestellungen aus der Lebenswelt der Kunden und Klientinnen[8] berührt. Es geht nicht primär um die schnellstmögliche Vermittlung in Beschäftigungsverhältnisse oder eine fehlende Weiterbildung. Daher haben wir bei der Auswahl der Methoden sehr bewusst darauf geachtet, dass *auch* diese lebensweltliche Komponente bei der Entwicklung von Zielen Berücksichtigung finden kann. Alle hier vorgestellten Methoden sind darauf gerichtet, einen kreativen Zugang zu den Wünschen, Werten, Fähigkeiten und Erfahrungen der Kunden und Klientinnen zu ermöglichen. Die Methoden und Tools schaffen dabei den Rahmen, innerhalb dessen die Gedanken, Gefühle und Handlungsabsichten der Kunden und Klientinnen zur Sprache kommen und in Richtung motivierender Ziele und Handlungspläne weiterentwickelt werden können.

Wie ist das folgende Kapitel aufgebaut? Wir stellen insgesamt 13 Methoden und Tools vor, die wir in unterschiedlichen Literaturquellen gefunden und für die Zielarbeit im Case Management angepasst, modifiziert und weiterentwickelt haben. Alle Methoden und Tools in Kapitel 5.1 wurden zusätzlich in Jobcentern und bei Beschäftigungsträgern sowie im Rahmen von Fallmanagementtrainings auf ihre Praxistauglichkeit hin erprobt. Darüber hinaus stellen wir in Kapitel 5.2 Methoden und Tools dar, die uns für die praktische Zielarbeit als hilfreich und wirksam erscheinen, für die eine Praxiserprobung im Case Management aber noch aussteht.

Die Darstellung der Methoden und Tools folgt einem einheitlichen Aufbau:

- Die Grundidee: Worum geht es?
- Zuordnung der Methode zur WOOP-Formel (**W**ish, **O**utcome, **O**bstacle, **P**lan – vgl. Kap. 4)
- Grundlegendes Vorgehen
- Zeitaufwand für die Methode
- Benötigtes Material
- Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung
- Feedback zur Methode aus der Praxiserprobung (nur Kap. 5.1)

Die Nutzung der vorgestellten Methoden und Tools setzt neben Offenheit für neue Ideen und Zugänge auch eine gewisse Erfahrung in Beratung mit der jeweiligen Zielgruppe voraus. Basistechniken und -methoden der Beratung sollten aus Schulungen und Praxiserfahrungen vertraut sein. In diesem Zusammenhang möchten wir auch Trainerinnen und Trainer ermutigen, mit ihren Teilnehmenden unsere Kreativmethoden zur praktischen Zielarbeit im geschützten Übungssetting auszuprobieren.

[8] Um den unterschiedlichen institutionellen Bezeichnungen Rechnung zu tragen, verwenden wir im Folgenden zumeist das Begriffspaar Kunde/Klientin. Die für das Case Management zuständige Fachkräfte bezeichnen wir hier als Beratende oder Beratungsperson.

Wir verstehen die vorliegende Schrift als ein „work in progress“, d. h. wir möchten das Set an Methoden und Tools erweitern und weiterentwickeln. Sollten Sie aus Ihrer Praxis oder Ihren Trainings Erfahrungswerte mit den hier vorgestellten Methoden gesammelt oder andere Methoden der Zielarbeit erfolgreich eingesetzt haben, freuen wir uns über Ihr Feedback.

Sie können hierzu folgende Kontaktadresse nutzen: Ursula.Jaeger2@arbeitsagentur.de.

Abschließend möchten wir uns bei allen Kolleginnen und Kollegen bedanken, die uns durch die Erprobungen in der Praxis oder in Schulungen unterstützt haben. Ganz besonders sind hier die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jobcenters Landkreis Northeim zu erwähnen – sie haben in Zusammenarbeit mit Alex Schumann einen Großteil der nachfolgenden Feedbackbögen erstellt.

5.1 In der Praxis erprobte Methoden und Tools

5.1.1 Ampeltorte

Worum geht es?[9]

In der Beratung ist es wichtig den Klienten/den Kundinnen aufzuzeigen, in welchen Bereichen ihres Lebens sie bereits zufrieden sind. Ebenso von Bedeutung ist es festzuhalten, wo, z. B. aufgrund von Problemen oder Konflikten, Änderungen notwendig sind. Die Methode Ampeltorte ermöglicht es, sich einen Überblick über die Gesamtsituation zu verschaffen, z. B. im Assessment oder Re-Assessment. Sie hilft, Wichtiges von weniger Wichtigem zu trennen und auch „Ruhezonen" wertzuschätzen, in denen das Leben einem ruhigen Fluss gleicht.

Lässt man sich Zeit und gibt den einzelnen Themen Raum, dann lassen sich Ressourcen identifizieren, Veränderungspotenziale erschließen und Hindernisse identifizieren. Die Methode bietet sich auch zur Reflexion und als Grundlage der weiteren Hilfeplanung an.

Abbildung 1: Die Ampeltorte - ein Wegweiser zur Klärung von Handlungsbedarfen

Quelle: Eigener Entwurf

Zuordnung WOOP-Formel

Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der Ampeltorte bieten in der WOOP-Formel Einsatzfelder sowohl im Bereich der Wunschäußerungen wie der Wunschkonkretisierung aber auch bei der Frage nach möglichen Hindernissen.

Vorgehen

Der Klient/Kunde zeichnet auf ein DIN A 4 Blatt einen Kreis und unterteilt ihn in 3 Bereiche:

- Grün steht für „Das läuft gut." (Zufriedenheit) bzw. „Das bringe ich mit." (Ressourcen)
- Gelb steht für „Das ist in Klärung, da bin ich dran."
- Rot steht für „Das ist schwierig." (Problem/Konflikt/Handlungsbedarf).

Im ersten Schritt geht es darum, die Themen zu identifizieren und was aus Sicht des Kunden/der Klientin in welchem Tortenbereich festzuhalten ist. Hilfreiche Anregungen hierfür sind evokative Fragestellungen nach Zufriedenheitsphasen, gelungenen Projekten, was schlaflos macht o. Ä.

Im zweiten Schritt besprechen Klientin/Kunde und Berater, welcher Anteil verändert werden soll. Daraufhin werden erste Ansätze/Ideen gemeinsam entwickelt: In welche Richtung könnte die Veränderung gehen? Was braucht es dafür? Welche Ressourcen sind dafür vorhanden? Gibt es Ressourcen/Optionen, die dem Kunden/Klienten bisher nicht bewusst waren? Zeigen sich Hindernisse? Gibt es Ideen für erste konkrete Schritte in Richtung Veränderung und wer soll sie tun?

[9] Anregungen entnommen: Steiner (2006b); Egger-Subbotisch et al. (2015); El Hachimi & Stephan (2000)

Variante: Berater und Kunde/Klientin erarbeiten die Ampeltorte unabhängig voneinander und vergleichen dann ihre Ergebnisse. Durch die unterschiedlichen Sichtweisen können zusätzliche Ressourcen erkannt oder Handlungsbedarfe abgeleitet werden.

Zeitaufwand:

ca. 60 bis 90 Minuten

Material:

DINA 4 Papier oder Flipchart sowie Stifte oder Textmarker, ggfs. auch Post-it in den Farben Grün, Gelb und Rot. Mit der Erarbeitung auf Post-its ergibt sich die Möglichkeit einer späteren Priorisierung.

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Es wird eine Aufteilung in drei gleich große Stücke empfohlen. Viele Kunden/Klienten neigen dazu, eher defizitorientiert zu denken. Durch die gleiche Gewichtung wird vermieden, dem roten Bereich zu viel Bedeutung beizumessen.
- Die Visualisierung kann auch im Sinne einer Verkehrsampel erfolgen.
- Bei eher unsicheren Kunden bzw. bei noch nicht sehr gefestigtem Arbeitsbündnis sollte die Fachkraft die Methode mit dem „grünen Bereich“ einführen, z. B.: „Grün“ ist schon mal, dass Sie heute hier sind und wir miteinander arbeiten können.“
- Die Methode ist für Kunden/Klienten leicht verständlich und an vielen Stellen im Beratungsprozess einfach anwendbar.

Feedback 1 zur Methode Ampeltorte aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**
2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):											
23 Jahre, männlich, Hafterfahrung, ohne Berufsabschluss, Berufserfahrung nur während Haft erlangt											
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:											
Kunde hat unterschiedliche Ansprüche an seine Lebensgestaltung; soziale Gemeinschaft ist für ihn sehr wichtig. Darüber hinaus sind Anhaltspunkte für eine Integration im Gespräch kaum erfassbar.											
4. Zeitlicher Umfang:	45-60 Minuten										
5. Skizze zur Umsetzung:											
s.o.											
6. Ergebnisse und Nutzen:											
Ampeltorte half bezüglich der Visualisierung aller Ressourcen sowie unbekannter bzw. noch nicht hinterfragter Optionen. Themen für die Beratung (Berufsabschluss) wurden klarer.											
7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:											
X	**Ich werde die Methode wieder so anwenden.**										
	Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:										
	Ich werde die Methode nicht wieder anwenden. Begründung:										
8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:											
▪ Priorisierung optisch oder mittels Skalierung verdeutlichen ▪ Sehr geeignet als Strategietool nach der Erarbeitung einer Zieloption (hier Ausbildung); Kunde nahm das Ergebnis mit ▪ Gut für Fremd- und Selbsteinschätzung											

Feedback 2 zur Methode Ampeltorte aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
32 Jahre, männlich, seit 1,5 Jahren arbeitslos, multiple gesundheitliche Einschränkungen, abgeschlossenes Studium der Sozialen Arbeit, keine Berufserfahrung
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Kunde kann aufgrund seiner gesundheitlichen Einschränkungen nicht im sozialen Bereich im direkten Kontakt mit Menschen arbeiten. Um Ressourcen klar zu machen und um die Notwendigkeit einer beruflichen Neuorientierung aufzuzeigen, wurde die Methode der Ampeltorte angewandt.

4. Zeitlicher Umfang:	45-60 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
▪ Aktuelle Situation besprochen, Methode der Ampeltorte angesprochen und Bereitschaft des Kunden abgefragt; Methode ausführlich erklärt und mit Beispielen unterlegt ▪ Kunde Materialien überlassen und abgefragt, in welcher Form er die Methode anwenden will (in Anwesenheit des FM oder alleine), ausreichend Zeit gelassen, die Torte zu füllen (ca. 20 min.) ▪ Ergebnis ausführlich besprochen (Ressourcen verdeutlicht, mit Handlungsbedarfen abgeglichen, daraus neue Zielsetzung erarbeitet), mündliche Ergänzungen der Bereiche aus Sicht des FM, Ergebnisse teilweise schriftlich festgehalten. ▪ Befindlichkeit nach der Methode abgefragt (positiv!), Tortenbild und schriftliche Ergebnisse (mit bestimmten zu erledigenden Aufgaben) mitgegeben.
6. Ergebnisse und Nutzen:
▪ Kunde wurde verdeutlicht, dass viele Ressourcen vorliegen, die ihm eine große Bandbreite an Möglichkeiten der (beruflichen) Lebensgestaltung verschafft. Im Vergleich zu den Handlungsbedarfen wurde ihm zudem auch verdeutlicht, dass eine berufliche Neuorientierung notwendig ist, da bisherige berufliche Perspektiven nicht umsetzbar sind. ▪ Neue Zielsetzung wurde ausgearbeitet (berufliche Umorientierung im sozialen Bereich von praxisorientierter sozialer Arbeit zu verwaltungsorientierter sozialer Arbeit). Noch abzuklärende Themen (gelbes Tortenstück) konnten teilweise durch Heranführung an entsprechende Netzwerkpartner in Bearbeitung gebracht werden.

7.	Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:
	Ich werde die Methode wieder so anwenden.
X	**Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:**

In der Vorbereitung auf die Beratung eine Ampeltorte aus Sicht des FM anfertigen und in der Beratung die beiden Torten (Kunde-FM) vergleichen, um ggf. weitere Ressourcen zu erkennen und um ggf. weitere Handlungsbedarfe auszuarbeiten.

8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:

- Gute Methode, um Ressourcen zu verdeutlichen, deren sich der Kunde oft nicht bewusst ist, weil Probleme die Sicht auf diese versperren. Im Zusammenspiel mit den Handlungsbedarfen kann dadurch eine neue Zielsetzung erarbeitet werden, die in einer „normalen“ Beratungssituation schwer zu erreichen ist.
- Im Vorfeld ausführliche Erklärung der Methode notwendig, Bereitschaft des Kunden sich darauf einzulassen muss vorhanden sein. Ausreichend Zeit einplanen, da Kunde evtl. viel Zeit benötigt, um sich die einzelnen Themen zu überlegen und zu verschriftlichen und da das anschließende Beratungsgespräch zeitlich umfangreich ist.

Feedback 3 zur Methode Ampeltorte aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
44-jährige Alleinerziehende (Tochter 9 J. alt), Bürokauffrau, seit 2014 arbeitslos, zuvor Maßnahmeteilnahmen
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Berufliche (Neu-)Orientierung; Vereinbarkeit mit Kinderbetreuung

4. Zeitlicher Umfang:	45-60 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
Vorbereitung mit Flipchart und farbigen Post-its Ausgangsfrage: 1. Was läuft gut? – grüne Post-its Anschließend: 2. Was macht Sie unzufrieden? Was möchten Sie verändern? –Rote Post it‘s
6. Ergebnisse und Nutzen:
Während Kundin über zu verändernde Situation spricht, stellt sich heraus, dass sie gedanklich und auch praktisch schon erste Lösungsschritte gemacht hat und einige rote Post-its ändern sich in gelbe. Anschließend hat sie rote und gelbe Post-its noch nach Dringlichkeit sortiert, was einen guten Überblick über die aktuelle Situation gibt und weitere To-do’s aufdeckt.

7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:	
X	**Ich werde die Methode wieder so anwenden.**
	Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:
	Ich werde die Methode nicht wieder anwenden. Begründung:

5.1.2 Der 80. Geburtstag

Worum geht es?[10]

Die Idee ist, über einen in der Zukunft liegenden Zeitpunkt Zugang zu grundlegenden oder verborgenen Vorstellungen, Werten, Wünschen und Stärken zu erhalten.

Zuordnung WOOP-Formel

Der 80. Geburtstag ist vorrangig im Bereich der Wunschvorstellungen einzuordnen, kann vereinzelt aber auch bei der Wunschkonkretisierung (outcome) helfen.

Vorgehen

Die Methode enthält folgende Schritte:

1. Einstieg: *Stellen Sie sich vor, Sie feiern Ihren 80. Geburtstag. Wen laden Sie ein?*

   Ziel ist es, herauszuarbeiten, wer die wichtigen Personen im Leben des Klienten/Kunden sind, mit wem er/sie gerne eine Rückschau betreiben würde.

2. Auswahl Festredner/in: *Wer von den Menschen, die Sie gerade benannt haben, sollte eine Rede anlässlich Ihres Geburtstages halten? Wen würden Sie sich wünschen? Wer ist Ihnen besonders wichtig?*

3. Die Rede: *Was genau wünschen Sie sich, dass diese Person über Sie sagt?*
   Welche Geschichten/Anekdoten würde die Person über Sie erzählen?
   Was zeichnet Sie aus? Worauf wären Sie stolz?
   Was haben Sie dann in Ihrem Leben bewegt/erreicht?

   Die Beratungsperson sollte nach konkreten Geschichten und Begebenheiten, die sich im Leben des Kunden/der Klientin zugetragen haben und dabei mitschreiben.

4. Reflexion: Die Rede, die darin enthaltenen Geschichten und Bilder werden gemeinsam im Hinblick auf Werte, Stärken und Wünsche reflektiert.

5. Erste Ableitung von Zielen und Plänen:
   Was ist Ihnen besonders wichtig?
   Wie können Sie das erreichen?
   Was brauchen Sie dazu?

   Welcher Konkretisierungsgrad hier möglich ist, wird sich situativ entscheiden müssen. Im Mittelpunkt der Methode steht, dass beide Gesprächspartner einen Zugang zu den (impliziten) Wünschen, Werten und Ressourcen des Kunden/der Klientin bekommen.

Zeitaufwand: 30 Minuten

Material: Papier und Stift, ggf. Moderationskarten, Flipchartpapier

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Die Auswahl des konkreten Alters ist variabel (z. B. 40. Geburtstag bei einem 25jährigen Kunden).
- Die Methode ist ebenfalls im Gruppensetting gut anwendbar – auch in der Einstiegsphase

[10] Anregungen entnommen: Steiner et. al. (2013, S. 83).

Feedback zur Methode der 80. Geburtstag aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**		**Einzelberatung**	**X**	**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
Gruppe von alleinerziehenden Frauen zwischen 25 und 43 Jahren; langzeitarbeitslos, wenig/keine beruflichen Hintergründe
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Im Rahmen eines Gruppencoachings zur Heranführung an den Arbeitsmarkt

4. Zeitlicher Umfang:	30 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
Alle Fragen visualisiert auf Flipchart
6. Ergebnisse und Nutzen:
▪ Eigene Ressourcen werden erkannt und gewürdigt; Bezüge/Bezugspersonen innerhalb des eigenen Systems werden strukturiert ▪ Erkenntnis wichtig, dass der Mensch nicht allein mit Problemen behaftet ist ▪ Produktiv für nachfolgende Einzelgespräche und Entwicklungspläne
7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:

	Ich werde die Methode wieder so anwenden.
X	**Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:**

▪ Auf die Fragen „worauf wären Sie stolz gewesen, was haben Sie bewegt?“ kam keine Resonanz; der Fokus auf Ressourcen ist produktiver
8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:
▪ Eine Gruppe von 5 Personen ist ausreichend ▪ Da heute lebende, in der Zukunft aber wahrscheinlich nicht mehr lebendige Menschen (Eltern) benannt werden, ist eine genaue Anmoderation sehr wichtig ▪ Möglich: Die Gegenwart wird „eingefroren“ und bleibt unverändert, nur der Teilnehmer selbst erlebt seinen Geburtstag mit den Personen aus der Gegenwart

5.1.3 Lebensrollen

Worum geht es?[11]

Während ihrer Sozialisation nehmen Menschen unterschiedliche, zugeschriebene oder selbst gewählte Rollen ein – sowohl im privaten und beruflichen als auch im gesellschaftlichen Kontext. Diese Methode ermöglicht dem Klienten/der Kundin einen Blick auf die in der Vergangenheit eingenommenen Rollen, um daraus wünschenswerte Rollen für die Zukunft zu entwickeln.

Zuordnung WOOP-Formel

Diese Methode ist vorrangig im Bereich der Wunschvorstellungen einzuordnen.

Vorgehen

Der Klient hat etwa 30 Minuten Zeit, sich seine bisher eingenommenen/aktuellen Rollen zu vergegenwärtigen und sich dazu Notizen zu machen. Folgende Leitfragen können unterstützen:

- Welche Rolle(-n) habe ich in den letzten 10 Jahren eingenommen?
- Welche Rolle(-n) nehme ich momentan ein?
- Welche Rolle(-n) möchte ich in Zukunft einnehmen?
- Welche Rolle liegt mir am besten, welche am wenigsten gut?
- Welche Rollenübernahme möchte ich noch erlernen?

Im Gespräch werden die unterschiedlichen Rollen thematisiert. Dabei werden im ersten Schritt unangenehm erlebte und hemmende Rollen identifiziert. Leitfrage ist hier: Welche Rollen kann und möchte ich ablegen bzw. reduzieren?

Im zweiten Schritt stehen die Zukunftsrollen im Fokus: Welche Rollen möchte ich in Zukunft einnehmen?

Zeitaufwand:

30 Minuten für die Vorbereitung des Klienten; 60 Minuten für das Auswertungsgespräch

Material:

Farbige Stifte, Papier, alternativ: farbige Moderationskarten; Auflistung der Fragen

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Der Berater sollte Wert darauflegen, dass die Diskussion der Zukunftsrollen im Vordergrund steht. So können Ressourcen aktiviert, Perspektiven eröffnet und Ziele entwickelt werden.
- Ohne Vorbereitung des Klienten ist die Methode sehr zeitaufwändig. Eventuell erfolgt die Auseinandersetzung mit den Fragen vorab zu Hause, um dann im Gespräch die Ergebnisse zu thematisieren und festzuhalten. Auch bei Bearbeitung der Fragen im Beratungskontext muss der Klient auf das Thema und die Methode vorbereitet sein.
- Bei älteren Klienten reicht die Rückschau auf die vergangenen 10 Jahre nicht aus.
- Die Abgrenzung zu therapeutischen Gesprächen muss unbedingt beachtet werden.

[11] Anregungen entnommen: Steiner et al. (2006b); El Hachimi & Stephan (2000)

Feedback 1 zur Methode Lebensrollen aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
44-jährige, alleinerziehende Frau mit einem 12-jährigen, behinderten Sohn (sehr aufwändige Betreuung), in der Vergangenheit Suchtproblematik, seit fünf Jahren lebt die Kundin abstinent, sie hat eine abgeschlossene Ausbildung als Bürokauffrau, geringe Berufserfahrung und ist langzeitarbeitslos
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Herausarbeiten positiv erlebter Lebensrollen, um Anknüpfungspunkte für die Zukunft zu finden

4. Zeitlicher Umfang:	90 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
Vorbereitung: Flipchart mit Fragen, farbige Moderationskarten, Stifte Es erfolgte ein Rückblick auf die vergangenen 20 Jahre mit dem Schwerpunkt auf den beruflichen und familiären Rollen Verwendung von 4 Farben für berufliche/familiäre/geliebte/ungeliebte Rollen in der Gegenwart bzw. Vergangenheit; daraus Ableitung von zukünftigen Rollen
6. Ergebnisse und Nutzen:
▪ Die Kundin entwickelt aus der ungeliebten Rolle der zuarbeitenden Bürokauffrau den Wunsch nach einer stärker kreativen Tätigkeit ▪ Konkret wurde herausgearbeitet, dass sie sich beruflich umorientieren und als Floristin erproben möchte ▪ Mit der Einschaltung von Netzwerkpartnern zur Unterstützung bei der Betreuung des Sohnes steht ihr ein Zeitfenster von ca. 5 Stunden täglich zur Verfügung
7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:

X	**Ich werde die Methode wieder so anwenden.**
	Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:
	Ich werde die Methode nicht wieder anwenden. Begründung:

8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:

Feedback 2 zur Methode Lebensrollen aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**		**Einzelberatung**	**X**	**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
Gruppe von alleinerziehenden Frauen zwischen 25 und 43 Jahren; langzeitarbeitslos, wenig/keine beruflichen Hintergründe
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Im Rahmen eines Gruppencoachings zur Heranführung an den Arbeitsmarkt

4. Zeitlicher Umfang:	75 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
Offene Gesprächsrunde mit umfangreicher Visualisierung an Pinnwand und auf Flipchart
6. Ergebnisse und Nutzen:
▪ Selbstpräsentation (Moderationskarten ankleben und kommentieren vor der Gruppe) wurde sehr positiv aufgenommen ▪ Klassisches Rollenverständnis wurde reflektiert, ebenso die Rolle als Arbeitnehmerin (unspezifisch); Erfordernisse und Bedürfnisse aus allen Rollen waren Thema; Rollenwechsel und Sichtbarmachung aller Rollen wurden positiv wahrgenommen

7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:	
	Ich werde die Methode wieder so anwenden.
X	**Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:**
▪ Die Rolle des „ich“ konnte so nicht angenommen werden, sinnvoller erscheint eine Trennung, also separate Besprechung und Reflexion der eigenen Bedürfnisse im Rahmen von Einzelgesprächen im Nachgang	
	Ich werde die Methode nicht wieder anwenden. Begründung:

8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:
▪ Visualisierung sehr wichtig! ▪ Je besser die Gruppe untereinander bekannt ist, desto besser sind die Ergebnisse

5.1.4 Baum der Stärken und Erfolge

Worum geht es?[12]

Jeder Mensch hat besondere Fähigkeiten und persönliche Stärken, denen er sich häufig nicht bewusst ist. Der Baum der Stärken und Erfolge ist eine kreative Methode, um eigene Stärken, Interessen und im bisherigen Leben Gelungenes zu identifizieren und dadurch das Selbstwertgefühl zu stärken. Daraus können Prioritäten und Wünsche für die Zukunft abgeleitet werden.

Zuordnung WOOP-Formel

Die Methode kann im Bereich der Wunschvorstellungen, der Wunschkonkretisierung und zur Entwicklung eines Zieles oder Planes angewandt werden.

Vorgehen

Der Kunde/die Klientin erhält Stifte und ein DINA 4- Papier und zeichnet darauf einen Baum mit Wurzeln. Das weitere Vorgehen kann unterschiedlich gestaltet werden.

Variante a) In die Wurzeln werden formal erworbene Qualifikationen (Schul- und Berufsabschluss, Studium etc.), in den Stamm persönliche, soziale, intellektuelle und körperliche Stärken geschrieben. Auch außerberufliche Erfahrungen sind hierfür wichtige Quellen. Daraus werden neue berufliche Alternativen abgeleitet, die dann in den Zweigen visualisiert werden.

Variante b) Es werden keine Kategorien vorgegeben. Der Beratende erfragt, was der Kunde/die Klientin als eigene Wurzeln ansieht, die ihm/ihr Kraft geben. Genau so offen kann mit dem Stamm und den Zweigen umgegangen werden.

Die Beratungsfachkraft unterstützt den Prozess, verstärkt positive Ideen und kann nachfragen, wie es zu den Assoziationen kam. Gemeinsam wird herausgearbeitet, womit sich der Kunde/die Klientin besonders identifiziert. Daraus können dann erste Ziele und Planungsschritte abgeleitet werden.

Zeitaufwand

Ca. 60 Minuten

Material

Farbige Stifte, Papier, im Gruppensetting auch Flipchart oder Pinnwand

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Die Methode wurde im Rahmen von Fallmanagementtrainings erprobt. Nach anfänglichen Bedenken gegenüber dieser eher ungewohnten Herangehensweise, war die Rückmeldung der Teilnehmenden sehr positiv: Die Methode bietet Abwechslung, ermöglicht Wertschätzung, ist kreativ, macht Spaß, fördert Selbstreflexion, lenkt den Blick auf Stärken, Ressourcen und frühere Erfolge. Dadurch können Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeitserwartung gesteigert werden.
- Die Methode ist auch im interkulturellen Kontext gut einsetzbar.
- Die Methode ist auch für den Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung geeignet. Die Fremdeinschätzung kann vom Beratenden, vom persönlichen Umfeld des Kunden/der Klientin oder im Gruppensetting von anderen Teilnehmenden eingebracht werden. Dies ermöglicht es, den Baum um weitere Stärken und Erfolge zu ergänzen.

[12] Angelehnt an Steiner et al. (2006a)

Feedback zur Methode Baum der Stärken und Erfolge aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**		**Einzelberatung**	**X**	**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
Gruppe von alleinerziehenden Frauen zwischen 25 und 43 Jahren; langzeitarbeitslos, wenig/keine beruflichen Hintergründe
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Im Rahmen eines Gruppencoachings zur Heranführung an den Arbeitsmarkt

4. Zeitlicher Umfang:	75 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
Visualisierung auf Flipchart
6. Ergebnisse und Nutzen:
▪ Selbstpräsentation vor der Gruppe wurde sehr positiv aufgenommen. Starke Resonanz in den Familien, da gemalte Bäume mit nach Hause genommen und diskutiert, teils auch überarbeitet wurden. Gute Überleitung in die individuellen Einzelgespräche
7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:

	Ich werde die Methode wieder so anwenden.
X	**Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:**

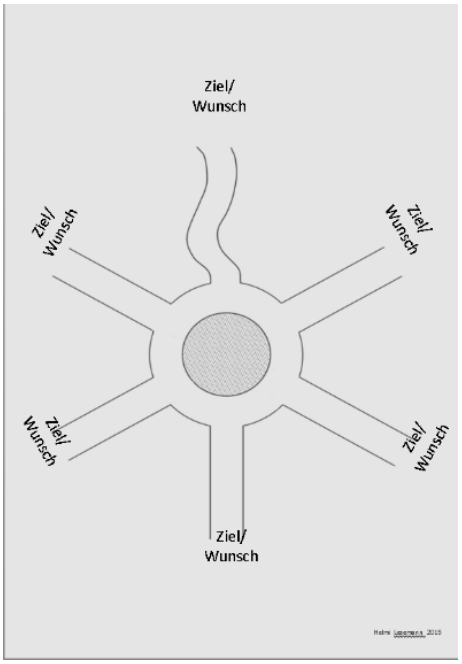
▪ Verzicht auf die vordergründige Unterteilung in persönliche, soziale, intellektuelle und körperliche Ressourcen, da unnötige Komplizierung
8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:
▪ Raumgröße beachten, Vielfalt an Material besorgen

5.1.5 Kreisverkehr

Worum geht es?[13]

Die Methode dient zur Unterstützung, wenn der Prozess der Zielfindung stagniert. Der Kreisverkehr soll verdeutlichen, dass es mehrere Möglichkeiten für den Kunden/die Klientin geben kann, um seine oder ihre stagnierende Situation zu überwinden. So lassen sich auch ambivalente Zustände im Hinblick auf eine Verhaltensänderung visualisieren. Vor allem aber geht es darum, dass Wege unterschiedliche Kraftanstrengungen und Unterstützungsleistungen erfordern, wollen sie gelingen (vgl. auch die Methode "*Mit Bildern Lösungswege erkunden*").

Abbildung 2: Kreisverkehr - das Leben kennt viele Ein- und Ausfahrten



Quelle: Eigene Darstellung

Zuordnung WOOP-Formel

Der Kreisverkehr ist dem Bereich Wünsche zuzuordnen. Der Beginn ist offen, lässt also Träumereien zu, das Bild folgt dann durch die eher technische Visualisierung vor allem der Wunschkonkretisierung (obstacle). Was würde sich ändern, wenn die Wünsche in Erfüllung gingen? Welche Gefühle vermittelt der erfüllte Wunsch? Diese Imagination ist wesentlicher Teil des mentalen Kontrastierens (vgl. Kap. 4).

Vorgehen

Die geäußerten Ziele/Wünsche werden an den diversen Ausfahrten notiert. Die ‚obere' Straße zeigt, dass es selten einen geraden Weg gibt, sondern ‚Schlenker'/Umwege nötig sind, die auch thematisiert werden.

Die Realisierbarkeit findet zunächst keine Beachtung. Alle Wünsche/Ziele werden im Gespräch exploriert und sichtbar gemacht. Auch Umwege werden berücksichtigt und besprochen. Dadurch können Einstellungen und Handlungsmotive des Kunden/der Klientin herausgearbeitet und für den weiteren Prozess genutzt werden. Erst danach geht es um die Umsetzbarkeit der Ziele/Wünsche und deren Priorisierung (z. B. nach Dringlichkeit, Attraktivität, Zeitschiene) sowie mögliche Hindernisse.

Zeitaufwand

45-60 Minuten

Material

Papier und Stift

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Eingeführt werden sollte die Methode im Beratungsgespräch durch den Beratenden. Die Fortführung ist für den Kunden/die Klientin als Eigenarbeit und Vorbereitung auf ein Folgegespräch gut möglich.
- Die Methode ist sehr gut einsetzbar im Themenkomplex „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" und hilfreich bei Kundinnen/Klienten mit Abhängigkeitserkrankungen.

[13] Die Methode wurde von Helmi Lesemann entwickelt.

Feedback 1 zur Methode Kreisverkehr aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
Frau K., 23 J, lebt bei Mutter mit 2 Schwestern, 1 Kind in Pflegefamilie, Hauptschulabschluss, Aktivierungsmaßnahme mehrfach abgebrochen, seit 3 J arbeitslos
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Welche Ziele kann Kundin für sich definieren unabhängig von Realisierbarkeit?

4. Zeitlicher Umfang:	Ca. 60 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
Voraussetzung ist, dass die Kundin zu ‚Brainstorming' in der Lage ist und ein Veränderungswunsch besteht. Ausdruck der Visualisierung als Vorlage.
6. Ergebnisse und Nutzen:
▪ Die Methoden bringen den Kunden aus der Stagnation, Gedanken werden wieder auf die Zukunft gerichtet. ▪ Anschließend können die Ziele auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft und in eine ‚Rangfolge' gebracht werden.

7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:	
X	**Ich werde die Methode wieder so anwenden.**
	Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:
	Ich werde die Methode nicht wieder anwenden. Begründung:
8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:	

Feedback 2 zur Methode Kreisverkehr aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
Mitte 30, männlich, Förderschulabsolvent, ohne Berufsabschluss, Herzprobleme ohne Krankheitseinsicht
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Bisherige Tätigkeiten nicht (mehr) realistisch – dort häufiges Scheitern u. a. aufgrund gesundheitlicher Probleme. Auch berufliche Ideen des Kunden nicht realistisch.

4. Zeitlicher Umfang:	Ca. 45-60 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
Kunde zeigte sich aufgeschlossen für die Methode – auf eigenen Wunsch wurde der Schwerpunkt Gesundheit gewählt. Beginn sehr offen, dann zunehmende Spezialisierung, dadurch waren immer mehr Entwürfe nötig, da immer neue „Teilstücke“ dazukamen.
6. Ergebnisse und Nutzen:
Bleibt abzuwarten; das Gespräch wurde zu dem Zeitpunkt beendet, als der Kunde Anzeichen von Erschöpfung zeigte. Er nahm die Skizzen mit und soll sie weiter ausarbeiten.

7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:	
X	**Ich werde die Methode wieder so anwenden.**
	Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:
Durch die Methode gelang ein systemischer Zutritt zur Lebenswirklichkeit des Kunden.	
8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:	
▪ Große Bögen (A 3) verwenden und zuerst mit Bleistift arbeiten, da sonst mehrmalige Entwürfe nötig sind ▪ Für Zeit und Ruhe sorgen	

5.1.6 Assoziatives Zeichnen

Worum geht es? [14]

Es gibt Kunden/Klientinnen, die ungeübt in der Verbalisierung ihrer Gefühle und Gedanken sind. Sie sind jedoch oft zugänglicher, wenn Beratung sehr bilderstark ist und man ihnen die Möglichkeit gibt, ihre Gedanken, Gefühle oder Ideen in einfacher Art zu visualisieren.

Zudem wird Beratung zukünftig häufiger im interkulturellen Kontext stattfinden. Bilder überwinden sprachliche Barrieren und erleichtern die Abstimmung auf Themen und Ziele.

Zuordnung WOOP-Formel

Das assoziative Zeichnen ist vorrangig im Bereich der Wunschvorstellungen einzuordnen, es ermöglicht aber auch das Benennen von Hindernissen (obstacle).

Vorgehen

Zu Beginn sollte gemeinsam mit dem Kunden ein übergeordnetes Thema festgelegt werden, z. B. die Klärung von Lebens- und Berufsperspektiven, die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie.
Mögliche Impulse:

- *Welche Bilder/Wünsche/Vorstellungen haben Sie in Bezug auf Ihre Zukunft?*
- *Was bringen Sie an Erfahrungen mit?*
- *Welche Probleme sehen Sie?*
- *Versuchen Sie das zeichnerisch auszudrücken. Es kommt nicht auf die Schönheit der Zeichnung an.*

Nach Fertigstellung der Zeichnung (etwa 15 Minuten) gibt der Kunde/die Klientin seinem/ihrem Bild einen Titel/ein Motto o. ä. Im Anschluss wird über das Bild gesprochen und die damit verbundenen Gedanken, Erwartungen, Hoffnungen, Befürchtungen und Ängste.

Zeitaufwand:

Ca. 60 Minuten

Material:

DIN A4 oder DIN A3-Papier, verschieden farbige und dicke Stifte; Bildpostkarten

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Die Methode ermöglicht einen neuen Zugang, z. B. wenn die Beratung stagniert, weil es dem Kunden schwerfällt, (berufliche) Zukunftsvorstellungen zu entwickeln.

[14] Basierend auf Braun (2004); Steiner et al. (2014); anregend und vertiefend von Sperber (2017)

- Die Beratungsfachkraft muss die Methode gut erläutern, sie kann ansonsten leicht als „Kindergarten“ abgetan werden. Der Zusammenhang mit Fragen der beruflichen Orientierung und Entscheidung bzw. der sozialen oder gesundheitlichen Lage muss herausgestellt werden.
- Anstatt einer eigenen Zeichnung können auch Bildpostkarten genutzt werden. Denkbare Motive: Wege, Brücken, Landschaften, Bilder mit Licht und Schatten oder anderen Kontrasten. Der Kunde/Klient wählt aus einigen Karten mit unterschiedlichen Motiven eine aus und schildert anhand dieses Bildes seine Zukunftsvorstellungen, Wünsche, Befürchtungen. Es kann daraus eine individuelle Mindmap entwickelt werden, um dem weiteren Prozess eine Struktur zu geben (vgl. auch die Methode *mit Bildern Lösungswege erkunden*).
- Im interkulturellen Kontext ist zu entscheiden, ob das assoziative Zeichnen gegebenenfalls günstiger ist als die Nutzung von Bildkarten, da die vorbereitete Auswahl an Karten kulturell einseitig ausfallen kann und wichtige Motive auslässt.
- Die Methode ist auch im Gruppensetting, insbesondere interkulturell, gut einsetzbar. Auf einem in vier Felder aufgeteilten, großen Papierbogen können z. B. mehrere Teilnehmende ihre jeweilige Zeichnung gestalten. Der Austausch hilft dabei, sprachliche Hürden zu überwinden. Die Teilnehmenden stellen anschließend einzeln ihre Zeichnung vor und können dabei von den anderen Teammitgliedern unterstützt werden.

Feedback zur Methode assoziatives Zeichnen aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
24 Jahre, weiblich, kein Schul- oder Berufsabschluss, Tätigkeiten nur im Rahmen von Maßnahmen, nicht klar attestierte gesundheitliche Einschränkungen, 1,5 Jahre arbeitslos
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Klärung von Unterstützungsmöglichkeiten und Berufsperspektiven; bislang war diesbezüglich kein Ansatz erkennbar.

4. Zeitlicher Umfang:	60 Minuten mit Pause

5. Skizze zur Umsetzung:
▪ Längere Anlaufzeit und Erklärung notwendig; betonte „Sonder“zeit in der Beratung (Nachmittagstermin) ohne Zeitlimit ▪ Beratung fand nicht am Schreibtisch statt, sondern am „runden“ Tisch
6. Ergebnisse und Nutzen:
▪ Positives Ergebnis: Gesundheitliche Einschränkungen wurden sichtbarer – Angst-/Zwangserkrankungen konnten thematisiert werden ▪ Auch Problematik im Übergang von der Beratung zum Tun (Schwellenangst) wurde sichtbar ▪ Die Kundin wird weiter an dem Material arbeiten; das Ende ist noch nicht absehbar – evtl. Brücke zu einer Therapie
7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:

X	**Ich werde die Methode wieder so anwenden.**

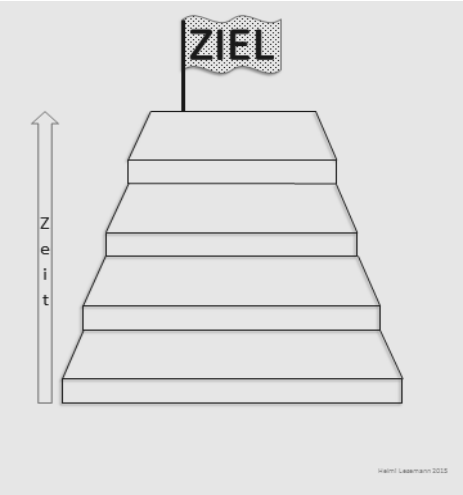
8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:
▪ Geeignet für Menschen, die kreatives Potenzial vermuten lassen ▪ Visualisierung als „Schubs“, wenn belastende Fakten/Hintergründe erörtert werden müssen. ▪ Übergang zur Erkundung von Berufsfeldern ist möglich

5.1.7 Zieltreppe

Worum geht es?[15]

Der Kunde/die Klientin hat bereits ein Ziel für sich erarbeitet. Die Zieltreppe visualisiert konkrete Schritte, um dieses Ziel zu erreichen – und zwar in einer sinnvollen Reihenfolge. Die Methode soll den Kunden/die Klientin dazu ermutigen, für sich Handlungsschritte zu entwickeln, die an die eigenen Ressourcen angepasst sind. Dies bietet auch die Chance für eine höhere Verbindlichkeit bei der Umsetzung.

Abbildung 3: Zieltreppe - Lohn und Mühen des Aufstiegs



Quelle: Eigene Darstellung

Zuordnung WOOP-Formel

Die Zieltreppe ist dem Bereich der Planung zuzuordnen**.** In diesem Schritt müssen die vorher erarbeiteten Hindernisse mitberücksichtigt werden.

Gegebenenfalls ist die Erarbeitung mit einem Wenn-Dann-Plan (vgl. Kap. 3) zu flankieren, wenn erkennbare Umsetzungsschwierigkeiten mit großer Wahrscheinlichkeit auftreten: Wenn xy passiert, dann werde ich folgende Anpassungen vornehmen/Schritte machen ...

Vorgehen

Ausgangspunkt ist ein gemeinsam erarbeitetes bzw. vom Kunden/von der Klientin formuliertes Ziel. Der Kunde/die Klientin notiert dieses Ziel auf einem DIN-A4-Blatt.

In einem gemeinsamen Brainstorming werden mögliche bzw. notwendige konkrete Umsetzungsschritte erarbeitet und dann sinnhaft aufeinander aufbauend als Treppenstufen visualisiert. Der Beratende ermutigt den Kunden/die Klientin, eigene Ideen zu nennen und, wenn möglich, auch selbst aufzuschreiben. Er moderiert den Prozess, stellt Fragen zur Anregung und gibt ggf. fachliche Hinweise.

Zusätzlich ist es möglich, auf einem Zeitstrahl Termine festzuhalten: Was soll bis wann durch wen geklärt/erledigt/erreicht sein? Im optimalen Fall entsteht so ein realisierbarer Zeitplan für die Umsetzung. Um Überforderung zu vermeiden, sind Zuversicht und Commitment des Kunden sowie der Umgang mit möglichen Hürden hier besonders zu beachten (vgl. Kapitel 2).

Zeitaufwand: ca. 60 Minuten

Material:

DIN A4-Papier (leer oder Vorlage) sowie Stifte, ggfs. auch Post-its

[15] Das Bild einer „Zieltreppe“ wird in verschiedenen Anwendungskontexten (z.B. beim Coaching von Führungskräften) genutzt; für den Beratungskontext des Case Managements haben wir eine eigenständige Adaption vorgenommen.

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Um Überforderung zu vermeiden, ist es ggf. sinnvoll, die Anzahl der Treppenstufen zu begrenzen.
- Der zeitliche Horizont sollte nicht zu groß sein. Eine relativ zeitnahe Zielerreichung erhöht die Motivation des Kunden/der Klientin für weitere Veränderungen.
- Auch Rückschritte auf der Treppe sind möglich und sollen nicht als ‚Versagen' interpretiert werden.
- Es können auch Beteiligte/Unterstützer eingetragen werden.
- Kunden/Klientinnen assoziieren die grafische Darstellung gerade mit der Zielflagge gelegentlich mit Gewinnen und Verlieren. Hier ist ggf. eine andere Darstellungsform der Treppe sinnvoll.
- Das Bild der Treppe kann auch dafür genutzt werden, über das „Fundament" des Kunden/der Klientin zu sprechen, auf dem die Treppenstufen/Umsetzungsschritte aufbauen (Ressourcen wie persönliche Stärken und Interessen)
- Die Methode ist auch als Eigenarbeit bzw. zur Vorbereitung für das nächste Gespräch einsetzbar. Ebenso kann sie für die Erarbeitung einer kleinschrittigen Eingliederungsvereinbarung genutzt werden.

Feedback zur Methode Zieltreppe aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):
24 Jahre, männlich, ohne Schulabschluss, Abbruch sowohl einer betrieblichen als auch einer außerbetrieblichen Ausbildung, seit mehreren Monaten arbeitslos. Möchte in absehbarer Zeit zu Verwandten in weit entfernte Großstadt umziehen.
3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:
Kunde möchte am neuen Wohnort zunächst als Helfer in einem Restaurant arbeiten, aber auch einen Berufsabschluss machen > Beratung zur Externenprüfung

4. Zeitlicher Umfang:	60 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:
Zieltreppe hatte 12 Stufen; wurde gemeinsam am Beratungstisch entwickelt
6. Ergebnisse und Nutzen:
▪ Vision des Kunden wurde deutlicher > Zukunft in einem Restaurant; gleichzeitig zeigten sich mögliche Problemfelder mit sozialem Umfeld am künftigen Wohnort & Restaurant mit Familienbezug) ▪ Kunde war sehr aktiv, hat die nächsten Schritte selbst erkannt

7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:	
X	**Ich werde die Methode wieder so anwenden.**
X	**Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:**
Erweiterung: Nach 2-3 Stufen „Treppenabsatz“ schaffen, als Ort der weiteren Klärung und/oder Raum für Wichtiges, aber Ungeklärtes.	
8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:	
▪ Außerhalb der „Stoßzeiten“ in der Beratung anwenden ▪ Methode hat Potenzial, stellt hohe Anforderungen an Kunde und Fallmanager ▪ Zwischenschritte sind nachträglich schwer einzubauen	

5.1.8 Veränderungsplan

Worum geht es?

Der Kunde/die Klientin hat ein klares Ziel für sich definiert. Der -sehr konkrete - Veränderungsplan dient dazu, die Veränderungsmotivation zu unterstützen und die Selbstverpflichtung zu stärken. Es ist bedeutsam, dass der Plan aus der Perspektive und durch die den Kunden/ die Klientin entwickelt wird.

Zuordnung WOOP-Formel

Der Veränderungsplan ist dem Schritt der Planung zuzuordnen; jedoch können auch Hindernisse einbezogen werden.

Vorgehen

Der Veränderungsplan stammt aus der Motivierenden Gesprächsführung (Miller & Rollnick 2015, S. 322ff.). Er beinhaltet folgende Punkte:

Abbildung 4: Aufbau Veränderungsplan

Die wichtigsten Gründe, warum ich die Veränderung umsetzen will:	
Die wichtigsten Ziele für mich selbst bei dieser Veränderung sind:	
Um meine Ziele zu erreichen, werde ich Folgendes tun: *Spezifische Tätigkeit*	*Wann*
Andere Personen, die mir bei der Veränderung helfen können: *Person*	*Hilfe*
Mögliche Hindernisse und wie ich sie selbst überwinden könnte: *Hindernis*	*Lösung*
Ich weiß, dass mein Plan erfolgreich ist, wenn folgende Ergebnisse eintreten:	

In Anlehnung an Miller & Rollnick (2015)

- Die wichtigsten Gründe, warum ich die Veränderung umsetzen will
- Die wichtigsten Ziele für mich selbst bei dieser Veränderung
- Um meine Ziele zu erreichen, werde ich Folgendes tun: (konkrete Tätigkeit und Zeitfenster)
- Andere Personen, die mir bei der Veränderung helfen können (Person und jeweilige Art der Hilfe)
- Mögliche Hindernisse und wie ich sie selbst überwinden könnte (konkretes Hindernis und Lösung)
- Ich weiß, dass mein Plan erfolgreich ist, wenn folgende Ergebnisse eintreten …

Der Kunde/die Klientin erhält den unausgefüllten Veränderungsplan. Der Beratende erläutert die einzelnen Felder; der Kunde/die Klientin plant und notiert möglichst eigenständig konkrete Aktivitäten und Termine und nennt Unterstützer. Wurden mögliche Hindernisse identifiziert, werden gemeinsam mögliche Lösungen i.S. der Wenn-Dann-Pläne (vgl. Kap. 3) erarbeitet. So wird eine hohe Akzeptanz des Plans erreicht. Der Veränderungsplan verbleibt beim Kunden/bei der Klientin, sodass er/sie jederzeit den Stand der Umsetzung für sich kontrollieren kann.

Zeitaufwand:

Die Dauer variiert je nach Zieldefinition und Leistungsfähigkeit des Klienten. In der Regel ist von mindestens 30 Minuten auszugehen, eventuell kann sich auch ein zweites Beratungsgespräch anschließen.

Material:

Vorlage Veränderungsplan, Stift

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Die Durchführung setzt einen klaren Veränderungswunsch des Kunden/der Klientin voraus; je konkreter die Veränderung benannt ist, umso einfacher können Strategien zur Umsetzung entwickelt werden.
- Wenn der Kunde/die Klientin nicht über ein unterstützendes Netzwerk verfügt, sollte auf diesen Abschnitt verzichtet werden bzw. zunächst mögliche Netzwerkpartner eingeschaltet werden.
- Bei vorangegangener, ausführlicher Beschreibung der Vorgehensweise kann der Plan auch für die Eigenarbeit ausgehändigt und anschließend in der Beratung besprochen werden.

Feedback zur Methode Veränderungsplan aus der Praxiserprobung

1. Setting des Beratungsgesprächs:											
X	**Jobcenter**		**Träger**		**Schulung**	**X**	**Einzelberatung**		**Gruppe**		**Sonstiges**

2. Relevante soziodemografische Daten (z. B. Alter, Geschlecht, Dauer der Arbeitslosigkeit, Berufliches):

Herr S., 24 J, alleinlebend, seit 2015 arbeitslos, Berufserfahrung als Helfer, Nachholen des Realschulabschlusses bei Abendschule abgebrochen, lebt sehr isoliert, psychische Erkrankung diagnostiziert

3. Ausgangssituation/Grund für die Anwendung der Methode:

Veränderung besteht in Aufnahme einer therapeutischen Behandlung – Kunde befürchtet, diese – wie viele andere Vorhaben – wieder vorzeitig abzubrechen

4. Zeitlicher Umfang:	Ca. 45 Minuten

5. Skizze zur Umsetzung:

Veränderungsplan mit größeren Feldern für Eintragungen vorbereitet.

6. Ergebnisse und Nutzen:

Konkreter Plan von Herrn S.:

Die wichtigsten Gründe, warum ich die Veränderung umsetzen will:

Ich möchte nicht mehr so alleine sein wie bisher.
Ich möchte eine Ausbildung oder Qualifizierung machen, damit ich nicht mehr von Hartz IV leben muss.

Die wichtigsten Ziele für mich selbst bei dieser Veränderung sind:

Ich möchte einen Weg aus meiner Krankheit finden.
Ich möchte meine Pläne gerne durchziehen und dranbleiben.
Ich möchte Freunde kennenlernen.

Um meine Ziele zu erreichen, werde ich Folgendes tun:

Spezifische Tätigkeit	Wann
Termin bei Institutsambulanz PIA vereinbaren	*Dienstagmorgen*
Überweisung bei Hausarzt abholen	*Mittwochmorgen*
Persönliche Rückmeldung an Fallmanagerin	*Donnerstag, 11 Uhr*

Andere Personen, die mir bei der Veränderung helfen können:

Person	Hilfe
Fallmanagerin	*Begleitung zu PIA-Termin*

Mögliche Hindernisse und wie ich sie selbst überwinden könnte:

Hindernis	Lösung
Ich schaffe es nicht mit dem Anruf	*Erinnerung in Handy*
Ich gehe nicht zum Hausarzt	
Ich verpasse den Termin bei Fallmanagerin	*Terminplan für Woche*

Ich weiß, dass mein Plan erfolgreich ist, wenn folgende Ergebnisse eintreten:

Ich habe einen Termin bei der Institutsambulanz und einen Therapeuten gefunden, der mir weiterhilft

- Kunde nimmt ‚klaren' Plan aus dem Gespräch mit; dieser kann helfen, Aspekte zu ermitteln, die die Umset-

zung hemmen oder erfolgreich begleiten i.S. einer Ressourcenorientierung ▪ Die Umsetzung ist überprüfbar ▪ Der Plan enthält mögliche Hindernisse, für die schon vorab Lösungen angedacht werden können	
7. Schlussfolgerungen – bitte ankreuzen bzw. erläutern:	
X	**Ich werde die Methode wieder so anwenden.**
	Ich werde die Methode wieder anwenden, aber mit folgenden Änderungen:
	Ich werde die Methode nicht wieder anwenden. Begründung:
8. Praxistipps für die Anwendung der Methode:	
▪ Beim letzten Aspekt des Veränderungsplans (Erfolg) sind unterstützende Fragen des Beraters notwendig; der Kunde Herr S. konnte den Transfer in ‚seine Zukunft' nicht alleine leisten	

5.2 Methoden und Tools aus dem Wissensschatz der Fachgruppe

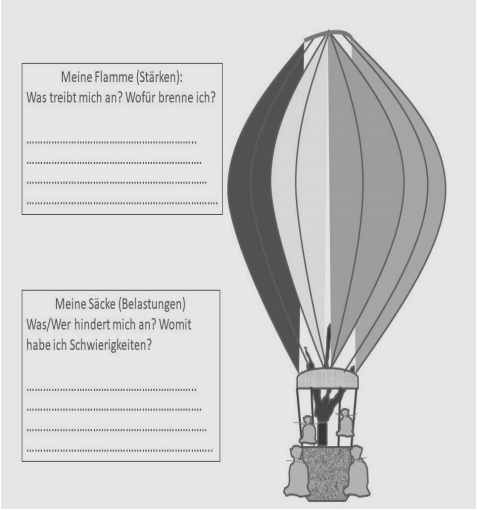
5.2.1 Heißluftballon – Ein Wertetool für viele Einsätze

Worum geht es?[16]

Der Heißluftballon ist ein ähnliches Tool wie die Ampeltorte und dient vor allem der Betrachtung der aktuellen Berufs- und Lebenssituation des Klienten/der Kundin. Im Vorgehen zeigen sich sowohl handlungsleitende Wertvorstellungen wie Stabilisierungsanker und Veränderungsnotwendigkeiten. Nach Holtmann bestehen die Zielsetzungen vor allem darin, sich

- der aktuellen Situation (beruflich/privat) bewusst zu werden,
- Entspannung und Erleichterung zu schaffen,
- unangenehme Lebensbereiche zu verändern,
- Stärken zu stärken – mehr von dem tun, was einen antreibt/motiviert sowie
- neue Lösungswege zu entwickeln.

Abbildung 5: Heißluftballon



Quelle: Eigene Darstellung

Zuordnung WOOP-Formel

Das Ballontool ist insbesondere bei Fragen der Wunschklärung und Wunschkonkretisierung nützlich. Naturgemäß trägt das Beispiel auch in die Bearbeitung der weiteren Phasen der WOOP-Formel, wenn der Berater/die Beraterin diese Phasen systematisch einbringt.

Vorgehen

Vorbereitung: Heißluftballon auf ein Blatt oder ein Flip Chart malen (Ballon und Korb) oder Vorlage vergrößert kopieren.

Ablauf: Erklärung der Übung für den Klienten: „Ich würde gerne mit Ihnen Ihre aktuelle Lebenssituation betrachten und habe dazu einen Heißluftballon mitgebracht. Damit dieser mit Ihnen im Korb steigen kann, brauchen wir das Feuer und gleichzeitig ein paar Sandsäcke, die am Korb hängen. Wir werden im nächsten Schritt Ihre Flammen und Säcke herausarbeiten."

Einstieg: *„Stellen Sie sich vor, Sie stehen in diesem Heißluftballon und betrachten Ihre aktuelle Lebenssituation. Was treibt Sie an? Wofür brennen Sie?"*

(Diese Inhalte, die der Klient benennt, schreibt er in die Flammen, die in den Ballon aufsteigen und ihn zum Fliegen bringen. z. B. mein Ehrgeiz, mein eigener Chef sein zu können, Sport, Tanzen, meine Ziele, Hobbys … – was auch immer, hier sind keine Grenzen gesetzt. An dieser Stelle kann der/die Case Manager/in auch schon mögliche Glaubenssätze und Wertüberzeugungen erfahren).

Im nächsten Schritt wird geguckt, welche Situationen den Klienten aktuell belasten und ausbremsen. Diese werden in verschiedene (!) Säcke geschrieben (z. B. der Kollege, der Hausumbau, eine Krankheit, Streit mit XY… – auch hier sind keine Grenzen gesetzt).

[16] Nach Holtmann unter https://www.coaching-tools.de/freie-tools/heissluftballonanalyse.html [Zugriff 03.09.2018]

Nachdem die antreibenden und die belastenden Faktoren gesammelt und thematisiert wurden, geht es im nächsten Schritt darum, zu klären: Was von den Inhalten in den Flammen kann der Klient vermehren und welche Säcke kann er erleichtern oder vielleicht sogar vom Heißluftballon abtrennen? Es müssen nicht alle belastenden Säcke abgeworfen werden, ein Leben ohne Schwierigkeiten oder gewisse Belastungen ist unrealistisch, es kommt auf die Erleichterung an.

Der Heißluftballon kann kreativ weiterentwickelt werden, wie z. B.: Was gibt Ihnen Schutz (die Ballonhülle)? Was oder wer stützt Sie (die Tragseile)? Welche Werte und Normen zeichnen Sie und Ihre Persönlichkeit aus (der Weidenkorb)? Zum Ende der Methode geht es darum, weitere Handlungsschritte mit dem Klienten zu erarbeiten und festzuhalten: *Was waren zentrale Erkenntnisse für Sie? Was nehmen Sie sich vor? Wobei brauchen Sie noch Unterstützung? Und in welcher Form?* Es können sich auch Aufgaben für die Eigenarbeit des Klienten ergeben, die in der Folgesitzung aufgegriffen werden können.

Zeitaufwand:

Die Dauer variiert je nach Zieldefinition und Leistungsfähigkeit des Klienten. In der Regel ist von mindestens 45 Minuten auszugehen, eventuell kann sich auch ein zweites Beratungsgespräch anschließen.

Material:

Flipchart mit vorbereitetem Ballon oder Kopiervorlage gem. Muster, farbige Filzstifte.

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Voraussetzungen für die Anwendung des Tools, sind Fragetechniken, die den Klienten zum Nach- sowie Umdenken anregen und den Prozess vorantreiben.
- Es sollten Inhalte auf beiden Seiten erarbeitet werden. Schwierig kann es werden, wenn z. B. keine Inhalte für die Flammen gefunden werden, sondern nur für die Säcke. Das kann den Klienten in seiner Stimmung und im Nachgang stark negativ beeinflussen. Hier könnte es hilfreich sein, mit zirkulären Fragen zu arbeiten und die Zuversicht des Klienten zu steigern.

5.2.2 Die KRAFT-Formel – eine Veränderung SMARTER Ziele

Worum geht es?[17]

Das KRAFT-Modell verändert das bekannte SMART-Modell (vgl. Kapitel 3) an einer wichtigen Stelle. Insbesondere lenken die Abkürzungen A und F die Gedanken in eine Richtung, die komplexeren Vorhaben guttun. Was genau mache ich mit SMART, wenn ich das Ziel nicht attraktiv genug finde, dennoch von der Notwendigkeit überzeugt bin? Was würde diese Zielerreichung dennoch attraktiv machen? Vor allem aber geht es darum, die eigenen Ressourcen (Fähigkeiten, Kenntnisse) noch einmal stärker zu fokussieren. Was zur Erreichung meiner Ziele habe ich schon, was fehlt möglicherweise noch?

Gerade berufliche Änderungsziele aber auch Veränderungen des eigenen Verhaltens lassen sich so besser in den Blick nehmen.

Abbildung 6: KRAFT-Modell in Verbindung mit Wenn-Dann-Plänen

KRAFT	(Umsetzungs-) Ziel	Erwartete Schwierigkeiten	Wenn-Dann-Plan
• **K**onkret			
• **R**ealistisch			
• **A**ttraktiv			
• **F**ähigkeiten			
• **T**ermine			

Zuordnung WOOP-Formel

Das KRAFT-Modell ist ähnlich dem Veränderungsplan dem Schritt der Planung zuzuordnen. Durch die Betonung der Fähigkeiten können auch Hindernisse positiv im Hinblick auf ihre Überwindung einbezogen werden.

Vorgehen

Die Buchstaben stehen für:

- **K**onkret
- **R**ealistisch
- **A**ttraktiv
- **F**ähigkeiten und
- **T**ermine.

Zusammen mit der Klientin/dem Kunden wird das vorbereitete Zielblatt (DIN A4) mit den Kategorien ausgefüllt. Die Klientin/der Kunde formuliert idealerweise, was ihm zu den jeweiligen Kategorien im Hinblick auf die Zielumsetzung einfällt, der Beratende sollte durch Nachfragen und Anregungen unterstützen. Wenn-Dann-Pläne konkretisieren, was die Klientin/der Kunde konkret machen würde, wenn eine bestimmte Situation (z. B. eine erwartbare Schwierigkeit oder positive Gelegenheit) eintritt (vgl. Abschnitt 3.6.2).

Zeitaufwand: In der Regel ist von mindestens 30-45 Minuten auszugehen.

Material: Vorbereitete KRAFT-Tabelle, Stift

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Das KRAFT-Modell bietet sich eher i.S. einer zusammenfassenden Ergebnissicherung an.

[17] Nach Müller (2003)

5.2.3 „Wo ich stehe, ist der Boden fest“ - eine Eigenmarke entwickeln

Worum geht es?[18]

Mit diesem Tool erarbeiten die Kunden/Klientinnen in einem strukturierten Prozess ihre Stärken und gleichen diese in Selbst- und Fremdwahrnehmung ab. Sie lernen ihre persönlichkeits- und wesensbestimmenden Kernstärken auf handlungswirksame Weise zu fokussieren und auszudrücken. Der so gewonnene „Slogan“ kann im weiteren Prozess als Orientierung für berufliche Entscheidungen oder die Karriereplanung eingesetzt werden.

Diese Vorgehensweise kann sowohl bei der beruflichen Neuorientierung wie auch in konkreten Realisierungsvorhaben nützlich sein.

Im Zuge der Zielarbeit geht es vorrangig um eine Klärung der eigenen Stärken, die sowohl bei der Zielfindung wie bei der Überwindung von erwarteten Schwierigkeiten eingesetzt werden können.

Abbildung 7: Eigenmarke - Ein Werbeslogan für mich

Quelle: Eigene Darstellung

Zuordnung WOOP-Formel

Die Strategie eigene Stärken als (Werbe-)Slogan zu verdichten ist in der WOOP-Formel sowohl der realistischen Einschätzung von Wünschen wie den konkreten Veränderungsschritten zuzuordnen.

Vorgehen

Rademacher skizziert drei Phasen, die hier leicht verändert auf den Beratungsprozess in der Beschäftigungsförderung ausgerichtet werden:

1. Stärkenpool entwickeln: Die Klienten sammeln positive Eigenschaften über sich, welche für ihre bisherigen Unternehmen/Arbeitgeber, ihre Professionswelt (Beruf/Tätigkeit) oder ihr soziales Umfeld relevant sind. Der Beratende kann diesen Reflexionsprozess durch entsprechende Fragen unterstützen: *Was können Sie besonders gut? Was geht Ihnen leicht von der Hand? Die Erledigung welcher Aufgaben gibt Ihnen das Gefühl von Sinn oder Erfüllung? Was schätzen Ihre früheren Arbeitskollegen, ihre Familie, ihre Freunde besonders an Ihnen?*

[18] Nach Rademacher unter https://www.coaching-tools.de/freie-tools/eigenmarkenslogan.html (Zugriff 22.10.2018)

2. Stärkenpool vertiefen: Um den Zugang zu grundlegenderen motivationalen und affektiven Komponenten zu gewinnen, wird in diesem Schritt mit einem narrativen Ansatz gearbeitet. Der Klient/die Kundin schildert dem Beratenden in ein bis maximal zwei berufliche oder private Situationen, in denen er oder sie sich völlig in seinem/ihrem Element gefühlt, sich und die Zeit vergessen, völlig in der Tätigkeit aufgegangen ist. Der Beratende unterstützt die thematische Vertiefung durch offene Fragen: *Was genau haben Sie gemacht? Wie haben Sie dies getan/erlebt/bewirkt? Wer war wie dabei beteiligt? Wodurch ist es Ihnen gelungen? Wie fühlen Sie sich dabei/danach?* Der Beratende notiert wichtige Schlüsselwörter wie ausdrucksstarke Verben, emotional aufgeladene Begriffe. Dabei lässt er auch Begriffe und Qualitäten einfließen, die er dem Klienten als Eigenschaft zuordnet.

3. Handlungswirksamen Slogan formulieren: Der Beratende präsentiert dem Klienten seine Notizen und regt diesen an, Gemeinsamkeiten und mögliche Unterschiede herauszuarbeiten. Anschließend erarbeitet der Klient eine kurze, knappe Formulierung der Essenz der gesammelten Eigenschaften. Der Beratende unterstützt die Reflexion wiederum durch offene Fragen: *Welche der genannten Begriffe weckt am meisten Resonanz bei Ihnen? Mit welchem dieser Begriffe würde Ihr/e beste/r Freund/in Sie auch beschreiben? Welche Begriffe würden Sie in Ihr persönliches Wappen/Teammotto aufnehmen?* Die Essenz soll als Slogan, als persönliche Marke und handlungswirksam formuliert sein: motivierende Eigenschaftswörter und Qualitäten in der Sprache des Klienten mit positiver Resonanz (in den somatischen Markern, vgl. Kapitel 3).

Zeitaufwand:

Abhängig von der (beruflichen) Ausgangslage und dem kreativen Spirit der Klienten/Kunden. Gut ausgebildete Kunden/Klientinnen werden die empfohlene Dauer wohl benötigen

- Dauer von Phase 1 (Stärkenpool entwickeln): 20–25 Minuten
- Dauer von Phase 2 (Stärkenpool vertiefen): 30–45 Minuten
- Dauer von Phase 3 (Slogan kreieren): 20–35 Minuten

Menschen ohne große Berufserfahrung und mit wenigen beruflichen Kompetenzen benötigen weniger Zeit, können aber einen zusätzlichen Schwerpunkt auf das soziale Umfeld legen, in dem sie sich bewegen.

Material:

Stichwortartige Mitschrift der Erlebnisse/Berichte; bereits vorgefertigte Visitenkarten können eingesetzt werden, auf denen dann der Slogan den Aufmerksamkeitssetzer markiert.

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Die Kenntnis einiger gängiger Markenslogans kann unter Umständen inspirierend für den Formulierungsprozess sein.

5.2.4 Mit Bildern Lösungswege erkunden

Worum geht es?[19]

Eine bildhafte, metaphernreiche Sprache zu verwenden, ist in vielen Beratungsgesprächen ein Gewinn. Die Feststellung „ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ steht stellvertretend für die hierbei gemachten Erfahrungen.

Insbesondere bei Kunden/Klientinnen, die sprachlich überfordert sind oder die wenig Erfahrung mit introspektivem Vorgehen haben, sind Bilder ideale Brückenbauer.

Nun kann man die Bilder nicht nur sprachlich erzeugen, sondern viele von Ihnen auch (schlicht) grafisch umsetzen.

In den allermeisten Fällen werden sprachliche Bilder genutzt bei sich auftuenden Schwierigkeiten und der Suche nach Lösungen. So symbolisieren Berge, Meere oder Flüsse Hindernisse; die Möglichkeiten diese zu überwinden, stehen sinnbildlich für praktische Lösungsansätze.

Abbildung 8: Der Fluss – Hindernisse lassen sich überwinden

Mein Fluss (Hindernis) .....

Welche Möglichkeiten habe ich praktisch, einen Fluss zu überqueren?
1. .....
2. .....
3. .....

Für welche Möglichkeiten könnten diese Wege bezogen auf mein Hindernis praktisch stehen?
1. .....
2. .....
3. .....

Fotografie RG

Zuordnung WOOP-Formel

Dieses Tool fügt sich gut in die Struktur ein, die Belastungen und Hindernisse bei der Wunsch-/Zielerreichung zu verdeutlichen und nach Lösungsansätzen zu suchen.

Vorgehen

Grundsätzlich können derartige Szenarien auf jedem DIN-A4-Blatt skizziert werden. Ein Berg, ein Fluss oder eine Mauer sind schnell gemalt.

Schritt 1: Das Hindernis/die Herausforderung wird kurz, aber präzise formuliert; ein eventuell bereits vom Kunden/der Klientin genannter Wunsch/ein Ziel wird ebenfalls notiert; Beispiel: Kunde: *Ich hab´ nichts gelernt, wie soll ich da einen guten Job bekommen?* Beratender: *Das fühlt sich für Sie an, als müssten Sie über einen großen Fluss ans andere Ufer springen.*

Schritt 2: Ausgehend von der Frage, welche Möglichkeiten sieht der Kunde/die Klientin, einen Fluss zu überqueren, werden zunächst alle denkbaren Szenarien i.S. eines Brainstormings eingefangen und stichwortartig notiert. Auch unrealistische (Tunnel bauen) Ideen werden gesammelt. Die Ideen werden auf dem Bild visualisiert (Brücke bauen, darüber schwimmen, Tunnel bauen, Seil spannen, Stelzen nutzen, Umwege gehen, Boot suchen ...).

Schritt 3: So, wie es viele Möglichkeiten gibt, einen Fluss zu überqueren, existieren oftmals unterschiedliche Lösungsansätze, um Hindernisse zu überwinden und ein Ziel zu erreichen. Bedeutsam ist, dass nachfolgend möglichst alle/viele Ideen für die praktische Umsetzung eine reale Entsprechung haben. Wenn beispielsweise ein zunächst sehr anspruchsvoller Berufswunsch genannt wurde, für den der Kunde/die Klientin wenig (schulische) Voraussetzungen mitbringt,

[19] Die Methode wurde von Prof. Dr. Rainer Göckler im Kontext von Beratungstrainings entwickelt.

dann lassen sich über die Zeitdimensionen und intellektuellen (schulischen) Herausforderungen der einzelnen Wege die Varianten zur Überwindung der Hindernisse gut verdeutlichen (verschiedene Wege zum Nachholen von Schulabschlüssen mit unterschiedlichen Zeitdauern, erst weniger anspruchsvollen Beruf erlernen und dann mit Weiterbildungen Berufsziel anstreben, auch der Verbleib auf dieser Seite des Flusses wäre eine Möglichkeit, ungelernt einsteigen und später über Externenprüfung Abschluss anstreben etc.). Hier ist die berufskundliche Kompetenz der Berater und Beraterinnen gefragt, die bedarfsorientiert eingebracht werden kann.

Meistens schließen derartige Beratungsphasen nicht direkt mit einem Umsetzungsszenario ab, sondern werden als klärende Aufgabe zur Besprechung mit dem sozialen Umfeld ausgegeben. Wichtig: Ergebnisblatt mitgeben!

Zeitaufwand:

In der Regel werden (abhängig von der Komplexität des Problems und der Fähigkeit der Klientin/des Kunden sich darauf einzulassen) zwischen 20 und 30 Minuten benötigt.

Material:

Flipchart oder DIN A4-Blatt (Kopiervorlage s. o.), bunte Stifte

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

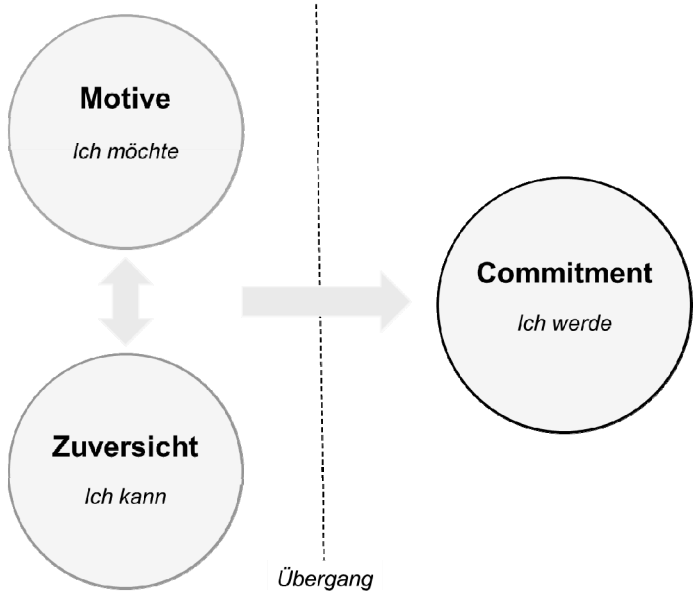
- Insbesondere Jugendliche profitieren von einer bildhaften Sprache und vielen Visualisierungen, ebenfalls Menschen, die die deutsche Sprache noch nicht ausreichend beherrschen.
- Diese einfachen Tools eignen sich für unzählige Aufgaben/Herausforderungen, auch ohne engere Einbindung in die WOOP-Formel oder die Zielarbeit.

5.2.5 Absichten umsetzen – drei zentrale Bausteine

Worum geht es?[20]

Menschen hegen verschiedene kleinere und größere Absichten, etwas zu ändern oder neu zu beginnen – angefangen von dem Wunsch mehr Sport zu treiben bis zu umfassenden Veränderungen in den Bereichen Arbeit und Leben. Manche Absichten verdichten sich zu konkreten Plänen, andere werden über Jahre herumgetragen. Zuweilen bieten sich günstige Gelegenheiten oder führen bestimmte Ereignisse dazu, gewohnte Bahnen zu verlassen. In der folgenden methodischen Beschreibung geht es darum, wie der Übergang von Absichten zu Handlungen durch Beratung unterstützt werden kann.

Abbildung 9: Bausteine motivationaler Handlungsorientierung



Zuordnung WOOP-Formel

Die Methode umfasst grundsätzliche alle Elemente der WOOP-Formel. Sie ist motivationstheoretisch fundiert und knüpft systematisch an die in Abschnitt 2.2 dargestellten Überlegungen an.

Vorgehen

Vorausgesetzt wird bei dieser Methode, dass der Kunde/die Klientin eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft mitbringt, auch wenn diese noch ambivalent und vage sein mag.

Das eigentliche Vorgehen besteht aus drei Bausteinen: 1. Klärung der Wünsche, Werte und Motive, 2. Stärkung der Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten, 3. Ausbildung von Commitment. Die drei Bausteine werden nicht immer in einem Gespräch zu realisieren sein. Je größer und bedeutsamer eine mögliche Veränderung ist, desto mehr Zeit braucht der Kunde/die Klientin.

Zunächst muss für beide Gesprächspartner klar sein, um was für eine Veränderung es gehen soll, zum Beispiel um die Veränderung von Essensgewohnheiten, um das Einschlagen einer neuen beruflichen Laufbahn, um die Entscheidung für eine Therapie.

Baustein 1: *Konkretisierung der Wünsche, Werte und Motive.* Mit Veränderungsabsichten verbinden sich Wünsche, Hoffnungen und Werte, die dem Kunden/der Klientin nicht immer vollständig bewusst sein müssen und die gleichzeitig durch bestehende Handlungsroutinen und Lebensumstände nicht einfach umzusetzen sind. Entscheidend ist, dass der Beratende den Kunden/die Klientin dazu anregt, die eigenen Wünsche und Werte auszusprechen, Gründe und Quellen für die Veränderungsabsichten zu reflektieren und an geeigneten Stellen die Aussagen zusammenfasst. Darüber hinaus kann die Beratungsperson ein Deutungsangebot machen, z. B. welche Werte oder Prioritäten sie aus dem Gesagten heraushört. Eine (einfache) Visualisierung der besprochenen Motive und Gründe für eine Veränderung kann diesen Prozess unterstützen. Baustein 1 sollte nicht zu schnell abgeschlossen werden, insbesondere wenn der Kunde/die Klientin noch ambivalent, d. h. hin- und hergerissen ist, ob sie nun wirklich etwas ändern möchte oder die Absichten noch vage formuliert sind. Um den Prozess zu vertiefen, kann nach konkreten Beispielen und Handlungssituationen gefragt

[20] Das hier beschriebene dreistufige Verfahren wurde von Prof. Dr. Matthias Rübner entwickelt. Anregungen zur methodischen Vorgehensweise stammen von Miller & Rollnick (2015).

werden, seien es erlebte aus der Vergangenheit oder imaginierte in der Zukunft, in denen sich die Wünsche und Werte des Kunden/der Klientin exemplarisch ausdrücken. Auf diese Weise können Wunsch- und Wertvorstellungen wie „Stabilität“, „Anerkennung“ und „Wohlbefinden“ konkretisiert und Indikatoren für die Zielerreichung (woran erkenne ich, dass ich mein Ziel erreicht habe) identifiziert werden. Bei Bedarf und ausreichend Zeit kann auf weitere kreative Methoden und Tools zurückgegriffen werden, etwa auf den beschriebenen 80. Geburtstag, die Ampeltorte oder den Heißluftballon.

Baustein 2: *Stärkung der Zuversicht.* In diesem Schritt geht es sowohl um die Frage nach dem Zutrauen des Kunden/der Klientin in ihre eigenen Fähigkeiten als auch um die Stärkung von Zuversicht in die eigene Handlungsfähigkeit und Umsetzbarkeit der Veränderung – trotz wahrgenommener Hindernisse. Hier kann sich die Beratungsperson aus dem breiten Repertoire lösungsorientierter Interventionen bedienen. Dazu gehören Fragen nach früheren Erfolgen und guten Beispielen, nach hilfreichen Personen aus dem Umfeld, Fragen zur skalierenden Einschätzung der eigenen Zuversicht und Möglichkeiten ihrer Stärkung, aber auch Angebote, die aus dem Bereich des lokalen Netzwerks der Beratungsperson selbst stammen. Auch eine bestärkende Sprache (Anerkennung, Lob) gehört dazu. Mit steigender Zuversicht können zudem – das wissen wir aus der Theorie der kognitiven Dissonanz (vgl. Abschnitt 2.2) – die Motive für eine Veränderung verstärkt werden. Insoweit ergänzen und verstärken sich die beiden Bausteine wechselseitig.

Baustein 3: *Ausbildung von Commitment.* Psychologisch gesehen wird mit Baustein 3 ein Übergang zwischen zwei Bewusstseinslagen eingeleitet: von einer sondierenden und motivationalen Bewusstseinslage zu einer fokussierten und volitionalen Bewusstseinslage (vgl. Abschnitt 2.2.4). Mit Commitment ist hier gemeint, dass der Kunde/die Klientin sich durch eigene Überzeugung zum Handeln verpflichtet (fühlt). Die Beratungsperson regt den Kunden/die Klientin dazu an, über die konkreten Planungsschritte nachzudenken und sich dabei selbst zu ihrer Umsetzung zu motivieren. Wir haben verschiedene methodische Ansatzpunkte beschrieben, mit denen der Planungsprozess und die Ausbildung von Commitment gestärkt werden können, dazu zählen die Zieltreppe, der Veränderungsplan, die KRAFT-Formel und die Lösungssuche mit Bildern. Für die tatsächliche Umsetzung ist es nach vorliegenden Erkenntnissen (vgl. Miller & Rollnick 2015) wichtig, dass der Klient während der Beratung tatsächlich eine selbstverpflichtende Sprache spricht: „Ich will das konkret angehen“, „ich werde xy machen“, „meine nächsten Schritte sind“. Dieser Befund unterstreicht, dass in der Hauptsache nicht die Beratungsperson die nächsten Schritte für den Kunden/die Klientin formulieren sollte, vielmehr ist es am Kunden/an der Klientin, dies zu tun. Wurden die Grundlagen für eine Selbstverpflichtung gelegt, können Anregungen und Angebote seitens der Beratungsperson eine hilfreiche Ergänzung darstellen.

Zeitaufwand:

Bei kleineren Veränderungsthemen (z. B. mehr Sport machen) kann der Prozess in 30 Minuten durchlaufen werden, bei größeren Themen können mehrere Termine erforderlich sein, insbesondere um eine weitergehende Reflexion des Kunden/der Klientin im Anschluss an die jeweilige Beratung zu ermöglichen und den Prozess des Übergangs von der Absichtsbildung zur praktischen Umsetzung zu festigen.

Material:

DIN A4-Blatt zur Visualisierung, ggf. auch Schaubild mit den drei Bausteinen

Ergänzende Hinweise aus der praktischen Erfahrung der Fachgruppenmitglieder

- Es liegen langjährige Trainingserfahrungen mit dieser Methode vor. Teilnehmende haben dabei in einem „Realplay“ eigene Themen für die Beratungsübung eingebracht. Die anschließende Ergebnisevaluation hat regelmäßig deutliche Hinweise auf eine Bestärkung der Umsetzungsmotivation (volitionale Bewusstseinslage) erbracht.

6. Literatur

Amrhein, P. C., Miller, W. R., Yahne, C. E., Palmer, M. & Fulcher, L. (2003). Client Commitment Language. During Motivational Interviewing Predicts Drug Use Outcomes. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 71,* 862-878.

Bamberger, G. (2005). *Lösungsorientierte Beratung* (3. Auflage). Tübingen.

Bauer, A./Gröning, K./Hoffmann, C./Kunstmann, A.-C. (2012). *Grundwissen pädagogische Beratung.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Belardi, N. (2010). Von der Einzelfallhilfe zum Case-Management. In Kreft, D. & Müller, C.W. (Hrsg.) (2010), *Methodenlehre in der Sozialen Arbeit.* München und Basel: Reinhardt/UTB, S. 59–68.

Berlit, U. (2013): Kap. 16: Eingliederungsvereinbarung und Leistungsabsprache. In U. Berlit, W. Conradis & U. Sartorius (Hrsg.), *Existenzsicherungsrecht. Handbuch SGB II/ SGB XII/ AsylbLG/Verfahrensrecht.* Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 241 - 256

Bleck, C. (2012). Das Konstrukt der Ausbildungsreife und Wirksamkeiten Sozialer Arbeit am Übergang Schule-Beruf. In G. Ratschinski & A. Steuber (2012), *Ausbildungsreife: Kontroversen, Alternativen und Förderansätze*. Wiesbaden: VS, S. 197-217.

Bode, I. (2011). Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. In A. Evers, R. G. Heinze & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste.* Wiesbaden: VS, S. 317-332.

Boockmann, B., Koch, S., Rosemann, M., Stops, M. & Verbeck, H. (2010). *Aktive Arbeitsmarktpolitik. Fördern und Fordern aus Sicht der Vermittler.* IAB-Kurzbericht 25/2010. Nürnberg.

Braun, J. (2004). *Jenseits der Zielsteuerung. Eine kritische Untersuchung zielbasierter Instrumente der Unternehmenssteuerung.* Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Braun, B., Hoffmann-Ratzmer, D., Lindemann, N. & Mauerhof, J. (2007). *Die Job-Lokomotive. Ein Trainingsprogramm zur Berufsorientierung für Jugendliche.* Weinheim, München: Juventa-Verlag.

Dalton, A.N. & Spiller, S.A. (2012). Too much of a good thing: The benefits of Implementation Intentions depend on the number of goals. *Journal of Consumer Research, 39*, 600-614.

De Shazer, S. & Dolan, Y. (2013). *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V. (Hrsg.) (2015). *Case Management Leitlinien. Rahmenempfehlungen, Standards und ethische Grundlagen.* medhochzwei Verlag, Heidelberg.

DiClemente, C. C. & Velasquez, M. M. (2002). Motivational Interviewing and the Stages of Change. In W. R. Miller & S. Rollnick (2002), *Motivational Interviewing* (2nd ed.). New York: Guilford Press, pp. 201-216.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review, 70*, 35-36.

Egan, G. (2009). *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping.* (9th ed.). Belmont:London: Wadsworth.

Egger-Subotitsch, A., Liebeswar, C., Wunderl, A., Sinnl, W., Draxl, I., Gruber, M. & Wawrinec, A. (2015). *System und Methoden der Beruflichen Rehabilitation in Österreich.* Im Auftrag und mit Unterstützung des AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation. Wien.

El Hachimi, M. & Stephan, L. (2000). *SpielArt. Konzepte systemischer Supervision und Organisationsberatung. Instrumente für Trainer und Berater*. *Mappe 5, Kinästhetik und Konstruktion*. Göttingen.

Faude-Koivisto, T. & Gollwitzer, P. (2011). Wenn-Dann Pläne: eine effektive Planungsstrategie aus der Motivationspsychologie. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen.* Wiesbaden: VS-Verlag, S. 209 – 227.

Göckler, R. (2009). Zwangskontexte in der Beschäftigungsförderung. Beratung unter Sanktionsdruck. In *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis, 41*, 569-578.

Göckler, R. (2012). *Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Beratung und Vermittlung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II). Case Management in der Praxis.* Regensburg: Walhalla Verlag.

Göckler, R. (2015). Ziele im Case Management vereinbaren – alles nur S.M.A.R.T.? *Case Management, 12,* 189-196.

Göckler, R. & Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration -AG Süd-West (2014). *Case Management in der Beschäftigungsförderung. Eine explorative Annäherung an Standards und Erfolgskriterien (Orientierungsstudie).* Stuttgart, Mannheim (http://www.dgcc.de/studie-zu-case-management-in-der-beschaeftigungsfoerderung-erschienen).

Golze, M. & Göckler, R. (2010). Berufliche Beratung im Fallmanagement der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II). In *Forum, Zeitschrift des Deutschen Verbandes für Bildungs- und Berufsberatung e.V., Heft 1,* 5-17.

Grunow, D. (1978). *Alltagskontakte mit der Verwaltung.* Frankfurt (M)/New York: Campus.

Hamburger, F. (2008). *Einführung in die Sozialpädagogik.* Stuttgart: Kohlhammer.

Harach von, E.-M., Loer, T. & Schmidtke, O. (2000). *Verwaltung des Sozialen. Formen subjektiver Bewältigung eines Strukturkonflikts.* Konstanz: UVK.

Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation und Handeln (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Heiner, M. (2010). *Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten.* München und Basel: Reinhardt.

Hielscher, V. & Ochs, P. (2009). *Arbeitslose als Kunden. Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog.* Berlin: Edition Sigma.

Hoch, J. E., Wegge; J. & Schmidt; K.-H. (2009). Führen mit Zielen. In *reportpsychologie*, *34*, 308 – 320.

Huster, E.-U. (2012). Von der mittelalterlichen Armenfürsorge zur sozialen Dienstleistung: Ausdifferenzierung und Integration. In: E.-U. Huster, J. Boeckh & H. Mogge-Grotjahn (Hrsg.), *Handbuch Armut und soziale Ausgrenzung.* Heidelberg: VS, S. 279-301.

Keller, S. (2004). Motivation zur Verhaltensänderung – Aktuelle deutschsprachige Forschung zum Transtheoretischen Modell. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 12*, 35 – 38.

Kleve, H. (2009). Theorie und Praxis! Weitere Typen der Case-Management-Kritik. *Case Management, 6*, 85–88.

Klug, W. & Zobrist, P. (2013). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext.* München: Reinhardt.

Kratz, D. (2013). *Entfremdete Hilfe. Biographien Langzeitarbeitsloser zwischen entgrenzter Lebensbewältigung und professioneller Beschäftigungsförderung.* Dissertation, München.

Latham, G. & Locke, E.A. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. In *European Psychologist, 12*, 290–300.

Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services.* New York: Russel Sage Foundation.

Locke, E.A. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ludwig-Mayerhofer, W., Behrend, O. & Sondermann, A. (2009). *Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit. Arbeitslosen und Arbeitsvermittler im neuen Arbeitsmarktregime.* Konstanz: UVK.

McLeod, J. (2011). *Beratung lernen.* Tübingen: dgvt.

Miller, W.R. & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung. Motivational Interviewing* (3. Aufl.). Freiburg i. Br.: Lambertus.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2000). *Modellprojekt »Sozialbüros« NRW. Endbericht.* Düsseldorf.

Monzer, M. (2008). Komplexität – ein Merkmal im Umgang mit dem Case Management selbst Dargestellt an Überlegungen zur Effektivität von Zielen. *Case Management, 5,* 16 – 21.

Müller, G. (2003). *Systemisches Coaching im Management. Ein Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis.* Weinheim, Basel.

Mullahy, C. M. (2010). *The Case Manager's Handbook.* Sudbury/Massachusetts: Jones and Bartlett.

Neuffer, M. (2013). *Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien.* Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Oettingen, G. (2015). *Die Psychologie des Gelingens.* München: Pattloch.

Osiander, C. & Steinke, J. (2011). Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung. Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler. *IAB-Discussion-Paper, 15*.

Pantucek, P. (2007). Falleinschätzung im Case Management. *Soziale Arbeit, o. Jg.,* 432–440.

Powell, S. K. & Tahan, H. A. (2009). *Case Management. A Practical Guide for Education and Practice.* Philadelphia: Wolters Kluwers & Lippincott.

Reis, C. & Siebenhaar, B. (2015). *Befähigen statt aktivieren. Aktueller Reformbedarf bei Zielsetzung und Aufgabenstellung im SGB II.* Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn

Remmel-Faßbender, R. (Hrsg.) (2012). *Beratung und Steuerung im Case-Management.* Sankt Ottilien: Eos Verlag.

Rooney, R. H. (2009). *Strategies for Work with Involuntary Clients.* New York: Columbia University Press.

Rübner, M. & Göckler, R. (2014). Beratung in der Arbeitsförderung und Grundsicherung. In: R. Göckler, M. Rübner, K. H. Kohn, U. Jäger & M. Franck (2014). *Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln. Standards für die Arbeitsförderung (SGB III) und Grundsicherung (SGB II).* Regensburg: Walhalla Verlag, S. 247-302.

Schaeffer, D. & Wingenfeld, W. (Hrsg.) (2011). *Handbuch Pflegewissenschaft.* Weinheim, München: Juventa.

Schallberger, P. & Wyer, B. (2010). *Praxis der Aktivierung. Eine Untersuchung von Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung.* Konstanz: UVK.

Schaufelberger, D. (2011). Einführung von Case Management - Veränderungen in und zwischen Organisationen. In: R. Grossmann & K. Mayer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung konkret. 14 Fallbeispiele für betriebliche Veränderungsprojekte.* Wiesbaden: VS, S. 218–234.

Schilling, J. & Zeller, S. (2010). *Soziale Arbeit. Geschichte, Theorie, Profession.* München, Basel: Reinhardt.

Steiner, K., Mosberger, B., Leuprecht, E., Angermann, A. & Zdrahal-Urbanek, J. (2006a). *Praxishandbuch. Methoden der allgemeinen Berufs- und Arbeitsmarktorientierung.* abif – Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung. Im Auftrag und mit Unterstützung des AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation. Wien.

Steiner, K., Leuprecht, E., Egger-Subotitsch, A., Dolezal, K., Reschauer, G., Angermann, A. & Weber, M. (2006b). *Praxishandbuch. Methoden in der Beruflichen Rehabilitation.* abif – Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung. Im Auftrag und mit Unterstützung des AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation. Wien.

Steiner, K., Mosberger, B., Kasper, R., Jelenko, M., Fritsch, C. & Leuprecht, E. (2013). *Praxishandbuch Methoden der Berufs- und Arbeitsmarktorientierung für Frauen.* abif – Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung. Im Auftrag und mit Unterstützung des AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation. Wien.

Steiner, K., Voglhofer, M., Haydn, F., Haydn, J., Jakesch, C. & Mosberger, B. (2014). *Praxishandbuch. Methoden in der Berufs- und Arbeitsmarktorientierung von Jugendlichen.* abif – Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung. Im Auftrag und mit Unterstützung des AMS Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation. Wien.

Storch, M. & Krause, F. (2007). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell.* Bern: Hans Huber.

Storch, M. & Kuhl, J. (2012). *Die Kraft aus dem Selbst.* Bern: Hans Huber.

Storch, M. (2011). *Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation.* In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen.* Wiesbaden: VS, S. 185 – 208

Strehler, M. & Sierwald, W. (2010). *Ziele gemeinsam setzen – Zielfindung und Zielformulierung als kooperativer Prozess.* Dokumentation des SPI zur Fachtagung „Hilfeplanung – reine Formsache?"

Suck, M. (2011). Ziele und Kontrakte in der beruflichen Eingliederung: Ein Beitrag zur Optimierung des methodischen Handelns bei der eidgenössischen Invalidenversicherung des Kantons Schaffhausen. *Case Management*, 8, 32-38.

Thole, W. (2010). Die Soziale Arbeit – Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch.* Wiesbaden: VS, S. 19 – 70.

Udsching, P. (2011). Das Fallmanagement im SGB II – aus der Sicht der Sozialgerichtsbarkeit. *Case Management, 17*, 12-17.

Verhoeven, A. A., Adriaanse, M. A., De Ridder, D. T., De Vet, E. & Fennis, B. M. (2013). Less is more: The effect of multiple implementation intentions targeting unhealthy snacking habits. *European Journal of Social Psychology, 43*, 344-354.

Von Sperber, A. (2017). *Assoziatives Zeichnen – mach was draus!* Rheinfelden: Christophorus.

Wegge, J. (2015). Führen mit Zielen. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse.* Göttingen: Hogrefe, S. 179-190.

Wendt, W.R. (2011a). *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung.* Freiburg i. Brsg.: Lambertus.

Wendt, W.R. (2011b). Care und Case Management. In H. U. Otto & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit*. München und Basel: Reinhardt, S. 214–220.

Wendt, W.R. (2012). Der Horizont von Beratung im Case Management. In W. R. Wendt (Hrsg., *Beratung und Case Management. Konzepte und Kompetenzen.* Heidelberg: medhochzwei, S. 5–75.

Wendt, W.R. (2013). Zum Ethos in der Fallsteuerung. Wider das funktionale Missverständnis im Case Management. *Case Management, 19,* 11-15.

Wendt, W.R. (2015). Zwischen allen Stühlen? Case Management im Wandel des Beratungshandelns. *Case Management, 12,* 171-174.

Wissert, M. (2007). Tools und Werkzeuge beim Case Management: Die Hilfeplanung. *Case Management, 4,* 35-37.

Internetquellen:

https://www.dgcc.de/

https://www.coaching-tools.de/