

### Systemische Beratung im Jobcenter: Gut gedacht ist ungleich gut gemacht

Nixdorf, Christian Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version

Arbeitspapier / working paper

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Nixdorf, C. P. (2019). *Systemische Beratung im Jobcenter: Gut gedacht ist ungleich gut gemacht*. Hannover. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67483-1>

**Nutzungsbedingungen:**

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

**Terms of use:**

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more information see: <http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>



# Systemische Beratung im Jobcenter

- Gut gedacht ist ungleich gut gemacht -

Christian Philipp Nixdorf  
Hannover, im November 2019

## In aller Kürze – Worum es geht

---

Immer mehr Jobcenter schulen ihre Beratungsfachkräfte systemisch. Dem zugrunde liegt die Vorstellung, dass die Integration in Arbeit schneller und nachhaltiger gelinge, wenn Beratungsfachkräfte nicht nur ihre jeweiligen „Kunden“ mit ihren Stärken und Schwächen fokussierten, sondern auch deren Familien, Bezugssysteme und Netzwerke mit in den Blick nähmen. Das ist im Jobcenter aufgrund organisationaler und rechtlicher Hürden allerdings oft schwer zu bewerkstelligen. Widersprüchliche Zielvorgaben, eine fehlende Exit-Option für „Kunden“ und die konzeptionelle Schließung der Beratung leisten im Rechtskreis des SGB II der Vorstellung des Wir-steuern-die-„Kunden“ Vorschub, statt ein wirklich ergebnisoffenes Wir-unterstützen-„Kunden“-beim-Selbststeuern zu ermöglichen. Das kann seitens der „Kunden“ als übergriffig erlebt werden. Systemisch zu beraten kann im Jobcenter gelingen, es zu leisten ist institutionsbedingt aber herausfordernd. Warum genau das so ist, wird im vorliegenden Text geschildert.

**Stichwörter:** Aktivierung, Beratung, Bundesagentur für Arbeit, DGCC, Fallmanagement, Fördern und Fordern, Jobcenter, Rapport, Sanktionen, SGB II, systemisch, Zwangskontext

## Inhalt

---

Bilder im Kopf	3
Die Überlegung, im Jobcenter systemisch zu handeln	4
Gut gedacht ist ungleich gut gemacht	7
Systemische Beratung stößt an institutionelle Grenzen	9
Employability wird gegenüber Empowerment priorisiert	12
Beratung ist konzeptionell geschlossen	13
Menschen werden defizitorientiert betrachtet	15
Rollenambiguität erschwert eine systemische Haltung	17
Ein systemischer Blick auf Arbeitslosigkeit kann helfen	21
Literatur	24

Bild dir deine Meinung – so der Werbeslogan der auflagenstärksten deutschen Tageszeitung, die das geschickte Bebildern von Texten perfekt beherrscht. Bei BILD weiß man eben: Bilder helfen, Meinungen auszubilden. Dass die BILD-Zeitung trotz der seit Jahren sinkenden Auflage noch immer eine große Leserschaft findet, hat viele Gründe. Einer ist, dass Menschen unabhängig von ihrem Bildungsstand durch Bilder gut erreichbar sind. Bilder sagen mehr als Worte – lautet ein geflügeltes Wort. So pauschal ist das sicher falsch, denn auch mit Worten können ausdrucksstarke Bilder „gemalt“ werden. Richtig ist aber, dass Bilder insbesondere in Kombination mit Worten Emotionen hervorrufen können. Sie sind in der Lage, etwas zu bewirken, was mit Worten allein schwerer fällt. Auch dienen Bilder der Emotionalisierung und Mobilisierung. Bilder begrenzen den Fokus, sie pointieren und reduzieren Komplexität. Das kann hilfreich sein, aber ebenso negative Folgen haben. Dass Bilder Meinungen prägen, dass sie Stimmungen erzeugen und diese verstärken können, hat Edward Bernays, der Vordenker der Public Relations (und Neffe Sigmund Freuds) schon vor 90 Jahren in seinem Referenzwerk *Propaganda* (1928) dargelegt. Wie Recht er damit hatte, haben die Nationalsozialisten wenig später auf erschreckende Weise bewiesen. Bilder können Leid verursachen, es aber auch lindern. Im therapeutischen Bereich etwa werden Bilder gemalt, wo Worte fehlen, um dem Erlebten Ausdruck zu verleihen. Werner Kraus beschreibt das in *Die Heilkraft des Malens* (2007).

Dass Bilder Orientierung stiften und Sprachbarrieren transzendieren können, belegen steinzeitliche Höhlenmalereien ebenso wie moderne Piktogramme, die fast weltweit verstanden werden. Auch das, was wir über Organisationen denken, mit denen wir interagieren, ist bestimmt von Bildern, die wir im Kopf haben. Nicht von ungefähr hat Gareth Morgan mit *Images of Organization* (2006) ein Buch dazu geschrieben, wie wir uns über Bilder ein Bild von Organisationen machen. Kurzum lässt sich mit Bildern auch deshalb gut arbeiten, weil sie erregen. Statistiken können das nicht, denn sie liefern nur Daten. Kalte, technokratische Fakten. Die Nachricht, dass 2018 laut Statistischem Bundesamt knapp 19 Prozent der Bevölkerung in Deutschland in Armut lebte, erregt weniger die Gemüter als eine bebilderte SPIEGEL-Reportage, die den Alltag eines der 4,4 Millionen Kinder zeigt, die in Deutschland von Armut betroffen sind. Wenn Armut in meinungsprägenden Medien zum Thema wird, werden oft Bilder vermittelt, die Gedankenkonstruktionen wie den folgenden Vorschub leisten: Hartz IV und Unterschicht, Arbeitslosigkeit und Bildungsarmut, Bier und Kippen, Bild und Glotze, Verrohung und Gewalt, Schmarotzertum und Sozialhilfeadel. Das zeigt, dass pejorative Assoziationen der medialen Darstellung von Armut nicht selten zu eigen sind (vgl. Kaufmann 2013, S. 297; Dörre 2014, S. 42 und Borchert 2013, S. 206 f.). Behauptungen wie die, dass das Gros der „Unterschichtler“, die despektierlich auch „Hartzer“ genannt werden, weitgehend an Bildung desinteressiert sei, finden sich zuhauf, wie Chassé (2017), Dörfler & Fritzsche (2016), Baron & Steinwachs (2012) und Steinwachs (2015) schildern. Geradezu bezeichnend ist auch, dass ein Report vom Arbeitsmarkt, den das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im August

2005 herausgegeben hat, den Titel *Vorrang für die Anständigen. Gegen Missbrauch, ›Abzocke‹ und Selbstbedienung im Sozialstaat* trägt. In ihm (2005, S. 10) werden, wenngleich es sprachlich verneint wird, Arbeitslose implizit in die Nähe parasitärer Organismen gerückt. Auch das Jobcenter wird medial häufig thematisiert, wenn von Armut die Rede ist. Welche Bilder dabei entstehen, können eine jede Leserin und ein jeder Leser sich selbst fragen. Es sind meist keine Positiven. So ist ein Artikel von Antonia Baum in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung aus 2014 betitelt mit *Ein Tag im Jobcenter: Es brennt lichterloh!* Eine Reportage in der ZEIT von Julia Friedrichs aus 2013 ist überschrieben mit den Worten *Arbeitskrampf: Zwischen Engagement und Frustration*. Und ein Artikel von Marie Rövekamp im Tagesspiegel aus 2017 trägt den Titel *Wie verheerend die Arbeitsbedingungen in Jobcentern sind*. Das vermittelt kein positives Bild des Ortes, an dem der Autor dieses Textes 5 ½ Jahre lang Menschen beraten hat. Das Jobcenter wird aufgrund der medialen Berichterstattung allzu oft assoziiert mit Tristesse, Chancenlosigkeit und Bildungsdesinteresse. Es ist, so die Wahrnehmung vieler Menschen, ein Un-Ort, wo Leute prozessiert werden, die an der von Vester (2001, S. 26) so titulierten „Grenze der Respektabilität“ leben.

## **Die Überlegung, im Jobcenter systemisch zu handeln**

---

Im vorliegenden Text werden die Implikationen dessen auf die Beratungsarbeit im Rechtskreis des SGB II thematisiert. Was das mit systemischer Beratung zu tun hat, und inwieweit diese im Jobcenter (nicht) zur Anwendung kommt, wird erläutert. Dies erfolgt in einer Mischung aus sozialwissenschaftlicher Analyse und subjektiver Beschreibung. Der Autor dieses Textes ist Case Manager (DGCC) in der Beschäftigungsförderung und hat von 2012 bis 2018 in drei Jobcentern gearbeitet. Aufgrund dessen, dass der Autor in das Beratungshandeln im Jobcenter selbst involviert war und mit dem Gegenstand der Beobachtungen interagiert, stehen fortan alle seine Darlegungen in diesem Text, die auf eigenen Erfahrungen basieren, in der ersten Person Singular. Kurzum schildere ich Wahrnehmungen und Erfahrungen, die sich aus meiner teilnehmenden Beobachtung ergaben. Darüber hinaus gehe ich aber ebenfalls auf das ein, was Kolleg\*innen aus insgesamt 11 Jobcentern mir in Supervisionen, Interviews und Fallbesprechungen sowie in informellen Pausengesprächen von ihrer Arbeit berichtet haben. Zudem nehme ich Bezug auf Veröffentlichungen aus der Begleitforschung zum Handeln im Jobcenter. Mit meinen Darlegungen erhebe ich keinen Anspruch auf Repräsentativität, allerdings weist auch nichts im Text darauf hin, dass hier Dargelegtes normdeviant wäre. Es ist daher zu vermuten, dass sich das Gros der Herausforderungen, die sich ergeben, wenn systemischen beraten werden soll, auf Jobcenter deutschlandweit übertragen lassen. Schließlich sind es strukturelle Herausforderungen, die bedingt durch das Sozialgesetzbuch II und die Organisationskultur des Jobcenters im ganzen Land vorzufinden sind. Was ich während meiner 5 ½ Jahre im Jobcenter lernte, war folgendes: Die Arbeitsplatz- und Aufgabenbeschreibungen dessen, was Beratungsfachkräfte zu leisten haben, variieren von Jobcenter zu Jobcenter. In manchen Jobcentern kümmern sich die Beratungsfachkräfte nur um die Beratung zur Arbeitsintegration und zur dafür

ggfs. notwendigen Fortbildung. In vielen Jobcentern sind Fallmanagement- und „normale“ Beratung/Vermittlung personell getrennt. In anderen Jobcentern wird kein Unterschied zwischen diesen Funktionen gemacht. In manchen Jobcentern übernehmen die Arbeitsvermittler\*innen auch Aufgaben, die in der Regel von den Fachassistent\*innen oder Sachbearbeiter\*innen aus dem Geldleistungsbereich erledigt werden. In wieder anderen Jobcentern gibt es zielgruppenspezifische Teams für die Beratung von unter 25-jährigen Menschen, alleinerziehenden, selbstständigen, älteren, geflüchteten sowie besonders arbeitsmarktnahen oder -fernen Personen. Es gibt überdies Projekt-Teams, in denen Integrationsfachkräfte schwerpunktmäßig noch mal anders beraten als in der regulären Vermittlung oder im Fallmanagement – etwa im Netzwerk ABC<sup>1</sup> oder in der Werkakademie.<sup>2</sup> Kurzum existieren viele Unterschiede. Auch die Selbstverständnisse derjenigen, die als Beratungsfachkräfte arbeiten, sind divergent.<sup>3</sup> Das verwundert nicht, da die Ausbildungshintergründe der Beratenden divers sind. Im Jobcenter arbeiten Soziologen\*innen, Sozialpädagogen\*innen, Juristinnen\*innen, Psychologen\*innen, Kulturwissenschaftler\*innen sowie Verwaltungs- und Wirtschaftswissenschaftler\*innen (und noch manche andere) als Beratungsfachkräfte. Diese Vielfalt an beruflichen Hintergründen muss nicht schlecht sein. Sie kann blinden Flecken vorbeugen und Innovation in der Fallbearbeitung

---

<sup>1</sup> Die Gründung der deutschlandweit in gemeinsamen Einrichtungen (gE) eingerichteten Netzwerke für Aktivierung, Beratung und Chancen (ABC) geht auf eine Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zurück. Da langzeitarbeitslose Menschen oft einer besonders intensiven Unterstützung durch unterschiedliche Akteur\*innen (psychosoziale Berater\*innen, Schuldnerberater\*innen, Ärzt\*innen u. a.) benötigen, liegt der Schwerpunkt im Netzwerk ABC auf der Intensivierung der Netzwerkarbeit seitens der Jobcenter-Mitarbeitenden, die mit lokalen Partner\*innen kooperieren. Ganz dem systemischen Gedanken verpflichtet heißt es im *Leitbild für einen optimierten Betreuungs- und Aktivierungsansatz im Rahmen der ‚Netzwerke für Aktivierung, Beratung und Chancen‘ zur Umsetzung des Ziels des Abbaus der Langzeitarbeitslosigkeit* (2015, S. 2), „Ziel ist es, ein Angebot für langzeitleistungsbeziehende und langzeitarbeitslose Menschen zu schaffen, das eine ganzheitliche, umfassende und langfristig ausgerichtete Betreuung mit allen erforderlichen Unterstützungsleistungen verbindet.“

<sup>2</sup> Die Werkakademie geht zurück auf den am 05. Oktober 2018 verstorbenen Holländer Dick Vink. Die Grundidee ist, dass Arbeitslose in Kleingruppen - und unter Begleitung von Coaches/Fallmanager\*innen - täglich mehrere Stunden intensiv nach Jobs suchen und sich dabei gegenseitig unterstützen, anspornen sowie austauschen. Es existieren heute deutschlandweit gut 150 Werkakademien. Viele davon sind direkt in den Räumen des Jobcenters angesiedelt. In den Werkakademien stehen den Arbeitslosen PC-Arbeitsplätze mit Internetzugang zur Verfügung. Die Arbeitslosen werden durch die anwesenden Mitarbeiter, aber auch durch andere Arbeitslose, bei der Suche nach Jobs und auch bei der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche unterstützt. Dieser gruppenspezifische Prozess ist ein zentraler Bestandteil der Werkakademie (vgl. dazu Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung GmbH 2014).

<sup>3</sup> Gesprochen wird hier von Beratungsfachkräften (BFK), persönlichen Ansprechpartner\*innen (pAp), Arbeitsvermittler\*innen (AV) für Markt & Integration (M & I) und für den Arbeitgeberservice (AGS) sowie Fallmanager\*innen (FM). Es gibt in vielen Jobcentern (JC) Unterschiede zwischen diesen Personen, zumindest in gemeinsamen Einrichtungen (gE) von Bundesagentur für Arbeit (BA) und Kommune, nicht aber unbedingt in Optionskommunen (OK). Manchmal werden die Begriffe auch vermischt bzw. die Differenzierung verschwimmt, da mehrere Personen diverse Funktionen auf sich vereinen. Grundlegend lassen sich sämtliche im Kund\*innen-Kontakt beratenden JC-Mitarbeiter\*innen unter dem Oberbegriff Integrationsfachkräfte (IFK) subsumieren. Das Geschriebene verdeutlicht zudem, dass Abkürzungen im Jobcenter weitverbreitet sind. Manche der Beratungsvermerke und Weisungen im Jobcenter sind aufgrund der vielen Abkürzungen für Außenstehende kaum zu verstehen.



befördern. Beratende mit unterschiedlichen Hintergründen schauen stets mit einer etwas anders gefärbten „Brille“ auf Sachverhalte, Menschen und Sozialräume. Das ermöglicht das Entdecken, Entwickeln und Adaptieren innovativer Gedanken, die einem selbst vielleicht fremd sind, die aber bewirken können, dass ein Problem gelöst wird oder dass eine Beratung konstruktiv(er) abläuft. Insofern ist *Diversity Management* ein hohes Gut im Jobcenter.<sup>4</sup> Das Viel an fachlichen Hintergründen der Berater\*innen kann für „Kund\*innen“ aber auch nachteilig sein.<sup>5</sup> Dass die Beratungsqualität sehr unterschiedlich ausfiel, erlebte ich durch meine Hospitationen in drei Jobcentern unmittelbar. Mittelbar bewusst wurde es mir zudem durch Fallschilderungen im Rahmen von Supervisionen sowie durch Gespräche mit Kolleg\*innen und Kund\*innen. Manche Kolleg\*innen hatten viel Beratungserfahrung, waren interkulturell sensibilisiert und fokussierten gezielt die Ressourcen der Ratsuchenden. Sie hielten sich mit Anweisungen zurück, stellten offene Fragen und ließen den „Kund\*innen“ einen hohen Redeanteil. Manche Kolleg\*innen gingen gegenteilig vor. Sie berieten in der Regel direktiv und sahen sich nicht nur hinsichtlich des Prozesses, sondern auch inhaltlich, in der Expert\*innen-Rolle. Sie sprachen interkulturell wenig sensibel und nahmen primär die Defizite derjenigen in den Blick, die sie berieten. Die meisten Beratungsfachkräfte bewegten sich zwischen beiden Polen. Was das anging, führte die gegebene Diversität in der Wahrnehmung mancher Kund\*innen zu Unklarheit darüber, an wen man wohl geriete. Das wirkte auf die Rat-Erhaltenden belastend. Dies auch, weil die Beratungsfachkräfte oft wechselten und die „Kund\*innen“ sich nie sicher sein konnten, wie kompetent die neu zuständige Person sein würde.

Des Weiteren muss man wissen, dass es Jobcenter gibt, die ihre Verwaltungsprozesse in Eigenregie durchführen (Optionskommunen) und Jobcenter, die eine gemeinsame Einrichtung von Kommune und Bundesagentur für Arbeit (BA) darstellen. In gemeinsamen Einrichtungen existiert ein einheitliches Beratungskonzept. In der Beratungskonzeption der BA wird laut Rübner & Sprengard (2011, S. 28) zurückgegriffen auf den „Problem-Management-Ansatz“ von Egan (2002 a, b), den „Cognitive Information Processing Approach“ von Peterson et al. (2002), die „Kooperativen Beratung“ von Mutzeck (2008), das Konzept der „Psychologisch-praktischen Problembearbeitung“ von Burkart (1995), die „Kognitive Verhaltensberatung“ (siehe Ertelt & Schulz 2008), das Modell der „lösungsorientierten Beratungsplanung“ von Bürgi & Eberhart (2004) sowie auf das „Integrative Counselling“ von Culley & Bond (2011).“ In Optionskommunen entwickelt jede Kommune ihr eigenes Beratungskonzept. Weil alle Kolleg\*innen metaphorisch gesagt ihr eigenes Beratungs-„Süppchen“ kochten, war es in der Optionskommune, in der ich 2015 tätig war (eine Kleinstadt in Niedersachsen), ein Anliegen des Geschäftsführers, dass seine Mitarbeitenden über ein einheitliches Beratungsverständnis

---

<sup>4</sup> Diversität ist im Jobcenter nicht nur auf berufliche Hintergründe beschränkt. Das IQ Netzwerk (2017, S. 18) verweist darauf, dass ca. 10 % der Beschäftigten im Jobcenter einen Migrationshintergrund haben. Hinzu kommt, dass Zahlen der BA aus Juni 2019 ausweisen, dass für ca. 37,5 % der Arbeitslosengeld-II-Beziehenden ein Migrationshintergrund erfasst wurde.

<sup>5</sup> Der Ausdruck „Kund\*innen“ steht in diesem Text durchgehend in Anführungszeichen. Auf den Grund dafür wird im weiteren Textverlauf noch eingegangen.

verfügten. Er war überzeugt, dass es sinnvoll sei, wenn die Beratungsfachkräfte nicht nur für einzelne „Kund\*innen“ zuständig wären. Vielmehr sei es zwecks der Ausprägung eines ganzheitlichen Blicks erfolgversprechender, wenn eine Beratungsfachkraft für eine ganze Bedarfsgemeinschaft (BG) zuständig wäre. Es war in besagter Optionskommune zuvor so, dass diverse Beratungsfachkräfte eine BG betreuten, dass ein und dieselbe Gemeinschaft (Familie und Partnerschaften) also von unterschiedlichen Kolleg\*innen beraten wurde.<sup>6</sup> Mutter, Vater und Kinder hatten unterschiedliche Beratende, die sich kaum untereinander abstimmten. Ein systematisierter Informationsaustausch fand nicht statt.<sup>7</sup> Das hatte zur Folge, dass Informationen, die sich auf die ganze BG auswirkten, der jeweils zuständigen Beratungsfachkraft, die eine Person aus der BG beriet, nicht immer bekannt waren. Suboptimale Förderungen und Nicht-Förderungen sowie teils unverhältnismäßige Forderungen waren bisweilen die Folge. Die *Eine-BG-aus-einer-Hand*-Beratung sollte das ändern. Die Überlegung war, dass die Beratungsfachkräfte dann, wenn sie das ganze Familiensystem im Blick hätten, auch die Ressourcen und Auswirkungen in der BG berücksichtigen könnten, die sich aus der Gesamtsituation der beratenden Personen ergaben. Da das Ansinnen, das Bezugssystem der Rat-Erhaltenden mit im Blick zu haben, ein systemisches Denken voraussetzt, war das Ansinnen des Geschäftsführers, dass die Beratenden des Jobcenters zukünftig systemisch(er) agieren.<sup>8</sup> Um die systemische Sensibilisierung zu realisieren, beauftragte der Geschäftsführer ein bekanntes niedersächsisches Institut für systemisches Arbeiten damit, die Beratenden und die Teamleitungen entsprechend weiterzubilden. Der Wunsch, dass fortan systemisch beraten werde, blieb indes weitgehend unerfüllt.

## Gut gedacht ist ungleich gut gemacht

---

Gut gedacht ist ungleich gut gemacht – so ließe sich die Problematik, wie sie sich im Jobcenter bzgl. der Umsetzung systemischer Beratungsvorstellungen ergab, in einem Satz zusammenfassen. Etwas ausführlich geschildert kann festgehalten werden, dass das zentrale Problem von Anfang an darin bestand, dass der Geschäftsführer den Beratungsfachkräften eine doppelte Botschaft zusandte. Er verkündete, die systemische Beratung umgesetzt sehen zu wollen, verlautbarte aber ebenfalls, dass er die Beratungskräfte *nicht* zu systemischen Beratern\*innen

---

<sup>6</sup> Eine BG ist ein Zusammenschluss von mindestens zwei nach dem SGB II leistungsberechtigten Personen, denen seitens des Jobcenters der Wille unterstellt wird, finanziell füreinander einzustehen.

<sup>7</sup> Erschwert wurde die Informationsweiterleitung auch dadurch, dass das EDV-System in der Optionskommune (comp.ASS) deutlich weniger benutzerfreundlich war und weniger Optionen der Informationsverarbeitung bot als das EDV-Äquivalent VerBIS, das in gemeinsamen Einrichtungen aus Kommune und Bundesagentur für Arbeit genutzt wird.

<sup>8</sup> Ein solches Bestreben ist aber, das sollte auch erwähnt werden, keineswegs nur auf die Optionskommune beschränkt, in der ich 2015 tätig war. In zwei Jobcentern, in denen ich davor und danach arbeitete, gab es ebenfalls Bestrebungen, die Beratungsfachkräften für systemische Zusammenhänge zu sensibilisieren. Ein Blick in das Jobcenter-Weiterbildungsportal *Bildungsmarkt SGB II* der BMAS-Service-stelle SGB II zeigt, dass diverse Bildungsträger Weiterbildungen zur BG-Orientierung in der Beratung, zum Familiencoaching, zur konstruktiven Nutzung von Netzwerken, zum Anwenden von Methoden in der Veränderungsarbeit und zur Reflexion der eigenen Rolle im Beratungsprozess anbieten.



(DGSF) weiterbilden lassen können. Denn das dauere zu lange und sei zu teuer.<sup>9</sup> Statt einer umfassenden systemischen Weiterbildung erfolgten letztlich nur zwei je zweitägige Trainings für die Beratenden sowie zwei Tage Training für die Führungskräfte des Jobcenters. Diese vier Tage eröffneten die Möglichkeit, sich mit einigen Grundannahmen des systemischen Ansatzes sowie mit Gesprächsmethoden vertraut zu machen, die zum Repertoire systemischer Berater\*innen gehören (sollten). Beispielsweise wurde anhand von Beratungssequenzen in Rollenspielen trainiert, wie mit den von Satir (2004) so benannten inkongruenten Kommunikationstypen *Ablenker*, *Ankläger*, *Beschwichtiger* und *Rationalisierer* umgegangen werden kann, um einen Rapport zu ermöglichen und Beratung konstruktiv zu gestalten.<sup>10</sup> Das zu trainieren diene der Entwicklung von (mehr) Beratungssouveränität. Um wirklich souverän beraten zu können, bedarf es aber weit mehr als Training. Es bedarf der Reflexion und Entwicklung einer Haltung.

Wer von Haltung spricht, meint in der Regel so etwas wie eine gefestigte, überdauernde, Entscheidungen beeinflussende Kumulation von Wertvorstellungen, Denkweise, Zielsetzungen und Urteilen, die Einfluss auf die eigene Moralität hat. Ein Merkmal von Haltung liegt bereits in ihrem Namen: Haltung gibt Halt. Einem selbst und anderen. Sie macht damit einen wichtigen Teil der eigenen Professionalität aus und kann als innerer Kompass dienen, der im Arbeitsalltag Orientierung gibt. Wer sich über die eigene Haltung im Klaren ist, kann Entscheidungen in der Regel reflektiert(er) treffen und vertreten. Haltung steht, so beschreiben es Königswieser & Hillebrand (2017, S. 39), „in enger Verbindung mit unserer Identität, dem Charakter, den Einstellungen, Wahrnehmungsweisen und Wirklichkeitskonstruktionen. Haltung steuert unsere Denk- und Verhaltensweisen, liegt ihnen zugrunde, ist aber auch wieder ihr Ergebnis.“ Haltung sei, so Königswieser & Hillebrand, „die Art und Weise, wie wir uns zu uns selbst und zu unserer Umwelt in Beziehung bringen, wie wir uns mit unserer Aussen- und Innenwelt auseinandersetzen, wie wir Beziehung gestalten, in welchen ‚Schienen‘ wir denken und wahrnehmen.“ Sie bestimmt letztlich, „was wir ‚wahrnehmen‘ oder für falsch halten. Haltung hat Konsequenzen für das eigene Selbstverständnis, für die Sicht von Professionalität, für bevorzugte Konzepte und Methoden.“ Um systemisch beraten zu können, ist eine Haltung hilfreich, die sich auszeichnet durch ein hohes Maß an Offenheit, Kritikfähigkeit, Freude an der Differenzierung, Sensibilität für Nuancen im Reden und Handeln sowie durch die Bereitschaft, sich

---

<sup>9</sup> Dazu muss man wissen, dass die Qualifizierung in systemischer Beratung nach den Zertifizierungsstandards der DGSF zwischen 5000 und 7000 Euro kostet.

<sup>10</sup> Als Rapport wird in der Beratungsliteratur das Beziehungsgestaltungsangebot beim Anbahnen einer Beratung bezeichnet. Rapport ist eine Kumulation aus Empathie, Offenheit, Interesse am Gegenüber, sprachlicher Klarheit, Verzicht auf Doppeldeutigkeit und Authentizität in der Interaktion. Rakel (2011, S. 141) bezeichnet Rapport als „one of those intangibles that is more than the sum of its parts. Rapport is not analyzed easily within any one body of knowledge. The basis of rapport, however, is the development of communication skills that instill [...] a sense of confidence and trust by conveying sincerity and an interest in [...] care and well-being.“ In der Beratungskonzeption der BA (2014, S. 301) heißt es dazu: „Versierte Berater sind in der Lage, eine vertrauensvolle Beziehung zum Kunden aufzubauen. Ist diese Beziehung von wechselseitiger empathischer Aufmerksamkeit geprägt und aufgrund der Annäherung auf verbaler und nonverbaler Ebene entstanden (Pacing), spricht man von Rapport.“

irritierbar zu halten. Wer systemisch denkt, wird ob des Bewusstseins dessen, dass Wahrheit konstruiert ist, gegenüber absolutistischen Aussagen eher zurückhaltend sein. Er oder sie erkennt und akzeptiert, dass eigene Hypothesen unzutreffend sein könnten. Ferner gilt es, sich der eigenen Persönlichkeit und deren Auswirkung auf die Beratung bewusst zu werden. Man muss sich damit auseinandersetzen, welche Aussagen und Verhaltensweisen von „Kund\*innen“ bei einem selbst etwas auslösen können, weil man sich einer Übertragung ausgesetzt sieht, oder weil das Agieren der „Kund\*innen“ als Projektionsfläche eigener Werte herhält. Das zu verinnerlichen und in der Interaktion zu (er)leben, braucht nicht nur persönliche Reife, sondern auch Zeit. Vier Tage Training reichen dafür nicht aus – jedenfalls nicht für Menschen, die noch keine Berührungspunkte mit dem systemischen Denken hatte. Das traf aber auf das Gros der Teilnehmenden an den Trainings zu. DGSF-zertifizierte Weiterbildungen in systemischer Beratung erstrecken sich zumeist über eine Zeitspanne von zwei Jahren. Dieser Zeit bedarf es, um das eigene Beratungshandeln immer wieder zu hinterfragen. Davon abgesehen erwies es sich als problematisch, dass längst nicht alle Mitarbeitenden des Jobcenters freiwillig am Training teilnahmen. Es war verpflichtend. Manche Kolleg\*innen verweigerten die aktive Mitarbeit. Kolleg\*innen und Dozenten ließen sie spüren, dass sie vom systemischen Ansatz wenig hielten und eher die Überzeugung *Wir-steuern-die-Kunden* vertraten. Sie waren kaum bereit, den Blick über die singuläre Kund\*innen-Fokussierung hinaus auch einmal auf die Bezugssysteme der Kund\*innen zu richten. Der Lernatmosphäre im Training war das nicht zuträglich.

## Systemische Beratung stößt an institutionelle Grenzen

---

Abgesehen von der zu kurzen Zeit und Nicht-Freiwilligkeit der Trainingsteilnahme bleibt seitens der Geschäftsführung des Jobcenters unberücksichtigt, dass systemische Beratung an Voraussetzungen geknüpft ist, die in dieser Institution nicht gegeben sind – und die sich aufgrund der bestehenden Rechtslage auch nur bedingt herstellen lassen. Rehtien (1998 in Retter 2002, S. 352) definiert Beratung als einen zwischenmenschlichen, interaktiven Prozess, in welchem eine Person in und durch die Interaktion mit einer anderen Person mehr Klarheit über eigene Probleme und deren Bewältigungsmöglichkeiten gewinnt. Beratung soll dabei behilflich sein, die eigenen Probleme durch Erkenntnis und verbesserte Selbstorganisation zu lösen. Die Förderung solch einer Problemlösungskompetenz macht allerdings nur Sinne, wenn tatsächlich Probleme existieren bzw. erkannt werden, deren Bearbeitungsmöglichkeiten in den eigenen Machtbereich fallen. Das ist im Jobcenter *nicht* immer gegeben, da hier auch Personen beraten werden, die - bis auf die Arbeitslosigkeit, die auch strukturellen Gegebenheiten geschuldet ist - von sich gar nicht behaupten würden, ein Problem zu haben. Eine „Kundin“ beispielsweise meinte schon vor einigen Jahren, dass es sie „ankotzt, dass man im Jobcenter pathologisiert wird.“ Sie verwehrte sich dagegen, Probleme „angedichtet“ zu bekommen, nur weil sie es als Kulturwissenschaftlerin schwer habe, eine Anstellung zu finden. Das Aktivierungsbestreben des Jobcenters empfand die „Kundin“ als Unterstellung von Unfähigkeit, was sie zurückwies. Was dieser Rekurs verdeutlichen soll, ist folgendes: Üblicherweise setzt Beratung Beratende

und Ratsuchende voraus. Im Jobcenter suchen Ratsuchenden allerdings nicht immer Rat. Präziser wäre es, im Jobcenter von Rat-Erhaltenden zu sprechen. Die Menschen, die Leistungen nach dem Sozialgesetzbuch II erhalten, werden beraten – ganz gleich, ob sie Rat suchen oder nicht. Ein Grund dafür ist, dass Vorgaben existieren, wonach „Kund\*innen“ mindestens alle drei Monate zu beraten sind. Zwecks dessen werden ihnen Einladungen geschickt, bei denen es sich genau genommen um Vorladungen handelt. Denn bei Nicht-Folgeleistung der Einladung wird der eingeladenen Person ihr Arbeitslosengeld II für drei Monate um 10 % gekürzt. Die Person, die beraten wird, kann sich der Beratung also gar nicht entziehen, wenn sie auf die Grundsicherungsleistung angewiesen ist. Dieser Zwangskontext steht dem Grundsatz, wie Beratung konstruktiv ablaufen *sollte*, entgegen. Der *Deutsche Verband für Bildungs- und Berufsberatung e. V.* (2016, S. 18) benennt als Voraussetzung für eine konstruktive Interaktion von Beratenden und Rat-Erhaltenden, dass diese eine „klientenzentrierte, unabhängige und fachlich autonome, ergebnisoffene, sachkundige und störungsfreie Beratung ermöglichen [müsse]. Personelle, zeitliche und materielle Ressourcen müssen am Beratungsbedarf ausgerichtet sein. Ein auf Kontinuität angelegtes Angebot ist für die Entwicklung von Qualität hilfreich.“ Im Jobcenter sind Ergebnisoffenheit und Unabhängigkeit *nicht* gegeben, da die Beratenden den gesetzlich festgelegten Auftrag haben, die Rat-Erhaltenden in Arbeit zu vermitteln. Ein gemeinsames Aushandeln des Beratungsziels auf der sprichwörtlichen gleichen Augenhöhe gibt es im Jobcenter ebenso wenig wie eine Auftragserteilung seitens der Kund\*innen.

Der Auftrag, Kund\*innen in Jobs zu vermitteln, wird a priori durch den Gesetzgeber festgelegt, heißt es in § 2 SGB II, dem Grundsatz des Forderns, doch: „Erwerbsfähige Leistungsberechtigte und die mit ihnen in einer Bedarfsgemeinschaft lebenden Personen müssen alle Möglichkeiten zur Beendigung oder Verringerung ihrer Hilfebedürftigkeit ausschöpfen. [...] Erwerbsfähige Leistungsberechtigte müssen ihre Arbeitskraft zur Beschaffung des Lebensunterhalts für sich und die mit ihnen in einer Bedarfsgemeinschaft lebenden Personen einsetzen.“ Die Rat-Erhaltenden stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Jobcenter, weil sie Mitwirkungspflichten haben, bei deren Nicht-Folgeleistung sie mit einer Geldkürzung rechnen müssen. Da es sich bei der Leistung, die das Jobcenter auszahlt, um das Existenz-Minimum handelt (424 Euro monatlich für eine alleinstehende Person), ist evident, dass dessen Unterschreiten eine gravierende Einschränkung bedeutet.<sup>11</sup> Daraus folgt, dass Rat-Erhaltende in der Beratung im Jobcenter mitnichten selbstbestimmt und autonom agieren können. Die „Kund\*innen“ haben ihr Agieren zu einem bedeutenden Teil strategisch auszurichten und an die Forderungen des Jobcenters anzupassen. Sie haben zu antizipieren, was das Jobcenter von ihnen erwartet – und sie haben Folge zu leisten. Es ist kein Wunder, dass Bettina Grimmer ihrer Ethnographie der Arbeitsvermittlung im Jobcenter den Titel *Folgsamkeit herstellen* (2018) gegeben hat. Dirk Kratz, der ebenfalls über das Beratungshandeln im Jobcenter geforscht hat, hat seine

---

<sup>11</sup> Angemerkt sei diesbezüglich, dass die Kürzungsmöglichkeit der Grundsicherungszahlung insofern paradox erscheint, als ein Geldbetrag, der als soziokulturelles Minimum ausgewiesen ist, schon allein sprachlogisch nicht unterschritten werden kann. Denn sonst wäre es kein Minimum.

Doktorarbeit betitelt mit *Entfremdete Hilfe* (2013). Diejenigen, welche die Hilfe entfremden, die Beratenden auf der anderen Schreibtischseite, sind in einer weit besseren Position als die Arbeitslosen<sup>12</sup>, allerdings gibt es auch für sie ein Abhängigkeitsverhältnis. Mit der Unterschrift unter ihren Arbeitsvertrag haben die Beratenden im Jobcenter sich bereiterklärt, den Erwartungen ihrer Arbeitgeberin im Wesentlichen gerecht zu werden. Die maßgeblich an sie gerichtete Erwartung ist die Umsetzung des SGB II, also das An-den-Tag-Legen von Fordern (§ 2 SGB II) und Fördern (§ 14 SGB II), wobei aus moralischen und haushaltlichen Gründen in der Praxis zumeist das Fordern gegenüber dem Fördern priorisiert wird.<sup>13</sup>

Erwartet wird Aktivierung. Die Beratenden sind angehalten, diese umzusetzen. Das verträgt sich allerdings nur bedingt mit einer systemischen Arbeitsweise. Hinzu kommt, dass aufgrund der hohen Zahl an „Kund\*innen“, die jede Beratungsfachkraft im Jobcenter zu „betreuen“ hat, ein individuelles Eingehen auf deren Bedürfnisse schon aus Zeitgründen oftmals schwer ist. Auch der Ausdruck „Betreuer\*in“ wird im Jobcenter genutzt. Alle „Kund\*innen“ erhalten eine\*n „Hauptbetreuer\*in“. Der Begriff steht hier aus zwei Gründen in Anführungszeichen. Zum einen, um zu verdeutlichen, dass damit keine rechtliche Betreuung nach § 1896 BGB gemeint ist. Zum anderen, da die Bezeichnung „Betreuung“ Assoziationen von Unselbstständigkeit wecken kann. Ich hatte im Jobcenter 2013 und 2016 Auseinandersetzungen mit zwei „Kunden“, die sich darüber beklagten. Sie empfanden es als entmündigend, von einem mehr als 20 Jahre jüngeren persönlichen Ansprechpartner „betreut“ zu werden (der nebenbei bemerkt längst nicht immer für sie ansprechbar war). Sie sahen bei sich keinen Betreuungsbedarf. Der Betreuungsbegriff ist im Jobcenter-Kontext ein weiterer Indikator dafür, dass es um systemisches Bewusstsein hier nicht zum Besten bestellt ist. Ein weiterer Punkt, der systemisches Beraten erschwert, ist, dass die Beratungskontinuität durch die sich häufig vollziehenden

---

<sup>12</sup> Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass längst nicht alle Kund\*innen, die im Jobcenter beraten werden, arbeitslos sind. Die BA-Statistik aus 2018 zeigt, dass nur gut 37 % der erwerbsfähigen ALG-II-Beziehenden arbeitslos im statistischen Sinne sind. Der Rest der Leistungsbeziehenden stand dem Arbeitsmarkt aus diversen Gründen (Weiterbildungen, Erkrankung, Elternzeit usw.) nicht zur Verfügung. Auch diejenigen, die mindestens 15 Stunden pro Woche arbeiten, gelten nicht als arbeitslos.

<sup>13</sup> Auf die moralischen Gründe für das Fordern geht Berlit (2013, S. 200) ein. Bezugnehmend auf eine Darlegung des Bundesverfassungsgerichts (67, 1 [5] vom 10.2.1983) erläutert er, wie die Moralität dessen, von Menschen eine Arbeitsaufnahme auch mittels Sanktionsandrohung zu fordern, sich rechtsphilosophisch begründen lässt. „Arbeiten als solches ist - ganz gleich, auf welchem Wege hierzu Gelegenheit geboten wird - ein Mittel, einen Hilfesuchenden (Hilfeeempfänger) in seinem Selbsthilfestreben zu unterstützen und ihm Gelegenheit zur Entfaltung seiner Persönlichkeit zu geben, ein wesentliches Kriterium für ein Leben, das der Würde des Menschen entspricht.“ Berlit (ebd., S. 200) betont, dass Sanktionen nicht per se gegen die Menschenwürde verstießen. Er argumentiert: „Wenn sich in der Arbeit Würde verwirklicht, die Erwerbsobliegenheiten also auf konzeptionell-abstrakter Ebene auf Würdeverwirklichung gerichtet ist, ließe sich vor diesem Hintergrund in pseudo-hegelianischer Wendung überspitzt formulieren: Nicht das Sanktionieren, sondern das Nichtsanktionieren ist menschenwürdig.“ Berlit führt aus, „damit soll keine Verfassungspflicht zur Sanktionierung behauptet, sondern nur darauf verwiesen werden, dass die Berufung auf Art. 1 Abs. 1 GG auch insoweit argumentative Hürden zu überwinden hat und verschiedene Menschenwürdekonzeptionen aufeinanderstoßen.“

Zuständigkeitswechsel im Jobcenter nicht immer gegeben ist. Herausfordernd ist es kurzum, Beziehungsarbeit in einem durch Unbeständigkeit geprägten Zwangskontext zu leisten, wo keine gleiche Augenhöhe herrscht und die Personen, die Rat erhalten, keine Exit-Option haben.

## Employability wird gegenüber Empowerment priorisiert

---

Mit dem systemischen Ansatz eng verknüpft ist die Förderung von Empowerment. Damit gemeint sind Handlungs- und Haltungsweisen, die darauf abzielen, die Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen zu erhöhen. Der Vorstellung zugrunde liegt die Überzeugung, dass Menschen Handlungsmacht gewinnen, wenn sie sich ihrer Stärken bewusst(er) werden. Folgerichtig werden unter Empowerment all jene Ansätze subsumiert, „die nicht die Defizite der Klienten in den Mittelpunkt stellen, sondern ihre Ressourcen und Fähigkeiten. Empowerment-Ansätze beruhen auf der Annahme, dass alle Klienten Stärken besitzen, die in Krisensituationen - und natürlich auch darüber hinaus - effektiv eingesetzt werden können“ (Bednarek-Gilland 2015, S. 61). Herringer (2002, S. 2) beschreibt es so: „Die Adressaten psychosozialer Dienstleistungen werden hier - auch in Lebensstadien der Belastung und der Demoralisierung - in der Rolle von kompetenten Akteuren wahrgenommen, die über das Vermögen verfügen, ihre Lebenssettings in eigener Regie zu gestalten und Lebenssouveränität zu gewinnen.“ In der Beratung, wie sie im Jobcenter üblicherweise stattfindet, sind die Rollen so verteilt, dass die Beratenden, als Expert\*innen für das Geschehen gelten. Sie steuern das Gespräch. Hielscher & Ochs (2011, S. 107) bringen es auf den Punkt:

„Mit einer formalen Konstruktion des ‚Kunden‘, dessen mögliche Einlassungen bereits vorge-dacht und mit Argumentationsmustern der Einwandbegegnung vorformuliert sind, soll der Grundsatz ‚Nicht der Kunde steuert uns. Wir steuern den Kunden‘ konsequent zur Anwendung gebracht werden.“ Die Überzeugung, die diesem Verständnis von Beratung zugrunde liegt, lautet: Die Beratenden wissen, was die „Kund\*innen“ brauchen. Sie sind die Expert\*innen. In der systemischen Beratung ist die Überzeugung eine andere. Den Beratenden kommt hier *nicht* die Aufgabe zu, den „Kund\*innen“ eine Richtung vorzugeben. Sie unterstützen diese nurmehr bei den Schritten, bei denen sie Hilfe brauchen, nehmen ihnen aber nicht zu viel ab, damit die ALG-II-Beziehenden weiter selbstwirksam sein können. Damit das gelingen kann, müssen die „Kund\*innen“ in alle Entscheidungen mit eingebunden werden. Ihnen darf nichts a priori vorgegeben werden. Es ist zentral, auf Anklagen, Kritik und Maßregelungen zu verzichten. Es muss Druck genommen werden, statt ihn zu erzeugen. Das ist im Jobcenter kaum gegeben. Plakativ gesagt: Wenn eine mit Sanktionsmacht ausgestattete Beratungsfachkraft ihre „Kund\*innen“ systemisch unterstützen will, ist das herausfordernd, wenn die sprichwörtliche Sanktionskeule im Hintergrund immer präsent ist, wenn es keine Exit-Option für die „Kund\*innen“ gibt, wenn die Beratung nicht ergebnisoffen erfolgt und wenn im Jobcenter überdies eher eine Vorstellung wie *Wir-steuern-die-Kund\*innen* die Organisationskultur prägt.



## Beratung ist konzeptionell geschlossen

---

Grundlegend für eine systemische Beratung ist, dass Berater\*innen und „Kund\*innen“ in einen Austausch gehen, bei dem die Rat-Erhaltenden die Ziele mit Unterstützung der Beratenden selbst entwickeln können. Ein zentrales Arbeitsmittel in der systemischen Arbeit ist der öffnende Dialog, schreibt Wilhelm Rotthaus auf der Homepage der *Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie* (DGST). Dieser Dialog ist geprägt durch „eine Haltung des Respekts, der Unvoreingenommenheit, des Interesses und der Wertschätzung bisheriger Handlungs- und Lebensstrategien.“ Eine logische Folge dieser Haltung ist, dass Rat-Erhaltende selbst bestimmen können müssen, was *sie* für sich geklärt haben möchten. Sie müssen das Thema vorgeben können. Sie wissen schließlich (zumeist) am besten, was sie wollen und (nicht) können. Denn nur sie - und nicht die Berater\*innen - leben in *ihrer* Lebenswelt. Die Lebenswelt der Beratenden, die in der Regel über einen sicheren Arbeitsplatz, ein relativ gutes Einkommen und eine hochwertige Ausbildung verfügen, ist häufig eine andere als die von (Langzeit-)Arbeitslosen im Jobcenter. Nur wenn diese Offenheit, Partizipation und Möglichkeit der selbstgewählten Themensetzung gegeben sind, ist Beratung ein wirklich ko-konstruktiver Akt. Dann kann die Rat erhaltende Person autonom und eigenverantwortlich mit der Rat gebenden Person interagieren. Dann kann eine Rat erhaltende Person souverän sein, einen gegebenen Rat zurückzuweisen. Geboten ist das auch aus motivationalem Kalkül. Nur wenn „Kund\*innen“ Einfluss nehmen und (mit)steuern können, wohin die metaphorische „Reise“ geht, ist es wahrscheinlich, dass sie die Ambition und das Durchhaltevermögen entwickeln, ein Beratungsziel - nämlich *ihr eigenes* - mit Interesse zu verfolgen, ohne sich von Rückschlägen entmutigen zu lassen, die in der Grundsicherungsarbeit alltäglich sind.

Die „Kund\*innen“ müssen seitens der Beratenden im Jobcenter involviert, ernstgenommen und in ihrer Eigenverantwortung angesprochen werden. Als Subjekte, nicht als Fälle.<sup>14</sup> Essenziell ist auch, dass sie den Beratenden einen Auftrag erteilen, bzw. ihre Zustimmung zur Beratung geben. Das Problem ist nur: All das ist im Jobcenter *nicht* gegeben. Nicht nur werden die „Kund\*innen“ hier im Zwangskontext beraten, auch steht das Ziel der Beratung von vornherein fest. Die Beratung verläuft nie ergebnisoffen, da das Sozialgesetzbuch II vorsieht, dass sie beschäftigungsorientiert stattzufinden hat. Das Ziel der Beratung ist im Jobcenter stets die Eingliederung in Arbeit bzw. der Erhalt von Arbeit. Die Bundesagentur für Arbeit (2012, S. 13) schreibt unmissverständlich: „Der gesetzliche Rahmen bedingt, dass Beratungs- und Vermittlungsfachkräfte der BA Interessen der Volkswirtschaft (hoher Beschäftigungsstand, Verbesserung der Beschäftigtenstruktur, Förderung des Wirtschaftswachstums) und Interessen der

---

<sup>14</sup> Das ist einer der Gründe dafür, dass manche „Kund\*innen“ und auch Arbeitsvermittler\*innen mit der Bezeichnung Fallmanager\*in hadern. Mit der kritisch intonierten Frage, ob sie nur ein Fall seien, sind Fallmanager\*innen des Öfteren konfrontiert. Ausführungen dazu, wie sich das Fallmanagement im Jobcenter konstituiert, würden den Rahmen dieses Aufsatzes allerdings sprengen. Wer daran Interesse hat, sei verwiesen auf den Aufsatz *Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement – Über institutionelle Herausforderungen bei der Erbringung einer unmöglichen Dienstleistung* (Nixdorf 2019).

Versichertengemeinschaft (zügige Stellenbesetzung) möglichst mit den Interessen der Kundinnen und Kunden in Einklang zu bringen haben. [...] In vielen Gesprächen lassen sich diese Zielsetzungen widerspruchsfrei miteinander verbinden. Sie können aber auch Ursache für Konflikte sein [...]. Solche Konflikte haben Auswirkungen auf die Beratungssituation und die Beziehungsebene der Gesprächspartner. Kann die Beratungs-/Vermittlungsfachkraft sonst eher als ‚Förderer‘ und ‚Unterstützer‘ agieren, muss sie in diesen Situationen als ‚Forderer‘ auftreten und z. B. stärkeres Engagement verlangen oder gar Leistungen versagen.“ Beratung ja! – Aber nur, wenn sie der Verwertbarkeit dient. Employability sticht Empowerment, so ließe sich das utilitaristische Primat zusammenfassen. Nicht ohne Grund schildern Rübner & Sprengard (2011, S. 9 f.), dass die Beratung in der BA eine berufliche Beratung ist. „Sie zielt [...] darauf ab, den kundenspezifischen Integrationsprozess in Arbeit, Ausbildung, Schule oder Studium zu verbessern. [...] Die Bearbeitung von psychologischen Entwicklungs-, Entscheidungs- oder Verhaltensproblemen gehört nicht zum Gegenstandsbereich beruflicher Beratung (z. B. Schwierigkeiten in der Persönlichkeitsentwicklung, Entscheidungsunvermögen, kognitive Verzerrungen oder existenzielle Krisen).“ Die Aufarbeitungen multipler Problemlagen, die ggfs. angegangen werden müssen, damit die Integration in Arbeit erfolgen kann, ist nicht verhandelbar. Aushandlungen dergestalt, dass eine Arbeitsaufnahme nicht länger sinnvoll ist und man sich andere Ziele setzt, darf es *nicht* geben. Die Berater\*innen *müssen* die Integration in einen Job fokussieren. Ein alternativer Blick ist versperrt.

Wäre die Beratung ergebnisoffen, könnten die „Kund\*innen“ unterstützt werden, ihr Leben auf andere Art als durch Arbeit zu stabilisieren. Das funktioniert aufgrund der im SGB II normierten Dogmatik, dass das Beratungshandeln zur Arbeitsaufnahme führen muss, aber nicht. Das frustriert, denn er geht an der Lebensrealität vieler „Kund\*innen“ vorbei. Wenn man von Unterbrechungen durch Krankheit sowie Maßnahme-Teilnahme absieht, waren Hunderttausende „Kund\*innen“ vor fünf Jahren schon arbeitslos. Das Gros von ihnen wird es in fünf Jahren noch immer sein, weil der Arbeitsmarkt diese Menschen in den meisten Fällen nicht aufnimmt. Die Beratenden im Jobcenter beraten sie dennoch regelmäßig. Doch aufgrund der institutionell gesetzten Grenzen kann die Beratung nie die Wirkung entfalten, die möglich wäre, wenn die Nicht-Marktkonformität mancher „Kund\*innen“ akzeptiert würde. Dass man dies in der Bundesagentur für Arbeit weiß, es sich aber bisher wenig geändert hat, offenbart ein Gastkommentar, den das damalige Vorstandsmitglied der BA, Heinrich Alt, bereits 2013 für die ZEIT schrieb. Alt meint, es müsse „die Frage erlaubt sein, ob die Grundsicherung mit dem Prinzip des Forderns und Förderns für diese Menschen das richtige Hilfesystem ist. Dazu gehört eine ehrliche Antwort auf die Frage, ob jemand tatsächlich erwerbsfähig ist. Es geht hier weder um statistische Manipulation noch um Verschiebebahnhöfe oder Zuständigkeitsgerangel. Es geht auch nicht um Ausgrenzung. Es geht darum, Menschen in dem System zu betreuen, das für sie die beste Unterstützung bietet.“ Das konzeptionell geschlossene SGB II, in dem die Arbeitsmarktintegration stets prioritär ist, kann eine stets bedarfsgerechte Unterstützung kaum bieten. Systemische Beratung kann im Jobcenter auch deshalb nur bedingt greifen, weil die Option der Offenheit für Alternativen nicht gegeben ist. Die institutionellen Regeln gestatten sie nicht.

Stattdessen rahmen Fördern und Fordern die Interaktion. Vergegenwärtigt man sich das, kann das systemische Training, das meine Kolleg\*innen und ich erhielten, allerdings als paradoxe Intervention im systemischen Sinne des Sich-irritierbar-Haltens gewertet werden. Das deshalb, weil die unfreiwillig Teilnehmenden in eine Rolle schlüpfen mussten, die der von „Kund\*innen“ im Jobcenter nicht unähnlich ist. Sie mussten einen Ort aufsuchen, den sie nicht aufsuchen wollten und sollten sich auf Inhalte einlassen, von denen sie nichts wissen wollten. So ergeht es Teilen der „Kundschaft“ des Jobcenters ebenfalls. Insofern hätte das Training bei den sich ihm verweigernden Kolleg\*innen bewusstseinsweiternd im Sinne einer Verständniserweiterung für Zwangskontexte sein können. Ob es das allerdings war, ist fraglich.

## **Menschen werden defizitorientiert betrachtet**

---

Geldleistungsbeziehende werden im Jobcenter „Kund\*innen“ genannt. In der Forschung und auch in der Jobcenter-Praxis stößt dieser Begriff auf Kritik. Dies nicht zuletzt bei manchen „Kund\*innen“ selbst (vgl. Ames & Jäger 2006, Ochs 2005 und Schütz 2005). Der „Kund\*innen“-Begriff steht in diesem Text in Anführungszeichen, da im Jobcenter keines der Kriterien gegeben ist, die üblicherweise mit dem Kund\*innen-Status in Verbindung gebracht werden. Den was sind Kund\*innen? Es sind in der Regel Personen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung nachfragen sowie für deren Erhalt eine Gegenleistung, meist in Form einer Geldzahlung, erbringen. Im Jobcenter fehlt es an dieser Zahlung. Hier erhalten die „Kund\*innen“ Geld. Zudem handeln die „Kund\*innen“ im Jobcenter ständig im „Wissen um die Sanktionsgewalt [ihres] Gegenübers“ (Baethge-Kinsky et al. 2004, S. 15). Das Reden von „Kund\*innen“ suggeriert ein Handeln auf gleicher Augenhöhe, das nicht existiert, da die Interaktion durch ein Informations-, Macht-, Sozialstatus- und meist auch Bildungsungleichgewicht gekennzeichnet ist. Denn über die Hälfte der „Kund\*innen“ weist eine geringe formale Qualifikation auf, ist sozial schlecht gestellt und über Bildungsmöglichkeiten oft gering informiert. Bei den Integrationsfachkräften dagegen handelt es sich fast ausschließlich um Akademiker\*innen. Auch wenn viele Integrationsfachkräfte bemüht sind, den „Kund\*innen“ auf gleicher Augenhöhe zu begegnen, spüren die Rat-Erhaltenden durch die Wortwahl und den Habitus der Rat-Gebenden doch, dass es sich keineswegs um ein Gespräch unter Gleichen handelt (vgl. dazu Grimmer 2018, siehe auch Ames 2009, S. 143 ff.).

Gegen den Kund\*innen-Status spricht ferner, dass echte Kund\*innen eine gute Beratungsqualität einfordern können, da sie die Beratung bezahlen. Wenn „Kund\*innen“ des Jobcenters mit der dortigen Beratung unzufrieden sind, haben sie allerdings kaum eine Handhabe. Sie können die Beratung nicht abbrechen, ohne eine Geldkürzung zu riskieren. Sie können auch eine Beschwerde einreichen, doch wohnt dem geflügelten Wort, dass eine Beschwerde im Jobcenter in der Regel formlos, fristlos und fruchtlos erfolge, durchaus ein wahrer Kern inne. Griewatz & Walpuski (2017, S. 43) meinen daher, „dass es sich in den ‚individuellen‘ Sprechakten, die wir als Fallmanagement und Beratung im Jobcenter wahrnehmen, um Sprechakte in einem

institutionellen Zwangskontext handelt. Dieser Zwangscharakter verweist einerseits auf die gesellschaftlichen Machtstrukturen, die meist im Rücken der Akteure unthematisch bleiben und sich dadurch einer Reflexion entziehen. Und gleichzeitig wirken sie in die konkreten Interaktionen der Agierenden zurück.“ Ein weiterer Aspekt, der die Beratung im Jobcenter unvereinbar mit dem systemischen Ansatz erscheinen lässt, ist, dass das Menschenbild, das dem systemischen Ansatz zugrunde liegt, ein Positives ist. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen alle Ressourcen in sich tragen, ihre Situation zu ändern. Die Beratenden sind im systemischen Verständnis lediglich Prozess-Expert\*innen. Sie sind keine Ergebnis-Expert\*innen und keine Ziel-Vorgeber\*innen. Denn das wäre eine unangebrachte Wissensanmaßung.

Die Beratenden sind, so das systemische Verständnis, *nicht* dafür da, vermeintlich tolle Tipps zu geben, wie etwas zu laufen habe. Sie sind durch ihr Fragen und In-Frage-Stellen verantwortlich, den Prozess der Beratung so zu gestalten, dass die Ratsuchenden einen *für sich* passenden Zugang zu ihren Ressourcen (er)finden, ganz gleich, als wie probat die Beratenden diesen wahrnehmen. Das Menschenbild und das Beratungsverständnis, das dem SGB II zugrunde liegt, sind damit kaum vereinbar. Zum einen treten die Beratenden im SGB II als Fachexpert\*innen für den Beratungsprozess und für das Ergebnis der Beratung auf. Zum anderen wird den Leistungsbeziehenden per se ein Aktivitätsdefizit unterstellt. Wer systemisch denkt, will Menschen in ihrer Selbststeuerungsfähigkeit unterstützen, statt sie zu steuern. Das konfliktiert aber mit der Haltung, die im Jobcenter erwartet wird. Die dortige Grundprämisse lautet: Wir steuern die „Kund\*innen.“ Der Gesetzgeber geht davon aus, dass seitens der Beratenden extrinsisch auf die Arbeitslosen eingewirkt werden *müsse*, wobei das Fordern vor dem Fördern kommt. Es ist kein Zufall, dass der zweite Paragraph des SGB II der *Grundsatz des Forderns* ist. Das Fördern wird erst in § 14 angesprochen. Diese Voreingenommenheit im Hinblick auf die Unterstellung eines Aktivitätsdefizits ist nicht mit der Haltung vereinbar, unvoreingenommen in die Beratung zu gehen. Baethge-Kinsky et al. (2007, S. 73) bringen es so auf den Punkt: „Im Gespräch sitzen sich ‚Aktivierer‘ und ‚Aktivierte‘ gegenüber. Ein Grundproblem der beobachteten Leistungsprozesse im Kontext des SGB II wird daran erkennbar: Die weitreichenden Kompetenzen und Ermessensspielräume, die das Gesetz den Fachkräften zuweist, begründen eine hierarchische Beziehung, die dem Alltagsverständnis von den förderlichen Bedingungen für eine Beratung zuwiderläuft [...].“

Ames (2009, S. 10 f.) erklärt dazu, „der aktivierende Staat [will] aktiv dafür sorgen, dass diejenigen Erwerbslosen, die trotz aller anpassungsbereiten Aktivitäten keine Erwerbsarbeit bekommen, zumindest ihre Erwerbsorientierung und ihre Beschäftigungsfähigkeit nicht verlieren oder - falls dies schon geschehen ist - wiedererlangen. [...] Die Rolle des Staates in aktivierender Arbeitsmarktpolitik ist also - jedenfalls im Verhältnis zu den Adressaten der Aktivierung - keine reduzierte, sondern eher eine aktivere, nämlich eine erzieherische.“ Freier (2016, S. 63) merkt ebenfalls an, dass „Kunden“ im Jobcenter von vornherein Nicht-Aktivität unterstellt wird. „Dieser Sicht auf die Leistungsbeziehenden, widersprechen [...] Studien, die aufgezeigt haben, dass SGB-II-Leistungsbeziehende überwiegend die gesellschaftlich-zentrale Bedeutung

von Erwerb akzeptieren und selbst keinen rein instrumentellen Bezug zur Erwerbstätigkeit haben (Ludwig-Mayerhofer/Behrend/Sondermann 2009: 107).“ Festzuhalten ist kurzum, dass Misstrauen im Jobcenter allgegenwärtig ist. Zu- und Vertrauen sind es nicht. Du-kannst-*nicht* ist institutionsprägend. Systemisch ist das nicht.

## **Rollenambiguität erschwert eine systemische Haltung**

---

Die Beratungsgespräche im Jobcenter finden unter institutionellen Vorzeichen statt, die Konfliktpotenzial bergen. Das Ziel, Menschen gut zu beraten, sie in Arbeit zu integrieren, sie zu passenden Weiterbildungen zu beraten und etwaige Probleme zu lindern, stößt in der Praxis dadurch an Grenzen, dass manche Zielvorgaben im Jobcenter bewirken können, dass bestehende Probleme eher aufrechterhalten oder gar verstärkt werden. Das Dilemma, mit dem sich Beratende im Jobcenter konfrontiert sehen, ist, dass sie Unterstützung für Menschen leisten wollen, der Gesetzgeber von ihnen aber auch verlangt, als Strafinstanz zu fungieren. Heidig et al. (2015, S. 10) beschreiben die Doppeldeutigkeit der Rolle, die Integrationsfachkräften im Jobcenter zukommt, so: Auf der einen Seite stehen [...] die gesetzlichen Regelungen und die bisweilen harten quantitativen Erfolgsrichtlinien von Führungskräften. Auf der anderen Seite soll eine soziale Arbeit im besten Sinne geleistet werden, und das mit einer der beratungstechnisch schwierigsten Zielgruppe überhaupt.“ Mitarbeitende im Jobcenter betriebe, so Heidig et al. (ebd.), eine „Quadratur des Kreises“ dadurch, dass sie „rechtlich gegensätzliche Welten - gesetzliche Regelungen, kennzahlenorientierte Ziele auf der einen und die Belange beratender Arbeit auf der anderen Seite - in einer beruflichen Rolle vereinen müssen.“

Neumann & Schaper (2008, S. 148) gehen auf diese Widersprüchlichkeit, die psychisch enorm belastend sein kann, ebenfalls ein. Sie schildern die Notwendigkeit der Rollenambiguität allegorisch damit, dass der Fallmanager in einer Person „teacher, preacher, friend and cop“ sein müsse. „Er schließt mit den arbeitslosen »Kunden« eine Eingliederungsvereinbarung, appelliert an ihre Eigenverantwortung, benennt ihre Mitwirkungspflichten und entwickelt einen Plan, in dem Vermittlungsbemühungen der Arbeitsagentur und die Eigenanstrengungen des Arbeitslosen aufeinander abgestimmt werden.“ Osiander & Steinke (2011, S. 11) rekurrieren ebenfalls darauf, dass die Berater\*innen „aufgrund ihrer beruflichen Position und der sich daraus ergebenden Interaktionen mit anderen Akteuren teilweise konfligierenden Rollenerwartungen ausgesetzt sind.“ Die Rollenmehrdeutigkeit kann Erwartungen wecken, denen die Beratenden nicht gerecht werden können. Mal ist in der Interaktion eine verständnisvolle Ansprache vonnöten, mal eine direktive, die Assoziationen an einen Befehlston wecken kann. Verunsichernd auf „Kund\*innen“ kann auch wirken, dass die Beratenden ihnen die Konsequenzen mangelnder Mitwirkung vor Augen führen (müssen). Damit umzugehen ist schwierig, wie Olejniczak et al. (2014, S. 5) beschreiben. Denn: „Zeigt der Beschäftigte [...] eine dem Kunden zugewandte Offenheit und erkennt einen Bedarf an Unterstützung, kann dies Erwartungen wecken, die angesichts des eng gesetzten Handlungsrahmens nicht erfüllbar sind. Emotionale



Belastung auf der einen Seite und Frustration auf der anderen Seite sind mögliche Folgen.“ Nicht-Offenheit und Abwehr sind aber auch keine veritablen Optionen. Denn, so heißt es weiter (ebd. S. 5): „Distanzierung [...] wird jedoch von den Kunden erkannt und erwidert, was einen koproduktiven Beratungsprozess erschweren und unter Umständen die Neigung zur Aggression erhöhen kann (DGUV 2011).“

Kurzum haben die Beratenden Hilfen für ihre „Kund\*innen“ zu organisieren, sie habe sie aber auch zu kontrollieren, zu ermahnen, zu motivieren und bei mangelnder Mitwirkung zu bestrafen (siehe dazu Grimmer 2018, S. 184 ff.). Eine Herausforderung, die mit dem Viel an Rollen zusammenhängt, in welche die Beratenden im Jobcenter schlüpfen müssen, ist, dass Beratung von „Kund\*innen“ nicht immer als Hilfe erlebt wird, selbst wenn die Integrationsfachkräfte sich redlich darum bemühen und es als ihre primäre Aufgabe ansehen, „Kund\*innen“ bei der Jobsuche oder der Organisation in diesem Kontext relevanter Unterstützung zu helfen. Das Wissen der „Kund\*innen“ um die ebenfalls vorhandene Kontroll-Funktion, die der Rolle der Rat-Gebenden inhärent ist, macht positive Assoziationen allzu oft zunichte. Diverse Kund\*innen machte mir und meinen Kolleg\*innen mehrfach deutlich, dass sie unsere (Zwangs-)Gespräche aufgrund des Machtungleichgewichtes - und auch bedingt durch die Undurchschaubarkeit dessen, warum im Jobcenter so oder so agiert wird -, als Kontrolle, als implizite Unterstellung von Leistungsmissbrauch oder Faulheit, als Prüfungssituation (Motto: „Haben Sie auch ihre Bewerbungen alle ordentlich erstellt?“) und insgesamt eher als Aushorchen, mithin also als Verletzung der Intimsphäre, statt als echte Hilfe erleben. Für sozial eingestellte Berater\*innen, die systemisch denken (wolle und sollen), kann diese Erkenntnis schockierend sein. Sie ist aber real. Vor Augen führen muss man sich auch, dass sich die Leistungsempfänger\*innen sprichwörtlich „nackt“ machen müssen, um Leistungen nach dem SGB II zu erhalten.

Sie müssen das Jobcenter nicht nur über ihre finanzielle Situation in Kenntnis setzen (zwecks Anrechnung etwaigen Vermögens), sondern auch über die familiäre bzw. partnerschaftliche Situation (zwecks BG-Prüfung), über Erkrankungen (zwecks Berücksichtigung bei der Vermittlung), über Bildungs- und Schulabschlüsse (zwecks des passenden *Matching*)<sup>15</sup> sowie über bisherige Beschäftigungen und Zeiten der Arbeitslosigkeit. Auch körperliche und geistige Behinderungen, Spielschulden, der Verlust eines Führerscheines, ggfs. strafrechtliche Verurteilungen (wenn sie für die Vermittlung relevant sein können) und vieles mehr werden in Beratungsvermerken sowie in Potenzialanalysen festgehalten. Die „Kund\*innen“ im Jobcenter müsse ihnen fremden Menschen viel Persönliches preisgeben. Sie selbst wissen in der Regel

---

<sup>15</sup> *Matching* ist im Jobcenter der Fachbegriff für den Abgleich von BewA und SteA. BewA steht für Bewerberangebot. Es handelt sich um die im Rahmen einer Stellenbesetzung potenziell relevanten Informationen zu einem „Kunden“, die aus dem Jobcenter-internen EDV-Programm VerBIS in die auch außerhalb des Jobcenters aufrufbare EDV *Jobbörse* übertragen werden. Das sind Lebenslaufeinträge sowie Angaben zu Kenntnissen, Fähigkeiten, Berechtigungen, Zertifikaten sowie Führerscheinen und zur Mobilitätsbereitschaft des „Kunden“. Das Pendant zum BewA ist das SteA (Stellenangebot), das vom Arbeitgeberservice (AGS) in die Jobbörse eingepflegt wird.

dagegen fast nichts über die ihnen Rat erteilenden Personen auf der anderen Schreibtischseite. Dieses Informationsungleichgewicht ist problematisch, da es sich bei Integrationsfachkräften nicht um Ärzte, Therapeuten oder unabhängige psychosoziale Beratende handelt, sondern um Personen, die primär als Verwaltungsfachkräfte in Erscheinung treten. Integrationsfachkräfte haben wie geschildert verschiedene Rollen. In den Augen der \*Kund\*innen“ ist deren Rolle als *Street-Level-Bureaucrats*, die in erster Linie in Arbeit vermitteln sollen, aber doch am präsentesten. Selbstverständlich ist es nötig, viele Informationen von „Kund\*innen“ zu erfragen, um sie adäquat fördern und auch fordern zu können. Das institutionelle und rechtliche Setting des Jobcenters ist aber denkbar ungeeignet, „Kund\*innen“ Vertrauen zu vermitteln und sie zu animieren, sich metaphorisch gesagt zu öffnen. Die Skepsis gegenüber dem Ausgehört-Werden bleibt oft. Freilich spricht vom Grundsatz nichts dagegen, das Bezugssystem von ALG-II-Empfangenden in den Blick zu nehmen, wenn es gilt, diese bei der Arbeitsfindung zu unterstützen. Mein zentraler Kritikpunkt ist nur, dass dieses Ansinnen im Jobcenter pervertieren kann, weil die Unabhängigkeit der Integrationsfachkräfte nicht gegeben ist. Selbst wenn die Interaktion seitens der Rat-Gebenden mit der besten Absicht erfolgt, wenn via Netzwerkarbeit, Beratung, Informationsgabe, Animation und Motivation konstruktiv geholfen werden soll, kann das seitens der „Kund\*innen“ als anmaßend erlebt werden. Schließlich werden immer auch private Lebensbereiche thematisiert, die Einfluss auf die Vermittlungsfähigkeit nehmen (können). Ob eine Person, deren primäre Aufgabe die Vermittlung in Arbeit ist, aber befugt sein sollte, eine derartige Fokussierung vorzunehmen, ist doch diskutabel.

Auf diese Thematik rekurrierend erklären Ames und Jäger (2006) nicht ohne Grund, dass die Arbeitsverwaltung sich als omnipotente Sozialarbeiterin geriere und illegitim sozialpädagogische Kompetenzen reklamieren, wodurch sprichwörtlich der Bock zum Gärtner gemacht werde. Problematisch ist ihnen zufolge, dass es einer Übergriffigkeit gleichkommen kann, wenn eine mit Sanktionsmacht ausgestattete Beratungsfachkraft, die ggfs. nur ein viertägiges Beratungstraining erfahren hat, mit ihren Fragen weit in den privaten Lebensbereich der Leistungsempfangenden eindringt. Dies gilt auch, weil im Jobcenter oft Dinge besprochen und in einer Eingliederungsvereinbarung festgehalten werden, die zwar wie gesagt einen Einfluss auf die Arbeitsvermittlung haben können (wie das Finden eines Therapieplatzes, die Schuldenregulierung, die Anmeldung eines Kindes im Kindergarten, das Aufnehmen eines Gesundheitscoachings usw.), welche die Beratenden aber - in den Augen mancher Kund\*innen und Kritiker\*innen - nichts angehen. Manche Kund\*innen wollen sich dieser Übergriffigkeit durch eine Verweigerung der Zusammenarbeit entziehen. Dies wiederum kann Sanktionen nach sich ziehen, was besonders die unter 25-Jährigen hart trifft. Denn bei ihnen führt bereits das erste „Vergehen“, etwa das Nicht-Bewerben auf einen Vermittlungsvorschlag oder der Nicht-Antritt einer Maßnahme, zu einer 100 % Leistungskürzung. Die jungen Erwachsenen erhalten dann für drei Monate kein Geld mehr. Bemerkenswert ist, dass die Praxis des SGB II, Jugendliche härter zu bestrafen als Erwachsene, im Widerspruch zum SGB VIII steht, das auf die Entwicklung einer gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit und auf Erziehung zur Mündigkeit abzielt. Dem SGB II ist ein Menschenbild zu eigen, wonach Wohlverhalten durch Strafandrohung

erzungen werden muss. Schruth (2007, S. 5-6) erklärt nicht ohne Grund, dass „wenn § 1 SGB VIII hier von dem Förderungsziel einer ‚eigenverantwortlichen‘ Persönlichkeit ausgeht, [...] der Begriff als offener Entwicklungsprozess unter Berücksichtigung des persönlichen Wunsch- und Wahlrechtes angelegt [sei], während der gleiche Begriff bei ‚Hartz IV‘ autoritär-fürsorglich gemeint ist. Dort wird vielmehr davon ausgegangen, dass der Fallmanager am besten wisse, was den Arbeitslosen gut tue.“ Im Gegenzug für die finanzielle Hilfe erwartet der Gesetzgeber, dass Sozialleistungsbeziehende viel tun, um keine Leistungen mehr zu erhalten. Wenn die „Kund\*innen“ eine Coaching-Maßnahme nicht antreten, kann ihre Grundsicherung für drei Monate um 30 % gekürzt werden. ALG-II-Leistungsbeziehende treten Maßnahmen daher nicht immer aus freien Stücken an. Sie tun es auch in der Überzeugung, dass die Maßnahme nichts bringe, haben aber Angst, bei Nicht-Teilnahme ihr wenig Geld noch gekürzt zu bekommen. Dass Menschen, die mit einem Gefühl von Zwang eine Veranstaltung besuchen, nicht unbedingt geneigt sind, sich auf die dortigen Inhalte einzulassen, verwundert kaum. Die Angst vor Sanktionen hat allerdings noch eine weitere mögliche Folge. Sie kann bewirken, dass die „Kund\*innen“ den Beratungsfachkräften etwas verschweigen, was zu wissen in Bezug auf die Erarbeitung der Integrationsstrategie hilfreich sein kann. Wer denkt, dass ein/e Berater\*in ihm den Alkoholkonsum, die Spielschulden oder den Verlust des Führerscheins negativ auslegt und daraus eine Anklage wie *Damit-habe-Sie-ihre-Integration-erschwert-und-ich-sanktioniere-Sie* konstruiert, kann verhindern, dass Aspekte, die zu wissen für die Beratung hilfreich wären, berücksichtigt werden. Die Angst vor Strafe reduziert Kommunikation, die aber zentral für gute Beratung ist. Ein solches Nicht-Miteinander-Reden ist vieles, aber nicht systemisch.

Eine mit dem Strafen verbundene Gefahr ist des Weiteren, dass der Sozialstaat sich dadurch in der Wahrnehmung mancher „Kund\*innen“ vom Beschützer zum Gegner wandelt. Menschen, die das erleben, begehren zumeist nicht politisch auf, sondern reagieren weit öfter mit einem Rückzug von gesellschaftlicher Teilhabe, Depression und stiller Resignation. Das verstärkt gesellschaftliche Desintegrationsprozesse, die langfristig gefährlich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt werden können. Darüber nachzudenken und dies bei der Frage nach dem Für und Wider des Sanktionierens zu reflektieren, wäre systemisch. Doch ein solches Abwägen, das über den Einzelfall hinausgeht, findet im Jobcenter kaum je statt. Allenfalls geschieht es manchmal in Supervisionsrunden, wenn diese denn angeboten werden. Das ist aber selten der Fall. Abgesehen davon, dass Sanktionen sich kurzfristig negativ auf die Gestaltung des Beratungsprozesses sowie langfristig negativ auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirken können, kommt noch folgendes hinzu: Beratende, die strafen, verstärken das soziale Problem Armut durch Geldkürzung unter Umständen noch. Insbesondere bei jenen Beratungsfachkräften, die sich vom Selbstverständnis her als Sozialarbeitende verstehen, kann das selbstbildgefährdend sein. Es kann mit ihrem Verständnis von Professionalität und Moralität konfliktieren. Nach Klüsche (2004, S. 262) ist der Gegenstand Sozialer Arbeit „die Bearbeitung von gesellschaftlich und professionell als relevant angesehenen Problemlagen.“ Sozialarbeitende agieren in ihrem beruflichen Handeln parteilich für ihre Klientel. Sie helfen ergebnisoffen und bedarfs-

gerecht. Beratungsfachkräfte im Jobcenter können das nicht leisten, auch wenn sie sozialarbeiterisch qualifiziert sind. Bedingt durch ihre divergenten Rollen tragen sie im ungünstigsten Fall dazu bei, dass die „professionell als relevant angesehenen Problemlagen“ des „Kund\*innen“ aufrechterhalten oder gar verstärkt werden, wenn sie strafend in Erscheinung treten. Ihre Aufgabe, ja sozialstaatliche Legitimation, ist aber doch Armutsüberwindung, und nicht -verstärkung. Zynisch indes ließe sich sagen, dass das Strafen insofern systemisch ist, als es sich auf das ganze System der Bedarfsgemeinschaft (BG) auswirkt, wenn die Grundsicherung eines BG-Mitglieds gekürzt wird. Das ist allerdings keine systemische Intervention im positiven Sinne. Es kommt einer „Sippenhaftung“ gleich, wenn die Kinder derjenigen zu leiden haben, die seitens des Jobcenters eine Sanktionierung erfahren. Ein derartiges Handeln würden Systemiker\*innen zurückweisen. Beratende im Jobcenter können das aber nicht (immer). Das Forder-Gebot des SGB II lässt es nicht (immer) zu.

### Ein systemischer Blick auf Arbeitslosigkeit kann helfen

---

Um Menschen angstfrei, offen, umfassend und in diesem Sinne systemisch beraten zu können, müsste sich mindestens folgendes ändern: Die Grundsicherung müsste deutlich angehoben werden. Zudem müssten Fördern und Fordern in einen echten Ausgleich gebracht werden. Ferner sollte die Höhe der maximal möglichen Sanktionen bei allen Leistungsbeziehenden (also auch den unter 25-jährigen) begrenzt werden auf maximal 30 % des maßgeblichen Regelsatzes, damit das Existenz-*Minimum* bei Geldkürzungen wirklich gesichert bleibt.<sup>16</sup> Dies ist auch deshalb geboten, weil Arbeitslosigkeit kaum je ausschließlich individuelle Ursachen hat. Genau das wird im Jobcenter aber oft unterstellt. Dies ist unbillig, denn jeder Mensch ist Teil einer Gemeinschaft, die ihn prägt und die sein Handeln beeinflusst. Jeder Mensch erlebt im Hinblick auf seinen Arbeitsplatz mitunter Dinge, die außerhalb seines Einflussbereiches liegen. Arbeitslosigkeit ist auch eine strukturelle sowie politische Komponente zu eigen. Wäre dem nicht so, bräuhete es keine Arbeitsmarktpolitik. Das strukturelle Moment wird im Jobcenter allerdings ausgeblendet, oder gar mit Rekurs auf die Eigenverantwortung negiert. Ausgeblendet wird auch, dass Beratung im Jobcenter teils zu einer arg verkürzten Pseudo-Beratung verkommt, da

---

<sup>16</sup> Dazu sei angemerkt, dass das Bundesverfassungsgericht am 05.11.2019 (1 BvL 7/16) entschieden hat, dass Sanktionen in Höhe von bis zu 30 % des maßgeblichen ALG-II-Regelsatzes für 3 Monate mit dem Grundgesetz vereinbar sind. Bis dahin waren auch Sanktionen von 60 % bis 100 %, also der volle Wegfall der ALG-II-Leistung, möglich. Das Bundesverfassungsgericht hat aber nicht geurteilt, dass 30 % Sanktionen per se die maximale Sanktionshöhe seien. Vielmehr hat es hervorgehoben, dass das *momentan* so sei, dass aber, falls ein wissenschaftlich eindeutiger Beleg dafür erbracht wird, dass höhere Sanktionen Menschen schneller in Arbeit integrieren können, auch höhere Sanktionen legitim sein könnten. Derzeit fehlt dieser Beleg. Daher ist es bis auf Weiteres so, dass Additionen mehrerer ALG-II-Kürzungen zwar möglich sind, allerdings nicht über 30 % des maßgeblichen Regelsatzes hinaus. Des Weiteren soll ein pflichtwidriges Verhalten nicht mehr sanktioniert werden, wenn es eine außergewöhnliche Härte darstellt. In welchen Konstellationen einer solchen Härte von Integrationsfachkräften als Begründung für ein Nicht-Sanktionieren hervorgebracht wird - und wie umfassend davon generell Gebrauch gemacht wird -, muss sich noch zeigen. Dazu fehlen bisher repräsentative Daten.

die Beratenden nur das Ziel verfolgen (dürfen), arbeitsmarktferne Menschen wieder fit für den Arbeitsmarkt zu machen. Ergebnisoffenheit sieht anders aus. Und Fitness für den Arbeitsmarkt ist nicht alles, was in einem Sozialstaat zählen sollte. De facto ist es so, dass die Chance vieler Langzeitarbeitsloser, (wieder) Arbeit zu finden, gering ist, ob mit oder ohne das Engagement der Beratenden. In einer erwerbsarbeitsfixierten Gesellschaft, die Eigenverantwortung als hohes Gut preist, ist es - vor allem im Jobcenter - aber nicht zeitgeistkonform, das auszusprechen. Denn es offenbarte, dass die Fokussierung des Tuns des Einzelnen in vielen Fällen *nicht* ausreicht, um Menschen in Arbeit zu integrieren. Sicher hat jeder Einzelne eine Verantwortung. Genauso trägt die Gesellschaft aber ebenfalls eine Verantwortung. Auch sie - und die durch sie legitimierten Institutionen - haben dafür Sorge zu tragen, dass arme Menschen die Möglichkeit der menschenwürdigen Teilhabe an der Gesellschaft erhalten. Mit Arbeit, aber auch ohne. Alle Menschen haben ein Recht auf Würde. Um diese für die Empfänger\*innen von Arbeitslosengeld II zu sichern, bedarf es einer grundlegenden Debatte darüber, was die Legitimationsgrundlage der Jobcenter sein soll: Dienst am Menschen? Oder Arbeit um jeden Preis? In politischen Sonntagsreden von Politikern\*innen aller Couleur zeigt sich, dass die Entscheidungsträger\*innen, welche die Arbeits- und Sozialpolitik maßgeblich gestalten, die Notwendigkeit der Veränderung derzeit diskutieren.

Seit Anfang 2019 sind diverse Artikel in den führenden Leitmedien erschienen, in denen die Zukunft von „Hartz IV“ thematisiert wird. Der Diskurs um das bedingungslose Grundeinkommen etwa zeugt davon - egal, wie man dazu stehen mag. Auch die Tatsache, dass Arbeitsminister Heil für eine Weiterentwicklung der BA zur Qualifizierungsagentur wirbt und die SPD bekannt gab, „Hartz IV“ hinter sich lassen zu wollen, signalisieren eine Bereitschaft zur Veränderung. Sollte diese Weiterentwicklung des Sozialstaates kommen, könnte das einen Bewusstseinswandel dergestalt auslösen, dass wieder mehr Geld für nachhaltige Qualifizierungen bereitgestellt wird. Wenn es außerdem gelänge, die Beratung im SGB II offener zu gestalten, also ohne stets einen Erwerbsarbeitsbezug herstellen zu müssen, wäre viel erreicht. In *Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«* von Jürgens et al. (2017, S. 12) heißt es: „Es ist Zeit, die Grundlagen für die Arbeit der Zukunft zu festigen. Dafür müssen wir die Arbeit selbst und die Rahmenbedingungen der Arbeit in vielerlei Hinsicht neu gestalten.“ Dieser Imperativ der Neugestaltung sollte auch für die Arbeit mit Menschen *ohne* Arbeit gelten (vgl. dazu Engler 2005). Es stellt sich trotz all der aufgezeigten Hürden und Kritikpunkte nun aber die Frage, ob ein systemisches Denken und Handeln mit Menschen *ohne* Arbeit im Jobcenter dennoch einen Platz haben kann. Meine Antwort nach 5 ½ Jahren Beratungstätigkeit im Jobcenter lautet: Ja, absolut. Mehr noch: Systemiker\*innen *sollten* dort Platz nehmen und die Art verändern, wie Beratung im Jobcenter geleistet wird. Im Positionspapier *Hartz IV aus systemischer Sicht* der DGSF-Fachgruppe „Armut und System“ (2015, S. 2) heißt es: „Wir wollen [...] konkrete Veränderungsvorschläge für die Arbeit der Jobcenter im bestehenden ALG II-System unterbreiten und am Ende einige langfristige Perspektiven menschenwürdiger sozialstaatlicher Unterhaltssicherung aufzeigen – zur Verbesserung der Lebenssituation der Leistungsbezieher/innen und der Gesellschaft im Gesamtgefüge.“ Das kann gelingen,



wenn systemischem Denken und Handeln im Jobcenter ein Platz eingeräumt wird. Das nicht, weil das Systemische per se besser ist als das klassische Beratungsverständnis, das im Jobcenter vorherrscht. Das zu postulieren wäre in Anbetracht all der Hemmnisse, die weiter oben aufgezeigt wurden, ignorant. Einen Platz kann und sollte der systemische Ansatz im Jobcenter deshalb haben, weil er eine Irritation des Systems bewirkt – und die ist nötig. „Sei selbst die Veränderung, die du dir wünschst“, soll Mahatma Gandhi gesagt haben. Das gilt auch im Jobcenter. Beratende, die systemisch agieren wollen, können das - mit Einschränkungen - auch im Jobcenter leisten. Ob systemischem Handeln und Denken ein Platz im Jobcenter eingeräumt wird, bzw. ob Systemiker\*innen sich diesen erobern können, ist dabei abhängig von Engagement und vom Mut der Beratenden. Es ist abhängig davon, ob Beratende souverän genug sind, sich manchen Vorgaben zu widersetzen und die eigene Beratung anders zu gestalten, als es durch ermessenslenkende Weisungen und juristisch vorgeprägte Soll-Haltungen nahegelegt wird. Wenn eine Beratungsfachkraft im Jobcenter bereit ist, ein dem Rapport förderliches *bending the rules* zu betreiben, und wenn sie es zulässt, den Menschen *wirklich* ergebnisoffen gegenüberzutreten, dann kann systemische Beratung durchaus gelingen.

Hinsichtlich dessen spielen allerdings auch die Vorgesetzten eine wichtige Rolle. Nicht nur die Beratungsfachkräfte betreiben ein *bending the rules*, ihre Vorgesetzten tun es auch – oder eben nicht. Dass systemische Beratung im Jobcenter allerdings nur dann möglich ist, wenn Regeln weit ausgelegt werden, zeigt, dass das Kernproblem institutioneller Natur ist. Es müsste in den Jobcentern eine Infrastruktur geschaffen werden, in welcher der beraterische Fokus mehr auf nachhaltige Qualifizierung gelegt werden kann, die geeignet ist, Menschen wirklich „fit“ für die Herausforderungen des Arbeitsmarktes zu machen. Doch dafür bräuchte es eines Systems, das mehr auf Zutrauen und Individualität statt auf Normierung, Kontrolle und Strafe setzt. Es bräuchte ein Mehr an Bereitschaft der Führungskräfte, darauf zu vertrauen, dass die Beratenden ihre Kompetenz einsetzen und mitdenken, statt ihre Möglichkeit des einzelfallgerechten Abweichens vom Standard zu beschneiden. Und es brauchte mehr Ehrlichkeit, indem akzeptiert wird, dass manche Menschen nicht imstande sind, dem gerecht zu werden, was an Leistung, Bildung und Flexibilität am Arbeitsmarkt verlangt wird. Frustrationspotenzial ergibt sich daraus, dass die Beratungsfachkräfte nur auf der individuellen Ebene agieren können. Sie wissen aber, dass die Probleme ihrer „Kundschaft“ nicht nur dort liegen. Die Beratenden im Jobcenter setzen immer nur am Individuum an. Eine Folgewirkung dessen ist, dass Arbeitslosigkeit individualisiert wird. Dies ist unbillig. Es ist darüber hinaus potenziell gesundheitsgefährdend, weil es einem negativen Selbstbild arbeitsloser Menschen Vorschub leisten kann, welches bei vielen Langzeitarbeitslosen ohnehin bereits negativ gefärbt ist. Zuversicht und eine positive Grundhaltung sind Langzeitarbeitslosen nicht selten fremd geworden. Woran es ihnen oft mangelt, ist das positive Erleben von Selbstwirksamkeit. Was helfen kann, diese wiederzuerlangen, ist die ohne paternalistisches Gebaren und ohne Anklage formulierte Ermutigung zum Versuches-nochmal, gerne mit meiner Hilfe. Ein von einer systemischen Grundhaltung geprägter Umgang mit Arbeitslosigkeit könnte auf einem Fundament fußen, das bezogen auf das Selbstverständnis von Beratenden im Jobcenter lauten kann: Ich...

- ...ermögliche den Menschen, sich (weiter)bilden,
- ...akzeptiere es aber auch, wenn sie das (noch) nicht tun,
- ...reagiere erst einmal mit verständlichen Erläuterungen statt mit Strafen,
- ...schaue, inwieweit sich Netzwerk-Ressourcen aktivieren und nutzen lassen,
- ...fokussiere die Stärken und eruiere mit den „Kund\*innen“, was machbar wäre,
- ...erkenne an, dass es oft Hemmnisse außerhalb der Person gibt, die vor mir sitzt,
- ...erläutere mein (Nicht)Handeln verständlich und binde die Menschen aktiv mit ein.

Die genannten Punkte klingen banal. Man sollte meinen, dass sie eine Selbstverständlichkeit seien. 5 ½ Jahre im Jobcenter haben mich aber gelehrt, dass sie es nicht sind. Damit sie zur Selbstverständlichkeit werden, müssen die Beratungsfachkräfte im Jobcenter einen Dialog auf Augenhöhe - gemeinsam mit den ALG-II-Beziehenden - gestalten, statt die Menschen zu verwalten und über ihren Kopf hinweg zu entscheiden. Dies wird ohne Gesetzesänderungen und ohne einen Bewusstseinswandel im Jobcenter kaum möglich sein. Kommt dieser Wandel, was im Hinblick auf die aktuelle Sozialstaatsdebatte nicht ausgeschlossen ist, wäre es möglich, dass „Kund\*innen“ sich im Jobcenter wirklich wie Bürger\*innen fühlen. Das Reden von „Kund\*innen“ - und das Setzen dieser in Anführungszeichen - bräuchte es dann nicht mehr.

## Literatur<sup>17</sup>

---

Alt, H.: Eine Frage der Fairness. In: DIE ZEIT N° 26/2013. Abrufbar unter: <https://www.zeit.de/2013/26/lang-zeitarbeitslose-heinrich-alt>

Ames, A.: Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. 2009. Abrufbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_242.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_242.pdf)

Ames, A.; Jäger, F.: Die Arbeitsverwaltung als omnipotente Sozialarbeiterin - oder der Bock als Gärtner. In: Widersprüche, 26. Jg., 06/2006, S. 75-82

Baethge-Kinsky, V.; Bartelheimer, P.; Henke, J.: Fachkonzept „Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II“. Abschlussfassung des Arbeitskreises. Nürnberg 2004

Baethge-Kinsky, V.; Bartelheimer, P.; Henke, J.: Fallbearbeitung nach SGB II - Beobachtungen aus dem Inneren der „black box“. In: WSI Mitteilungen 2/2007, S. 70-77. Abrufbar unter: [https://www.boeckler.de/wsi-mit\\_2007\\_02\\_baethge-kinsky.pdf](https://www.boeckler.de/wsi-mit_2007_02_baethge-kinsky.pdf)

Baron C.; Steinwachs, B.: Faul, Frech, Dreist: Die Diskriminierung von Erwerbslosigkeit durch BILD-Leser\*innen. Münster 2012

---

<sup>17</sup> Die Aktualität sämtlicher nachfolgend aufgelisteter Links wurde zuletzt am 24.11.2019 geprüft. An diesem Tag waren alle Links aufrufbar.

Baum, A.: Ein Tag im Jobcenter: Es brennt lichterloh! Artikel in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 29.05.2014. Abrufbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/ein-tag-im-jobcenter-es-brennt-lichterloh-12956281.html>

Bednarek-Gilland, A.: Fragiler Alltag. Studie zu den Fähigkeiten langzeitarbeitsloser Menschen. Herausgegeben vom Sozialwissenschaftlichen Institut der EKD. Hannover 2015

Behrend, O.: Aktivieren als Form sozialer Kontrolle. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 40-41, 2008a, S. 16-21. Abrufbar unter: <https://www.bpb.de/apuz/30943/aktivieren-als-form-sozialer-kontrolle>

Berlit, U.: Sanktionen im SGB II - nur problematisch oder verfassungswidrig? In: info also 5/2013, S. 195-205

Bernays, E.: Propaganda: Die Kunst der Public Relations. Freiburg im Breisgau 2011

Borchert, J. Sozialstaatsdämmerung. München 2013

Bundesagentur für Arbeit (BA): Reader BA-Beratungskonzeption. Internes Dokument. Nürnberg 2012

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Weissbuch Arbeiten 4.0. Berlin 2017. Abrufbar unter: [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

Bürgi, A.; Eberhart, H.: Beratung als strukturierter und kreativer Prozess. Göttingen 2004 (zitiert nach Rübner, M.; Sprengard, B.: Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit - Grundlagen. Nürnberg 2011, S. 28)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Leitbild für einen optimierten Betreuungs- und Aktivierungsansatz im Rahmen der „Netzwerke für Aktivierung, Beratung und Chancen“ zur Umsetzung des Ziels des Abbaus der Langzeitarbeitslosigkeit. Berlin 2015. Abrufbar unter: [https://www.sgb2.info/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/abc-leitbild.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.sgb2.info/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/abc-leitbild.pdf?__blob=publicationFile&v=1)

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit: Vorrang für die Anständigen - Gegen Missbrauch, „Abzocke“ und Selbstbedienung im Sozialstaat. Ein Report vom Arbeitsmarkt im Sommer 2005. Berlin im August 2005

Burkart, T.: Beratung beim Lösen komplexer Probleme. Eine empirische Untersuchung. Frankfurt am Main 1995

Chassé, K. A.: Konstruktionen zur Unterschicht und ihre Bedeutung. Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe »Hartz IV als Stigma? – Zur Zuschreibung individuell verantworteter Unzulänglichkeit«. 2017. Abrufbar unter: [http://publikationen.sozilogie.de/index.php/kongressband\\_2016/article/view/543](http://publikationen.sozilogie.de/index.php/kongressband_2016/article/view/543)

Clifton, J.: Der Kampf um die Arbeitsplätze von morgen. München 2012

Consulting für Steuerung und soziale Entwicklung (con\_sens) GmbH: Was tun in der Region Hannover? Eine Konkretisierung der Handlungsempfehlungen mit Umsetzungsideen. Vortrag vom 23.10.2014. Abrufbar unter: [https://www.hannover.de/content/download/524689/12023839/file/Input\\_Themeninsel\\_I\\_con\\_sens.pdf](https://www.hannover.de/content/download/524689/12023839/file/Input_Themeninsel_I_con_sens.pdf)

Culley, S.; Bond, T.: Integrative Counselling Skills in Action. Los Angeles, London and others 2011

Decker, F.: Die Ankunft des neuen Rechtspopulismus im Parteiensystem der Bundesrepublik. In: Bieber, C. et al. (Hrsg.): Regieren in der Einwanderungsgesellschaft. Impulse zur Integrationsdebatte aus Sicht der Regierungsforschung. Universität Duisburg-Essen, NRW School of Governance. Duisburg 2017, S. 55-61

Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e. V. (DVB): Professionelle Bildungs- und Berufsberatung – Positionen des dvb – Verabschiedet in der dvb-Mitgliederversammlung am 23.04.2016. Abrufbar unter: [https://www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere\\_dvb/2016\\_04\\_23\\_Grundlagenpapier.pdf](https://www.dvb-fachverband.de/fileadmin/medien/grundsatzpapiere_dvb/2016_04_23_Grundlagenpapier.pdf)

Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGST): „Hartz IV aus systemischer Sicht“ Positionspapier der Fachgruppe „Armut und System“. Juni 2015. Abrufbar unter: <https://www.dgstf.org/ueber-uns/gruppen/fachgruppen/armut/positionspapier-hartz-iv-aus-systemischer-sicht>

Dörfler, S.; Fritzsche, J.: Die Verachtung der Armen. Vom Bild des faulen Arbeitslosen zur Figur des »Asylschmarotzers«. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 3/2016, S. 73-80

Dörre, K.: Stigma Hartz IV. Für- und Selbstsorge an der Schwelle gesellschaftlicher Respektabilität. In: Aulenbacher, B.; Dammayr, M. (Hrsg.): Für sich und andere sorgen. Weinheim & Basel 2014, S. 40-52

Egan, G.: Exercises in Helping Skills. Pacific Grove, CA 2002a (zit. nach Rübner, M.; Sprengard, B.: Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit - Grundlagen. Nürnberg 2011, S. 28)

Egan, G.: The Skilled Helper. Pacific Grove, CA, 2002b (zit. nach Rübner, M.; Sprengard, B.: Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit - Grundlagen. Nürnberg 2011, S. 28)

Egger, B.; Merz, J.: Lösungsorientierte Maltherapie: Wie Bilder Emotionen steuern. Bern 2013

Engler, W.: Bürger, ohne Arbeit. Für eine radikale Neugestaltung der Gesellschaft. Berlin 2005

Ertelt, B. J.; Schulz, W.: Handbuch Beratungskompetenz. Leonberg 2008 (zitiert nach Rübner, M.; Sprengard, B.: Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit - Grundlagen. Nürnberg 2011, S. 28)

Freier, C.: Soziale Aktivierung von Arbeitslosen? Bielefeld 2016

Friedrichs, J.: Arbeitskrampf: Zwischen Engagement und Frustration. Artikel in ZEIT Online vom 08.05.2013. Abrufbar unter: <https://www.zeit.de/2013/20/arbeitsagentur-jobcenter-hartz-iv>

Fuchs, J. et al.: IAB-Prognose für Wirtschaft und Arbeitsmarkt 2018. Aufschwung auf dem Höhepunkt. IAB Kurzbericht 07/2018. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0718.pdf>

Griewatz, H. P.; Walpuski, V. J.: „Foucault im Jobcenter“ - Supervision in einem widersprüchlichen gesellschaftlichen Feld (Teil 2). In: FoRuM Supervision, Heft 51, 26. Jg., Bielefeld 2018, S. 39-74

Grimmer, B.: Folgsamkeit herstellen. Eine Ethnographie der Arbeitsvermittlung im Jobcenter. Bielefeld 2018

Hanns-Seidel-Stiftung: Parteien und Parteiensystem auf dem Prüfstand. Eine empirische Analyse der Wähler-sicht in Bayern. München 2017. Abrufbar unter: [https://www.hss.de/download/publications/00\\_GMS\\_PAR-TEIEN\\_Internet.pdf](https://www.hss.de/download/publications/00_GMS_PAR-TEIEN_Internet.pdf)

Haußner, S. et al.: Politische Gleichheit nicht ohne soziale Gleichheit - Die soziale Schieflage niedriger Wahlbe-teiligung in Großstädten Nordrhein-Westfalens. In: Journal für Politische Bildung. 2017, S. 24-30

Heidig, J. et al.: Gesprächsführung im Jobcenter: Die Kunst, wirksam zu beraten und gesund zu bleiben. Bergisch Gladbach 2015

Heinrich-Böll-Stiftung: Weiterbildung 4.0. Solidarische Lösungen für das lebenslange Lernen im digitalen Zeitalter. Berlin 2019. Abrufbar unter: [https://www.boell.de/sites/default/files/boell.brief\\_tg8\\_weiterbil-dung\\_4.0.pdf](https://www.boell.de/sites/default/files/boell.brief_tg8_weiterbil-dung_4.0.pdf)

Herringer, N.: Empowerment - Brückenschläge zur Gesundheitsförderung. In: Loseblattwerk "Gesundheit: Strukturen und Arbeitsfelder". Ergänzungslieferung 4, Neuwied 2002, S. 1-24. Abrufbar unter: <https://www.em-powerment.de/files/Materialie-2-Empowerment-Brueckenschlaege-zur-Gesundheitsfoerderung.pdf>

IQ Netzwerk: Qualifizierungsangebote für Mitarbeitende von Jobcentern und Agenturen für Arbeit in Baden-Württemberg. Tübingen 2017. Abrufbar unter: [https://klever-iq.de/wp-content/uploads/2018/01/Klever-iq\\_Qualifizierungsangebote\\_2017.pdf](https://klever-iq.de/wp-content/uploads/2018/01/Klever-iq_Qualifizierungsangebote_2017.pdf)

- Jürgens, K. et al.: Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«. Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung. Bielefeld 2017
- Kaufmann, M.: Kein Recht auf Faulheit. Das Bild von Erwerbslosen in der Debatte um die Hartz-Reformen. Wiesbaden 2013
- Königswieser, R.; Hillebrand, M.: Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg 2017
- Kolbe, C.: Irritationen im Zwangskontext - Interaktionen im SGB II. In: WSI Mitteilungen 3/2012, S. 198-205. Abrufbar unter: [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2012\\_03\\_kolbe.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2012_03_kolbe.pdf)
- Klüsche, W.: Ein Stück weitergedacht .... In: Mühlum, A. (Hrsg.): Sozialarbeitswissenschaft – Wissenschaft der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau 2004, S. 249-269
- Kratz, D.: Entfremdete Hilfe. Biographien Langzeitarbeitsloser zwischen entgrenzter Lebensbewältigung und professioneller Beschäftigungsförderung. Dissertation, Universität der Bundeswehr München. 2013. Abrufbar unter: <https://athene-forschung.rz.unibw-muenchen.de/doc/90731/90731.pdf>
- Kraus, W.: Die Heilkraft des Malens: Einführung in die Kunsttherapie. München 2007
- Morgan, G.: Images of Organization. Updated Edition. Thousand Oaks, CA, 2006
- Mutzeck, W.: Kooperative Beratung. Weinheim & Basel 2008
- Neumann, L. F.; Schaper, K.: Die Sozialordnung der Bundesrepublik. Frankfurt am Main 2008
- Nixdorf, C. P.: Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Über institutionelle Herausforderungen bei der Erbringung einer unmöglichen Dienstleistung. Hannover 2019. Abrufbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/67447>
- Ochs, P.: Arbeitsverwaltung im Wandel - Agenturmodelle beim Übergang in die neue BA-Welt. In: Schütz, H.; Mosley, H. (Hrsg.): Arbeitsagenturen auf dem Prüfstand. Berlin 2005, S. 179-219
- Olejniczak, M. et al.: Arbeitsbedingungen in Jobcentern - Gemeinsame Einrichtungen nach § 44b SGB II. Mitarbeiterbefragung zum Arbeitsumfeld, psychischer Belastung und Arbeitszufriedenheit. Berlin 2014. Abrufbar unter: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/40884>
- Osiander, C.; Steinke, J.: Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung. Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler. IAB-Discussion Paper 15/2011. Abrufbar unter: <http://doku.iab.de/discussionpapers/2011/dp1511.pdf>
- Peterson, G. W. et. al.: A Cognitive Information Processing Approach to Career Problem Solving and Decision Making. In: Brown, D. et.al. (Edt.): Career Choice and Development. San Francisco, CA, pp. 312-369
- Rakel, R.: Establishing Rapport: Chapter 12 of Textbook of Family Medicine. Philadelphia. PA 2011, pp. 141-156
- Retter, H.: Studienbuch Pädagogische Kommunikation. Rieden 2002
- Rövekamp, M.: Wie verheerend die Arbeitsbedingungen in Jobcentern sind. Artikel im Tagesspiegel vom 07.05.2017. Abrufbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/arbeit-im-jobcenter-wie-verheerend-die-arbeitsbedingungen-in-jobcentern-sind/19737004.html>
- Rotthaus, W.: Was heißt systemisch? Grundsätzliches zum systemischen Arbeiten von Wilhelm Rotthaus. 2019. Abrufbar auf der Homepage der DGSF unter: <https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch>
- Rübner, M.; Sprengard, B.: Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit - Grundlagen. Abrufbar unter: [https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok\\_ba013204.pdf](https://con.arbeitsagentur.de/prod/apok/ct/dam/download/documents/dok_ba013204.pdf)



Satir, V.: Kommunikation – Selbstwert – Kongruenz. Konzepte und Perspektiven familientherapeutischer Praxis. Paderborn 2004

Schäfer, A.: Der Verlust politischer Gleichheit. Warum die sinkende Wahlbeteiligung der Demokratie schadet. Frankfurt am Main 2015

Schruth, P.: Wo steht die Jugendsozialarbeit der Jugendhilfe in der Leistungskonkurrenz mit dem SGB II gerade - oder noch? Fachvortrag im Forum „Berufliche und soziale Integration junger Menschen“ auf dem 4. Kinder- und Jugendhilfetag in Stuttgart am 13. Juli 2007. Abrufbar unter: <https://www.kvjs.de/uploads/kjht/downloads/stuttgartvortrag.pdf>

Schütz, H.: Vom Arbeitsamt zum Kundenzentrum - Reformveränderungen der deutschen Arbeitsvermittlung. In: Schütz, H.; Mosley, H. (Hrsg.): Arbeitsagenturen auf dem Prüfstand. Berlin 2005, S. 135-178

Seyda, S.: Öffentliche Weiterbildungsförderung stark gestiegen. IW-Kurzbericht 42/2019. Abrufbar unter: [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/IW-Kurzbericht\\_2019\\_Weiterbildungsfoerderung.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/IW-Kurzbericht_2019_Weiterbildungsfoerderung.pdf)

Steinwachs, B.: Zwischen Pommestube und Muskelbank: Die mediale Inszenierung der „Unterschicht“. Münster 2015

Vester, M. et al.: Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Frankfurt am Main 2001

von Foerster, H.: „In jedem Augenblick kann ich entscheiden, wer ich bin“. Heinz von Foerster im Gespräch. In: Pörksen, B.: Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus. Heidelberg 2011, S. 19-45

Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München 2004

## Bildnachweis

---

Das Bild von Seite 1 stammt von Gerd Altmann. Es ist frei zur privaten und kommerziellen Nutzung. Abrufbar unter: <https://pixabay.com/illustrations/face-head-empathy-meet-sensitivity-985977/> (20.11.2019)

## Über den Autor

---

Dr. Christian Philipp Nixdorf ist Sozialwissenschaftler, Sozialarbeiter sowie Sozial- und Organisationspädagoge. Seine Interessenschwerpunkte liegen in der Organisations-, Bildungs- und Professionsforschung. Als systemischer Berater (DGSF) und beschäftigungsorientierter Fallmanager (DGCC), der 5 ½ Jahre lang im Jobcenter tätig war, hat er sich viel mit der Verwaltungs- und Beratungspraxis im Rechtskreis des SGB II befasst. Bei Fragen, Anmerkungen oder auch Kritik ist der Autor per E-Mail erreichbar unter: [PhilippNixdorf@outlook.de](mailto:PhilippNixdorf@outlook.de)