

Mit neuen Pfaden brechen

Ein Positionspapier der DGCC – Fachgruppe Arbeitsmarktintegration
zum Fallmanagement im Kontext des SGB II

Inhalt

1. Warum ein Positionspapier?	2
2. Entstehung und Inhalte des Positionspapiers.....	3
3. Polarität im Überblick	4
3.1 Zwischen Kundenauftrag und Organisationsauftrag.....	5
3.2 Zwischen sozialer Teilhabe und Arbeitsmarktintegration	6
3.3 Zwischen Handlungsautonomie und Vorgabe	7
3.4 Zwischen Wert und Kosten.....	8
3.5 Zwischen Qualität und Quantität.....	9
4. Folgerungen.....	10
Literaturhinweise	12

1. Warum ein Positionspapier?

Die Fachgruppe Arbeitsmarktintegration der DGCC setzt mit diesem Positionspapier Orientierungspunkte für die Umsetzung des Case Managements, hier gerahmt als Fallmanagement, im Kontext des SGB II. In keiner anderen öffentlichen, karitativen oder gewerblichen Institution werden derartig viele Menschen mit diesem methodischen Arbeitsansatz erreicht, wie in den kommunalen und gemeinsamen Jobcentern. Ein starker Grund, sich um die Umsetzung in den Jobcentern zu kümmern.

Aus dem SGB II lassen sich Ziele und Inhalte des Fallmanagement nur indirekt über die Gesetzesbegründungen erschließen. Dennoch ist das Fallmanagement eingebunden in die grundlegenden Vorgaben, die das Existenzsicherungsrecht den umsetzenden Jobcentern macht und die auch Leitlinien für die Umsetzung des Fallmanagement darstellen.

Der Kundenkreis der Jobcenter verfestigt sich bei beständig positiver Arbeitsmarktentwicklung auf Menschen mit erheblichen und komplexen Belastungen, die eine Rückkehr in den Arbeitsmarkt deutlich erschweren. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung stellt in diesem Zusammenhang fest:

„Mit der Zahl der Risiken [exemplarisch Alter, Gesundheit, häusliche Bindung, Langzeitarbeitslosigkeit, Migrationshintergrund, fehlende Berufsqualifikation etc.; Anm. d. Verf.] sinkt die Wahrscheinlichkeit, den Grundsicherungsbezug innerhalb des Beobachtungszeitraums in Richtung Erwerbstätigkeit zu verlassen, dramatisch. (...) Liegt die Wahrscheinlichkeit für Personen ohne eines dieser Risiken bei 23,9 %, so halbiert sie sich jeweils etwa auf 11,5 % bei einem Risiko und auf 6,2 % bei zwei parallelen Risiken. Liegt die Übergangswahrscheinlichkeit bei drei gleichzeitigen Risiken noch bei 4,3 %, so sind die Chancen für Personen mit vier oder mehr Risiken beinahe null, innerhalb des Beobachtungszeitraums wieder eine bedarfsdeckende Arbeit aufzunehmen“ (Achatz/Trappmann 2011, S. 30).

Überwiegend empfiehlt die Bundesagentur für Arbeit nach dem Fachkonzept (2004) zum beschäftigungsorientierten Fallmanagement die Betreuung durch diesen methodischen Ansatz bei einem Personenkreis, der mindestens drei dieser Vermittlungshemmnisse (Zugangsvoraussetzung für die Aufnahmen ins Fallmanagement) aufweist, deren Integration in den Arbeitsmarkt demnach deutlich erschwert bis unmöglich ist, folgt man der obigen wissenschaftlichen Expertise.

Die Kennzahlen der geschäftspolitischen Ziele der Jobcenter fokussieren dennoch im Wesentlichen auf die Indikatoren Arbeitsmarktintegration und Senkung der passiven Leistungen, ausgelöst durch die bundes- und landesgesetzlichen vorgegebenen Kennzahlen (vgl. §§ 48a und 48b SGB II). Erfolg im Fallmanagement wird dementsprechend in der Regel über die Erreichung dieser Kennzahlen definiert. Für andere Erfolge stehen im Fallmanagement bisher keine abgesicherten und messbaren Parameter zur Verfügung.

Claus Reis beschreibt diese Diskrepanz zwischen der Erwartungshaltung der Führung und den Möglichkeiten der Realisierung in seinem Vortrag auf dem Fachkongress der DGCC am 26.6.2015 als Paradoxie (vgl. Reis 2015, S. 130). Er schlägt in diesem Zusammenhang die Besinnung auf den zentralen Auftrag im § 1 SGB II vor:

§ 1 Aufgabe und Ziel der Grundsicherung für Arbeitsuchende(1) Die Grundsicherung für Arbeitsuchende soll es Leistungsberechtigten ermöglichen, ein Leben zu führen, das der Würde des Menschen entspricht.

Jobcenter haben im Rahmen ihrer organisationalen regionalen Selbstgestaltungsmöglichkeiten die Aufgabe, die Ziele des SGB II, die geschäftspolitischen Zielen, die Ziele des Fallmanagement, wie sie im Fachkonzept vermittelt werden, und die selbst definierten Ziele der Fachkräfte vor Ort durch Aushandlung zu synchronisieren mit dem Ergebnis eines geklärten Auftrages an das Fallmanagement.

Dazu haben sich bewährt (vgl. Kolbe/Reis 2008):

- eine Positionierung auf Organisationsebene durch die Geschäftsführung,
- ein Bekenntnis zum Fallmanagement durch die Führungskräfte sowie
- Akzeptanz durch die Fachkräfte im Fallmanagement

Das Positionspapier richtet sich vor allem an die Führungskräfte in den Jobcentern sowie die politisch Verantwortlichen in Bund und Land. Es soll weiterhin den umsetzenden Fachkräften als Diskussionshilfe dienen und Einfluss auf die Schulung der Fachkräfte im Fallmanagement nehmen.

Es dient der Anregung, Reflexion und Verbesserung eines Arbeitsalltags, in dem die Fachkräfte immer häufiger signalisieren, dass der Spagat zwischen Anspruch und Realität nicht mehr zu leisten ist.

2. Entstehung und Inhalte des Positionspapiers¹

Hintergrund der Entstehung dieses Positionspapiers ist die Erfahrung, dass das Fallmanagement in der Umsetzung durchaus von heftiger Kritik externer Fachleute begleitet ist (vgl. exempl. Michel-Schwarze 2008; Seithe 2010), während gleichzeitig der Rechtfertigungsdruck auf die Fallmanager_innen in den Jobcentern wächst, ihren Beitrag zur Erreichung der geschäftspolitischen Ziele zu leisten.

Dabei war die flächendeckende Einführung eines methodisch quer zur klassischen Verwaltungsverfahren liegenden Ansatzes alles andere als einfach. Fach- und Führungskräfte haben sich, bei aller regionalen Unterschiedlichkeit, über Jahre hinweg auf den Weg gemacht, ein tragfähiges Organisationskonzept zur Umsetzung zu entwerfen. Ein Konzept, das sich gerade dadurch auszeichnet, behördliche Zuständigkeitsgrenzen zu überwinden, erforderte Hartnäckigkeit und Überzeugungskraft gleich auf zwei Seiten: Nach Innen, zu den KollegenInnen und Führungskräften, die nach dem fiskalischen oder Kennzahlen-Mehrwert fragten, nach Außen zur Vielzahl äußerst kritisch eingestellter Netzwerkpartner, insbesondere im Feld der karitativen Einrichtungen.

¹ Sollten im Text aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche oder weibliche Form stehen, meinen wir immer beide Geschlechter.

Ob 10 Jahre viel oder wenig Zeit für die Umsetzung einer derartigen Reform ist, sollen andere entscheiden. Wir sehen, dass sich in vielen Jobcentern etwas verändert hat. Die positiven Ansätze zeigen sich in einer deutlich verbesserten und intensivierten Zusammenarbeit mit externen Partnern, in einer verbesserten und reflektierenden Betreuungsarbeit der Fachkräfte, zu der sicherlich auch die Standards der Weiterbildung beigetragen haben, und nicht zuletzt in einem stärkenorientierten methodischen Assessment, das die Verantwortung für die Integrationsarbeit wieder dorthin legt, wo sie nur wahrgenommen werden kann, bei den Betroffenen selbst (vgl. Göckler; Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration - AG Süd-West 2014, S. 30ff.). Dennoch werden diese positiven Veränderungen kaum wahrgenommen. Innerbehördlich zeigen dies Organisationsstudien, bei denen zum Fallmanagement festgestellt wird (vgl. ISG & Steria Mummert Consulting 2013):

- Das Qualitätsverständnis ist sehr heterogen und im Regelfall auf Teamleiterebene angesiedelt (ebd. S. 192).
- Das Qualitätsverständnis variiert, je nachdem, welche Perspektive eingenommen wird: Leistungsberechtigte, Steuerzahler, Governance, Mitarbeiter, Führung (ebd. S. 193).
- Eine instrumentelle Betrachtung überwiegt (Kennzahlenperformance).
- Es gibt kaum systematische und prospektive Qualitätssicherungsansätze (ebd. S. 194).
- Für Führungskräfte entstehen Qualitätsmängel vor allem aus Mängeln im Prozess der Kernaufgaben und der unzureichenden Personalausstattung/Fluktuation.
- Eine Fachaufsicht für das Fallmanagement findet kaum statt! (ebd. S. 102) (Fallmanagement als „black box“)

In der folgenden Ausarbeitung benennt die Fachgruppe Spannungsfelder im Arbeitsfeld des Fallmanagements im SGB II. Dazu wurden Begriffspaare definiert, die diese Spannungsfelder benennen. Im Folgenden stellen wir Gedankenansätze dar, die den Umgang mit diesen Paradoxien praxisnah unterstützen sollen.

3. Polarität im Überblick

Die Fachgruppe entwickelt die Spannungsparameter aus der Zusammenschau von Beiträgen der Fachkräfte innerhalb und außerhalb der Jobcenter. Mehrheitlich sind die Mitglieder der Fachgruppe in der Praxis tätig, bilden angehende Fachkräfte des Fallmanagements an unterschiedlichen Institutionen aus oder haben selbst Leitungsfunktionen.

Die Spannungsfelder, auf die nachfolgend eingegangen wird, bewegen sich zwischen

1. Kundenauftrag und Organisationsauftrag
2. Sozialer Teilhabe und Arbeitsmarktintegration
3. Selbstbestimmung und Vorgabe
4. Wert und Kosten
5. Qualität und Quantität

Es gibt sicherlich weitere Spannungsfelder, die mit dem methodischen Ansatz des Case Managements auch in anderen Arbeitsfeldern verbunden sind. Innerhalb der Grundsicherungsarbeit des SGB II nehmen diese jedoch eine Ausnahmestellung ein und rechtfertigen eine weitergehende Analyse.

Der Fachgruppe geht es dabei nicht um eine überzeichnete Schwarzmalerei, sondern um das Ausloten einer Balance zwischen den Polen, im Interesse der betreuten Menschen und der Gesundheit der Fachkräfte.

3.1 Zwischen Kundenauftrag und Organisationsauftrag

Unter **Kundenauftrag** verstehen wir das durch den Leistungsberechtigten formulierte Anliegen.

Der **Organisationsauftrag** leitet sich aus dem **gesetzlichen Auftrag** des Sozialgesetzbuches II (SGB II) ab.

Die Aufgaben wie die Organisationsformen des beschäftigungsorientierten Fallmanagements (Fallmanagement) werden dabei regional sehr unterschiedlich gefasst (vgl. Göckler 2015, S. 62ff.).

Der Auftrag des SGB II umfasst in einer groben Auslegung der grundlegenden Paragraphen die:

- Sicherung der Würde des Menschen
- Ermöglichung sozialer Teilhabe
- Arbeitsmarktintegration

Die Beobachtung der Praxis zeigt: Bei der Umsetzung reduzieren die Organisationen diesen Gesetzesauftrag analog zur Kennzahlenorientierung mehrheitlich auf das Ziel der Arbeitsmarktintegration. Die Orientierung an der Aufgabe der sozialen Teilhabe ist dagegen selten beobachtbar, wird jedoch von den Fachkräften als zentrale Aufgabe eingeschätzt und wahrgenommen. Wenn die Fachkräfte des Fallmanagements den Personenkreis mit den deutlichsten Integrationshemmnissen mit dem Ziel der Arbeitsmarktintegration betreuen, führt die Fokussierung auf die Integrationszahlen unweigerlich zu Missverständnissen und Überforderung:

- Zwischen Fach- und Führungskräften
- Zwischen Fachkräften und Leistungsberechtigten im FALLMANAGEMENT
- Zwischen Organisationsleitung und vorgesetzten/kontrollierenden Dienststellen

Damit ist die konkrete Umsetzung des gesetzlichen Auftrages im Fallmanagement nicht eindeutig definiert.

Zur Orientierung in diesem Spannungsgefüge bieten sich an:

Vor dem Hintergrund dieses verkürzten Aufgabenverständnisses vertreten wir als Fachgruppe in der dgcc folgende Position zur Lösung des o. g. Spannungsfeldes:

- Der Auftrag des Fallmanagement orientiert sich in erster Linie an §1 SGB II, der den für alle öffentlichen und privaten Träger maßgeblichen Gestaltungsauftrag des Grundgesetzes Art. 1 aufgreift.
- Fallmanagerinnen und Fallmanager orientieren sich in ihrem Aufgabenverständnis an §1 SGB II, sodass die Professionalität der Fachkräfte eine Stärkung im Einklang mit den ethischen Prinzipien der dgcc erfährt.
- Der Organisationsauftrag ist vor allem einlösbar, wenn der Kundenauftrag im Sinne von individuellen Zielen ernst genommen wird. Kundenaufträge können auch erarbeitet werden, wenn sie sich nicht gleich von selbst einstellen.
- Nach dem ethischen und methodischen Selbstverständnis des CM sind es die Ziele, Bedürfnisse und Bedarfe der Leistungsberechtigten, die den Prozess im Fallmanagement leiten/steuern, nicht die IT oder Kennzahlen.
- Der Schlüssel zur Erreichung dieser Ziele liegt zum einen im Willen und der Kompetenz des Leistungsberechtigten und erfordert zum anderen eine Strukturqualität der Jobcenter und Ihrer Netzwerkpartner, die eine effektive Unterstützung bei der Realisierung ermöglicht. Sie sind wesentliche Kennzeichen einer erfolgreichen Arbeit, die immer wieder auch die Rückkehr in den Arbeitsmarkt ermöglicht, wenn auch nicht in großen Zahlen.
- Beratung ist, innerhalb gesetzlich vorgegebener Grenzen, grundsätzlich ergebnisoffen.
- Aufgabe der Organisation ist es die nötige Strukturqualität zu schaffen.

Fazit: Die Aufgabenbeschreibung des Fallmanagement ausschließlich an den aktuellen geschäftspolitischen Parametern auszurichten, bedeutet weder die Umsetzung des SGB II zu realisieren, noch einen realistischen Auftrag an das Fallmanagement zu formulieren. Die erweiterte Erfolgsdefinition in Anlehnung an den Kundenauftrag ist wichtiger Gestaltungspunkt bei der Entwicklung eines zukunftstauglichen Fallmanagement.

3.2 Zwischen sozialer Teilhabe und Arbeitsmarktintegration

Soziale Teilhabe ist im SGB II nicht klar definiert. Weder als Auftrag an Fallmanagerinnen und Fallmanager, noch als leitender Begriff. Regionale Umsetzungspapiere bieten Gelegenheit zur Konkretisierung.

Aus unserem Verständnis heraus geht es bei **sozialer Teilhabe** darum, dass Leistungsberichtigte ihre Ressourcen in die Gesellschaft einbringen. Fallmanagerinnen und Fallmanager erarbeiten gemeinsam den Leistungsberechtigten Möglichkeiten dies zu tun. Im Gegensatz kurzfristiger Zielerreichung, definieren wir **Arbeitsmarktintegration** als nachhaltige (bedarfsdeckende) Erwerbsfähigkeit.

Das Spannungsfeld besteht zum einen zwischen der Fokussierung langfristig und nachhaltig angelegter sozialer Arbeit mit den Leistungsberechtigten und der Erwartung der Organisation

an Beiträge zur Zielerreichung in Bezug auf Integrationszahlen. Zum anderen ist auch das Verständnis des Begriffes Arbeitsmarktintegration von Fachkräften im Fallmanagement (angelehnt an die ethischen Grundsätze der dgcc) eher auf Nachhaltigkeit angelegt.

Die dgcc schlägt in Bezug auf die Fokussierung der Fallmanagementarbeit folgendes Aufgabenverständnis vor:

- Kernaufgabe des beschäftigungsorientierten Fallmanagements ist die Ermöglichung gelungener sozialer Teilhabe.
- Fallmanagement ist ein stufenweiser Prozess, der an der sozialen Teilhabe ansetzt.
- Im S. d. Sozialgesetzbuches II fokussiert Fallmanagement im folgenden Prozess die gesellschaftliche Teilhabe durch jegliche Formen von gesellschaftlich nützlicher Arbeit/Beschäftigung.
- Das Maß der Integration in Beschäftigung richtet sich nach der gemeinsamen Einschätzung von Leistungsberechtigten und Fallmanager_innen und nicht an einer grundsätzlichen Vollzeitintegration.
- Mit den wenigsten Leistungsberechtigten ist eine Vollzeitintegration in den Arbeitsmarkt realistisch. Die Erkenntnis zeichnet sich im Regelfall im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit ab. Dennoch ist eine Begleitung im Fallmanagement durch die Organisation legitimiert.
- Fallmanagement kann dabei einen sanktionsfreien Erprobungsrahmen darstellen (Vereinbarungen im Bereich der sozialen Integration lassen sich so gestalten, dass sie keine Sanktionstatbestände anbieten)
- Auch eine Teilintegration ist in diesem Sinne als maximaler Erfolg des Fallmanagements zu sehen.

Fazit: Arbeitsmarktintegration gelingt häufig über andere Wege der sozialen Integration. Sollte sich Arbeit als nicht lebensvereinbar herausstellen, ist es als Erfolg zu werten, wenn Leistungsberechtigte eine andere Form möglicher sozialer Teilhabe erreichen.

3.3 Zwischen Handlungsautonomie und Vorgabe

Dieses Spannungsfeld beschreibt die organisationalen Herausforderungen an das Fallmanagement in Jobcentern und gemeinsamen Einrichtungen.

Handlungsautonomie betrachten wir als Form professioneller Selbststeuerung auf der Grundlage ethischer Prinzipien und im Rahmen anerkannter CM-Standards.

Einrichtungen zur Umsetzung des SGB II steuern ursprünglich über Ziele, die heute von Fach- und Führungskräften oft als **Vorgaben** erlebt werden.

Die für einen kreativen Fallmanagement-Prozess erforderliche Ausgestaltungshoheit der Fallmanagerinnen und Fallmanager steht im Widerspruch zu Quotenvorgaben als Steue-

rungsinstrument. Dies bezieht sich sowohl auf die Ebene Fallmanager_innen – Adressat_innen als auch auf die Ebene Führungskräfte - Fallmanager_innen. Zudem laden Vorgaben zum Prozess und zum erwarteten Ergebnis i. S. von Quoten zur Manipulation ein.

Die Fachgruppe schlägt hierzu vor:

- Ziel des Fallmanagements ist es, dass Leistungsberechtigte ihre Eigenverantwortung ergreifen und aus eigener Kraft ihre Hilfebedürftigkeit (z. B. durch Beschäftigung) vermindern oder beenden, aber auch befähigt werden, Verbesserungen in ihrer Lebenswelt zu erzielen.
- Leistungsberechtigte und Fallmanager finden gut zum Ziel, wenn sie den Weg selbst bestimmen.
- Notwendiger Schritt dazu ist das Erleben von Selbstwirksamkeit
- Vorgaben verhindern oft, was Selbststeuerung von alleine viel besser erreicht.
- Den Prozess eigener Steuerung fördern und begleiten die Fallmanager_innen.
- Budget, Vertrauen und institutionalisierte Kommunikationsgelegenheiten sind die Säulen erfolgreicher Fallmanagement-Arbeit.
- Steuerungsgelassenheit der Organisation ist die Voraussetzung für Fallmanagement.

Fazit:

Leistungsberechtigte beauftragen – Fallmanager_innen steuern – die Organisation ermöglicht den Prozess. Leistungsberechtigte formulieren im Beratungsprozess des Fallmanagements ihr Unterstützungs- und Handlungsanliegen. Zur Erreichung der individuellen Ziele ist ein Steuerungsprozess im Fallmanagement notwendig, das flexibel auf mögliche Störungen/Änderungen reagiert. Die Organisation kann ein erfolgreiches Fallmanagement durch Vertrauen in Steuerungsgelassenheit fördern.

3.4 Zwischen Wert und Kosten

Fallmanagement bewegt sich im Feld zwischen Arbeit an gesellschaftlich definierten Werten und den Kosten, die dafür aufgewendet werden. Dafür braucht es Klarheit, in welches Wertesystem die Gemeinschaft investieren möchte und in welchem Umfang den damit beauftragten Organisationen Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Letztlich lassen sich die im Grundgesetz und im SGB II beschriebenen **Werte** als Gewinn für den Einzelnen, die Institution und die Gesellschaft nicht in Zahlen ausdrücken. Die Anforderung

rung der Wirtschaftlichkeit an eine staatliche Organisation mündet in die Berechnung der **Kosten**.

Heute gibt es im Bereich Arbeitsmarktintegration / SGB II keine wissenschaftlichen Berechnungen, die eine genaue Bilanz von Kosten pro Fall bzw. eine Wirkungsanalyse abbilden.

Daneben umfasst der Gesetzesauftrag nicht messbare, nicht berechenbare Ziele (soziale Integration, sozialer Friede, Annäherung an die Voraussetzungen für Arbeitsintegration).

In diesem Spannungsfeld steht und fällt der Erfolg des Fallmanagements mit der Positionierung der Führungskräfte zum Thema Wert und Kosten. Gibt es kein Bekenntnis der Führungskräfte zum Fallmanagement i.S. der Investition in Werte, unterliegen Fachkräfte zeitaufwändigen Rechtfertigungsritualen.

Festzuhalten bleibt:

- Fallmanagement schafft Werte und spart Kosten
- Fallmanagement schafft Werte und verursacht Kosten
- Wenn Fallmanagement das Kernelement zur Umsetzung des SGB II sein soll, schafft Fallmanagement Werte, die sich langfristig sowohl gesamtgesellschaftlich, institutionell und individuell rechnen/auszahlen.
- Voraussetzung dafür ist, dass die Transaktionskosten (z. B. für Rechtfertigungsaktivitäten, unangemessenen Dokumentationsaufwand) möglichst gering gehalten werden.
- Dieses komplexe, interdisziplinäre Themenfeld zu analysieren und zu entwickeln setzt fundiertes wissenschaftliches Vorgehen voraus.
- Sollte ein reales Interesse der Organisation bzw. der Politik daran bestehen, eine fundierte Wirkungsanalyse zu betreiben, wäre dies an der Erteilung von entsprechenden Forschungsaufträgen zu erkennen.

Fazit:

Wenn soziale Teilhabe als Gesetzesauftrag ernst genommen wird, muss dafür auch Geld zur Verfügung gestellt werden. Durch entsprechende Forschungsaufträge bezüglich der Wege, Erfolge, Kosten und Nutzen ließe sich Fallmanagement weiter professionalisieren.

3.5 Zwischen Qualität und Quantität

Fallmanagement zu gestalten heißt, die Balance finden zwischen qualitativen und quantitativen Erwartungen im Fallmanagement. Wie stark richten sich Fallmanager_innen in ihrem Handeln darauf aus, Zahlenerwartungen zu erfüllen oder die Qualität des Fallmanagements im Blick zu haben?

Diverse Erwartungen z. B. von Politik, Organisation, Führungskräften, Leistungsberechtigten, den eigenen als Fallmanager_innen, Teammitgliedern, Netzwerkpartnern scheinen heute noch keine einheitliche Orientierung zu geben.

Während die **Quantität** durch Kennzahlen im Alltag meist benannt werden kann, ist die Auseinandersetzung mit Qualitätsmerkmalen weit komplexer:

Wir meinen mit Qualität von Fallmanagement Ergebnis-, Struktur- und Prozessqualität. Sie entsteht durch:

- Schaffung von Interaktionsräumen für menschliche Synergie und Entwicklung
- Handeln nach den ethischen Standards, Rahmenempfehlungen und Qualitätsstandards der Deutschen Gesellschaft für Care- und Casemanagement (dgcc)
- Kompetenz der ausführenden Personen auf Fach- und Führungskräfteebene

Um von einer angemessenen Balance von Quantität und Qualität zu sprechen, ist die Auseinandersetzung mit folgenden Punkten erforderlich:

- Die genannten Qualitätskriterien werden zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung herangezogen.
- Adäquate, fundierte Evaluations-Methoden zur Wirksamkeit des Fallmanagements müssen noch entwickelt werden.

- Die zu entwickelnde Evaluation erfordert eine speziell auf das CM abgestimmte Methodik, Auswertung und Bewertung auf
 - Fallebene
 - Organisationsebene
 - politischer Ebene

Fazit:

Das Fallmanagement hat in Hinblick auf die Qualitätsentwicklung und die Evaluation ihrer Wirksamkeit enormen Entwicklungsbedarf. Rein quantitative Erfassungen von Ergebnissen und Handlungen oder abstrakten Kennzahlen sind nicht aussagekräftig, aber aufwendig in der Erhebung.

4. Folgerungen

Die beschriebene Paradoxie des Auftrages lässt sich nur von politischer Seite heilen. Solange dies nicht gegeben ist, sind wir gefordert, miteinander produktive Lösungen auf regionaler Ebene zu konstruieren.

Auch wenn dies innerhalb behördlicher Strukturen enormen Mut erfordert, kann Fallmanagement nur gelebt werden, wenn wir akzeptieren, dass die Arbeitsschwerpunkte jenseits der heutigen Messbarkeit liegen.

Kommunikative Prozessstrukturen mit hierarchieübergreifenden Gesprächsformaten sollten ausgebaut werden und mehr Bedeutung im Führungsalltag erhalten.

Auch die Einbeziehung von Kooperationspartnern und Leistungsberechtigte bei der Weiterentwicklung des Fallmanagement im Jobcenter wäre wichtig und nützlich.

Literaturhinweise

Achatz, J. & Trappmann, M. (2011): Arbeitsmarktvermittelte Abgänge aus der Grundsicherung. Der Einfluss von personen- und haushaltsgebundenen Arbeitsmarktbarrieren. IAB-Discussion Paper 02/2011. Nürnberg

Bundesagentur für Arbeit (2004): Fachkonzept "Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II". Abschlussfassung des Arbeitskreises. Nürnberg [https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk2/~edisp/l6019022dstbai382523.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI382526]

Göckler, R. (2015): Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Betreuung und Vermittlung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II): Case Management in der Praxis. Regensburg: Walhalla

Kolbe, C.; Reis, C. (2008): Die praktische Umsetzung des Fallmanagements nach dem SGB II. Eine empirische Studie. Frankfurt/M.: Fachhochschulverlag

Michel-Schwartze, B. (2008): Die strukturelle Devianz des beschäftigungsorientierten Fallmanagements. Wie viel Case Management steckt im Fallmanagement? In Müller, M., Ehlers, C. (Hrsg): Case Management als Brücke: Arbeitsfelder und Organisationsformen. Schriftenreihe der Alice-Salomon-Fachhochschule. Band 4, Berlin: Schibri-Verlag

Reis, C. (2015): Entwicklungen politisch, organisatorisch, professionell im system Arbeit, in: Case Management 3/2015, S. 129-134

Seithe, M. (2010): Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

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.dhbw-stuttgart.de/fileadmin/dateien/Wissenschaft/Forschungsschwerpunkte_SW/PDF_6.1._Professionelles_Handeln__Qualifizierung__Beratung.pdf]

ISG & Steria Mummert Consulting (2013): Qualitätssicherung im SGB II: Governance und Management. Endbericht BMAS Forschungsbericht 437. Köln [https://www.sgb2.info/sites/default/files/publication/files/endbericht_qs-im-sgbii.pdf]

Die Verfasser

Kerstin Dahms

Gabriele Freitag

Maja Golze

Prof. Dr. Rainer Göckler

Tomas Götzmann

Edgar Kemp

Rudolf Kratzat

Steffi Neubauer

Dagmar Priesett

Prof. Dr. Claus Reis

Inge Reiche

Christine Richter

Olaf Alexander Schumann