



Kathrin Filipiak

Befähigung durch Beratung

Begleitete Bewältigung
beruflicher Umbruchsituationen

gute gesellschaft –
soziale demokratie
#2017 plus

**FRIEDRICH
EBERT**
STIFTUNG

gute gesellschaft – soziale demokratie #2017 plus

EIN PROJEKT DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG
IN DEN JAHREN 2015 BIS 2017

Was macht eine Gute Gesellschaft aus? Wir verstehen darunter soziale Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, eine innovative und erfolgreiche Wirtschaft und eine Demokratie, an der die Bürger_innen aktiv mitwirken. Diese Gesellschaft wird getragen von den Grundwerten der Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität.

Wir brauchen neue Ideen und Konzepte, um die Gute Gesellschaft nicht zur Utopie werden zu lassen. Deswegen entwickelt die Friedrich-Ebert-Stiftung konkrete Handlungsempfehlungen für die Politik der kommenden Jahre. Folgende Themenbereiche stehen dabei im Mittelpunkt:

- Debatte um Grundwerte: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität;
- Demokratie und demokratische Teilhabe;
- neues Wachstum und gestaltende Wirtschafts- und Finanzpolitik;
- Gute Arbeit und sozialer Fortschritt.

Eine Gute Gesellschaft entsteht nicht von selbst, sie muss kontinuierlich unter Mitwirkung von uns allen gestaltet werden. Für dieses Projekt nutzt die Friedrich-Ebert-Stiftung ihr weltweites Netzwerk, um die deutsche, europäische und internationale Perspektive miteinander zu verbinden. In zahlreichen Veröffentlichungen und Veranstaltungen in den Jahren 2015 bis 2017 wird sich die Stiftung dem Thema kontinuierlich widmen, um die Gute Gesellschaft zukunftsfähig zu machen.

Weitere Informationen zum Projekt erhalten Sie hier:

www.fes-2017plus.de

Die Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) wurde 1925 gegründet und ist die traditionsreichste politische Stiftung Deutschlands. Dem Vermächtnis ihres Namensgebers ist sie bis heute verpflichtet und setzt sich für die Grundwerte der Sozialen Demokratie ein: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Ideell ist sie der Sozialdemokratie und den freien Gewerkschaften verbunden.

Die FES fördert die Soziale Demokratie vor allem durch:

- politische Bildungsarbeit zur Stärkung der Zivilgesellschaft;
- Politikberatung;
- internationale Zusammenarbeit mit Auslandsbüros in über 100 Ländern;
- Begabtenförderung;
- das kollektive Gedächtnis der Sozialen Demokratie mit u. a. Archiv und Bibliothek.

Über die Autorin

Kathrin Filipiak ist Sozialwissenschaftlerin und forscht als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helex Institut zu den Themen Restrukturierung und Beschäftigung.

Für diese Publikation sind in der FES verantwortlich

Ruth Brandherm ist in der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik verantwortlich für den Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung.

Matthias Klein ist in der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik für den Arbeitsbereich Gewerkschaften & Mitbestimmung verantwortlich und leitet den Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik.

Kathrin Filipiak

Befähigung durch Beratung

Begleitete Bewältigung
beruflicher Umbruchsituationen

3	VORWORT
4	KURZFASSUNG
4	EINLEITUNG
6	1 ALLGEMEINE DEFINITIONEN VON BERATUNG
6	1.1 Beratung als Interaktion
6	1.2 Ziele von Beratung
7	1.3 Beratung als Form personenbezogener Dienstleistungen
8	2 BERATUNG IN ÜBERGANGSPROZESSEN
9	3 BERUFLICHE BERATUNG – IM SPANNUNGSFELD VON KOGNITION UND EMOTION
10	4 BERATUNG IM INSTITUTIONELLEN KONTEXT
11	4.1 Vermittlungsberatung im institutionellen Kontext der Bundesagentur
12	5 ZUR QUALITÄTSDISKUSSION VON BERATUNG IN ÜBERGANGSPROZESSEN
14	6 DIE BERATUNG IN DER ARBEITSVERMITTLUNG IM KONTEXT DER AKTUELLEN FORSCHUNGSDEBATTE
14	6.1 Betreuungsintensität
14	6.2 Beratungsauffassung
15	6.3 Die Interaktion mit den Kund_innen
15	6.4 Das Selbstverständnis der Arbeitsvermittler_innen
15	6.5 Die Vermittlungsberatung vor dem Hintergrund der BA-Reform
17	7 UNFREIWILLIGE ÜBERGÄNGE IN DER ERWERBSBIOGRAFIE – DIE ERFAHRUNG DER ARBEITSLOSIGKEIT
19	8 DAS INSTRUMENT DES BESCHÄFTIGTENTRANSFERS UND DER FALL PRAKTIKER
19	8.1 Das arbeitsmarktpolitische Instrument der Transfergesellschaft
20	8.2 Der Fall Praktiker/Max-Bahr

>

21	9	BERATUNGSTYPEN IM BESCHÄFTIGENTRANSFER
21	9.1	Beratungsphilosophie
22	9.2	Vorgehensweisen in der Transferberatung
23	9.3	Motivation
25	9.4	Charakterisierung der Typen
25	9.5	Die Beratungstypen im Spiegel der Funktionen und Ziele von Beratung
26	10	BEWÄLTIGUNGSMUSTER IM ÜBERGANG
27	10.1	Kongruenz zwischen Beratungstypus und Bewältigungsmuster
28	11	EINORDNUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE
28	11.1	Beratungstypologie
28	11.2	Teilnehmerperspektive
30	12	FAZIT: WELCHEN BEITRAG KANN BERATUNG ZUR ARBEITSMARKTLICHEN BEFÄHIGUNG LEISTEN?
30	12.1	Qualitätsmerkmale in der Transferberatung
30	12.2	Strategische und emotionale Befähigung
31	12.3	Förderliche Rahmenbedingungen guter Beratung
34		Literaturverzeichnis

VORWORT

Berufliche Übergangsprozesse sind heute fester und oft unausweichlicher Bestandteil im Erwerbsleben vieler Beschäftigter, welche allerdings oft mit Zukunftssorgen und Risiken verbunden sind. Zwar ist die durchschnittliche Beschäftigungsdauer aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive bislang nicht zurückgegangen. Dies gilt aber nicht für jüngere Arbeitnehmer_innen und insbesondere Geringqualifizierte, die sich mit einer zunehmenden Instabilität beruflicher Integration konfrontiert sehen. Ein Teil dieser Erwerbsunterbrechungen mag mit dem Ziel intendiert sein, die persönliche Situation zu verbessern und in einen der gesellschaftlich erwünschten Norm des Normalarbeitsverhältnisses entsprechenden Job zu wechseln. Häufig jedoch sind es externe Faktoren wie etwa Betriebs-schließungen und Standortverlagerungen, die einen beruflichen Transitionsprozess notwendig machen.

Solche Prozesse werden vielfach individuell und ohne besondere Hilfeleistungen bewältigt, in bestimmten Fällen besteht aber nicht nur ein Anspruch, sondern auch die Verpflichtung, eine Berufsberatung in Anspruch zu nehmen. Doch was zeichnet eigentlich eine gute Beratung in beruflichen Umbruchsituationen aus und wer definiert überhaupt, was Beratung leisten soll oder besser: Beratung leisten kann?

Immer wieder steht etwa die Beratung im Rahmen des Bezugs von ALG II in der Kritik. Die bürokratische Verfügung über Termine, der Fokus auf eine schnelle Vermittlung, etwa in atypische Beschäftigungsverhältnisse mit Drehtüreffekt und standardisierte Beratungsabläufe sind nur einige Punkte, die in diesem Zusammenhang genannt werden. Dabei könnten gerade die Erfassung individueller Bewältigungsstrategien, Flexibilität bei der Beratung und Nachhaltigkeit als Qualitätsmerkmale für eine gelungene Beratung stehen.

Die vorliegende Expertise von Kathrin Filipiak knüpft an die Diskussion über alternative Leitbilder zum Aktivierungsansatz der Hartz-Reformen an. Die zentrale Intention der Autorin ist es herauszustellen, welchen Beitrag Beratung bei der Bewältigung von Übergangsprozessen und Umbruchsituationen zur arbeitsmarktlichen Befähigung leisten kann und wie individuell verschiedene Beratungstypen identifiziert sowie zielgerichtet gefördert und unterstützt werden können.

Die Autorin arbeitet heraus, dass sich ausgehend von einer gemeinsamen Entwicklungslinie die psychosoziale Beratung,

das sogenannte „Counselling“, und die bildungs- und berufsberatende Position – „Guidance“ – immer weiter auseinanderentwickelt haben, so dass heute nur eines von beidem im Fokus von Beratung steht. Während Counselling vorwiegend als therapienaher Aspekt im Gesundheitsbereich angesiedelt ist, steht Guidance im Zentrum von wirtschaftsnahen, arbeitsmarktbezogenen, beratenden Dienstleistungsprozessen. Um der schwierigen Phase des beruflichen Umbruchs allerdings umfassend gerecht zu werden, muss es langfristig das Ziel sein, beide Komponenten wieder verstärkt zusammenzuführen und sowohl Kognitionen als auch Emotionen in den Beratungsprozess zu integrieren.

Um den Blick auf die Spezifika und Herausforderungen von Beratung im institutionellen Kontext zu schärfen, geht die Autorin weiter auf den Einsatz des arbeitsmarktpolitischen Instruments der Transfergesellschaften im Kontext der Insolvenz der Baumarktkette Praktiker/Max-Bahr 2013/14 ein. Beschäftigtertransfers haben in Deutschland im Gegensatz zu einigen anderen europäischen Ländern immer noch einen eher schlechten Ruf und kommen selten zum Einsatz. Dabei zeigt nicht zuletzt das herangezogene Fallbeispiel, dass dieses Instrument bei entsprechender Ausgestaltung durch Sozialpläne sehr wohl in der Lage ist, eine intensive, an individuellen Bedürfnissen orientierte Beratung zu bieten und somit Arbeitslosigkeit von vornherein zu vermeiden. Es ist damit mithin ebenfalls geeignet, institutionelle Lernprozesse in anderen, der Berufsberatung verpflichteten Organisationen in Gang zu setzen.

Wir wünschen allen Leser_innen eine interessante und erkenntnisreiche Lektüre!

RUTH BRANDHERM

Referentin für Arbeitsmarktpolitik, Bildung & Qualifizierung
Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

MATTHIAS KLEIN

Referent für Gewerkschaften & Mitbestimmung
Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

KURZFASSUNG

Berufliche Umbruchsituationen stellen betroffene Personen oftmals vor eine große Herausforderung, vor allem, wenn diese nicht intendiert stattfinden. Von dem Arbeitsplatzverlust betroffene Personen sehen sich mit der Herausforderung konfrontiert, die Entlassung als einschneidendes, negatives Ereignis zu verarbeiten und gleichzeitig mit der Stellensuche und Bewerbungsaktivitäten zu beginnen. Einige Betroffene weisen ein hohes Maß an Belastung auf, sie sind von dem Arbeitsplatzverlust tief getroffen und fühlen sich orientierungslos. Andere lassen den Arbeitsplatzverlust rasch hinter sich und steigen unmittelbar in die Stellensuche und Bewerbungsaktivitäten ein, fühlen sich aber zum Teil – gerade bei langer Betriebszugehörigkeitsdauer – mit den aktuellen Gepflogenheiten der Stellenbesetzungsprozesse überfordert. Im Zuge des unterschiedlichen Umgangs mit dem Arbeitsplatzverlust haben die Personen individuelle Bedarfe, die berücksichtigt werden müssen, um sie bei der eigenständigen Handlungsfähigkeit in der Arbeitsplatzsuche zu unterstützen. Eine wichtige Unterstützung können dabei Berater_innen leisten, die sich sowohl durch ein hohes Engagement und arbeitsmarktliche Expertise auszeichnen, aber auch Erfahrung im Coaching von Personen in Umbruchsituationen besitzen. Das Ziel der Expertise ist es herauszuarbeiten, welchen Beitrag Beratung bei der Bewältigung beruflicher Umbruchsituationen leisten kann und wie diese beschaffen sein muss, um das Ziel der individuellen Befähigung zu ermöglichen.

EINLEITUNG

Übergangsprozesse sind Bestandteil jeder Erwerbsbiografie; traditionell beginnend mit dem Übergang von der Schule in Ausbildung oder Studium und endend mit dem Übergang in den Ruhestand. Übergangsprozesse werden im Allgemeinen als risikobehaftet und nicht selten als kritische Umbruchphase wahrgenommen: Die Vielzahl möglicher Optionen, die nur eingeschränkt mögliche Antizipation bestimmter Konsequenzen und nicht zuletzt die Absicherung gegenüber Alternativen stellt viele Personen vor große Herausforderungen. Mit Übergängen gehen stets auch Statuswechsel einher, die mit veränderten Anforderungen, Erwartungen und Handlungsspielräumen verbunden sind. Neben „gängigen“ Übergangsprozessen, die in mehr oder minder großer Anzahl in jeder Biografie vorkommen und die innerhalb des Bildungs- und Beschäftigungssystems erfolgen, gibt es auch nicht-intendierte Übergangsprozesse, wie beispielsweise von Erwerbstätigkeit in Arbeitslosigkeit. Gerade die nicht-intendierten Übergänge stellen bislang für die betroffene Person gültige Denk- und Handlungsweisen in Frage. Sie können die betroffenen Personen überfordern und zu erheblichen Belastungen und sogar zu ernsthaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Bei unfreiwilligen Übergängen in Arbeitslosigkeit, wie sie im Zuge von Personalabbau stattfinden, plädieren Vertreter_innen der Gerechtigkeitsforschung dafür, Unterstützungsstrukturen für die betroffenen Beschäftigten zu implementieren. Die betroffenen Personen tragen die Kosten der Restrukturierung, ohne über ausreichende eigene Ressourcen zu verfügen, um den Arbeitsplatzverlust angemessen zu bewältigen (vgl. Kieselbach 2011: 38). Die Unterstützung soll dabei verknüpft werden mit der „Entwicklung individueller Kompetenzen, welche auf eine Stärkung persönlicher Ressourcen zur Bewältigung beruflicher Transitionen abziel[t]“ (Kieselbach 2011: 38). Damit ist die Unterstützungsstruktur nicht auf materielle Ressourcen beschränkt, sondern umfasst auch Beratungsangebote und die Möglichkeit der individuellen Weiterentwicklung. Dabei soll Beratung – so ihr Anspruch – dazu beitragen, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in Übergangsprozessen zu gewährleisten und Menschen bei der individuellen Bewältigung schwieriger beruflicher Situationen bzw. Lebenssituationen zu unterstützen. Beratung fungiert in diesem Sinne als „sozialer Begleitschutz [...], der

die individuelle Bewältigung beruflichen Wandels erleichtert“ (Kieselbach 2011: 47).

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit Beratung im Beschäftigtentransfer, sowohl aus der Perspektive der Berater_innen wie auch aus der Perspektive der Teilnehmer_innen. Seine zentrale Fragestellung lautet: Welchen Beitrag kann Beratung bei der Bewältigung von Übergangsprozessen zur arbeitsmarktlichen Befähigung leisten? Er zielt darauf ab, Beratungstypen im Beschäftigtentransfer zu identifizieren und diese mit den Bedürfnissen der Teilnehmer_innen zu vergleichen. Die Datenbasis der empirischen Analyse stammt aus dem Forschungsprojekt „Evaluation der Transfergesellschaften in der Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten“. Das Projekt wurde vom Helex Institut, Bochum, in Kooperation mit der Universität Hildesheim im Zeitraum von Oktober 2014 bis Juni 2016 durchgeführt. Die Fördergeber der Untersuchung waren die Koordinierungsstelle des Transferverbands, PCG Project Consult, die beteiligten Insolvenzverwalter sowie die sechs Träger von Transfermaßnahmen, die in das Verbundprojekt eingebunden waren.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Im ersten Kapitel wird ein Versuch vorgenommen, Beratung hinsichtlich ihrer spezifischen Interaktionssituation (1.1), den angestrebten Zielen (1.2) und der Art der Dienstleistung (1.3) zu definieren. Kapitel 2 diskutiert die Funktion und Bedeutung von Beratung in Übergangsprozessen. Im nächsten Kapitel werden die Anforderungen an berufliche Beratung im Spannungsfeld von Kognition und Emotion skizziert (Kapitel 3). In Kapitel 4 geht es um die Spezifika von Beratung im institutionellen Kontext und der Darstellung der Vermittlungsberatung der öffentlichen Arbeitsvermittlung (4.1). In Kapitel 5 werden erste Qualitätsindikatoren beruflicher Beratung vorgestellt. Ein Überblick des Forschungsstands zur Beratung in der öffentlichen Arbeitsvermittlung folgt in Kapitel 6, in Kapitel 7 werden die psychosozialen Folgen von Arbeitslosigkeit dargestellt. Eine Einführung in das Instrument der Transfergesellschaft, einschließlich des Praxisbeispiels des Transferprojekts der Praktiker-/Max-Bahr-Baumarktketten, erfolgt in Kapitel 8. Die folgenden Kapitel wenden sich den empirischen Befunden des Forschungsprojekts zu, beginnend mit einer explorativen Analyse und Typenbildung von Beratungsstrategien (Kapitel 9).

Kapitel 10 nimmt die Perspektive der Transferteilnehmer_innen ein und untersucht ihre spezifischen Bewältigungsmuster. Im Anschluss daran wird ein Vergleich von Beratungstypen mit den Bedürfnissen vorgenommen. Eine Einordnung der empirischen Befunde in den Forschungskanon zu beruflicher Beratung erfolgt in Kapitel 11. Im Fazit soll schließlich die Frage beantwortet werden, welchen Beitrag Beratung zur arbeitsmarktlichen Befähigung und zur Bewältigung in Übergangsprozessen leisten kann. Abschließend werden Empfehlungen für die Rahmenbedingungen guter Beratung in beruflichen Umbruchsituationen ausgesprochen.

1

ALLGEMEINE DEFINITIONEN VON BERATUNG

Die Definitionen von Beratung sind beinahe so vielfältig wie die Anzahl der Beratungsanlässe. An dieser Stelle soll Beratung vor dem Hintergrund der Interaktionsform, der Zielsetzung und der Dienstleistung näher definiert werden.

1.1 BERATUNG ALS INTERAKTION

Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive wird Beratung vor allem als spezifische Form der Interaktion analysiert: „Beratung ist zunächst eine Interaktion zwischen zumindest zwei Beteiligten, bei der die beratende(n) Person(en) die Ratsuchende(n) – mit Einsatz von kommunikativen Mitteln – dabei unterstützen, in bezug [sic] auf eine Frage oder ein Problem mehr Wissen, Orientierung oder Lösungskompetenz zu gewinnen“ (Sickendiek et al. 2008: 13). Diese Interaktionsbeziehung weist dabei typischerweise einen asymmetrischen Charakter auf – auf der einen Seite steht die ratsuchende Person, die mit ihren eigenen Ressourcen ein spezifisches Problem nicht bewältigen kann, auf der anderen Seite steht die beratende Person, die durch fachliche und kommunikative Kompetenzen bei der Bewältigung des Problems helfen soll. Die Voraussetzungen für das Zustandekommen der Beratungsinteraktion sehen Bartelheimer et al. in der „Akzeptanz der eigenen Hilfsbedürftigkeit und [der] Definition des Beraters als ‚Experten‘. Beratung impliziert somit die Einwilligung der Rat Suchenden in eine situative, d. h. zeitlich beschränkte Abhängigkeit, in der sich die asymmetrische Struktur von Beratung manifestiert“ (Bartelheimer et al. 2000: 86). Schwarzer und Posse benennen weitere konstitutive Elemente der Beratungsbeziehung: „Beratung ist eine freiwillige, kurzfristige, oft nur situative, soziale Interaktion zwischen Ratsuchenden (Klienten) und Berater mit dem Ziel, im Beratungsprozeß eine Entscheidungshilfe zur Bewältigung eines vom Klienten vorgegebenen aktuellen Problems durch Vermittlung von Informationen und/oder Einüben von Fertigkeiten gemeinsam zu erarbeiten“ (Schwarzer/Posse 1986: 634). Bartelheimer et al. merken jedoch an, dass Freiwilligkeit nicht in allen Beratungsbeziehungen realisierbar ist, zumindest was den Anlass der Beratung betreffe. So ist Beratung bei bestimmten Anlässen oder sozialen Problemlagen nicht opti-

onal, sondern eine Bedingung für den Zugang zu Organisationen oder zu staatlichen Leistungen; unter bestimmten Voraussetzungen können auch Sanktionen verhängt werden. „Auch wenn die Freiwilligkeit des Beginns von Beratung außer in alltäglichen Beratungsprozessen nicht unterstellt werden kann, legt das ‚Beteiligungsformat‘ der Beratung eine Rollenverteilung fest, die Rat Suchenden ein Entscheidungsrecht darüber zugesteht, was sie mit den Beratungsergebnissen im Hinblick auf ihre Lebenspraxis anfangen können und wollen. [...] Insofern stellt nicht ‚Freiwilligkeit‘, sondern das ‚Entscheidungsrecht‘ das zentrale formale Strukturelement von Beratung dar“ (Bartelheimer et al. 2000: 86). Das Entscheidungsrecht ist insofern von Bedeutung, als dass dieses die asymmetrische Beziehungskonstellation zwischen Ratsuchenden und Beratenden überlagert. Daraus ergibt sich eine wichtige Funktion von Beratung: „Die Handlungsform ‚Beratung‘ reicht über den kommunikativen Akt selbst hinaus, verweist auf die lebenspraktische Umsetzung, worüber die Beratungsinhalte in den Handlungen der Rat Suchenden wirksam werden“ (Bartelheimer et al. 2000: 86). Beratung kann, so die Autoren, nur dann wirksam und erfolgreich sein, wenn es eine potenzielle Übertragbarkeit der Beratungsinhalte auf die Lebenswelt der Ratsuchenden gibt. Die lebensweltliche Übertragbarkeit als Maß für die Wirksamkeit von Beratung wird im folgenden Abschnitt weiter ausdifferenziert.

1.2 ZIELE VON BERATUNG

Unabhängig vom Beratungsanlass soll im Folgenden dargestellt werden, welche Ziele durch Beratung verfolgt werden können. Beratung kann an verschiedenen Phasen eines Übergangsprozesses ansetzen. Während aus sozialwissenschaftlicher Perspektive vor allem der Wissenstransfer als Ziel von Beratung betont wird (Pohlmann 2006), fokussiert die Sozialpsychologie vor allem die Funktion von Beratung als Krisenintervention. Sickendiek et al. beschreiben aus pädagogischer Perspektive die Ansetzungspunkte von Beratung wie folgt: „Beratung kann präventive, kurative und rehabilitative Aufgaben erfüllen, also im Vorfeld der Entstehung manifester Probleme ansetzen, bei aktuell bestehenden Schwierigkeiten in

Anspruch genommen oder in bezug [sic] auf den Umgang mit den Folgen von Beeinträchtigungen nachgesucht oder angeboten werden“ (Sickendiek et al. 2008: 13). Diese Darstellung verweist auf die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Beratung: Sie kann beispielsweise im Unterschied zu anderen Interventionsformen wie der Therapie auch vor dem eigentlichen Eintreten der Problemlage zum Einsatz kommen. Neben der Vielseitigkeit im Sinne der möglichen Ansatzpunkte zeichnet sich Beratung auch durch ihre Reichweite aus. Die individuelle Problemlage wird in der Einbettung in andere Lebensbereiche thematisiert und bearbeitet. Dietrich bezeichnet es als Ziel von Beratung „mittels sprachlicher Kommunikation und auf der Grundlage anregender und unterstützender Methoden [...], einen auf kognitiv-emotionale Einsicht fundierten Lernprozeß in Gang zu bringen[...].“ (Dietrich 1983: 2). Hier werden zwei Zielstellungen von Beratung angesprochen. Die Verbindung von Kognition und Emotion deutet darauf hin, dass Beratung sich nicht auf die Wissensebene beschränkt, sondern alle für die Ratsuchenden relevanten Berührungspunkte der Problematik mit einschließt. Beratung zielt demnach nicht nur auf die Vermittlung von Wissen, sondern auch auf die Befähigung, dieses Wissens alltagspraktisch handhabbar zu machen.

Darüber hinaus ist es das erklärte Ziel von Beratung, dass sich die Ratsuchenden als aktive Gestalter_innen des Problemlösungsprozesses wahrnehmen und mit Strategien ausgestattet werden, die es ihnen ermöglichen, ihre Probleme eigenständig zu lösen. „Dementsprechend zielt Beratung auf die Förderung und (Wieder-)Herstellung der Bewältigungskompetenzen der KlientInnen selbst und ihrer sozialen Umwelt, ohne ihnen die eigentliche Problemlösung abnehmen zu wollen“ (Sickendiek et al. 2008: 14). Als zentrale Voraussetzung für die eigenständige Problemlösung wird die Übertragbarkeit der Beratungsinhalte auf die Lebenswelt der Ratsuchenden angesehen. Dabei unterscheiden Straus et al. im Fazit ihrer Studie zwischen zwei Formen der Übertragbarkeit, dem „Alltagstransfer“ und dem „Lebensweltransfer“ (Straus et al. 1988: 387, 394). Alltagstransfer bedeutet, dass die Personen die Beratungsinhalte in ihrem Alltagshandeln umsetzen können. Um dies zu realisieren sei es hilfreich, wenn möglichst alltagsnahe Situationen simuliert werden (vgl. Straus et al. 1988: 387ff.). Der Lebensweltransfer geht noch einen Schritt über den Alltagstransfer hinaus und stellt die Möglichkeit zur Abstraktion vom konkreten Beratungsanlass dar (vgl. Straus et al. 1988: 394ff.). Ziel der Beratung ist danach: „Hilfe zur Selbsthilfe [zu] sein und hat das Ziel[,] sich selbst überflüssig zu machen“ (Krause et al. 2003: 24). Insgesamt lassen sich drei Phasen der Beratung ausmachen – die Klärung des Handlungsbedarfs, die gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungsstrategien und die Sicherung des Alltagstransfers der erarbeiteten Strategien. Idealerweise sollten die ratsuchenden Personen in der Lage sein, die im Beratungsprozess erarbeiteten Lösungsstrategien eigenständig und anlassübergreifend einzusetzen.

1.3 BERATUNG ALS FORM PERSONEN-BEZOGENER DIENSTLEISTUNGEN

Im professionellen Beratungsverständnis wird Beratung als Dienstleistung verstanden. Beratung ist damit idealtypisch als

ein Angebot zu verstehen, das Ratsuchende als Kunden der Dienstleistung annehmen können, aber nicht müssen. Wie an späterer Stelle gezeigt wird, gibt es jedoch Anlässe, in denen eine Ablehnung der Beratung mit Sanktionen verbunden sein kann. Professionelle Beratung unterscheidet sich von informeller darin, dass bei professioneller Beratung zwischen Ratsuchenden und Beratenden keine weitere Beziehung oder persönliche Bindung besteht. Die Beratungsbeziehung entsteht anlassbezogen und wird institutionell oder vertraglich formalisiert (vgl. Warschburger 2009: 12). Obgleich der Beratungsanlass formal initiiert wird, kann ihr Inhalt vorab kaum vertraglich exakt spezifiziert werden, da dieser erst im interaktiven Prozess ausgehandelt wird. Auch der Nutzen oder der „Gebrauchswert“ (Pohlmann 2006: 34) von Beratung manifestiert sich erst im Laufe der Interaktion. Dies ist eine Konsequenz des dienstleistungstypischen Uno-actu-Prinzips, also der Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum (Badura/Gross 1976). Für die erfolgreiche Dienstleistungserbringung ist ferner die Mitwirkung des Kunden unabdingbar; der Kunde wird „externer Produktionsfaktor“ (Badura/Gross 1976: 69). Die Mitwirkung auf der „Kundenseite“ im Beratungsprozess besteht u.a. darin, dass die ratsuchende Person ihre Probleme artikuliert und sich grundsätzlich auf die Beratung einlässt. Bartelheimer et al. betonen die Gegenseitigkeit der Dienstleistungsproduktion, d.h., „Berater und auch Ratsuchende realisieren koproduktiv“ (Bartelheimer et al. 2000: 87) die Beratung.

2

BERATUNG IN ÜBERGANGSPROZESSEN

Um die Besonderheiten von Beratung in Übergangsprozessen zu bestimmen ist es zunächst notwendig, den Begriff des Übergangs näher zu definieren: „Mit Übergängen werden in der Regel Wechsel zwischen sozialen Zuständen verstanden, mit denen Veränderungen sozialer Positionen, Rollenerwartungen und Selbstkonzepte einhergehen“ (Walther/Weinhardt 2014: 122). Personen in Übergangsprozessen empfinden diese oftmals als risikobehaftet, da sie mit einer Vielzahl von Orientierungs- und Entscheidungsunsicherheiten konfrontiert sind (vgl. Scherr 2014: 100). Übergänge können plan- und absehbar auftreten. Hier gelten – wie z.B. beim Übergang von Schule in Beruf oder Studium – bestimmte Voraussetzungen und Abläufe. Sie können aber auch Resultat äußerer Umstände und Entwicklungen sein, die von der betroffenen Person nicht intendiert worden sind. Vor allem diese „erzwungenen“ Übergänge, die nicht im Einklang mit der eigenen Lebens- und Berufsplanung stehen, werden individuell als Verunsicherung und Krisensituationen wahrgenommen und stellen die betroffenen Personen vor große Herausforderungen. Ein zentrales Problem besteht darin, dass „bisher selbstverständliche biografische Handlungsschemata aufgrund körperlicher oder psychosozialer Krisen sowie in Folge äußerer Veränderungen [...] nicht mehr fortgeführt werden können“ (Scherr 2014: 100). An diese Problematik knüpft Beratung als begleitende Unterstützung zur Bewältigung von Übergangsprozessen an: „Beratung hat dafür zu sorgen, dass der Ratsuchende in der Lage ist, seine persönlich-berufliche Entwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Die primäre Aufgabe von BeraterInnen muss es deshalb sein, Übergangskompetenzen zu fördern“ (Bußhoff 1998: 76). Nestmann unterscheidet folgende funktionale Elemente von Beratung im Übergangsprozess: Als Erstes nennt Nestmann die Informationsfunktion; dabei vermeidet Nestmann bewusst den Begriff der Informationsvermittlung, da in Übergangsprozessen oftmals kein Mangel an Informationen vorläge, sondern eine unüberschaubare Vielfalt von Informationen vorherrsche (Nestmann 2013: 841). Die erste Unterstützungsfunktion von Beratung in Übergangsprozessen bestehe vielmehr darin, Informationen zu ordnen und dem Ratsuchenden eine Übersicht über mögliche Handlungsoptionen zu geben. Die Informationsfunktion der Beratung sieht Nestmann als Voraussetzung dafür, dass die Ratsuchenden

zu einer aktiven Gestaltung des Übergangsprozesses befähigt werden (vgl. Nestmann 2013: 839). Eine weitere Funktion von Beratung im Übergangsprozess besteht in der Unterstützung zur Bewältigung auftretender Problemlagen. Dabei werden einerseits Erfahrungen mit vergangenen Umbruchsituationen aufgegriffen, um mögliche Strategien für die aktuelle Situation zu adaptieren oder aber zu modifizieren. Darüber hinaus wird auch das soziale Umfeld der Ratsuchenden als Unterstützungsressource für den Bewältigungsprozess gesehen, Nestmann bezeichnet dies als „soziales Immunsystem“ (Nestmann 2013: 848). Eine weitere Funktion ist es, das Entwicklungspotential im Übergang zu fördern. Ziel ist es, die Wahrnehmung des Übergangs als Risiko in eine Wahrnehmung des Übergangs als Chance zu transformieren (vgl. Nestmann 2013: 840). Beratung ist in dieser Funktion vor allem dazu da, die Ressourcen der Ratsuchenden zu stärken. Dadurch werde ebenfalls die interne Kontrollüberzeugung gefördert, das heißt, dass die Ratsuchenden sich selbst als aktive Gestalter_Innen des Prozesses wahrnehmen (vgl. Nestmann 2013: 849). Die wichtigsten Ansatzpunkte von Beratung in Übergangsprozessen sind demnach die ressourcenorientierte Aufarbeitung vergangener Erfahrungen, die Bewältigung der aktuellen Informations- und Gefühlslage mit dem Ziel der Perspektiventwicklung und die Befähigung zur eigenen Gestaltung des Übergangsprozesses. Beratung kann in beruflichen Umbruchsituationen Orientierung schaffen, Perspektiven im Übergang eröffnen und dazu beitragen, eine tragfähige Handlungsstrategie zu erarbeiten. Diese Anforderungen sind voraussetzungs-voll, sie bedingen auf der einen Seite die Mitwirkung der ratsuchenden Person, auf der anderen Seite besteht ein komplexes Anforderungsprofil an die Berater_innen. Im nächsten Kapitel soll es darum gehen, die Stellung der beruflichen Beratung im Kanon der Beratungsdisziplinen zu verorten und die Komplexität des Anforderungsprofils darzustellen.

3

BERUFLICHE BERATUNG – IM SPANNUNGSFELD VON KOGNITION UND EMOTION

Von einer gemeinsamen Entwicklungslinie ausgehend, haben sich die berufliche Beratung und die psychosoziale Beratung zunehmend voneinander entfernt. Nestmann unterscheidet zwischen „Counselling“, also der psychosozialen Beratung einerseits und „Guidance“, im Sinne der Bildungs- und Berufsberatung andererseits (Nestmann 2011: 59). Im Zuge dieser Entwicklung ist es zu einer gegenseitigen thematischen Ausklammerung gekommen. Blustein führt das Auseinanderdriften zwischen psychosozialer Beratung und der Bildungs- und Berufsberatung auf Spezialisierungstendenzen in beiden Professionen zurück. Die psychosoziale Beratung siedelte sich zunehmend als therapienahe Disziplin im Bereich des Gesundheitswesens an, während sich die berufliche Beratung stärker als arbeitsmarktbezogene Dienstleistungsprofession im wirtschaftsnahen Kontext entwickelte (vgl. Blustein 1992: 715). Als Folge dessen bleiben psychosoziale Themen bei Guidance weitgehend unberücksichtigt, während berufliche Themen kaum von Counselling aufgegriffen werden (vgl. Nestmann 2011: 60). Dies macht „ihre spezifische Expertise, aber auch ihre Vereinseitigung aus“ (Nestmann 2011: 61). Die Beratung der Bundesagentur für Arbeit fokussiert beispielsweise primär berufliche Belange, Themen der psychologischen Beratung sind im Regelbetrieb explizit von der Beratungsleistung ausgenommen. Die Artikulation eines solchen Bedarfes, sofern dieser in Zusammenhang mit der Beschäftigungsfähigkeit steht, kann allerdings durch die Bundesagentur veranlasst werden, um diese in alternativen Angeboten aufzugreifen (vgl. Rübner/Sprenghard 2011: 10).

Bei Guidance werden die emotionale Befindlichkeit und die Unsicherheit in Übergangsprozessen tendenziell ausgeklammert, ebenso wie die Einbettung der Ratsuchenden in ihr individuelles Beziehungsgefüge. Nestmann unterstreicht, dass es bei der Beratung in Bildung und Beruf auch um die Befähigung zur eigenständigen Gestaltung von Übergangsprozessen geht; dies schließt emotionale und soziale Aspekte mit ein. Die eigentliche Beratung im Sinne einer eigenständigen Problemlösung tritt beim Guidance „hinter Testen, Informieren und Empfehlen zurück“ (Nestmann 2011: 61). Um berufliche Belange in den Bereich des Counselling zu integrieren, ist es erforderlich, Information und Entscheidung hier in die Beratung zu integrieren. Während emotionale Themen

im Guidance unterrepräsentiert sind, sind es im Bereich des Counselling die Elemente von Kognition und Information, die gestärkt werden müssen (vgl. Nestmann 2011: 59). Um der Komplexität von Übergangsprozessen gerecht zu werden, muss Beratung eine Integration von Kognition und Emotion anstreben (vgl. Nestmann 2011: 69).

Die thematische Verengung findet darüber hinaus auch in berufsfachlicher Hinsicht ihren Ausdruck: Im internationalen Vergleich zeigt sich, „dass in den meisten Ländern die Beratungsfachkräfte zwar über eine hochschulische Ausbildung verfügen“ (Ertelt 2007: 24), jedoch selten umfassende Beratungsausbildungen vorweisen. Beratung in Bildung und Beruf ist demnach eine „typische Weiterbildungs- und Netzwerkkompetenz, bei der die homogene beraterische Grundqualifikation nur eine eher untergeordnete Rolle spielt“ (Ertelt 2007: 30).

Dabei sind die Anforderungen an die Berater_innen, aufgrund der doppelten Verortung von beruflicher Beratung in Problem- und Lebensweltkontext, durchaus komplex: „Berater und Beraterinnen benötigen eine handlungsfeldspezifische Wissensbasis und eine feldunspezifische Kompetenzbasis“ (Engel et al. 2007: 35). Bei fehlender beraterischer Kompetenzbasis sehen die im Feld von Bildung und Beruf tätigen Berater_innen eigenen Weiterbildungsbedarf mit dem Ziel, ihre fachliche Expertise um feldunspezifische Kompetenzen zu ergänzen (vgl. Ertelt 2007: 31).

4

BERATUNG IM INSTITUTIONELLEN KONTEXT

Bei einigen Übergängen im Lebenslauf, wie z.B. beim Übergang von Erwerbstätigkeit in Arbeitslosigkeit und bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz, findet Beratung im institutionellen Kontext statt. Daraus ergeben sich einige Besonderheiten für die Beratungsinteraktion und das Beratungsziel. Gerade im institutionellen Kontext ist die Freiwilligkeit bei der Beratungsinstitutionierung oftmals nicht gegeben. Die Personen entscheiden sich nicht selbst für die Beratung, sondern die Beratung ist entweder rechtlich verordnet oder Zugangsvoraussetzung für bestimmte Leistungen. Die Diskussion um das Element der Freiwilligkeit in der Beratung wird in einem Beitrag von Pätzold und Ulm ausführlich diskutiert. Freiwilligkeit ist dabei, so die Autoren, nicht als Dichotomie zu verstehen, sondern als graduelle Abstufung. Der Grad an Freiwilligkeit drückt sich in der Beratung durch drei Aspekte aus: „[Die] Interaktion, d.h. inwieweit die Klientin oder der Klient sich auf die Beratungsinteraktionen einlässt, die Aufrechterhaltung der Teilnahme, d.h. in welchem Umfang die Klientin oder der Klient das Recht hat, die Beratung aus eigenem Entschluss abzubauen und die Nutzung der Ergebnisse, d.h. in welchem Umfang die Klientin oder der Klient verpflichtet ist, Beratungsergebnisse in Handlungen umzusetzen“ (Pätzold/Ulm 2015: 187). Die Berater_innen im institutionellen Kontext sind hier mit der Herausforderung konfrontiert, eine eventuelle Ablehnung gegenüber der Beratung und den Berater_innen zunächst aufzulösen, um Mitwirkung sicherzustellen. Als Konsequenz aus der Vorgabe, Beratung bei bestimmten Anlässen wahrnehmen zu müssen, kann eine thematische Verengung auf bestimmte Problemlagen und Perspektiven resultieren: Der Beratungsinhalt ist oftmals durch den Beratungsanlass gesetzt (vgl. Bartelheimer et al. 2000: 87). Die Berater_innen, welche die Institution verkörpern, sind insofern bevollmächtigt, den Beratungsanlass zu definieren und Vorgehensweisen zu bestimmen. Dies kann dazu führen, „daß das Beratungsthema kaum noch mit dem Ratsuchenden explizit ausgehandelt wird, vielmehr fungiert das Vorliegen einer bestimmten Symptomatik beim Ratsuchenden als Auslöser für die Anwendung des Beratungsprogramms“ (Reitemeier 1994: 238). Darüber hinaus sind die Berater_innen mit Steuerungs- und Kontrollfunktionen ausgestattet, um die Einhaltung der institutionellen Vorgaben zu gewährleisten. Dies hat zur Folge, dass

das „durch ungleiche Verfügungsmöglichkeiten über Problemlösungsressourcen schon bestehende asymmetrische Verhältnis [...] durch diesen Umstand [...] noch verschärft werden [kann]“ (Reitemeier 1994: 237f.). Die Interaktionsbeziehung von Beratung im institutionellen Kontext ist von drei Besonderheiten gekennzeichnet – erstens erfolgt die Entscheidung, eine Beratung aufzunehmen, nicht unbedingt freiwillig. Somit ist die Interaktion potenziell mit Skepsis und Widerstand konfrontiert. Zweitens ist die thematische und inhaltliche Ausrichtung der Beratung durch den Beratungsanlass und die institutionelle Ausrichtung vorgegeben. Drittens wird die Asymmetrie der Beratungsbeziehung durch institutionelle Machtressourcen der Berater_innen noch verstärkt.

Auch die Beratungsziele werden maßgeblich von der Institution geprägt; Beratung findet nicht ergebnisoffen statt und schränkt somit Entscheidungsrechte der Teilnehmer_innen potenziell ein (vgl. Reitemeier 1994: 239). Auch wenn die institutionelle Zielsetzung und die persönliche Zielsetzung des oder der Beratungsteilnehmer_in kongruent sind, besteht die Möglichkeit, dass Institutionsvertreter_innen und Beratungsteilnehmer_innen unterschiedliche Auffassungen über die Vorgehensweise besitzen. Wenn dies nicht gemeinsam ausgehandelt wird, sondern ohne die Beteiligung der Teilnehmer_innen festgelegt wird, kann die Beratung nicht mehr als Dienstleistung aufgefasst werden, sondern als Stellvertreterhandeln (vgl. Pohlmann 2006: 35). Durch die Steuerungs- und Kontrollkompetenzen der Institutionsvertreter_innen ist es möglich, auf Relevanzen der Beratungsteilnehmer_innen nicht einzugehen und dennoch „in einer institutionell stimmigen Form“ (Reitemeier 1994: 257) zu handeln. Um den Dienstleistungscharakter von Beratung auch im institutionellen Kontext aufrecht zu erhalten und um den Alltagstransfer von Beratung sicherzustellen, ist es jedoch unabdingbar, „individuell relevante Prämissen des weiteren Umgangs mit Problemen sowie eigene Vorstellungen des Problembetroffenen von der Lösung seines Problems zu berücksichtigen“ (Reitemeier 1994: 258). Um die asymmetrische Beratungsbeziehung im institutionellen Kontext abzumildern, schlägt Pätzold das Konzept der „Binnenfreiwilligkeit“ (Pätzold 2004: 106) vor. Obgleich die Personen zu einer Beratungsteilnahme verpflichtet sind, kann ihre Autonomie im Beratungsprozess gestärkt werden, wenn die

Themensetzung und die Umsetzung der Beratungsinhalte von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen bestimmt werden (vgl. Pätzold/Ulm 2015: 190).

4.1 VERMITTLUNGSBERATUNG IM INSTITUTIONELLEN KONTEXT DER BUNDESAGENTUR

Der Übergang von Beschäftigung in Arbeitslosigkeit stellt einen institutionalisierten Übergang dar, sobald sich die betroffene Person arbeitslos beziehungsweise arbeitssuchend meldet und somit in den Zuständigkeitsbereich der Jobcenter beziehungsweise der Bundesagenturen für Arbeit fällt. Ab dem Zeitpunkt ist sie, unabhängig von der Rechtskreiszugehörigkeit zum SGB III bzw. SGB II, zu einer Beratungsteilnahme mit dem Ziel der Arbeitsvermittlung verpflichtet. Die Mitwirkungsverpflichtungen unterscheiden sich dabei nach Leistungsbezieher_innen und Nichtleistungsbezieher_innen. Wird diesen nicht nachgekommen, gibt es in beiden Rechtskreisen die Möglichkeit, Sanktionen zu verhängen und Leistungen zu kürzen. Aktivierungs- und Sanktionselemente sind in beiden Rechtskreisen verankert; allerdings gelten für das SGB II restriktivere Zumutbarkeitskriterien als im SGB III. Die öffentliche Arbeitsvermittlung fungiert dabei gegenüber den von Arbeitslosigkeit betroffenen Personen sowohl als Kontroll- wie auch als Unterstützungsinstanz. Damit besteht eine Gleichzeitigkeit von „Leistungsverwaltung“ und „Eingriffsverwaltung“ (Brülle et al. 1998: 57). Die Besonderheit der institutionellen Rahmung besteht vor allem darin, dass es eine materielle Abhängigkeit der Leistungsbezieher_innen von der Institution gibt.

Neben den institutionellen Besonderheiten, die sich aus dem rechtlichen Kontext ergeben, wirken auch organisationale Reformen auf die Beratung in der Arbeitsvermittlung ein. Eine zunehmend an Effizienzkriterien orientierte Vermittlungsberatung und eine interne funktionale Differenzierung sprechen eher für eine „betriebswirtschaftliche Wirkungsreform“ anstelle der intendierten „Dienstleistungs-Reform“ (Hielscher/Ochs 2009: 18f.). Für die Vermittlungsfachkräfte bedeutete eine stärkere Ausrichtung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, dass sie zunehmend in ein Spannungsfeld zwischen institutionellen Anforderungen (der Verminderung des „Schadensfalls“ der Arbeitslosigkeit im Sinne einer Versicherungsleistung), den organisationalen Anforderungen (dem an Effizienzkriterien ausgerichteten Einsatz von Ressourcen) und den beratungsspezifischen Anforderungen (die individuellen Bedarfslagen ihrer Kund_innen) geraten (vgl. Sowa/Staples 2014: 168).¹ Dieser Zielkonflikt verdeutlicht, dass der tiefgreifenden organisationalen Reform „keine Verständigung über die Voraussetzungen und Qualitätsmerkmale von Beratungs- und Betreuungsdienstleistungen“ (Henke 2014: 237) vorgeschaltet wurde. Die Verbesserung der Prozessqualität wurde maßgeblich durch die Erstellung der Beratungskonzeption vorangetrieben. In der Beratungskonzeption der Bundesagentur wird der Stellenwert von Beratung als „Kerngeschäft der BA“ (Rübner/Spengard 2011: 6) bezeichnet. Die Beratungskonzeption soll dazu dienen, das Dienstleistungsangebot der Bundesagentur im Hinblick

auf die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Damit werden zwei Zielsetzungen in einem Konzept zu vereint, die trotz Überschneidungen eine unterschiedliche Ausrichtung aufweisen: Zum einen die vermittlungsunabhängige Planung von Berufslaufbahnen und der Aus- und Weiterbildung und zum anderen die vermittlungsorientierte Beratung mit dem Ziel der Integration in Ausbildung und Arbeit (vgl. Rübner/Spengard 2011: 8).

Die Definition der Bundesagentur lautet: „Beratung wird definiert als ein strukturierter Kommunikationsprozess, in dem auf der Basis einer differenzierten Ausgangslage und abgestimmter Ziele tragfähige Lösungsstrategien entwickelt und deren Umsetzung geplant werden“ (Rübner/Spengard 2011: 9). Das Rollenverständnis der Berater_innen fokussiert dabei stark die fachliche Expertise, sie treten als Ratgeber_innen gegenüber den Kunden auf. Bezogen auf die Beziehungsgestaltung wird allerdings auch betont, dass den Kund_innen die Möglichkeit gegeben werden soll, den Beratungsprozess aktiv mitzugestalten (vgl. Rübner/Spengard 2011: 9). Die Entwicklung und Umsetzung der Beratungskonzeption können somit einen wichtigen Beitrag dazu leisten, die institutionell bedingte Asymmetrie der Beratungsbeziehung in der öffentlichen Arbeitsvermittlung abzumildern (vgl. Henke 2014: 242).

¹ Für den Rechtskreis des SGB II konnten ähnliche Entwicklungen identifiziert werden, hierzu ausführlich Brülle et al. 2016.

5

ZUR QUALITÄTSDISKUSSION VON BERATUNG IN ÜBERGANGSPROZESSEN

Nachdem im Zuge der BA-Reformen nach 2002 lange Zeit die Ergebnisqualität der Vermittlungsberatung im Vordergrund stand, gewinnt seit der Umsetzung der Beratungskonzeption der BA die Prozessqualität bei der Bewertung von Beratung an Gewicht. Schütz et al. formulieren für den Beratungsablauf in beruflichen Umbruchsituationen vier erfolgskritische Punkte: „Ziel- und Lösungsorientierung, Kooperation und Verständigungsorientierung“ (Schütz et al. 2011: 21). Erstens ist es nach Schütz et al. am Anfang des Beratungsprozesses unabdingbar, gemeinsam eine Zielbestimmung vorzunehmen, um das weitere Vorgehen planbar zu machen. Auf Basis der Zielbestimmung erfolgt dann im zweiten Schritt die Erarbeitung einer Lösungsstrategie. Die Abstimmung einer geeigneten Lösungsstrategie betrachten die Autor_innen auch als eine Strategie der Komplexitätsreduktion für die Ratsuchenden – indem gemeinsam einzelne Schritte zur Zielverfolgung erarbeitet werden, wird das Problem für die Ratsuchenden handhabbar gemacht (vgl. Schütz et al. 2011: 21). Um Beratung in beruflichen Umbruchsituationen als ko-produktive Dienstleistung zu realisieren, ist die Kooperationsbereitschaft beider an der Beratung Beteiligter von zentraler Bedeutung. Die Verständigungsorientierung bezieht sich auf die Ebene der Kommunikation. Um einen transparenten Beratungsprozess für die Ratsuchenden zu gewährleisten ist es hilfreich, sich an dem Kommunikationsstil der Ratsuchenden auszurichten und auf die Verwendung von Fachtermini wenn möglich zu verzichten. Die Berücksichtigung der Kooperation und Verständigungsorientierung tragen ferner dazu bei, die Asymmetrie der Beziehungskonstellation zwischen Ratsuchenden und Beratenden abzumildern (vgl. Schütz et al. 2011: 22). In einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekt zwischen dem Institut für Bildungswissenschaften an der Universität Heidelberg (IBW) und dem Nationalen Forum Beratung (nfb) wurden für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung 19 Qualitätsmerkmale identifiziert, die auf verschiedenen Ebenen verortet sind. Diese Mehrebenenperspektive reicht von dem unmittelbaren Beratungskontext über die Ebene der Organisation zum gesellschaftspolitischen Kontext (vgl. Schiersmann/Weber 2011: 13). Für die Ebene des Beratungsprozesses werden vier Qualitätskriterien angeführt: Erstens die Gestaltung der Beratungsbe-

ziehung, zweitens die Klärung des Beratungsanlasses und der Verständigung auf Ziele und Vorgehensweisen, drittens die Analyse der Situation und die Erhebung von Ressourcen, sowie viertens die Erarbeitung von Lösungsperspektiven. Dabei beziehen sich die Qualitätsmerkmale nicht auf ein bestimmtes Beratungsformat und sind nicht als Leitfaden konzipiert, sondern betonen bestimmte Aspekte, die bei der Gestaltung jedes Beratungsprozesses bedacht werden sollten (vgl. Beuck et al. 2011: 21ff.). Bezüglich der Qualitätskontrolle für die genannten Kriterien werden drei Aspekte betont: Die Erhebung von Kompetenzprofilen der Berater_innen, die Dokumentation der Beratungsinhalte sowie die Prozessevaluation des Beratungsprozesses durch die Ratsuchenden und die beratenden Personen selber (vgl. Beuck et al. 2011: 25).

Die Qualität von Bildungs-, Berufs- und Vermittlungsberatung zu bemessen ist komplex, da es unterschiedliche Sichtweisen und Ansprüche der beteiligten Akteure gibt. Hinzu kommen Anforderungen, die von der Institution bzw. Organisation formuliert werden, die die Beratung durchführt und/oder beauftragt/finanziert. Ertelt sieht hier einen grundlegenden Zielkonflikt beruflicher Beratung: „Besteht der Sinn der beruflichen Beratung in der Förderung freier Wahl und zielgerichteten Handelns des Individuums – oder in der Entwicklung des Humankapitals und seiner bestmöglichen Nutzung zum Wohle des Ganzen?“ (Ertelt/Schulz 1997: 325). Berufliche Beratung ist demnach auch an Anforderungen aus dem öffentlichen und institutionellen Bereich gekoppelt, gerade wenn es um die Frage der Wirkung und der wirtschaftlichen Effizienz von Beratung geht. In der öffentlichen Arbeitsvermittlung agieren die Berater_innen beispielsweise zunehmend in dem Spannungsfeld zwischen gesetzlichen und ökonomischen Vorgaben und den individuellen Bedarfslagen der arbeitssuchenden Personen. Für Sowa ergibt sich aus den Anforderungen des Aktivierungsparadigmas und der Reform der Arbeitsverwaltung nach 2002, „dass unter Umständen nicht alle individuell notwendigen und durch die Beratung offen gelegten (kostenintensiven) Unterstützungen gewährt werden [können]“ (Sowa 2014: 113). In ihrem Beitrag zum Stand der Wirkungsforschung von Beratung sprechen sich Käßlinger und Maier-Gutheil ebenfalls dafür aus, die Bewertung von Beratung als Dienstleistung nicht auf

Leistungskennzahlen zu reduzieren, sondern auch qualitative Indikatoren in die Wirkungsanalyse einzubeziehen (Käpplinger/Maier-Gutheil 2015: 177f.).

Die Anforderungen an die berufliche Beratung sind also in zweierlei Hinsicht komplex: Auf der einen Seite erfordert die Situation des beruflichen Umbruchs sowohl vermittlungsspezifische Expertise wie auch psychosoziale Unterstützung. Auf der anderen Seite agieren die Berater_innen in einem Spannungsfeld verschiedener Zielsetzungen. Die ressourcenorientierte Bedarfsanalyse und die stärkere Einbeziehung der Perspektive der Kundinnen und Kunden, wie sie durch die Umsetzung der Beratungskonzeption der Bundesagentur erreicht werden, zielt auf die Abmilderung der institutionell bedingten Asymmetrie in der Beratungsbeziehung ab.

6

DIE BERATUNG IN DER ARBEITSVERMITTLUNG IM KONTEXT DER AKTUELLEN FORSCHUNGSDEBATTE

Sell konstatierte im Jahr 2006, die Beratung in der Arbeitsvermittlung könne „als ‚terra incognita‘ der Arbeitsmarktfor- schung bezeichnet werden“ (Sell 2006: 45). Diese Forschungs- lücke konnte in den letzten Jahren zu einem großen Teil geschlossen werden. Der kurze Überblick über die aktuelle Forschungsdebatte zur Beratung in der öffentlichen Arbeits- vermittlung konzentriert sich auf die Betreuungsintensität, die Beratungsauffassung, die Interaktion mit den Kundinnen und Kunden, das Selbstverständnis der Arbeitsvermittler_ innen und auf die Implikationen der BA-Reform auf die Ver- mittlungsberatung. Die ersten beiden Aspekte stehen im Zusammenhang mit der arbeitsmarktpolitischen Wirksamkeit, das heißt, ob und inwiefern sie einen Einfluss auf die Wahr- scheinlichkeit der Beendigung der Arbeitslosigkeit beziehungs- weise der Aufnahme sozialversicherungspflichtiger Beschäf- tigung besitzen.

6.1 BETREUUNGSINTENSITÄT

Bezogen auf die Betreuungsintensität werden zwei Parameter betrachtet – zum einen der Betreuungsschlüssel, das heißt die Anzahl zu betreuender Personen pro Vermittler_in, zum anderen die Kontaktdichte im Hinblick auf die Anzahl von Beratungsterminen. Hainmueller et al. konnten zeigen, dass eine Verbesserung des Betreuungsschlüssels (Reduzierung der Fallzahl pro Vermittlungsfachkraft) zu einem deutlich hö- heren Abgang in reguläre Beschäftigung führt. Zudem wird die Wirtschaftlichkeit dieser Maßnahme von den Autor_innen positiv bewertet, da höhere Personalkosten durch zusätzliche Einstellung von Vermittler_innen durch geringere Ausgaben für Lohnersatzleistungen und höhere Einkommen der Kund_innen kompensiert werden (vgl. Hainmueller et al. 2015: 3). In Bezug auf die Kontaktdichte konnten Boockmann et al. fest- stellen, dass gerade im ersten halben Jahr der Arbeitslosig- keit die höhere Kontaktdichte zu einer höheren Austrittswahr- scheinlichkeit aus der Arbeitslosigkeit und in den Übergang in Beschäftigung führt (Boockmann et al. 2013: 119). Neben der Betreuungsdichte ist auch die Intensivierung des Kon- takts zu lokalen Arbeitgeber_innen bedeutsam: Hier fanden Behncke et al. für die Schweiz positive Effekte eines engen

Kooperationsverhältnisses vor allem für die Wiedereingliede- rungsmöglichkeiten weniger qualifizierter Personen in den Arbeits- markt (Behncke et al. 2007: 22f.). Die in Deutschland im Zuge der Reorganisation der Arbeitsverwaltung beschlossene Auf- gabentrennung zwischen Fachkräften, die ausschließlich den Arbeitgeberservice bedienen, und jenen, die ausschließlich die Vermittlung auf der Angebotsseite betreuen, wird von Fachkräften im SGB III kritisch betrachtet, wie eine Studie von Osiander und Steinke zeigt (2011: 18f.).

6.2 BERATUNGSAUFFASSUNG

Für die Schweiz erhoben Behncke et al., welchen Einfluss der Kooperationsstil der Arbeitsvermittler_innen auf die Ab- gangswahrscheinlichkeit aus der Arbeitslosigkeit in Beschäfti- gung hat. Hierzu wurde der Kooperationsstil der Arbeitsver- mittler_innen analysiert. Diese sollten angeben, wie wichtig ihnen die Kooperation mit der/dem Arbeitssuchenden ist, wenn es um Arbeitsvermittlung und die Zuweisung von Maß- nahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik geht. Als kooperative Vermittler_innen wurden dabei diejenigen klassifiziert, die angaben: „Kooperation ist sehr wichtig, den Wünschen der arbeitslosen Person sollte nachgekommen werden“, als weni- ger kooperative Vermittler_innen wurden jene klassifiziert, die angegeben haben: „Kooperation ist wichtig, aber Vermitt- lungen und Maßnahmen sollten manchmal entgegen der Wünsche der arbeitslosen Personen zugewiesen oder abge- lehnt werden“ beziehungsweise „Kooperation ist weniger wichtig; ich sollte Vermittlungen und Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik unabhängig von den Wünschen der ar- beitslosen Personen vornehmen“ (Behncke et al. 2010: 6). Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass der Unterschied insge- samt gering ist: Bei weniger kooperativen Arbeitsvermittler_innen lag die Beschäftigungswahrscheinlichkeit der Teilneh- mer_innen nach fünf Monaten der Arbeitslosigkeit um zwei Prozentpunkte höher. Dieser Unterschied bleibt relativ stabil bis zu drei Jahren, wobei der Effekt nach dem zweiten Jahr nicht mehr signifikant ist (Behncke et al. 2010: 26).

Eine weitere untersuchte Einflussvariable ist die Einstellung der Arbeitsvermittler_innen im Hinblick auf die Ursachenat-

tribution von Arbeitslosigkeit. Boockmann et al. unterschieden dabei zwischen Vermittler_innen, die den arbeitslosen Personen eine Eigenverantwortlichkeit zuschreiben, und denen, die gesellschaftliche Ursachen für die Arbeitslosigkeit der Personen verantwortlich machen. Dabei konnte gezeigt werden, dass die Einstellung der Eigenverantwortlichkeit zwar zu einer erhöhten Abgangswahrscheinlichkeit aus der Arbeitslosigkeit führte (etwa in Maßnahmen oder andere Zustände), aber keinen erhöhten Übergang in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse zur Folge hatte (vgl. Boockmann et al. 2013: 120).

6.3 DIE INTERAKTION MIT KUNDEN UND KUNDINNEN

Hielscher und Ochs bildeten auf der Grundlage einer teilnehmenden Beobachtung von 41 Erstgesprächen im Rechtskreis des SGB III eine Interaktionstypologie mit fünf Typen, welche vor dem Hintergrund der Dienstleistungsgestaltung zu zwei Handlungstypen zusammengefasst wurden. Die Interaktionstypen der unterstützenden sowie der aushandelnden Dienstleistungsinteraktion wurden zu einem Handlungstypus zusammengefasst, welcher grundsätzlich die ko-produktive Gestaltung der Dienstleistungsinteraktion ermöglicht, indem Bedarfe artikuliert und von der Vermittlungsfachkraft aufgegriffen werden. Die drei Interaktionstypen, die sich durch geringe Gestaltungsmöglichkeiten der Kundinnen und Kunden und einen hohen Grad an Formalisierung auszeichnen, werden zu einem Handlungstypus zusammengefasst, welcher die ko-produktive Gestaltung der Dienstleistungsinteraktion eher hemmt (vgl. Hielscher/Ochs 2009: 100ff.). Bei dem ersten Handlungstypus gebe es eine „hohe Kongruenz zwischen dem Kundenanliegen und der Beratungsstrategie der Vermittlungsfachkraft“ (Hielscher/Ochs 2009: 82), während bei dem zweiten Handlungstypus die Differenzen sowohl im Hinblick auf Beratungsanliegen wie auch auf das Abgangsziel überwiegen (vgl. Hielscher/Ochs 2009: 101).

6.4 DAS SELBSTVERSTÄNDNIS DER ARBEITSVERMITTLER_INNEN

Boockmann et al. untersuchten im Rahmen eines Pilotprojektes rechtskreisvergleichend, neben den in Punkt 6.2 dargestellten Einstellungen gegenüber den Kunden und Kundinnen, ihr Selbstverständnis in der Rolle als Vermittlungsfachkräfte. Sowohl im SGB III wie auch im SGB II sehen die Vermittlungsfachkräfte ihre Hauptaufgabe darin, eine „nachhaltige Eingliederung“ in den Arbeitsmarkt zu erzielen. Eine „grundsätzlich schnelle Wiedereingliederung“ steht im Rechtskreis des SGB III deutlicher im Vordergrund als die „Stabilisierung der persönlichen Situation“ (Boockmann et al. 2010: 3); im Rechtskreis des SGB II werden diese Aufgaben als nahezu gleichwertig betrachtet (vgl. Boockmann et al. 2010: 3). Ein weiterer Unterschied liegt darin, welches Rollenverständnis die Vermittlungsfachkräfte für sich beanspruchen. Bei den Vermittlerinnen und Vermittlern im Rechtskreis des SGB III dominiert die Auffassung einer Dienstleistungsrolle gegenüber der Kundenschaft. Diese Auffassung tritt im SGB II weniger häufig auf;

dafür sehen sich viele Vermittlungsfachkräfte in diesem Rechtskreis als Sozialarbeiter_innen, die eine ganzheitliche Beratungsstrategie verfolgen (vgl. Boockmann et al. 2010: 5).

6.5 DIE VERMITTLUNGSBERATUNG VOR DEM HINTERGRUND DER BA-REFORM

Osiander und Steinke untersuchten in ihrer Studie explizit die Einstellungen der Vermittlungsfachkräfte zur Organisationsreform der BA. Dabei konnten sie zeigen, „dass die Kernelemente des Geschäftssystems Profiling und Kundensegmentierung hohe Akzeptanz besitzen“ (Osiander/Steinke 2011: 23). Gleichzeitig wird die strikte Regulierung im Alltagshandeln der Arbeitsvermittlung ambivalent bewertet (vgl. Osiander/Steinke 2011: 23).

Insgesamt zeigen die vorliegenden Befunde zur Beratung und zu Vermittlungsprozessen, dass verschiedene Parameter die Beratung beeinflussen: Dies sind u.a. organisationale Rahmenbedingungen wie der Betreuungsschlüssel pro Vermittlungsfachkraft, die Stellung der Vermittlungsfachkräfte im organisationalen Kontext und die Ausgestaltung der Beratungssituation. Im Folgenden soll die Perspektive gewechselt und der Beratungsprozess aus Sicht der Ratsuchenden betrachtet werden. Die Arbeitsvermittlung als Dienstleistung wurde unter anderem von Henke aus der Perspektive der Nutzer_innen untersucht. Dabei wurde die Arbeitsvermittlung im Regelbetrieb mit jener in Modellprojekten² verglichen (in diesem Fall: PINGUIN und PRIMUS), die sich durch einen niedrigeren Betreuungsschlüssel, eine höhere Beratungsdichte und ein ganzheitliches Beratungsangebot auszeichnen. Im Zuge dieses Vergleichs wurden verschiedene Bewertungsdimensionen identifiziert, die sich auf die Rahmenbedingungen der Dienstleistungserbringung, die Beratungsinteraktion, die fachliche Expertise und das Ergebnis des Vermittlungsprozesses beziehen (vgl. Henke 2014: 238). Wie die Befunde aus der Untersuchung zeigen, sind sich die arbeitssuchenden Personen den Restriktionen, die mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen und der Fallzahl pro Vermittlungsberater_in einhergehen, insgesamt bewusst. Bezogen auf die Rahmenbedingungen der Dienstleistungserbringung bewerten es die Teilnehmer_innen in Modellprojekten vor allem positiv, dass sie auf direktem Wege auch außerhalb von vereinbarten Terminen einen festen Ansprechpartner kontaktieren konnten. Durch die Rahmenbedingungen in den Modellprojekten war es möglich, ein engeres Betreuungsverhältnis und eine Kontinuität der Ansprechpartner_innen zu gewährleisten, was die Personen vor dem Hintergrund der individuellen Passgenauigkeit in Beratung und Vermittlung wertschätzten (vgl. Henke 2014: 239). Bezogen auf die Beratungsinteraktion wird ein freundlicher Umgang als „Basisqualität“ (Henke 2014: 240) bei der Bewertung herangezogen. Auf dieses Kriterium beschränkt sich die Bewertung der Beratungsinteraktion im Regelbetrieb weitge-

² Für den Rechtskreis des SGB III sind das Modellprojekt PINGUIN („Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“) zu nennen, sowie das aus dem Modellprojekt abgeleitete Programm INGA („Interne, ganzheitliche Integrationsberatung“) für Kurzarbeitslose mit (mehreren) Problemlagen, für den Rechtskreis des SGB II beispielsweise das Projekt PRIMUS („Projekt Integrieren, Mut machen, Stärken stärken“).

hend, vor dem Hintergrund der intensiveren Betreuung in den Modellprojekten entfalten sich allerdings weitere Bewertungskriterien. Vor allem eine beraterseitige Akquise von Vermittlungsvorschlägen durch Kontakte zu Arbeitgebern und die Vermittlung von eigenständig umsetzbaren Methoden führten dazu, dass Vermittlungsberater_innen als engagiert wahrgenommen wurden. Dieses Engagement trägt, neben der praktischen Verwendbarkeit, dazu bei, dass das Beziehungsungleichgewicht ausgeglichen werden konnte. Dieser Ausgleich, der die Einseitigkeit der Aktivitätsanforderungen an die arbeitssuchenden Personen aufhebt, führt zu der Herstellung einer gleichberechtigten Beratungssituation. Ein weiteres Kriterium, welches in den Modellprojekten eher umgesetzt werden konnte als im Regelbetrieb, war die Mitbestimmung der arbeitssuchenden Personen im Hinblick auf die Teilnahme an Maßnahmen, Bewerbungsaktivitäten und Zumutbarkeitskriterien (vgl. Henke 2014: 240f.). Zusammengenommen sind die Beziehungsgestaltung in der Beratungssituation und das fachliche Engagement der Vermittlungsfachkräfte die Kriterien, die auch bei ausbleibender Ergebnisqualität (dem Antritt eines neuen Beschäftigungsverhältnisses) eine positive Bewertung der Beratung als Dienstleistung begünstigen. Mit der Entwicklung der Beratungskonzeption wurde auch im Regelbetrieb die Perspektive der Kunden und Kundinnen gestärkt und die Prozessqualität in der Vermittlungsberatung verbessert (vgl. Henke 2014: 242), obgleich diese Ansprüche die Vermittlungsfachkräfte unter den gegebenen Rahmenbedingungen, insbesondere der hohen Fallzahl und der Betreuungsdichte, vor eine große Herausforderung stellen. Um die Perspektive der arbeitssuchenden Personen tiefergehend in den Blick zu nehmen, wird im Folgenden das Ereignis der Arbeitslosigkeit und seine potenziellen Auswirkungen auf die Betroffenen untersucht.

7

UNFREIWILLIGE ÜBERGÄNGE IN DER ERWERBSBIOGRAFIE – DIE ERFAHRUNG DER ARBEITSLOSIGKEIT

Ein Beispiel für einen nicht intendierten Übergang aufgrund äußerer Veränderungen stellt der Verlust des Arbeitsplatzes dar. Die Folgen von Stellenverlust und Arbeitslosigkeit werden in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen thematisiert. Neben sozialwissenschaftlichen, volkswirtschaftlichen und psychologischen Forschungsansätzen gibt es auch eine lange Forschungstradition zu den gesundheitlichen Folgen von Arbeitslosigkeit. Die Perspektiven dieser Forschungsarbeiten reichen von gesamtgesellschaftlichen Folgen von Arbeitslosigkeit über regionale Auswirkungen bis hin zu den Konsequenzen auf individueller Ebene. In diesem Kapitel werden, unter der Berücksichtigung struktureller Rahmenbedingungen und den damit verbundenen potenziellen Belastungsfaktoren, die individuellen Folgen von Stellenverlust und Arbeitslosigkeit auf die betroffene Person betrachtet werden.

Mit Arbeitslosigkeit können unterschiedliche psychische Beeinträchtigungen einhergehen. Depressive Verstimmungen, ein vermindertes Selbstwertgefühl, Angstsymptome und eine generell geringere Lebenszufriedenheit sind bei arbeitslosen Personen tendenziell höher als bei Erwerbstätigen (vgl. Paul/Moser 2009: 265f.). Eine international vergleichende Metastudie quantifiziert den Unterschied der psychischen Belastungen von Arbeitslosen und Erwerbstätigen. Psychische Belastungen treten demnach bei 16 Prozent der Erwerbstätigen auf, während dieser Anteil bei arbeitslosen Personen bei 34 Prozent liegt (vgl. Paul/Moser 2009: 278). Allerdings ist dies noch kein Nachweis für einen ursächlichen Zusammenhang: Psychische Belastungen können sowohl Ursache als auch Auswirkung von Arbeitslosigkeit sein. Auf Basis von Längsschnittstudien konnten beide Kausalitätsrichtungen identifiziert werden: also sowohl ein Selektionseffekt von psychischer Belastung in Arbeitslosigkeit wie auch ein Beeinträchtigungseffekt von Arbeitslosigkeit auf psychische Belastung (Paul et al. 2006).

Da der belastende Einfluss von Arbeitslosigkeit auf die psychische Gesundheit als gesichert gelten kann, stellt sich die Frage, welche spezifischen Aspekte der Arbeitslosigkeit und welche persönlichen Faktoren sich auf die psychische Belastung auswirken. Arbeitslosigkeit hat Auswirkungen auf eine Reihe von Lebensbereichen der Betroffenen – die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen, die Strukturierung des

Alltags, die Einbettung in soziale Beziehungen am Arbeitsplatz und die Folgen für das familiäre Umfeld.

Die Folgen der Arbeitslosigkeit auf die betroffenen Personen standen im Fokus einer Reihe von empirischen Untersuchungen. Wegweisend und bis heute prominentestes Beispiel ist die Studie „Die Arbeitslosen von Marienthal“ von Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel aus dem Jahr 1933. Aus der Gemeindestudie leiteten die Autoren ein Phasenmodell der Arbeitslosigkeit ab, wonach die Betroffenen sukzessive die Stadien der Ungebrochenheit, der Resignation, der Verzweiflung und der Apathie durchliefen (vgl. Jahoda et al. 1975: 102). Auf Basis dieser Studie entwickelte Jahoda die Theorie der latenten Deprivation (Jahoda 1981; 1997). Neben dem Einfluss der Arbeitslosigkeit auf materielle Ressourcen (manifeste Auswirkung), benennt Jahoda fünf weitere Punkte/Aspekte, die mit dem Verlust des Arbeitsplatzes verbunden sind (latente Funktionen von Arbeit). Arbeit erfüllt demnach die primäre Zeitstrukturierung des Alltags, darüber hinaus bietet Arbeit die Möglichkeit zur Einbettung in soziale Beziehungen außerhalb der Familie. Neben den Strukturfunktionen erfüllt Arbeit auch Identitäts- und Sinnstiftungsfunktionen. Arbeit gibt den Personen Ziele vor, die sie verfolgen können. Dies führt dazu, dass durch Arbeit Aktivität ausgelöst werde (vgl. Jahoda 1981: 188). Diese Funktionen entsprechen psychischen Grundbedürfnissen, daher führt Arbeitsplatzverlust zu einer Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit und damit zur Deprivation. In modernen Gesellschaften ist die Möglichkeit zur Kompensation dieser Bedürfnisse aufgrund fehlender Alternativen zur Arbeit begrenzt. Trotz finanzieller Absicherung bei Arbeitslosigkeit (Arbeitslosengeld; Grundsicherung) kommt es zu psychischen Beeinträchtigungen; primäre Auslöser dafür werden in der latenten Deprivation gesehen (Jahoda 1981; 1997). Paul und Batinic überprüften in einer Querschnittsstudie diese These anhand einer repräsentativen Stichprobe für Deutschland. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass Nicht-Erwerbstätige (neben arbeitslosen Personen beispielsweise auch Rentner oder Studierende) gegenüber Erwerbstätigen generell einen schlechteren Zugang zu den latenten Funktionen haben. Für die Identitäts- und Sinnstiftungsfunktion traf dies in besonderem Maße auf arbeitslose Personen zu, welches die Autoren auf eine Stigmatisierung

der sozialen Rolle zurückführen. Trotz ähnlicher Zugangsbarrieren zu latenten Funktionen seien Nicht-Erwerbstätige deutlich weniger psychisch belastet als arbeitslose Personen. Eine Einschränkung der latenten Funktionen reiche demnach nicht aus, um das erhöhte Risiko psychischer Belastungen bei arbeitslosen Personen plausibel zu erklären. Auch bezogen auf die manifeste Funktion von Arbeit, den Erwerb finanzieller Ressourcen, revidierten die Autoren die Argumentation von Jahoda. Sie konnten nachweisen, dass die finanzielle Situation einen beinahe ebenso großen Einfluss auf die psychische Gesundheit hat wie die Erfüllung der latenten Funktionen (vgl. Paul/Batinic 2010: 59f.).

Die Untersuchung individueller Faktoren und Umgebungsfaktoren gewann in der Arbeitslosigkeitsforschung zunehmend an Bedeutung. Aktuelle Befunde der differentiellen Arbeitslosigkeitsforschung belegen, dass es deutliche individuelle Unterschiede bei der Bewältigung von Arbeitslosigkeit gibt. Als Einflussfaktoren werden dabei gleichermaßen „die jeweiligen Lebensumstände, Biographie, Persönlichkeit sowie finanzielle und soziale Faktoren“ (Hollederer 2011: 30) betrachtet.³ Die Ergebnisse der Studien sind allerdings nicht widerspruchsfrei; außerdem fehlt „noch ein systematischer Erklärungsansatz, der die häufig isoliert betrachteten Einflussvariablen mit ihren Wechselwirkungen und verschiedenen Dimensionen in ihrer ganzen Komplexität erfasst“ (Hollederer 2011: 45). Ebenso gibt es im Vergleich zu den potentiellen Stressoren von Arbeitslosigkeit wenige Studien darüber, welche Faktoren im Umkehrschluss eine geringe Belastung bei Arbeitslosigkeit begünstigen (vgl. Hollederer 2011: 45).

Neben Stressoren bei Arbeitsplatzverlust sind zusätzliche Belastungsfaktoren feststellbar, wenn dem Arbeitsplatzverlust eine Phase der Arbeitsplatzunsicherheit vorherging. Arbeitsplatzunsicherheit als Phänomen ist, so De Witte, im Zuge einer Zunahme von befristeter Beschäftigung, Standortschließungen und Restrukturierungen stark gestiegen. Arbeitsplatzunsicherheit ist dabei definiert als „the perceived threat of job loss and the worries related to that threat“ (De Witte 2005: 1). Es kann sich dabei also sowohl um eine tatsächlich bestehende Bedrohung des Arbeitsplatzes handeln, aber auch um eine wahrgenommene Unsicherheit. Zu unterscheiden sind daher die Zustände der „Arbeitsplatzunsicherheit“ sowie der „Antizipation von Arbeitslosigkeit“ (Büssing 1993: 9). Bei Arbeitsplatzunsicherheit sehen sich die betroffenen Personen oftmals mit einer unvollständigen und inkonsistenten Informationslage konfrontiert, welche sie nicht aktiv beeinflussen können. Die Unsicherheit manifestiert sich einerseits in der Unkenntnis darüber, ob der Arbeitsplatzverlust tatsächlich eintritt, wann dies geschieht und welche Konsequenzen dieser Verlust konkret hat. Bei der Antizipation von Arbeitslosigkeit hingegen stellt der Arbeitsplatzverlust als zukünftiges Ereignis für den Betroffenen bereits eine Tatsache dar (vgl. Büssing 1993: 9). Vergleicht man die Auswirkungen dieser beiden Zustände hinsichtlich ihres Einflusses auf das Wohlbefinden der Betroffenen, so zeigt sich, dass eine langandauernde Arbeitsplatzunsicherheit gar einen stärkeren negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit hat als eine tatsächlich eingetretene Arbeitslosigkeit (vgl. Dekker/Schaufeli 1995: 61).

Zusammenfassend zeigen vorliegende Studien, dass Arbeitslosigkeit mit einer Reihe von Belastungsfaktoren verbunden ist, die sich unterschiedlich auf verschiedene Personengruppen auswirken. Eine Belastungssituation ist auch zu erwarten, wenn der Arbeitslosigkeit eine lange Phase von Beschäftigungsunsicherheit vorausgegangen ist, wie sie typischerweise in Restrukturierungsprozessen vorkommt. Demzufolge ist es bei der Beratung essentiell, auch psychosoziale Beratungsmöglichkeiten bereitzustellen, um die Aufarbeitung dieser spezifischen Belastungssituation zu gewährleisten.

³ Für einen umfassenden Überblick siehe Hollederer 2011: 43.

8

DAS INSTRUMENT DES BESCHÄFTIGTENTRANSFERS UND DER FALL PRAKTIKER/MAX-BAHR

Für betriebliche Restrukturierungsfälle mit Personalabbau sieht das SGB III zwei Instrumente des Beschäftigentransfers vor, die (kleinere) Transferagentur (§ 110 SGB III) und die (größere) Transfergesellschaft (§ 111 SGB III). Die Instrumente des Beschäftigentransfers zielen darauf ab, die von Arbeitslosigkeit bedrohten Beschäftigten im Übergangsprozess zu begleiten und sie bei der Suche nach neuen Arbeitsplätzen zu unterstützen. Im Folgenden soll das Instrument der Transfergesellschaft kurz im Hinblick auf Hintergrund, Finanzierung und Nutzung vorgestellt werden. Im Anschluss daran werden die betrieblichen Rahmenbedingungen der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften dargelegt, welche sich aus den Sozialplanverhandlungen im Insolvenzfall ergaben.

8.1 DAS ARBEITSMARKTPOLITISCHE INSTRUMENT DER TRANSFERGESELLSCHAFT

Hinsichtlich der institutionellen Rahmenbedingungen ist die Transfergesellschaft ein komplexes Instrument, das „individual- und kollektivarbeitsrechtliche, arbeitsförderungsrechtliche und privatrechtliche Beziehungen und Konstruktionen zu einem Knäuel [verknüpft], das nur Experten verstehen“ (Knuth/Mühge 2009 43f.; vgl. Mühge/Schmidt 2015). Die institutionellen Anker des Instruments sind das Transfer-Kurzarbeitergeld (Transfer-KUG), dessen Förderbedingungen im SGB III geregelt sind, sowie der jeweilige betriebliche Sozialplan.⁴ Die vom Stellenabbau betroffenen Personen werden in sogenannte „betriebsorganisatorisch eigenständige Einheiten“ (beE) transferiert. Üblicherweise werden dabei Träger als externe Dienstleister für den Beschäftigentransfer beauftragt (vgl. Kratz 2004: 19). Der Übergang in die Transfergesellschaft wird durch die Unterzeichnung des sogenannten dreiseitigen Vertrages beschlossen, sofern sich die betroffene Person für

die Option des Beschäftigentransfers entscheidet.⁵ Die Finanzierung des Instruments erfolgt anteilig durch die Bundesagentur für Arbeit in Form des Transferkurzarbeitergeldes, welches für maximal ein Jahr in Höhe von 60 bzw. 67 Prozent des Nettoentgelts gezahlt wird (o.V., Merkblatt Transferleistungen: 25). Die individuelle Zeit in der Transfergesellschaft wird nicht auf die Bezugsdauer des ALG I angerechnet, wenn sich im Zuge der Transfergesellschaft kein neues Beschäftigungsverhältnis ergeben sollte. Eine ergänzende Aufstockung des Entgelts durch das abgebende Unternehmen wird gegebenenfalls im Sozialplan festgehalten. Neben der Finanzierung durch das Transferkurzarbeitergeld liegt die Besonderheit des Beschäftigentransfers in Deutschland in der Aushandlung der Rahmenbedingungen im Sozialplan. Dies hat zur Folge, dass es von Fall zu Fall unterschiedliche Bedingungen gibt, unter denen eine Transfergesellschaft implementiert wird. Knuth et al. leiten daraus folgende Problematik ab: „Dies hat zu einem Mangel an Standardisierung und Vergleichbarkeit von Transfergesellschaften geführt; die latente Konkurrenz von Mitteln für Abfindung und Transfergesellschaften in den Verhandlungen über einen Sozialplan bilden eine systematische Schwäche des deutschen Transfermodells“ (Knuth et al. 2013: 130).

Im Insolvenzfall ist die finanzielle Ausstattung des Transfersozialplans durch §123 der Insolvenzordnung gesetzlich gedeckelt, Maatz spricht dabei von einer doppelten Restriktion: Zum einen darf das Sozialplanvolumen nur das Zweieinhalbfache des Bruttomonatsentgeltes aller von der Betriebsänderung betroffenen Arbeitnehmer betragen. Zum anderen darf für einen Sozialplan nur maximal ein Drittel der für die Verteilung an die Insolvenzgläubiger zur Verfügung stehenden Masse verwandt werden“ (Maatz 2009: 97).

Als Konsequenz weisen Transfergesellschaften, die vor dem Hintergrund einer Insolvenz ins Leben gerufen werden, meist ein geringeres Niveau an Ausstattung auf im Vergleich zu Personalabbau, der keine Zahlungsunfähigkeit zur Ursache hat und bei dem der abgebende Betrieb fortbesteht.

⁴ Für einen umfassenden Überblick über die historische Entwicklung des Beschäftigentransfers siehe Knuth/Mühge 2009.

⁵ Die Bezeichnung „dreiseitig“ bezieht sich auf die Anzahl der beteiligten Vertragsparteien – der Vertrag beinhaltet zum einen die Aufhebung des Arbeitsvertrages mit dem abgebenden Unternehmen, zum anderen den Vertrag zum Beitritt zur Transfergesellschaft bei dem durchführenden Träger.

Bezogen auf den Nutzungsgrad ist der Beschäftigentransfer ein eher kleines arbeitsmarktpolitisches Instrument. Mühge und Schmidt beziffern das Verhältnis von potentieller Zielgruppe zu tatsächlichen Zugängen in Transfers auf weniger als ein Prozent. Damit kommt in den meisten Fällen von Stellenabbau das Instrument nicht zum Einsatz (vgl. Mühge/Schmidt 2014: 2).

Im Laufe der Zeit wurde die Rolle der Bundesagentur für Arbeit in Transfers gestärkt: Die von Arbeitslosigkeit bedrohten Personen sind zu einer Arbeitssuchendmeldung und einem Profiling bei der Bundesagentur verpflichtet und sind, obwohl sie sich formal in einem Anstellungsverhältnis befinden, den gleichen Zumutbarkeitskriterien unterworfen wie arbeitslose Personen. Darüber hinaus besteht auch im Beschäftigentransfer der Vermittlungsvorrang (vgl. Truschkat et al. 2014). Laut Mühge et al. greift die funktionale Beschränkung des Instruments auf die rasche Arbeitsvermittlung jedoch zu kurz. Schon aufgrund der konstitutionellen Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung in die Gestaltung von Sozialplänen gebe es eine weitreichende soziale Verpflichtung gegenüber den betroffenen Personen. Im Rückgriff auf die Theorie der Übergangsarbeitsmärkte und das Modell des sozialen Konvois schlagen die Autoren vor, die Zielsetzung des Instruments „nicht allein auf Vermittlungsquoten zu beschränken, sondern auch nachhaltige Wirkungen von Transfermaßnahmen auf die Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen“ (Mühge et al. 2009: 38).

8.2 DER FALL PRAKTIKER/MAX-BAHR

Die praktische Umsetzung des arbeitsmarktpolitischen Instruments soll im Fallbeispiel Praktiker/Max-Bahr erläutert werden. Die Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften bildeten mit etwa 7.800 Teilnehmenden das größte Transferprojekt seit dem Übergang vom Arbeitsförderungs-gesetz (AFG) zum SGB III im Jahr 1998. Auslöser des Transferprojekts waren die Krise und Insolvenz der Praktiker AG und ihrer Vertriebslinien Praktiker, Max-Bahr sowie Extra Bau+Hobby im Sommer 2013. Es galt, ein Transfermodell zu entwickeln, das eine wohnortnahe Transferberatung für Beschäftigte aus etwa 300 Filialen im gesamten Bundesgebiet gewährleisten sollte. Dazu wurde ein Verbund aus sechs Transfergesellschaften gegründet, die durch das Essener Beratungsunternehmen PCG Project Consult GmbH koordiniert wurden.

Die Praktiker AG war eine deutsche Dachgesellschaft für Baumarktketten im In- und Ausland. Mit diesen Baumarktketten war Praktiker das zweitgrößte Baumarktunternehmen Deutschlands. Zur Zeit der Insolvenz im Sommer 2013 hatte der Konzern neben seinem Auslandsgeschäft 314 Baumarktfilialen im gesamten Bundesgebiet sowie drei Verwaltungsstandorte in Kirdel/Saarland, Hamburg und in Kempen/NRW. Zum Zeitpunkt der Insolvenz beschäftigte der Konzern etwa 15.000 Mitarbeiter_innen in Deutschland, darunter etwas mehr als 8.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Dieser Gruppe wurde nach dem Verlust ihres Arbeitsplatzes der Übertritt in eine Transfergesellschaft angeboten. Der Verlauf des Transferprojektes wie auch die arbeitsmarktpolitische

Wirksamkeit wurden vom Helex Institut, Bochum⁶, in einem umfassenden Evaluationsvorhaben untersucht (Mühge et al. 2016; Mühge 2016).

Die Ausstattung des vorliegenden Transferprojektes wurde aufgrund der komplexen Unternehmensstruktur in verschiedenen Sozialplänen geregelt, in denen sich durchgehend die für Insolvenzen typische, unterdurchschnittliche Ausstattung der Transfergesellschaft zeigt: Die Qualifizierungsmittel laut Sozialplan betragen 200 Euro pro Teilnehmer_in bei einer Laufzeit von drei bis sechs Monaten. Letztere war abhängig von der individuellen Kündigungsfrist der Beschäftigten und wurde bei der Berechnung der Laufzeit verdoppelt. Das Transfer-KUG wurde auf 75 Prozent für die ehemaligen Praktiker-Beschäftigten aufgestockt; ehemalige Max-Bahr-Beschäftigte erhielten 80 Prozent ihres pauschalisierten Nettogehältes.

Neben den Restriktionen durch die begrenzten Mittel und die kurzen Laufzeiten resultierten weitere Herausforderungen aus der Beschäftigtenstruktur: Sowohl die Dauer der Betriebszugehörigkeit wie auch die Altersstruktur ergaben einen hohen Anteil älterer Beschäftigter. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit bildete für das Praktiker-/Max-Bahr-Transferprojekt eine wichtige Bezugsgröße, da laut Sozialplan die individuelle Laufzeit des Transfers von der Kündigungsfrist abhing, die wiederum von der individuellen Betriebszugehörigkeit bestimmt wurde. Im Ergebnis betrug die Laufzeit der Transfergesellschaft im Durchschnitt 4,9 Monate. Für etwas mehr als ein Drittel (35,7 Prozent) der Teilnehmer_innen galt die maximale Laufzeit von sechs Monaten; die kürzeste Laufzeit von drei Monaten betraf mit 18,7 Prozent nur einen relativ kleinen Teil der Beschäftigten.

Obleich der weitaus größte Teil der Beschäftigten einen Berufsabschluss vorweisen konnte, waren knapp 60 Prozent bisher bei Praktiker/Max-Bahr nicht im erlernten Beruf tätig. Diese Ausgangsbedingungen waren wichtig für die Untersuchung der Transferberatung, da eine langjährige fachfremde Tätigkeit die Verwertbarkeit der Ursprungsausbildung einschränkt. Die Erstellung eines Qualifikationsprofils wird nicht selten dadurch erschwert, dass sich viele Teilnehmer_innen ihrer erworbenen Fähigkeiten außerhalb ihres Ausbildungsberufes nicht bewusst waren und dies in der Transferberatung erarbeitet werden musste. Oftmals waren Fähigkeiten, die Beschäftigte im Laufe ihrer Tätigkeit sammeln konnten, nicht durch Zertifikate belegbar, da sie in informellen Lernprozessen im Arbeitsalltag angeeignet wurden und die Beschäftigten nicht explizit geschult wurden.

Die Herausforderungen für die Transferberatung lassen sich folgendermaßen charakterisieren: Die Rahmenbedingungen für das Transferprojekt waren durch eine intensive Anlaufphase, geringe Qualifizierungsmittel und insgesamt eher kurze Laufzeiten gekennzeichnet. Aufgrund des langwierigen Restrukturierungsprozesses im Vorlauf der Insolvenz waren die psychischen Belastungen sehr hoch, da die Beschäftigten eine lange Phase der Arbeitsplatzunsicherheit und mangelnder Information erlebt hatten.

⁶ Siehe <http://www.helex-institut.de/>.

9

BERATUNGSTYPEN IM BESCHÄFTIGTENTRANSFER

Anknüpfend an diese für Restrukturierungsprozesse typische Belastungssituation soll gezeigt werden, welchen Beitrag Beratung bei der Bewältigung von beruflichen Umbruchsituationen leisten kann. Neben der Befragung aller Transferteilnehmer_innen, wurden Expert_inneninterviews mit Transferberater_innen und Teilnehmer_innen durchgeführt, um den Projektverlauf aus deren Sicht zu rekonstruieren und um Faktoren zu identifizieren, die für die Weiterentwicklung des Instruments des Beschäftigtentransfers relevant sind. Die im Folgenden dargestellte Typologie soll zeigen, welche Beratungsweisen identifiziert werden konnten.⁷ Obgleich keine direkte Beobachtung der Beratungsgespräche stattfand, kann aufgrund des Interviewmaterials rekonstruiert werden, wie Transferberatung durchgeführt und wie sie von den Beteiligten wahrgenommen wurde.

Auf Basis des aktuellen Forschungsstands zu Beratungstypen in der Arbeitsvermittlung wurde die Typenbildung in der Transferberatung anhand der folgenden drei Merkmale vorgenommen:

- Beratungsphilosophie
- Vorgehensweise
- Motivation.

Als Beratungsphilosophie werden die individuellen Beratungsmaximen der Transferberater_innen bezeichnet. Wichtige Aspekte dabei sind u.a.: Welche Priorisierung nehmen sie bei der Transferberatung vor, welche Ziele definieren sie für ihre Arbeit und welches Selbstverständnis haben sie? Die Vorgehensweise bezieht sich auf die inhaltliche Ebene. Hierzu zählen auch Ansätze und Methoden im Beratungsprozess, die von den Berater_innen über die trägerspezifischen Vorgaben hinaus angewandt werden. Außerdem sind die Rollenerwartungen

relevant, die von den Berater_innen an die Teilnehmer_innen gestellt werden und an denen sie ihr Vorgehen orientieren. Die Kategorie Motivation bezeichnet jene Strategien, die die Berater_innen einsetzen, um die Kooperation bzw. Kooperationsbereitschaft der Transferteilnehmer_innen herzustellen. Diese Kategorie bezeichnet nicht nur, wie eine aktive Kooperation der Teilnehmer_innen im Prozess der Arbeitsplatzsuche durch die Beratenden sichergestellt wird, sondern gibt auch Hinweise darauf, welche Ursachen die Berater_innen einer inaktiven Bewerbungshaltung zuschreiben und wie sie dieses Problem angehen. Nach der Auswertung des Interviewmaterials stellten sich für jede der drei Kategorien zwei unterschiedliche Ausprägungen heraus, die im Folgenden anhand des empirischen Materials näher erläutert werden.

9.1 BERATUNGSPHILOSOPHIE

Die Unterschiede in der Beratungsphilosophie zeigen sich vor allem darin, dass einige Transferberater_innen eher die Eigenverantwortung der Teilnehmer_innen akzentuieren, während andere sich stärker an gemeinsamer Problembewältigung orientieren. Diese Haltung beeinflusst auch die Priorisierung bestimmter Themen in den Erstgesprächen: Während einige Transferberater_innen den Fokus auf Arbeitsvermittlung setzen und den Abschluss einer Zielvereinbarung bereits im Erstgespräch für essentiell halten, erfassen andere Transferberater_innen im Erstgespräch primär die emotionale Ausgangslage der Teilnehmer_innen und sprechen auch über „lebensweltliche“ Themen wie Familie oder Partnerschaft.

Die folgenden beiden Zitate repräsentieren beispielhaft die Position der Berater_innen, die die Eigenverantwortlichkeit der Teilnehmer_innen betonen und die Arbeitsvermittlung von Anfang an in den Fokus der Beratung stellen:

Aber ich mache schon deutlich, dass es hier um die Eigenverantwortung geht und dass wir da, wenn wir [...] in diesem Thema bleiben und uns das bewusst machen, dass wir uns sehr viel Zeit einsparen, und dass wir uns darum kümmern können, was bringt sie dazu, wieder einen neuen Job zu bekommen. [TB 7]

⁷ Methodisch wurde das Material mittels des Stufenmodells empirisch begründeter Typenbildung (Kluge 1999; Kelle/Kluge 2010) aufbereitet. Bei dem Verfahren der Typenbildung geht es darum, den Untersuchungsgegenstand anhand vergleichender Merkmale in Gruppen einzuordnen, die möglichst trennscharf voneinander abzugrenzen sind und dabei gleichzeitig innerhalb der Gruppen möglichst ähnlich sind (vgl. Kluge 1999: 26f.).

Hier zeigt sich, dass dieser Berater der zeitlichen Effizienz der Beratung eine große Bedeutung beimisst. In der nächsten Textstelle wird deutlich, dass der Berater die Vereinbarkeit von Aufarbeitung des Arbeitsplatzverlustes und Vermittlungsberatung unter den zeitlichen Bedingungen für schwierig hält:

Im Grunde genommen erlebe ich das häufig. Das, was bei Vielen als Trauer oder sonstiges ausgelegt wird. [...] Früher habe ich Transfer, bin ich sehr stark darauf eingegangen, das hat mich immer sehr viel Zeit gekostet. Heute bin ich vom ersten Tag [...] ein absoluter Freund von Eigenverantwortung. [TB 7]

Die Beratungsphilosophie orientiert sich hier an Eigenverantwortlichkeit der Transferteilnehmer_innen und legt den Fokus auf arbeitsmarktrelevante Themen.

Im Unterschied dazu sehen andere Berater_innen die Funktion der Erstgespräche darin, die emotionale Ausgangslage der Teilnehmer_innen einzufangen und setzen bei der Aufarbeitung des Arbeitsplatzverlustes an.

[...] [B]ekommen Sie es erst nochmal mit der emotionalen Situation zu tun im Erstgespräch und erstmal auch mit nichts Weiterem. [...] [D]er emotionale Zugang, den bekommen Sie erst im Erstgespräch und dafür habe ich es dann auch genutzt. Und da kriegen Sie alle Reaktionen von Frust über Resignation über Verzweiflung über Bitterkeit bis hin zu „Eigentlich bin ich jetzt froh, dass es zu Ende ist“. [...] Das waren immer sehr intensive Gespräche. [TB 2]

Dieser Beratungstypus ermutigt die Teilnehmer_innen, für sie wichtige Belange in der Beratung zu kommunizieren, um ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Aber ich glaube nicht, dass man es in der Transferberatung auf einen kleinen Bereich zusammenschneiden kann und sagen kann: „hier geht es um Jobs und sonst um nichts“, dann funktioniert es meiner Meinung nach nicht. [TB 2]

Das Selbstverständnis als Berater_in und die Beratungsphilosophie wird von einer Beraterin wie folgt dargestellt:

Also, dann sage ich es wieder, ein guter Berater, das gilt übrigens nicht nur für Transferberater, braucht eine gewisse Haltung. Und zu dieser Haltung gehört Interesse, Empathie und die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, sonst ist man auf verlorenem Posten. Es gehört aber auch dazu, dass man sich nicht für den Mittelpunkt der Welt halten darf und demjenigen sagen: „ich weiß es besser, du musst es so und so machen“. Das halte ich für extrem unprofessionell und auch nicht richtig. Es geht nicht darum, die Leute in irgendeine Richtung zu drängen, sondern [...] Leute zu beraten auf ihrem Weg. [TB 2]

Die Gegenüberstellung der Beratungsphilosophien zeigt, dass diese sich deutlich voneinander unterscheiden: Während bei einigen Beratern bzw. Beraterinnen die unmittelbare Aktivierung der Teilnehmer_innen hinsichtlich ihrer arbeitsmarktlichen Bemühungen im Vordergrund steht, betrachten andere

die emotionale Ausgangslage der Teilnehmer_innen als Ausgangspunkt der Beratung.

9.2 VORGEHENSWEISEN IN DER TRANSFERBERATUNG

Auch die Vorgehensweisen in der Transferberatung unterscheiden sich: Einige Transferberater_innen setzen im Beratungsprozess primär auf Wissensvermittlung und die eigenständige Umsetzung der Inhalte durch die Teilnehmer_innen, während andere Berater_innen eine aktive Stellenakquise für die Teilnehmer_innen vornehmen.

Die unterschiedlichen Vorgehensweisen werden vor allem bei der Stellenakquise deutlich:

Wir verstehen uns als jemand, der den Menschen die Hand in den Rücken legt. Also unser Schwerpunkt ist, nicht noch einen Pool aufzumachen, wo man guckt und sagt: „Arbeitgeber und und“. Dafür sind die Arbeitsagenturen toll aufgestellt. Und es geht darum, das die Leute selber auch gucken und selber quasi zu ihrem Berater zurückkommen und sagen, „Mensch, das hab ich und wie könnte ich daran gehen?“. [TB 5]

In diesem Zitat wird deutlich, dass der Berater die Verantwortung für die Stellenakquise den Teilnehmer_innen zuschreibt. Die Rolle des Beratenden sieht er darin, die Teilnehmer_innen in einer konkreten Bewerbungsstrategie zu unterstützen und ihnen Methoden und Ansätze zu vermitteln, um diese eigenständig vorzunehmen:

Da gibt es so ein schönes Beispiel, ich kenne das aus der Versicherungsbranche: [...] Man fängt an, alles, was man so gemacht hat, die Namen aufzuschreiben. Und wenn man diese Namen aufgeschrieben hat, dann stellt man fest, Mensch, die könnte ich ja mal wieder kontaktieren. [TB 7]

Und dann gibt es eben die Möglichkeit, zu sagen: „Ok, das ist die Firma Müller, was ist da, wenn ich mich abends hinsetze und gucke, wenn die Feierabend machen, vielleicht kann ich den einen oder anderen ansprechen, der da rauskommt. Vielleicht traue ich mir das mal zu, vielleicht auch nicht, aber ich sitze da mal ein paar Tage und irgendwann ergibt sich so ein Gespräch. Und dann frage ich mal so ein bisschen über diese Firma, und dann habe ich vielleicht den ersten Fuß schon drin“. [TB 7]

Hier zeigt sich die Funktion von Beratung als Wissenstransfer, bei der die fachspezifischen Kenntnisse der Berater_innen als Arbeitsmarktexperten im Fokus stehen.

Im Unterschied dazu fokussiert die zweite Vorgehensweise stärker die Stellenakquise durch die Berater_innen und das individuelle Coaching der Teilnehmer_innen. Bei dieser Vorgehensweise wird die Stellenakquise z.B. folgendermaßen betrieben:

Wenn man sich wirklich interessiert und wenn man mit sehr, sehr viel Herzblut und Motivation loszieht und manchmal auch etwas tut, was die Leute nicht erwarten. Die haben

zum Beispiel nicht erwartet, dass ich losziehe mit ihren Profilen und durch die Baumärkte vor Ort ziehe, um was für sie zu stemmen. Das haben die nicht erwartet, habe ich aber gemacht. Und wenn das funktioniert hat, waren die positiv überrascht. [TB 2]

Eine Beraterin stellt die Kernkompetenzen bezogen auf ihre Vorgehensweise folgendermaßen dar:

Und wenn ich keine Ahnung vom Arbeitsmarkt habe, dann bin ich auf verlorenem Posten. Dann kann ich zwar irgendwie beraten, so emotional, ja, aber dann kriege ich diese Mischung nicht hin, die eine Transferberatung ja ist. Die ist ja nicht nur emotional und dass soll sie ja auch originär nicht sein, sondern es geht darum, Arbeit zu finden und dafür braucht man eine Idee. Und je mehr Erfahrung man auf dem Arbeitsmarkt hat, also je mehr Jobs man a) selber schon mal gemacht hat oder b) in die vermittelt hat oder sie sich angeguckt hat, umso mehr Ideen kann man entwickeln und den Willen dazu muss ein guter Berater mitbringen. [TB 2]

Bei der Suche nach möglichen Zielarbeitsplätzen nimmt hier die/der Beratende eine Kümmererfunktion ein, indem neue berufliche Perspektiven gemeinsam mit den Teilnehmer_innen erarbeitet werden und die Transferberater_innen dabei aktiv die Stellenakquise unterstützen.

9.3 MOTIVATION

Die dritte Dimension, die wir zur Typisierung der Beratungsansätze verwenden, ist die Motivation. Hier unterscheiden wir Ansätze, die auf äußere Anreize wie Vereinbarungen, Gruppenberatungen und die Sprinterprämie setzen, von jenen Ansätzen, die stärker auf eine Potentialanalyse und Persönlichkeitsentwicklung im Sinne einer Coachingbeziehung setzen.

Bei dem ersten Ansatz wird die Motivation der Teilnehmer_innen dadurch hergestellt, dass diese möglichst frühzeitig Ziele in Absprache mit dem Berater festlegen:

Wir haben natürlich Zielvereinbarungen gemacht. Direkt im Erstgespräch. Aber wir haben eine sehr hohe Transparenz. Wir erklären viel. Wir versuchen Einsicht und Notwendigkeit für alles herzustellen, zu begründen. Und es gibt nicht den Druck in dem Sinne, dass wir die Menschen unterdrücken. Sondern der Druck [...] soll ein positiver Motivationsdruck sein. [TB 6]

Dann haben wir immer ein Thema, das geht um Bewerbungsunterlagen, das geht erst mal um Zielfindung, um Marktanalyse, Stellenrecherche, Ansprache von potentiellen Arbeitgebern, und all diese Themen. Da machen wir ein Konzept und haben unsere Termine, die wir dann auch einhalten. [TB 4]

Motivation wird hier als Bestandteil einer „Tauschbeziehung“ aufgefasst, in welcher den Teilnehmer_innen Qualifizierungen und Beratung zur Verfügung gestellt wird, und diese im Gegenzug ihr eigenverantwortliches Engagement einfließen lassen.

Ich habe ja sehr viel möglich gemacht durch Förderung, Qualifizierung. Sehr viel Geld da hinein investiert. Und das haben alle als ein [...] wie ein Geschenk aufgefasst. Und deshalb konnten die auch alle rechnen. Sowas hätten sie sich ja sonst nie leisten können, geschweige denn organisieren können. [TB 6]

Von zentraler Bedeutung sind Anreize, z.B. durch eine sogenannte Sprinterprämie.

Ja, sicherlich. Sehr. Weil das war unser sportlicher Anreiz. In den Orientierungsveranstaltungen hatte ich eine sehr schöne Präsentation gemacht, wo denen sehr anschaulich verdeutlicht worden war, was die Sprinterprämie ist und wie viel die da rausholen können. Das ist ein Bonus. Ich hab das so erlebt, das war ein sportlicher Anreiz. Die Sprinterprämie ist wirklich was Sportliches. [TB 6]

Teilnehmer_innen, die eher eine geringe Aktivität aufweisen, werden u.a. durch Gruppenveranstaltungen, in denen aktive und veränderungsaffine Teilnehmer_innen als „Vorbilder“ fungieren, motiviert.

Das geht nur durch Team. Das war tatsächlich... Wenn einer dabei ist, der vielleicht im Einzelgespräch widerspenstig wäre, das wie vorhin schon erklärt, mit den Synapsen nicht hinbekommt, und dann sind aber andere dabei, die haben es dann kapiert, es kommen Argumente, das sind dann schon wieder zusätzliche, und dann läuft das. Das ist definitiv. [TB 7]

In diesem Zitat wird deutlich, dass der Beratende davon ausgeht, dass eine Motivation zur Verhaltensänderung primär extrinsisch erfolgt und sich inaktive Teilnehmer_innen an die erfolgreichen Beispiele aus der Gruppe mimetisch anpassen, indem sie deren Handlungsweise übernehmen.

Der zweite Ansatz setzt im Unterschied dazu eher auf eine Motivation durch Beziehungsverbindlichkeit und persönliche Weiterentwicklung. So betont eine Berater_in den bilateralen Charakter einer Zielvereinbarung, da nicht nur die Teilnehmenden bestimmte Ziele zu erfüllen haben, sondern auch die Berater_innen:

Also Zielvereinbarung, da sind wir beide auch mit im Boot. Die treffen wir ja beide, und dann krieg ich eine Aufgabe, weil ich vielleicht Kontakte zu IKEA habe und sag: „Ich ruf da mal an und frag, ob die noch Bedarf haben, und Sie machen das“, also das kann auch durchaus eine Zielvereinbarung sein. [TB 1]

Die Motivation soll auch durch ein enges Betreuungsverhältnis gefördert werden, welches die Teilnehmer_innen dazu ermutigt, Hemmnisse anzugehen, die einer Arbeitssuche im Wege stehen und kritische Themen anzusprechen:

Natürlich wird ein Vertrauensverhältnis aufgebaut, und das kann man nicht mit einem Schnitt machen, sondern da sind mehrere Gespräche notwendig. Man muss sich erst mal kennenlernen. [...] So ein Vertrauensverhältnis baut sich auch erst mit ein paar Terminen auf, das ist klar. Das geht in der Regel nicht schnell. [TB 4]

Wenn jemand da psychisch total angeschlagen ist, weil er den Job verloren hat nach 20 Jahren oder 25 Jahren, da sag ich nicht: „Du musst aber jetzt hier fünf Bewerbungen schreiben und bring mal Deinen Plan mit!“ Das machen wir nicht, also wir gucken da ganz genau. Wenn die Gesundheit angeschlagen ist, dann, die Transferzeit kann ja auch genutzt werden, um Probleme anzugehen oder die aus dem Weg zu schaffen, da ist ja dann auch mal Zeit für. [...] Oder die Finanzen oder was auch immer [...], solche Geschichten, da gibt's ja verschiedene Themen. [TB 1]

Die Zitate zeigen zwei Dinge: Zum einen, dass der Beseitigung individueller Probleme Vorrang vor der Arbeitsvermittlung eingeräumt wird. Die Zweckmäßigkeit der Transferdauer besteht in diesem Fall darin, einen geschützten Raum zur Problembewältigung abseits von arbeitsmarktbezogenen Vorgaben zu bieten. Zum anderen verdeutlicht das Zitat die thematische Offenheit in der Beratung, welche die Möglichkeit bietet, auch persönliche und sensible Themen einzubringen.

Externe Anreize wie die Sprinterprämie werden als gering eingestuft:

Eine motivierende Wirkung? Nein. Nein. Nein, dafür ist das auch zu wenig. [...] Worüber reden wir. Bei jemandem mit 2000 Euro Einkommen liegt die Sprinterprämie zwischen 600 und 700 Euro pro Monat, wenn er eher rausgeht. [TB 5]

Im Unterschied zu dem vorher beschriebenen Beratungsansatz, in dem extrinsische Anreize eine zentrale Bedeutung haben, wird hier die Auffassung vertreten, dass die Transformation von Passivität in Aktivität nur intrinsisch erfolgen kann. Um eine aktive Handlungsweise auszulösen, sei es nötig, die Ursachen der Passivität zu ergründen und diese nach Möglichkeit zu beseitigen. Die Vorgehensweise, um dies umzusetzen, besteht in einem individuellen Coaching:

Wenn ich von Beratung rede, dann gehört immer auch der Motivationsteil natürlich ganz, ganz stark dazu. [...] Wenn [...] man merkt, der kommt erst mal gar nicht mit dieser Abnabelung von dem Unternehmen zurecht. Dann würde man natürlich erst mal auch dahingehend eine Beratung durchführen, ein Coaching durchführen, dass der da wegkommt, dass man ihm neue Perspektiven aufzeigt. Das ist ganz klar. Im Grunde muss erst mal die Persönlichkeit so frei sein, dass derjenige überhaupt in der Lage ist, sich zu bewerben, in der Lage ist, auch auf was Neues zuzugehen. [TB 4]

Dann gibt es aber einen Teil, der hat auch was mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun. [...] [D]a ist ein Teilnehmer, der hat überhaupt keinen Blick auf sich. [...] Und dann haben wir nachher herauskristallisieren können, dass er jemand ist, der ganz schnell die Strukturen durchblickt. [...] Das ist ein Systemstabilisator. [...] Und wenn ich das nehme, dann kann ich den auch dementsprechend einem Arbeitgeber präsentieren. [TB 5]

Die Zitate zeigen, wie die Berater_innen die Motivation der Teilnehmenden und eine inaktive Bewerbungshaltung deuten: Sie führen dies nicht auf einen fehlenden Willen der Teilnehmer_innen zurück, sondern benennen individuelle Belastungs-

momente wie z.B. die Vergangenheitsorientierung und Verbundenheit mit dem Unternehmen oder eine Defizitorientierung im Hinblick auf die eigenen Fähigkeiten. In diesen Zitaten wird auch die Entwicklungsfunktion von Beratung deutlich: Durch die gemeinsame Potentialanalyse sehen die Teilnehmer_innen Ressourcen und Fähigkeiten, die ihnen zuvor nicht bewusst waren.

Durch den Arbeitsplatzverlust fühlten sich einige Teilnehmer_innen als Person entwertet:

Es ist eben nicht nur das Ungerechtigkeitsgefühl, was die Einzelnen haben, für Viele ist es auch eine empfundene Entwertung. [...] Die Bestätigung, dass ich mit dem, was ich tue, einen Wert habe und auch Wert schaffe, die ist von jetzt auf gleich von außen weg. Und das muss ich mir erstmal wieder mühsam erarbeiten und das sehe ich bei den Allermeisten als den wichtigsten Schritt, da klarzukommen. Ich meine, im Verstand ist das ja einfach, das sozusagen nachzuvollziehen, aber das auch ins Selbstwertgefühl wieder reinzukriegen, das ist der schwierigste Akt dabei. [TB 3]

Das Zitat zeigt die Empathie der Berater_innen und verdeutlicht den Stellenwert der Unterstützung bei der Bewältigung beruflicher Umbruchsituationen. Die Aufgabe der Transferberatung besteht bei diesem Ansatz darin, mögliche Bewältigungshindernisse zu identifizieren und durch sensibles Coaching zu überwinden.

Letzten Endes geht es in der Regel nur im einzelnen Gespräch. [...] Das individuelle Gespräch [ist] eine gute Möglichkeit, sich in seinen ganzen Ängsten, Befürchtungen oder in dem sich ungerecht behandelt fühlen, sich geschützt zu artikulieren. [TB 3]

Bezogen auf die Motivation zeichnet sich dieser Ansatz eher durch Beziehungsverbindlichkeit und individuelles Coaching aus, anstatt auf Anreizstrukturen zu setzen. Auch die Ausgestaltung der Zielvereinbarungen macht deutlich, dass bei diesem Ansatz beide Seiten Pflichten übernehmen und auch die/der Beratende mit Aufgaben betraut werden kann.

Für die Typenbildung spielt die Analyse der inhaltlichen Sinnzusammenhänge der drei Beratungsmerkmale eine zentrale Rolle. Bei der Auswertung des Interviewmaterials zeigt sich, dass eine starke Betonung von Eigenverantwortlichkeit meistens mit einer Vorgehensweise der Wissensvermittlung durch die Beratenden einhergeht sowie mit einer extrinsischen Anreizstrategie. Die Beratung fokussiert hier eher die Ebene des Verhaltens, indem den Teilnehmer_innen Methoden vermittelt werden, wie sie eine möglichst eigenständige Handlungsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt erlangen können. Als Motivation für die möglichst aktive Haltung gegenüber der Arbeitsplatzsuche werden äußere Anreizstrukturen wie die Sprinterprämie und der Vergleich in der Gruppe als wichtig erachtet. Hiervon lässt sich eine Beratung unterscheiden, die die gemeinsame Problembewältigung in den Vordergrund stellt. Die Berater_innen übernehmen bei der Stellenakquise z.T. auch die aktive Bewerbung von Teilnehmerprofilen bei potentiellen Arbeitgebern und setzen vor allem auf eine intrinsische Motivation der Transferteilnehmer_innen, auf eine intensive Potentialanalyse und auf Unterstützung und Vertrauen in der Beratungsbeziehung.

9.4 CHARAKTERISIERUNG DER TYPEN

Für die Identifikation von Beratungstypen erscheint es uns sinnvoll, die empirischen Befunde in eine fallübergreifende Typologie zur Charakterisierung von Beratung einzuordnen.

Der erste Beratungstypus zeichnet sich dadurch aus, dass die Beratenden ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit bei den Teilnehmenden voraussetzen. Sie fassen den Beschäftigtentransfer als eine Tauschbeziehung auf: Da die Teilnehmenden in der Transfergesellschaft Beratung, Qualifizierung und Lohnersatzleistungen erwarten dürfen, sind sie im Gegenzug dazu verpflichtet, sich selbst aktiv um Stellenakquise und -suche zu bemühen. Bei diesem Ansatz werden externe Anreize dafür geschaffen, dass die Teilnehmenden sich möglichst rasch um eine neue Beschäftigung bemühen, dazu werden zum Beispiel der Vergleich mit anderen Teilnehmenden und die Sprinterprämie in die Beratung integriert. Lebensweltliche Belange, die außerhalb der Arbeitssuche liegen, werden mit dem Hinweis aus Effizienz oder Zeitknappheit kaum thematisiert. Unterstützung erfahren die Teilnehmenden bei diesem Beratungsansatz in Form von Wissens- und Methodenvermittlung und Feedback zu den von ihnen dokumentierten Aktivitäten. Sie werden dazu angehalten, anhand der vorgeschlagenen Methoden des Beratenden die Stellenakquise selbst zu betreiben und eine Bewerbungsstrategie auszuarbeiten, zu denen sie Verbesserungsvorschläge als Feedback erhalten. Anhand dieser Zusammenstellung von Merkmalskombinationen kann dieser Beratungstypus als ökonomische Aktivierung bezeichnet werden.

Der zweite Beratungstypus hingegen fokussiert gerade zu Anfang stark die Erfassung der individuellen Ausgangslage der Teilnehmenden und geht dabei explizit auch auf die emotionalen Belange der Teilnehmenden ein. Die Grundauffassung dieses Ansatzes besteht darin, dass die Insolvenzsituation und die damit verbundenen Belastungen zunächst aufgearbeitet werden müssten, bevor eine aktive Arbeitsplatzsuche möglich sei. Bei dieser Vorgehensweise steht nicht die rasche Vermittlung in eine neue Beschäftigung im Vordergrund, sondern eine differenzierte Potentialanalyse im Sinne eines individuellen Coachings. Die Befähigung zur Arbeitsplatzfindung wird dadurch ausgelöst, dass sich die Teilnehmenden durch die individuelle Beratung ihrer Stärken und Fähigkeiten

bewusst werden und somit auch alternative Zielarbeitsplätze für sie in Frage kommen. Bei diesem Ansatz weisen die Beratenden ein hohes Maß an Aktivität auf, indem sie sich beispielsweise um Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern bemühen und aktive Stellenakquise betreiben. Aufgrund dieser Merkmalskombinationen, welche den zweiten Beratungstypus ausmachen, kann dieser als *sozialpsychologisches Kümmern* bezeichnet werden.

In Abbildung 1 werden die Merkmale der jeweiligen Typen gegenübergestellt.

9.5 DIE BERATUNGSTYPEN IM SPIEGEL DER FUNKTIONEN UND ZIELE VON BERATUNG

Der Beratungstypus des *ökonomischen Aktivierens* akzentuiert die Funktion der Wissensvermittlung von Beratung. Der Beratungsinhalt konzentriert sich dabei auf die fachliche Expertise der Berater_innen, bei der arbeitsmarktlichen Befähigung stehen Elemente des Trainings im Vordergrund. Der Beratungstypus des „sozialpsychologischen Kümmerns“ fokussiert die emotionale Befähigung der Teilnehmer_innen. Hier ist primär die kommunikative Kompetenz der Berater_innen gefordert. Die Beratungsinhalte richten sich dabei an der Hilfe zur Orientierung und an der Potentialentwicklung aus.

Beide Ansätze fördern auf unterschiedliche Weise die Lösungskompetenz der Teilnehmer_innen, die Situation des Arbeitsplatzverlustes zu bewältigen und zielen auf die eigenständige Handlungsfähigkeit ab. Entscheidend für den Beratungserfolg ist, dass sich die Beratung an den Bedürfnissen der Teilnehmer_innen ausrichtet. Um diese zu identifizieren ist es notwendig, die individuellen Bewältigungsmuster im Umgang mit dem Arbeitsplatzverlust zu berücksichtigen.

Abbildung 1
Beratungstypen

Vergleichsdimensionen	Merkmale	
Beratungsphilosophie	Betonung von Eigenverantwortlichkeit	Gemeinsame Problembewältigung
Vorgehensweise	Wissensvermittlung zur Selbstakquise	Aktive Stellenakquise durch die Beratenden
Motivation	Extrinsisch	Intrinsisch
Typenbezeichnung	Ökonomische Aktivierung	Sozialpsychologisches Kümmern

10

BEWÄLTIGUNGSMUSTER IM ÜBERGANG

In diesem Kapitel steht die Perspektive der Teilnehmer_innen im Zentrum. Zunächst werden verschiedene Bewältigungsmuster, die mit dem Arbeitsplatzverlust einhergehen, geschildert. Im Anschluss daran wird die Beratungstypologie mit den Bewältigungsmustern zusammengeführt, um die Passung von Beratungsangeboten zu den Bedürfnissen der Teilnehmer_innen aufzuzeigen.

Dass Bewältigungsmuster von Arbeitslosigkeit individuell verschieden sind, ist durch Befunde der differentiellen Arbeitslosigkeitsforschung belegt (vgl. Kapitel 7). Speziell auf die Situation im Beschäftigtentransfer bezogen, konnte Mühge aufzeigen, dass sich „[b]estimmte Beschäftigte [...] resistent gezeigt [haben], sie waren unmittelbar handlungsfähig und auf die neue Beschäftigung orientiert. Sie konnten ohne Phase der Trauerarbeit direkt in ein arbeitsmarktpolitisches Programm einsteigen“ (Mühge 2015: 41). Dieser Befund konnte auch im Zuge der Auswertung der qualitativen Interviews mit den Teilnehmer_innen bestätigt werden. Grundsätzlich kann zwischen einem eher aktiven Bewältigungsmuster und einem eher passiven Bewältigungsmuster unterschieden werden. Die Unterscheidung wurde hinsichtlich der folgenden Dimensionen vorgenommen: der unmittelbaren Ausgangslage nach dem Arbeitsplatzverlust, der zeitlichen Orientierung und der Kontrollüberzeugung.

Bei dem aktiven Bewältigungsmuster liegt eine hohe Aktivität an eigenständigen Bewerbungsbemühungen, teilweise bereits vor dem Eintritt des Arbeitsplatzverlustes, vor. Außerdem weisen Personen relativ konkrete Zielvorstellungen bezüglich ihres beruflichen Werdegangs auf und haben einen angemessenen Überblick über ihre Qualifikationen und Fähigkeiten. Die Personen weisen oftmals eine Veränderungsaffinität auf, das heißt, sie könnten sich vorstellen, auch in anderen Branchen oder Tätigkeitsfeldern als in ihrem vorherigen Arbeitsbereich tätig zu werden. Die subjektiv empfundenen Belastungserfahrungen sind bei ihnen geringer als bei dem passiven Bewältigungsmuster. Dies geht mit einem hohen Maß an Zukunftsorientierung einher, ebenso wie mit einer eher internalen Kontrollüberzeugung. Betrachtet man das Bewältigungsmuster im biografischen Kontext, dann wird deutlich, dass Personen mit einem aktiven Bewältigungsmuster oft (mehrfach) Vorerfahrungen mit beruflichen Umbruchsituatio-

nen haben, die sie erfolgreich bewältigen konnten. Solche Umbruchsituationen waren nicht nur Arbeitgeberwechsel, sondern z.B. auch Wechsel der Tätigkeitsbereiche und der Beschäftigungsformen (z.B. Selbstständigkeit).

Bei dem passiven Bewältigungsmuster wird der Arbeitsplatzverlust als starke Belastung und als Schock wahrgenommen. Die Betroffenen verlieren nicht nur die Arbeit, sondern ihnen fehlt auch die Orientierung bezogen auf berufliche zukünftige Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten; bei ihrer Selbsteinschätzung überwiegt eine starke Defizitorientierung bezüglich ihrer Qualifikationen und Fähigkeiten. Das Bewältigungsmuster ist von einer starken Vergangenheitsorientierung geprägt; die betreffenden Personen können sich oftmals nur schwer vorstellen, sich in einem neuen Team und gegebenenfalls in einer anderen Tätigkeit einzufinden. Die wahrgenommene Kontrollüberzeugung ist eher external, das heißt, die Betroffenen schätzen die eigene Gestaltungsmöglichkeit ihrer beruflichen Zukunft als gering ein. Dies ist möglicherweise auch eine Folge dessen, dass die Personen ihren Arbeitsplatzverlust als unabwendbaren Schicksalsschlag erfahren haben und in dieser Situation ein Gefühl der Ohnmacht erlebten.

Neben der Fallkontrastierung wurde auch bei der Betrachtung der Bewältigungsmuster eine Fallrekonstruktion vorgenommen. Hierbei zeigte sich zum einen, dass die Bewältigungsmuster auf individueller Ebene im Verlauf nicht zwangsläufig stabil sein müssen, sondern dass auch ein Wechsel zwischen den beiden Bewältigungsmustern stattfinden kann. Personen mit anfänglich aktivem Bewältigungsmuster schilderten beispielsweise deprivationsähnliche Episoden, wenn sie trotz aktiver Bewerbungsbemühungen und ihrer hohen Veränderungsaffinität keinen Erfolg im Sinne einer neuen Beschäftigung verzeichnen konnten oder die neue Beschäftigung nicht ihren Erwartungen entsprach und sie diese wieder aufgaben. Personen, die anfänglich ein passives Bewältigungsmuster aufwiesen, konnten im Zuge der Transferberatung eigene Stärken erkennen, nahmen dies als Möglichkeit zur aktiven Gestaltung ihres weiteren beruflichen Werdegangs wahr und sahen sich eher dazu befähigt, neue Tätigkeiten zu übernehmen. Zum anderen konnte kein eindeutiger Zusammenhang zwischen den Bewältigungsmustern und den ob-

Abbildung 2
Bewältigungsmuster im Zuge des Arbeitsplatzverlustes

Vergleichsdimensionen	Merkmale	
Ausgangslage	Relativ konkrete Zielvorstellungen und ein hohes Maß an Aktivität Dennoch: Veränderungsaffinität vorhanden	Orientierungslosigkeit und Defizitorientierung in Bezug auf Fähigkeiten Geringe Veränderungsaffinität
Zeitliche Orientierung	Zukunftsorientiert	Vergangenheitsorientiert
Kontrollüberzeugung	Internal	External
Bewältigungsmuster	Aktives Bewältigungsmuster	Passives Bewältigungsmuster

jektiven Beschäftigungschancen am Arbeitsmarkt festgestellt werden. Auch Personen, die Qualifikationen mit einer hohen Verwertbarkeit am Arbeitsmarkt besitzen (beispielsweise eine kaufmännische Ausbildung), und die eine ununterbrochene Erwerbsbiographie haben, können ein passives Bewältigungsmuster aufweisen. Dieser Befund ist für die Ausrichtung der Beratungsstrategie insofern von Bedeutung, als dass diese sich auch an dem unmittelbaren individuellen Bedarf orientieren muss und nicht nur ausschließlich an der Nähe zum Arbeitsmarkt.

10.1 KONGRUENZ ZWISCHEN BERATUNGSTYPUS UND BEWÄLTIGUNGSMUSTER

Personen, die dem aktiven Bewältigungsmuster zugeordnet werden konnten, erwarteten tendenziell schnelle und umfassende Unterstützung bei der Bewerbung und der Stellensuche. Sozialpsychologische Beratung empfanden sie eher als überflüssig, teilweise auch als deplatziert. Die Unterstützungsnachfrage besteht vor allem darin, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern konkrete Methoden und Techniken der Stellensuche und -akquise zu vermitteln. Darüber hinaus erwarten sie Training im Sinne von Bewerbungsgesprächssimulationen und Feedback zu ihren Bewerbungsunterlagen.

Personen, die eher einem passiven Bewältigungsmuster entsprechen, erwarteten psychosoziale Unterstützung bei der Bewältigung des Arbeitsplatzverlustes und Orientierungshilfe auf dem Arbeitsmarkt.

Bei Personen mit aktivem Bewältigungsmuster korrespondiert der Beratungstypus des ökonomischen Aktivierens am ehesten mit ihren Bedürfnissen. Sie profitieren von dem Aufzeigen alternativer Vorgehensweisen und der Priorisierung auf Methoden- und Informationsvermittlung. Der Anknüpfungspunkt für die Befähigung liegt bei diesen Personen auf der Handlungsebene – sie profitieren von dem Expertenwissen der Transferberater_innen in Sachen eigenständiger Stellenakquise und erfolgsversprechenden Strategien im Bewerbungsgespräch.

Personen, die den Arbeitsplatzverlust als starke psychische Belastung erleben, profitieren hingegen eher von dem Bera-

tungsansatz des sozialpsychologischen Kümmerns. Bei ihnen geht es in der Beratung vorrangig darum, Potentiale und Ressourcen in der Biografie und im Selbstbild aufzudecken und Hürden, die der Aufnahme einer Beschäftigung im Wege stehen, abzubauen. Sie profitieren von individuellem Coaching und einer ressourcenorientierten Beratung, die eher auf Persönlichkeitsentwicklung zielt. Der Anknüpfungspunkt für die Befähigung dieser Personen liegt auf der Ebene der Selbstwirksamkeit. Sie profitieren vom intensiven Coaching durch die Transferberater_innen, bei dem sie Stärken und Kompetenzen erarbeiten und lernen, ihre Bewerbungsstrategie adäquat auszurichten. Eine zentrale Herausforderung für die Transferberatung bestand darin, Veränderungen in dem Bewältigungsmuster der Teilnehmer_innen wahrzunehmen und die Beratungsstrategie dementsprechend anzupassen.

Die Teilnehmer_innen schätzten die Beratung positiv ein, wenn sie ihren individuellen Bedürfnissen entsprach und sie für sich eigenständig umsetzbare Methoden und Techniken erlernten. Auch wenn sich kein neues Beschäftigungsverhältnis ergab, blieb die Bewertung unter diesen Umständen positiv. Die Teilnehmer_innen waren in der Lage, ihre individuellen Chancen am Arbeitsmarkt realistisch einzuschätzen und lasteten es nicht der Beratung an, wenn sie innerhalb der Transferlaufzeit keine neue Stelle antreten konnten. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit den Befunden der träger- und projektübergreifenden Evaluationsstudie (Mühge et al. 2012: 38) sowie dem Vergleich der Modellprojekte mit dem Regelbetrieb im SGB III bzw. SGB II (Henke 2014). Die Berücksichtigung individueller Bedarfe und die kontinuierliche Anpassung der Beratungsstrategie im Verlauf sind daher zentrale Voraussetzungen für das Zustandekommen einer ko-produktiven Dienstleistungsinteraktion.

Kritisch beurteilt wurde die Beratung vor allem dann, wenn die Erfahrungen in der Beratung nicht im Einklang mit den Erwartungen standen, die in der Informationsveranstaltung vermittelt wurden und wenn die Beratung nicht auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten war.

11

EINORDNUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

Im folgenden Abschnitt sollen die empirischen Befunde in den Forschungsstand eingeordnet werden. Hierzu wird die Transferberatung im Kontext der beruflichen Beratung verortet und die Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit der Teilnehmer_innen mit der Transferberatung mit den Befunden einer qualitativen Untersuchung zu Modellprojekten der Bundesagentur verglichen (Henke 2014).

11.1 BERATUNGSTYPOLOGIE

Der Beratungsansatz des ökonomischen Aktivierens lässt sich dem Beratungskonzept des Guidance zuordnen. Inhaltlich stehen Informationen und Entscheidungen im Zentrum, wobei es vor allem die fachlich-technischen Kompetenzen der Berater_innen sind, die in diesem Ansatz zum Einsatz kommen. Bezogen auf die Interaktionsbeziehung nehmen die Berater_innen bei diesem Ansatz die Rolle eines Trainers ein – unter fachlicher Anleitung werden Verhaltensweisen eingeübt und sollen im Nachhinein eigenständig angewendet werden. Darüber hinaus ist die Interaktionsbeziehung von Sachlichkeit gekennzeichnet, im Fokus der Beratung stehen arbeitsmarkt-relevante Themen und Strategien zur Verhaltensoptimierung mit dem Ziel der raschen Vermittlung. Die Anreize für diese Verhaltensänderungen werden extern verortet und zum Beispiel durch Gruppenberatungen und Sprinterprämien unterstützt.

Der Ansatz des sozialpsychologischen Kümmerns kann dem Konzept des Counselling zugeordnet werden. Bei dem sozialpsychologischen Kümmern stehen emotionale Themen im Fokus, die sich auf die Erfahrung des Arbeitsplatzverlustes an sich beziehen, aber potenziell auch andere Lebensbereiche einbeziehen. Hier sind es vor allem die psychologisch-kommunikativen Kompetenzen der Berater_innen, die im Vordergrund der Beratung stehen. Betrachtet man die Interaktionsbeziehung, so zeigt sich, dass diese weniger hierarchisch strukturiert ist als beim ökonomischen Aktivieren. Die Berater_innen nehmen beim sozial-psychologischen Kümmern die Rolle eines Coaches ein, welche primär an der gemeinsamen Erarbeitung von Ressourcen ansetzt. Die Interaktionsbeziehung beim sozialpsychologischen Kümmern ist stärker durch persönliche Komponenten und Inhalte gekennzeichnet.

Die empirischen Befunde zur Beratungstypologie im Beschäftigtentransfer stellen eine idealtypische Unterscheidung dar. Ein Großteil der Berater_innen ist eher im Spektrum zwischen diesen beiden Beratungsformen zu verorten und wendet je nach individueller Ausgangslage die entsprechende Beratungsstrategie an. Das, was Nestmann für die Beratung in Bildung und Beruf als „Wiedervereinigung von ‚Counselling‘ und ‚Guidance‘“ (Nestmann 2011: 59) fordert, ist bei der Transferberatung in vielen Teilen bereits umgesetzt.

Da Beratung per Definition nicht selbstreferentiell ist, sich also als Interaktionsbeziehung auf Beratungsteilnehmer_innen bezieht, werden im Folgenden die Bedürfnisse der Teilnehmer_innen näher betrachtet.

11.2 PERSPEKTIVE DER TEILNEHMER_INNEN

Bei der Betrachtung der Zufriedenheit der Teilnehmer_innen zeigt sich, dass die Maßstäbe, an denen gute Transferberatung gemessen wird, mit denen der öffentlichen Arbeitsverwaltung (siehe Ende Kapitel 6) korrespondieren. Im Folgenden werden die empirischen Befunde zur Transferberatung des Praktiker-/Max-Bahr-Projektes mit den qualitativen Evaluationsergebnissen der Modellprojekte der Bundesagentur zur Vermittlungsberatung verglichen (Henke 2014).

Bei der Ausgestaltung der Beratungsbeziehungen zeigte sich sowohl in der Transferberatung wie auch in der Vermittlungsberatung, dass die Herstellung einer Beratungsinteraktion „auf Augenhöhe“ als wertschätzend empfunden wird. Dies konnte vor allem durch ein ko-produktives Beteiligungsformat realisiert werden, indem die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beratung durch die Teilnehmer_innen aktiv gefördert wurden. Inhaltlich wurde die Beratung vor allem dann geschätzt, wenn die Beratungsinhalte eigenständig von den Teilnehmer_innen angewandt werden konnten und sich an den individuellen Bedarfen orientierten.

Bezogen auf die Rahmenbedingungen der Beratung schätzten die Teilnehmer_innen im Transfer die personelle Kontinuität. Erst vor diesem Hintergrund kann sich der prozessuale Charakter von Beratung entfalten und es besteht die Möglichkeit, individuelle Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen.

Außerdem war auch hier eine gute Erreichbarkeit der Transferberater_innen wichtig. Positiv hervorgehoben wurde für die Transferberatung, dass es sich dabei um ein niederschwelliges Kontaktangebot handelt.

Unabhängig vom Beratungsanlass zeigt sich, dass die arbeitssuchenden Personen ihre arbeitsmarktlichen Chancen realistisch einschätzen und die Prozessqualität auch bei ausbleibender Ergebnisqualität wertschätzen, solange die Beratung passgenau auf ihre individuelle Bedürfnislage zugeschnitten wurde.

12

FAZIT: WELCHEN BEITRAG KANN BERATUNG ZUR ARBEITSMARKTLICHEN BEFÄHIGUNG LEISTEN?

Um die Frage zu beantworten, welchen Beitrag Beratung zur arbeitsmarktlichen Befähigung leisten kann, müssen zwei Perspektiven betrachtet werden. Zum einen ist es notwendig, die unmittelbare Beratungsbeziehung zwischen Teilnehmenden und Beratenden zu betrachten und funktionale Elemente im Hinblick auf das Ziel der individuellen Befähigung zu identifizieren. Zum anderen müssen auch die Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, unter denen sich ein Entsprechungsverhältnis von Bedarfslage und Beratungsangebot erst entfalten kann.

12.1 QUALITÄTSMERKMALE IN DER TRANSFERBERATUNG

Aus den empirischen Befunden lassen sich drei Qualitätsmerkmale guter Beratung ableiten, die unabhängig von der Beratungsmethode und dem individuellen Bewältigungsmuster gelten:

Um die Ausgangslage der betroffenen Person adäquat einschätzen zu können und die Beratungsmethode daran anzupassen, ist die Erfassung der individuellen Bedingungen und der Bewältigungsstrategien wichtig. Diese individuelle Standortbestimmung bildet den Anfang des Beratungsprozesses und bietet die Möglichkeit, Erwartungen und Anforderungen zu kommunizieren und die Beratungsstrategie daran anzupassen. Im Beratungsprozess ist zu berücksichtigen, dass die Bewältigungsstrategien der Betroffenen nicht zwangsläufig stabil sind und sich im Verlauf der Beratung ändern können.

Aus diesem Befund ergibt sich das zweite Qualitätsmerkmal guter Beratung; die Flexibilität der Berater_innen bei der Anwendung der Beratungsmethoden. Als drittes Qualitätsmerkmal kann die Nachhaltigkeit gewertet werden. Auch wenn nach der Beratung keine Aufnahme einer neuen Beschäftigung erfolgte, so hat „gute Beratung“ die betroffene Person mit verschiedenen Handlungsmöglichkeiten ausgestattet, mit denen sie fortan eigenständig an der Verbesserung ihrer Beschäftigungsperspektive und ihrer Lebenssituation arbeiten kann. Die Nachhaltigkeit der Transferberatung ist dann gegeben, wenn die erlernten Methoden und Techniken im Alltag eigenständig anwendbar sind.

12.2 STRATEGISCHE UND EMOTIONALE BEFÄHIGUNG

Berücksichtigt man die unterschiedlichen Bewältigungsmuster der betroffenen Personen, so kann die Beratung bei einem aktiven Bewältigungsmuster zu einer strategischen Befähigung beitragen. Strategische Befähigung meint, dass die Personen im Zuge der Beratung mit Methoden und Verhaltensweisen ausgestattet werden, die sie zur eigenständigen Stellenakquise und für Bewerbungsaktivitäten benötigen. Im Beratungsportfolio sind daher Trainingselemente zur Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen von zentraler Bedeutung. Dabei geht es auch darum, die Teilnehmer_innen auf eventuelle Rückschläge im Bewerbungsprozess, z.B. auf Absagen oder ausbleibende Antworten, vorzubereiten, ohne sie zu entmutigen.

Bei Personen mit passivem Bewältigungsmuster besteht die Befähigungsfunktion der Beratung zunächst darin, die individuellen Potentiale und Fähigkeiten sichtbar zu machen. Bei dem passiven Bewältigungsmuster geht es zunächst um die emotionale Befähigung als notwendige Voraussetzung für eine spätere strategische Befähigung und die Identifikation möglicher Zielarbeitsplätze. Unsere Ergebnisse zeigen, dass bei einer ausgeprägten Defizitorientierung seitens der Teilnehmer_innen eine strategische Befähigung allein nicht greift. Vielmehr geht es darum, diese in eine Potentialorientierung umzuwandeln. Dies wird von den Berater_innen als voraussetzungsreich eingestuft und ist nicht bereits im Erstgespräch zu realisieren.

Der Vergleich von Beratungstypologie und Bewältigungsmustern zeigt, dass bei Personen mit eher passiver Ausgangshaltung Aktivierungsansätze nicht zielführend sind. In den meisten Fällen steht nicht etwa die fehlende Motivation einer intensiven Bewerbungsaktivität im Wege, sondern vielmehr individuelle Hindernisse, die nicht durch externe Anreize und Kontrolle beseitigt werden können. Sowohl die Forschung zur arbeitsmarktpolitischen Wirksamkeit von Beratung als auch die vorliegenden Befunde legen den Schluss nah, dass nicht eine bestimmte Beratungshaltung zu einer erhöhten Beschäftigungswahrscheinlichkeit führt, sondern dass die Passgenauigkeit zwischen Bewältigungsmuster und Beratungsstrategie die Chancen auf Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt erhöht.

Transferberatung kann, indem sie auch die emotionale Erfahrung der Arbeitsplatzunsicherheit und die berufliche Umbruchsituation aufgreift, einen Beitrag dazu leisten, diese zu bewältigen. Durch ressourcenorientiertes Coaching kann Beratung auch Impulse zur persönlichen Weiterentwicklung geben. Außerdem trägt die Beratung zu einer strategischen Befähigung bei der Arbeitsplatzsuche bei, indem Vorgehens- und Verhaltensweisen trainiert und die Teilnehmer_innen dazu befähigt werden, eine eigenständige Stellenakquise vorzunehmen und eine individuelle Bewerbungsstrategie auszuarbeiten. Die Transferberatung als ein Element der Unterstützungsstruktur im Personalabbau kann dann als sozialer Geleitschutz fungieren, wenn sie nach den individuellen Bedürfnissen der teilnehmenden Personen ausgerichtet wird. Sozialer Geleitschutz in diesem Zusammenhang bedeutet, ausgehend von der jeweiligen Belastungssituation eine bedarfsorientierte Befähigung zum eigenständigen arbeitsmarktlichen Handeln anzustreben.

12.3 FÖRDERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN GUTER BERATUNG

Die inhaltlichen Rahmenbedingungen, unter denen sich gute Beratung entfalten kann, beziehen sich auf den Betreuungsschlüssel und die Kontaktdichte, die Laufzeit und die Ausstattung mit Qualifizierungsmitteln, sowie die organisationalen Rahmenbedingungen und Trägervorgaben.

12.3.1 BETREUUNGSSCHLÜSSEL UND KONTAKTDICHTE

Vor Projektbeginn wurde ein maximaler Betreuungsschlüssel von 1:50 festgelegt. In manchen Regionen hatten die Berater_innen, je nach Marktdichte, auch weniger Teilnehmer_innen zu betreuen. Dieser Betreuungsschlüssel wurde von den interviewten Berater_innen als angemessen betrachtet. Gerade am Anfang der Transfergesellschaft sei es allerdings mit einem hohen Arbeitseinsatz verbunden gewesen, mit allen Teilnehmer_innen zeitnah nach dem Eintritt ein Erstgespräch zu vereinbaren. Grundsätzlich wurden zwei persönliche Treffen im Monat für sinnvoll erachtet, wobei der Beratungsbedarf der Teilnehmer_innen stark variierte. Sich auf unterschiedliche Bedürfnisse flexibel einstellen zu können, betrachteten die Berater_innen als wichtige Voraussetzung für eine gute Beratungs- und Vermittlungstätigkeit. Für die Teilnehmer_innen war die Erreichbarkeit ihrer Berater_innen ein wichtiges Qualitätsmerkmal guter Beratung, gerade niederschwellige Kontaktmöglichkeiten wurden wertschätzend angenommen. Darüber hinaus wurden aktive Nachfragen der Berater_innen als interessierte Beratungshaltung bewertet.

12.3.2 LAUFZEIT UND QUALIFIZIERUNGSMITTEL

Von Seiten der Berater_innen wurden die kurzen Laufzeiten (vor allem zwischen drei und fünf Monaten) oftmals kritisch betrachtet. Hingewiesen wurde zum einen auf die Schwierigkeit, in der Kürze der Zeit passende Qualifizierungsmaßnahmen anbahnen und abschließen zu können, andererseits auf die psychische Belastung mancher Teilnehmer_innen im

Zuge des Arbeitsplatzverlustes. Auf die Frage, welche Transferlaufzeit angemessen erscheint, variierten die Antworten von sechs Monaten bis zu einem Jahr. Eine generelle Einschätzung zur Höhe der notwendigen Qualifizierungsmittel im Transfer erweist sich als schwierig, da dies von der Qualifikationsstruktur und den möglichen Zielarbeitsplätzen der Teilnehmer_innen abhängig ist. Die Höhe der Qualifizierungsmittel von 200 Euro pro Teilnehmer_in wurde als gering erachtet; dennoch sei es nicht zu Engpässen bei der Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen gekommen.

12.3.3 ORGANISATIONALE RAHMENBEDINGUNGEN UND TRÄGERVORGABEN

Der Dokumentationsaufwand für die Beratung wurde insgesamt von den Berater_innen als hoch eingeschätzt. Manche betrachteten dies als wichtigen Qualitätsnachweis, andere empfanden es als störend. Einige Berater_innen empfanden es als einschränkend, dass ihre Arbeit primär am raschen Vermittlungserfolg gemessen wird, dazu ein Transferberater: „Solange manche Träger nur auf die Vermittlungsquote schielen, werden viele Berater auch nichts anderes machen.“ Manche Berater_innen schlagen vor, neben der Ergebnisevaluation auch eine Evaluation des Beratungsprozesses vorzunehmen, um die Anreize für eine ganzheitliche Beratung zu erhöhen. Sowohl Berater_innen in der öffentlichen Arbeitsvermittlung als auch Transferberatung agieren in einem Spannungsfeld verschiedener Erwartungen und Anforderungen, das sie austarieren müssen. Bei der Bewertung von Beratung als arbeitsmarktliche Dienstleistung ist es notwendig, diese nicht primär an der Vermittlungsquote zu messen, sondern einen umfassenderen Qualitätsmaßstab anzulegen, der die Befähigungsdimensionen gleichermaßen abbildet.

Branchenspezifische Kenntnisse des lokalen beziehungsweise regionalen Arbeitsmarktes wurden durchgehend als wichtig erachtet. Bezogen auf das Aufgabenfeld der Stellenakquise wurde von manchen Berater_innen die Unterstützung durch ein „Backoffice“ als nützlich erachtet, also eine beim Träger angesiedelte Abteilung, die für sie die Akquise offener Stellen bei Arbeitgebern übernimmt. Andere sahen den eigenen persönlichen Kontakt zu Arbeitgebern als wichtig an. Der Radius der Stellenakquise sollte sich dabei an der Beschäftigtenzielgruppe und dem Mobilitätsradius orientieren.

In der Beratungsarbeit sollten professionelle, in der Organisation des Beratungsanbieters fest institutionalisierte Formen eines kollegialen Austausches obligatorisch sein. Dies wurde von den Trägern unterschiedlich gehandhabt. In vielen Fällen gab es keinen regelmäßigen Austausch oder eine Supervision der Berater_innen, sondern nur die Möglichkeit des punktuellen und problembezogenen Austauschs. Im Hinblick auf die Professionalität der Beratung und die berufliche Weiterentwicklung der Berater_innen, aber auch zur Reduzierung von Belastungen, erscheint dies vielen Berater_innen als wünschenswert. Die Gestaltung der Rahmenbedingungen kann als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für eine adäquate Transferberatung bezeichnet werden. Um das Kriterium der Bedarfsorientierung zu erfüllen, kommt der Beziehungsgestaltung und der inhaltlichen Abstimmung eine zentrale Bedeutung zu. Bei der bedarfsorientierten Transferberatung, wie sie in dieser Expertise vorgestellt wurde, kommt

es darauf an, die Erhebung der individuellen Bedarfe und Themen der Teilnehmer_innen während des gesamten Beratungsprozesses in den Mittelpunkt zu stellen, auch um auf Entwicklungen adäquat und frühzeitig eingehen zu können. Somit spielt die Beziehungsgestaltung, ob die arbeitsmarktliche Expertise gefragt ist oder das Coaching im Vordergrund steht, fortwährend eine zentrale Rolle. Hierzu brauchen die Berater_innen die richtigen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, aber auch bestimmte Rahmenbedingungen, wie sie im vorherigen Abschnitt dargestellt wurden, um ein intensives und individuelles Beratungsverhältnis gewährleisten zu können.

Literaturverzeichnis

Badura, Bernhard; Gross, Peter 1976: Sozialpolitische Perspektiven: Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen, München.

Bartelheimer, Peter; Reis, Claus; Dieckmann, Helmut; von Freyberg, Thomas 2000: Modellprojekt „Sozialbüros“ NRW. Endbericht, Teil A. Wissenschaftliche Begleitung, in: Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (MASQT) (Hrsg.): Modellprojekt „Sozialbüros“, Endbericht, Düsseldorf 2000, S. 15–224.

Behncke, Stefanie; Frölich, Markus; Lechner, Michael 2007: Public Employment Services and Employers: How Important are Networks with Firms?, in: IZA Discussion Paper No. 3005, August 2007.

Behncke, Stefanie; Frölich, Markus; Lechner, Michael 2010: Unemployed and their caseworkers: should they be friends or foes?, in: Journal Of The Royal Statistical Society. Series A, 173 (1), S. 67–92.

Beuck, Regina et al. 2011: Die Qualitätsmerkmale: Erprobungsfassung, in: nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität (Hrsg.): Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Qualitätsmerkmale guter Beratung, Bielefeld, S. 17–36.

Blustein, David L. 1992: Toward the Reinvigoration of the Vocational Realm of Counseling Psychology, in: Counseling Psychologist, 1992 Vol. 20(4), S. 712–723.

Brülle, Heiner; Reis, Claus; Reiss, Hans-Christoph 1998: Neue Steuerungsmodelle in der sozialen Arbeit: Ansätze zu einer adressaten- und mitarbeiterorientierten Reform der öffentlichen Sozialverwaltung, in: Reis, Claus; Schulze-Böing, Matthias (Hrsg.): Planung und Produktion sozialer Dienstleistungen: Die Herausforderung „neuer Steuerungsmodelle“, Berlin, S. 55–79.

Brülle, Heiner; Krätschmer-Hahn, Rabea; Reis, Claus; Siebenhaar, Benedikt; Brennecke, Julia 2016: Zielsteuerung im SGB II: Kritik und Alternativen, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), WISO Diskurs 09/2016, Bonn.

Boockmann, Bernhard; Koch, Susanne; Rosemann, Martin; Stops, Michael; Verbeek, Hans 2010: Aktive Arbeitsmarktpolitik. Fördern und Fordern aus Sicht der Vermittler, in: IAB-Kurzbericht, 25/2010.

Boockmann, Bernhard; Osiander, Christopher; Stops, Michael, Verbeek, Hans 2013: Effekte von Vermittlerhandeln und Vermittlerstrategien im SGB II und SGB III (Pilotstudie): Abschlussbericht an das IAB durch das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW), Tübingen. IAB-Forschungsbericht, 7/2013.

Bußhoff, Ludger 1998: Berufsberatung als Unterstützung von Übergängen in der beruflichen Entwicklung, in: Zihlmann, René (Hrsg.): Berufswahl in Theorie und Praxis, Zürich, S. 9–84.

De Witte, Hans: Job insecurity 2005: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences, in: SA Journal of Industrial Psychology, 2005, 31. Jg., Nr. 4, S. 1–6.

Dekker, Sidney W. A.; Schaufeli, Wilmar B. 1995: The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. Australian psychologist, 1995, 30. Jg., Nr. 1, S. 57–63.

Dietrich, Georg 1983: Allgemeine Beratungspsychologie, Göttingen.

Engel, Frank; Nestmann, Frank; Sickendiek, Ursel 2007: „Beratung“: Ein Selbstverständnis in Bewegung, in: Nestmann, Frank; Engel, Frank; Sickendiek, Ursel: Das Handbuch der Beratung. Band 1, Disziplinen und Zugänge. 2. Auflage, Tübingen, S. 33–45.

Ertelt, Bernd-Joachim; Schulz, William E. 1997: Beratung in Bildung und Beruf: Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch, Leonberg.

Ertelt, Bernd-Joachim 2007: Wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung zur Berufsberatung im internationalen Vergleich, in: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 30 (2007) 1, S. 20–32.

Grobe, Thomas G.; Schwartz, Friedrich W. 2003: Arbeitslosigkeit und Gesundheit, in: Robert Koch-Institut (Hrsg.): Gesundheitsberichterstattung des Bundes, Heft 13, Berlin.

Hainmueller, Jens; Hoffmann, Barbara; Krug, Gerhard; Wolf, Katja 2015: Do Lower Caseloads Improve the Performance of Public Employment Services? New Evidence from German Employment Offices, in: Scandinavian Journal of Economics, Juli 2015.

Henke, Jutta 2014: „Mehr sein als eine Nummer“: Arbeitsmarktdienstleistungen aus der Nutzerperspektive, in: WSI-Mitteilungen, 67. Jg., S. 236–243.

Hielscher, Volker; Ochs, Peter 2009: Arbeitslose als Kunden? Beratungsgespräche in der Arbeitsvermittlung zwischen Druck und Dialog, Berlin.

Hollederer, Alfons 2011: Erwerbslosigkeit, Gesundheit und Präventionspotenziale, Wiesbaden.

Jahoda, Marie; Lazarsfeld, Paul F.; Zeisel, Hans 1975: Die Arbeitslosen von Marienthal: Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit (1933), Frankfurt.

Jahoda, Marie 1981: Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research, in: American Psychologist, 36, S. 184–191.

Jahoda, Marie 1997: Manifest and latent functions, in: Nicholson, Nigel (Hrsg.): The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational psychology, Oxford, England, S. 317–318.

Kieselbach, Thomas 2001: Wenn Beschäftigte entlassen werden: Berufliche Transitionen unter einer Gerechtigkeitsperspektive, in: Wirtschaftspsychologie, 2001 (1), S. 37–50.

Kluge, Susann 1999: Empirisch begründete Typenbildung: Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen.

Knuth, Matthias 2009: Entwicklungslinien des Beschäftigtentransfers, in: Backes, Siegfried (Hrsg.): Transfergesellschaften. Grundlagen, Instrumente, Praxis. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Saarbrücken, S. 9–38.

Knuth, Matthias; Mühge, Gernot 2009: Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen: Weiterentwicklung der Instrumente des Beschäftigtentransfers, in: Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 244, Düsseldorf.

Knuth, Matthias; Kirsch, Johannes; Mühge, Gernot 2013: Der Beschäftigtentransfer in Deutschland und seine Entwicklungsperspektiven im internationalen Vergleich, in: voestalpine Stahlstiftung (Hrsg.): Umstiege. 25 Jahre Stahlstiftung 1987-2012, Weitra, S. 128–135.

Kratz, Arnold; Hermann, Gerhard 2004: Arbeitsmarktpolitische Instrumente zum Beschäftigtentransfer, in: GIB Arbeitspapiere 8. Aktualisierte Neuauflage.

Krause, Christina; Fittkau, Bernd; Fuhr, Reinhard; Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.) 2008: Pädagogische Beratung: Grundlagen und Praxisanwendung, Paderborn.

Käpplinger, Bernd; Maier-Gutheil, Cornelia 2015: Ansätze und Ergebnisse zur Beratung(sforschung) in der Erwachsenen- und Weiterbildung: Eine Systematisierung, in: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report, Vol. 38(2), S. 163–181.

Maatz, Toralf 2009: Transfergesellschaften als Instrument in der Insolvenz, in: Backes, Siegfried (Hrsg.): Transfergesellschaften. Grundlagen, Instrumente, Praxis. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Saarbrücken.

- Mühge, Gernot 2016: Die Arbeit der Träger Mypegasus und GPQ im Verbund der Praktiker-/Max-Bahr-Transfergesellschaften: Wirksame Arbeitsvermittlung in einer großen Insolvenz im Einzelhandel, in: Helex Institut, Bochum (Hrsg.): Helex Paper, 2/2016.
- Mühge, Gernot; Filipiak, Kathrin; Peters, Luisa 2016: Transferberatung im Verbund. Implementation, Ansatz und Wirksamkeit in der Insolvenz der Praktiker-/Max-Bahr-Baummarktketten, Mering (im Erscheinen).
- Mühge, Gernot 2015: Die Förderung individueller Handlungsfähigkeit nach Personalabbau. Die Transfergesellschaft des Trägers GPQ bei der Loewe Opta GmbH: Eine qualitative Fallstudie, in: Helex Institut, Bochum (Hrsg.): Helex Paper, 1/2015.
- Mühge, Gernot; Niewerth, Claudia; Icking, Maria; Mahler, Julia 2012: Soziale Sicherheit durch Beschäftigtertransfer: Eine empirische Untersuchung von Transfergesellschaften. Materialien zu Monitoring und Evaluation, in: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH. Bottrop (Hrsg.): G.I.B. Arbeitspapiere, 39.
- Mühge, Gernot; Schmidt, Heinz Hinrich 2014: Beschäftigtertransfer: Gute Qualität trotz schlechter Rahmenbedingungen, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): WISO direkt, Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Mai 2014, Bonn.
- Nestmann, Frank 2011: Anforderungen an eine nachhaltige Beratung in Bildung und Beruf: Ein Plädoyer für die Wiedervereinigung von „Counseling“ und „Guidance“, in: Hammerer, Marika; Kanelutti, Erika; Melter, Ingeborg (Hrsg.): Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung. Neue Entwicklungen aus Wissenschaft und Praxis, Bielefeld, S. 59–80.
- Nestmann, Frank 2013: Übergangsberatung, in: Schröer, Wolfgang; Stauber, Barbara; Walther, Andreas; Böhnisch, Lothar; Lenz, Karl (Hrsg.): Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel, S. 834–852.
- Ohne Verfasser (o. V.): Merkblatt 8c Transferleistungen: Dienste und Leistungen der Agentur für Arbeit. Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen: Transferkurzarbeitergeld.
- Osiander, Christopher; Steinke, Joß 2011: Street-level bureaucrats in der Arbeitsverwaltung: Dienstleistungsprozesse und reformierte Arbeitsvermittlung aus Sicht der Vermittler, IAB-Discussion Paper, 15/2011.
- Paul, Karsten I.; Hassel, Alice; Moser, Klaus 2006: Die Auswirkungen von Arbeitslosigkeit auf die psychische Gesundheit: Befunde einer quantitativen Forschungsintegration, in: Holleder, Alfons; Brand, Helmut (Hrsg.): Arbeitslosigkeit, Gesundheit und Krankheit, Bern, S. 35–51.
- Paul, Karsten I.; Moser, Klaus 2009: Unemployment impairs mental health: Metaanalyses, in: Journal of Vocational Behavior, 74. S. 264–282.
- Paul, Karsten I.; Batinic, Bernad 2010: The need for work: Jahoda's manifest and latent functions of employment in a representative sample of the German population, in: Journal of Organizational Behavior, 31, S. 45–64.
- Pohlmann, Markus 2006: Beratung als Interaktionsform: Perspektiven, Trends und Herausforderungen, in: Pohlmann, Markus; Zillmann, Thorsten: Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen. München/Wien, S. 31–48.
- Pätzold, Henning 2004: Lernberatung und Erwachsenenbildung, Baltmannsweiler.
- Pätzold, Henning; Ulm, Susanne 2015: Freiwilligkeit in der erwachsenenpädagogischen Beratung, in: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report, Vol. 38(2). S. 183–196.
- Reitemeier, Ulrich 1994: Beraten und institutioneller Kontext. Zum Einfluß institutioneller Handlungsbedingungen auf die Interaktionsbeziehung zwischen Ratsuchendem und Berater, in: Nothdurft, Werner; Reitemeier, Ulrich; Schröder, Peter (Hrsg.): Beratungsgespräche. Analyse asymmetrischer Dialoge, Tübingen, S. 230–259.
- Scherr, Albert 2014: Beratung als Hilfe. Zur Funktion von Beratung im aktivierenden Wohlfahrtsstaat, in: Lorenzen, Jule-Marie; Schmidt, Lisa-Marian; Zifonun, Dariuś (Hrsg.): Grenzen und Lebenslauf. Beratung als Form des Managements biografischer Übergänge, Weinheim und Basel, S. 100–120.
- Schiersmann, Christiane; Weber, Peter C. 2011: Einführung in die Qualitätsmerkmale und Indikatoren für Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, in: nfb/Forschungsgruppe Beratungsqualität (Hrsg.): Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Qualitätsmerkmale guter Beratung. Bielefeld, S. 9–16.
- Schütz, Holger; Steinwede, Jacob; Schröder, Helmut; Kaltenborn, Bruno; Wielage, Nina; Christe, Gerhard; Kupka, Peter 2011: Vermittlung und Beratung in der Praxis: Eine Analyse von Dienstleistungsprozessen am Arbeitsmarkt, in: IAB-Bibliothek, 330.
- Schwarzer, Christine; Posse, Norbert 1986: Beratung, in: Weidenmann, Bernd; Krapp, Andreas (Hrsg.): Pädagogische Psychologie, München, S. 631–666.
- Sowa, Frank 2014: Institutionalisierte Beratung von Arbeitsuchenden in der Arbeitsverwaltung unter den Bedingungen des aktivierenden Wohlfahrtsstaats, in: Journal für Psychologie, 2014, 22. Jg., Nr. 2. S. 111–136.
- Sowa, Frank; Staples, Ronald 2014: Accounting in der Arbeitsverwaltung: Vermittlungsfachkräfte zwischen Steuerungsimperativen und autonomem Vermittlungshandeln, in: Zeitschrift für Sozialreform, 2014, 60. Jg., Nr. 2, S. 149–174.
- Sell, Stefan 2006: Modernisierung und Professionalisierung der Arbeitsvermittlung: Strategien, Konzepte und Modelle unter Berücksichtigung internationaler Erfahrungen, Gutachten der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Sickendiek, Ursel; Engel, Frank; Nestmann, Frank 2008: Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. 3. Auflage, Weinheim und München.
- Straus, Florian; Höfer, Renate; Gmür, Wolfgang 1988: Familie und Beratung: zur Integration professioneller Hilfe in den Familienalltag: Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Klienten, München.
- Truschkat, Inga; Herz, Andreas; Peters, Luisa 2014: Die Entwicklung arbeitsmarktpolitischer Übergangsgestaltung am Beispiel von Transfergesellschaften, in: Karl, Ute (Hrsg.): Rationalitäten des Übergangs in Erwerbsarbeit: Europäische Perspektiven, Weinheim und Basel, S. 222–236.
- Walther, Andreas; Weinhardt, Marc 2014: Beratung in Übergängen: Zum Problem der potenziellen Entgrenzung einer sozialpädagogischen Handlungsform, in: Lorenzen, Jule-Marie; Schmidt, Lisa-Marian; Zifonun, Dariuś (Hrsg.): Grenzen und Lebenslauf: Beratung als Form des Managements biografischer Übergänge, Weinheim und Basel, S. 121–139.
- Warschburger, Petra (Hrsg.) 2009: Beratungspsychologie, Berlin und Heidelberg.

Impressum:

© 2016

Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeber: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Godesberger Allee 149, 53175 Bonn

Fax 0228 883 9205, www.fes.de/wiso

Bestellungen/Kontakt: wiso-news@fes.de

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung. Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

ISBN: 978-3-95861-566-3

Titelmotiv: © Thomas Langreder/VISUM

Gestaltung: www.stetzer.net

Druck: www.bub-bonn.de

