ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Fuchs, Philipp; Feldens, Stefan; Wellmer, Sabine; Globisch, Claudia

Research Report

Interne ganzheitliche Integrationsberatung (INGA): Organisation und Praxis der Beratung von arbeitsmarktfernen Arbeitslosen im SGB III

IAB-Forschungsbericht, No. 3/2026

Provided in Cooperation with:
Institute for Employment Research (IAB)

Suggested Citation: Fuchs, Philipp; Feldens, Stefan; Wellmer, Sabine; Globisch, Claudia (2026) : Interne ganzheitliche Integrationsberatung (INGA): Organisation und Praxis der Beratung von arbeitsmarktfernen Arbeitslosen im SGB III, IAB-Forschungsbericht, No. 3/2026, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2603

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/343458

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG
Die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit

IAB-FORSCHUNGSBERICHT

Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

3|2026 Interne ganzheitliche Integrationsberatung (INGA): Organisation und Praxis der Beratung von arbeitsmarktfernen Arbeitslosen im SGB III

Philipp Fuchs, Stefan Feldens, Sabine Wellmer, Claudia Globisch

ISSN 2195-2655

Interne ganzheitliche Integrationsberatung (INGA): Organisation und Praxis der Beratung von arbeitsmarktfernen Arbeitslosen im SGB III

Philipp Fuchs (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik)

Stefan Feldens (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik)

Sabine Wellmer (Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik)

Claudia Globisch (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)

In der Reihe IAB-Forschungsberichte werden empirische Analysen und Projektberichte größeren Umfangs, vielfach mit stark daten- und methodenbezogenen Inhalten, publiziert.

The IAB Research Reports (IAB-Forschungsberichte) series publishes larger-scale empirical analyses and project reports, often with heavily data- and method-related content.

In aller Kürze

- Das „Beschäftigungsorientierte Fallmanagement“ (BfM) im SGB II sowie die „Interne ganzheitliche Integrationsberatung“ (INGA) im SGB III richten sich als spezialisierte Beratungsangebote an Arbeitslose mit komplexen und multiplen Problemlagen und wurden im Rahmen des Forschungsprojekts „Betreuung arbeitsmarktferner Arbeitsloser“ (BafAlo) mittels qualitativer Methoden untersucht. Der vorliegende Beitrag stellt die wesentlichen Ergebnisse zu INGA vor.
- Die methodischen Besonderheiten der Studie liegen einerseits in der Berücksichtigung mehrerer Ebenen der Arbeitsverwaltung (BA-Zentrale, Regionaldirektionen, Teamleitungen und Beratungsfachkräfte) sowie andererseits in der Kombination aus passiv-teilnehmenden Beobachtungen von Beratungsgesprächen sowie ergänzenden Vorab- und Anschlussinterviews mit Beratenden und Beratenen an drei ausgewählten Standorten.
- Mit Blick auf die beratungsorganisatorischen Prozesse zeigen die Analysen des vorliegenden Materials, dass sich die von der regulären Arbeitsvermittlung ausgehende Zuweisungspraxis von Kund:innen an INGA, die hieraus resultierende Zusammensetzung der in INGA betreuten Kund:innen sowie die Erfüllung von Controlling-Kennzahlen als wesentliche Ursachen für agenturinterne Konflikte erweisen.
- Den INGA-Teamleitungen kommt im innerorganisationalen Kontext eine entscheidende Rolle zu, da sie zwischen den unterschiedlichen Organisationsebenen vermitteln und möglichst ausgewogene Lösungen herbeiführen müssen. Ähnlich wie die Beratungsfachkräfte agieren auch die Teamleitungen im Spannungsfeld zwischen Beratungspraxis einerseits und Kennziffernerfüllung andererseits.
- Die INGA-Kund:innen lassen sich typischerweise in vier Gruppen einteilen: (1) Personen, bei denen die Arbeitslosigkeit nach einer langen Phase beruflicher Stabilität und Spezialisierung eintritt; (2) Beratene, bei denen wiederholte Arbeitslosigkeit auf eine von beruflicher Instabilität und Prekarität geprägte Erwerbskarriere folgt; (3) Personen, die keine Ausbildung haben, Gelegenheitsjobs ausüben und in einem eher jungen Alter arbeitslos werden sowie (4) Beratene ebenfalls eher jüngeren Alters, die nach einer Familienphase mit erheblichen Problemen beim Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt konfrontiert sind.
- Unabhängig von der jeweiligen erwerbsbiografischen Konstellation wird deren Arbeitsmarktintegration häufig durch lebenssituative Belastungsfaktoren und/oder gesundheitliche Einschränkungen erschwert.
- Das Beratungsverständnis der Fachkräfte spiegelt die konzeptionellen Ansprüche von INGA in hohem Maße wider: Ganzheitlichkeit, Individualität und Intensität zählen zu den zentralen Identifikationspunkten. Diese Ansprüche können in der beobachteten Beratungspraxis zwar nicht immer, aber weitgehend eingelöst werden. Bei ihren Beratungsansätzen unterscheiden sich die INGA-Fachkräfte insbesondere mit Blick auf einen mehr oder weniger direktiven Ansatz, der den Kund:innen eher Pläne und Vorgehensweisen vorgibt, als diesen große Spielräume einräumt,) sowie den Grad der Integrationsorientierung und Aktivierung.

- Für Arbeitslose, die komplexe Problemlagen aufweisen und Lebenskrisen zu verarbeiten haben, erweisen sich schnelle, aktivierende und standardisierte Vorgehensweisen häufig als kontraproduktiv. Vielmehr benötigen die Betroffenen oftmals mehr Zeit und Unterstützung, um die Reintegration in den Arbeitsmarkt bewältigen zu können. Eine Beratung, die größere zeitliche Ressourcen für den Einzelfall aufwenden kann und über ein stärkeres methodisches Fundament verfügt, ist grundsätzlich geeignet eine solche Unterstützung zu leisten.
- Insbesondere in Phasen steigender Arbeitslosigkeit, eines dynamischen Strukurwandels sowie ausgeprägten Arbeitsmarkt-Mismatches, ist eine nennenswerte Zahl an Personen auf Leistungen nach dem SGB III angewiesen, die für eine Integration in Beschäftigung eine intensivere Unterstützung bedürfen, die durch die reguläre Arbeitsvermittlung unter den aktuellen Bedingungen nicht geleistet werden kann. Sofern man auch zukünftig mit einem spezifischen Zuschnitt auf die besonderen Bedarfe bestimmter Personengruppen innerhalb des SGB III reagieren möchte, ist INGA ein wichtiges und erhaltenswertes Angebot.

Inhalt

In aller Kürze **3**

Inhalt **5**

Zusammenfassung **7**

Summary **9**

1 Einleitung **11**

1.1 Hintergrund und Genese der INGA 12

1.2 Anlage und Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts BafAlo 14

2 Erhebungsdesign und methodisches Vorgehen **16**

2.1 Exploration 16

2.2 Anlage und Durchführung der vertiefenden Fallstudien 17

2.3 Auswertungsstrategie 21

3 Organisatorische Einbettung und Umsetzung von INGA **23**

3.1 Organisatorische Rahmenbedingungen 23

3.2 Überstellung arbeitsmarktferner Kund:innen zu INGA und Durchführung von Erstgesprächen in INGA 26

3.3 Dokumentation und Controlling der Beratung 31

4 Praxis der Beratung in INGA **37**

4.1 Manifestationen der „Arbeitsmarktferne“ von Beratenen 38

4.1.1 Problemkonstellation 1: „Auf berufliche Stabilität und Spezialisierung folgt abrupte Arbeitslosigkeit“ 40

Exemplarische Falldarstellung: Interaktion 4 an Standort C 40

Kontrastierung mit weiteren Fällen 45

4.1.2 Problemkonstellation 2: „Auf berufliche Instabilität und Wechselhaftigkeit folgt wiederholte Arbeitslosigkeit“ 48

Exemplarische Falldarstellung: Interaktion 1 an Standort C 49

Kontrastierung mit weiteren Fällen 53

4.1.3 Problemkonstellation 3: „Auf Ausbildungslosigkeit und Gelegenheitsjobs folgt Arbeitslosigkeit“ 55

Exemplarische Falldarstellung: Interaktion 3 an Standort B 55

Kontrastierung mit einem weiteren Fall 61

4.1.4 Problemkonstellation 4: „Auf Geburt von Kindern folgen Betreuungs- und Wiedereinstiegsproblematiken“ 62

Exemplarische Falldarstellung: Interaktion 4 an Standort A 63

Kontrastierung mit einem weiteren Fall 67

4.2 Beratungsverständnisse und -stile der Fachkräfte 68

4.2.1 Beratungsverständnisse der Fachkräfte 69
4.2.2 Beratungsstile der Fachkräfte 72
4.2.3 Sichtweise der Kund:innen auf die Beratungsarbeit 77
4.3 Durchführung von Gruppenveranstaltungen 78
5 Resümee 83
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse auf der Organisationsebene 84
5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse auf der Beratungsebene 86
5.3 Schlussfolgerungen 90
Literatur 92
Tabellenverzeichnis 95
Impressum 96

Zusammenfassung

Die Anstrengungen der Arbeitsvermittlung konzentrierten sich im SGB III lange Zeit vor allem auf Personen, die ohnehin vergleichsweise gute Chancen auf eine zügige Re-Integration in den Arbeitsmarkt hatten. Umgekehrt wurden Personen, die bei der Arbeitssuche mit größeren Hemmnissen konfrontiert sind, vielfach nicht so intensiv gefördert, wie es möglich und sinnvoll gewesen wäre. Die Strategie, sich eher auf die leichteren statt auf die schwierigeren Fälle zu konzentrieren, wird auch als Creaming bezeichnet. Mit der „Internen ganzheitlichen Integrationsberatung“ (INGA) wurde im SGB III im Jahr 2013 ein bewusstes Gegengewicht zu dieser Entwicklung geschaffen. Mit einem deutlich niedrigeren Betreuungsschlüssel als in der regulären Vermittlung, flankiert durch weitere Unterstützungsangebote, werden verstärkt Personen mit komplexeren Problemlagen und höheren Integrationshürden in INGA betreut. Zudem absolvieren die INGA-Berater:innen eine zusätzliche Qualifizierung mit einem Fokus auf die Stärkung der hierfür erforderlichen Beratungskompetenzen und -methoden.

Über zehn Jahre nach Etablierung des Beratungsangebots wurde die Beratungspraxis in INGA nun erstmals im Rahmen des rechtskreisübergreifenden Forschungsprojekts „Beratung arbeitsmarktferner Arbeitsloser“ (BafAlo) näher untersucht. Hierfür wurden neben explorativen Interviews und Gruppendiskussionen qualitative Erhebungen unter Beratungskräften, Beratenen sowie Teamleitungen in drei Arbeitsagenturen durchgeführt. Dies umfasste auch die Beobachtung von Beratungsgesprächen und Gruppenveranstaltungen.

Auf dieser empirischen Grundlage wird zum einen die organisatorische Einbettung und Umsetzung der Beratung im Rahmen von INGA in den Blick genommen. Dabei lässt sich beobachten, dass INGA zwar als Angebot in den Arbeitsagenturen etabliert ist, aber aufgrund des deutlich niedrigeren Betreuungsschlüssels von Leitungsseite bisweilen als „Kapazitätsreserve“ interpretiert wird. Dies kann zur Folge haben, dass zusätzliche Aufgaben an die INGA-Teams delegiert werden. Zudem besteht ein Spannungsverhältnis zur regulären Arbeitsvermittlung, das sowohl mit dem günstigeren Betreuungsschlüssel in INGA als auch dem Prozess der Zuweisung von Beratungsfällen durch die reguläre Arbeitsvermittlung zu INGA zusammenhängt. Die Auslastung der INGA-Fachkräfte sowie die Zusammensetzung des von ihnen beratenen Personenkreises werden wesentlich durch die zumindest latent spannungsbehaftete Zuweisung von INGA-Kund:innen durch die reguläre Arbeitsvermittlung determiniert. Dies findet seinen Niederschlag vor allem im Controlling der Beratungsarbeit – und hier vor allem in der Auslastung der Beratungskräfte sowie der erzielten Integrationsquote. In diesem Kontext sind zuvorderst die INGA-Teamleitungen gefragt, denen die Aufgabe zufällt, zwischen den verschiedenen Teams und deren Leitungen zu vermitteln und die Position des INGA-Teams innerhalb der Agentur gegenüber der oberen Leitungsebene insgesamt zu vertreten.

Zum anderen werden mit Blick auf die eigentliche Beratungspraxis vier Varianten von Arbeitsmarktferne unter den Beratenen in INGA sowie unterschiedliche Beratungsansätze der Beratungskräfte herausgearbeitet. Die vier identifizierten Kundengruppen unterscheiden sich vor allem mit Blick auf ihre Arbeitsmarktferne. Unter den Beratenen finden sich zunächst solche, bei denen eine lange Phase beruflicher Stabilität und Spezialisierung durch eine abrupte

Arbeitslosigkeit abgelöst wird, während in einer zweiten Konstellation die Erwerbsverläufe der Beratenen seit vielen Jahren durch berufliche Instabilität und Wechselhaftigkeit geprägt und die Betroffenen zum wiederholten Male arbeitslos sind. Die dritte Konstellation bezieht sich auf jüngere Beratene, die keine Ausbildung haben und im Anschluss an Gelegenheitsjobs sowie ungelernte Tätigkeiten nicht selten zum wiederholten Male arbeitslos sind. Eine vierte Konstellation umfasst ebenfalls eher jüngere Personen, die nach einer Familienphase mit erheblichen Problemen beim Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt konfrontiert sind. Unabhängig von der jeweiligen erwerbsbiografischen Konstellation sind die INGA-Beratenen oftmals durch akute Lebenskrisen, familiäre Probleme oder psychische Erkrankungen belastet. Die fallspezifische Komplexität ist daher häufig hoch.

Das Beratungsverständnis der INGA-Fachkräfte spiegelt die konzeptionellen Ansprüche von INGA stark wider. Ausnahmslos gibt es bei den Fachkräften eine ausgeprägte Identifikation mit der Ganzheitlichkeit, Individualität und Intensität der Beratungsarbeit. Konkret sehen die Fachkräfte den entscheidenden Vorteil von INGA im niedrigeren Betreuungsschlüssel und den größeren zeitlichen Ressourcen, in erweiterten Handlungs- und Ermessensspielräumen, einer ausgeprägteren Zusammenarbeit mit anderen Stellen und Netzwerken, einer ergebnisoffenen Fallbearbeitung sowie einer auf den Einzelfall und die Nachhaltigkeit der Vermittlung ausgerichteten Zielperspektive. Gleichzeitig zeigt sich, dass sich die einzelnen Beratungskräfte in der Ausgestaltung der Beratung voneinander unterscheiden, insbesondere mit Blick auf einen mehr oder weniger direktiven Ansatz (der den Kund:innen eher Pläne und Vorgehensweisen vorgibt als diesen allzu große Spielräume einräumt) sowie den Grad der Integrationsorientierung und Aktivierung. Dabei variiert die konkrete Ausgestaltung auch maßgeblich in Abhängigkeit von den Beratenen, ihrer Situation und ihren Bedarfen.

Insgesamt stellt INGA in der Konzeption und Praxis ein wichtiges Angebot innerhalb des SGB III dar. Gerade in einer Zeit steigender Arbeitslosigkeit, eines dynamischen Strukturwandels und eines ausgeprägten Mismatches am Arbeitsmarkt ist eine nennenswerte Anzahl von Personen auf Leistungen nach dem SGB III angewiesen, die für eine Integration in Beschäftigung einer intensiveren Unterstützung bedürfen, als es die reguläre Arbeitsvermittlung unter den aktuellen Bedingungen leisten kann. Eine Beratung, die größere zeitliche Ressourcen für den Einzelfall aufwenden kann und über ein stärkeres methodisches Fundament verfügt, ist grundsätzlich geeignet, eine solche Unterstützung zu leisten und zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit beizutragen.

Allerdings sollte die fachliche Unterstützung und Begleitung der Beratungskräfte weiterentwickelt werden, sowohl durch ihre Vorgesetzten (Teamleitungen) als auch durch Supervisionsangebote. Die Fachaufsicht fällt bisweilen - auch aufgrund struktureller Doppelzuständigkeiten der Teamleitungen (z.B. gleichzeitige Verantwortlichkeit für INGA und den Arbeitgeberservice) - zu formal aus und erweist sich nicht immer als die beratungsbezogene Anleitung, die sie sein sollte. In ähnlicher Weise ist das Angebot der Supervision als systematische Reflexion einer anspruchsvollen Beratungsarbeit in der Breite eher unzureichend verankert. Diese Befunde sprechen für eine weitere Stärkung der Teamleitungen hinsichtlich der fachlichen Seite der Beratung sowie für die Bereitstellung von zusätzlichen Ressourcen, um Supervision bei Bedarf flächendeckend anbieten zu können. Auf der organisatorisch-institutionellen Ebene ist

zudem das Problem ungelöst, wie mit äußerst arbeitsmarktfernen Arbeitslosen umzugehen ist, wenn in INGA zugleich teils ambitionierte Integrationsziele zu erfüllen sind.

Summary

Following the Hartz IV reforms, the employment service's efforts focused primarily on people with comparatively good chances of rapid reintegration into the labour market. However, this approach meant that people facing greater obstacles in finding work received less support, a phenomenon also known as 'creaming'. The INGA programme ('Interne ganzheitliche Integrationsberatung') was created under the Third Book of the Social Code (SGB III) to counterbalance this development. With a significantly lower staff-to-client ratio than regular services, INGA provided support to individuals with more complex problems and greater difficulty integrating into the labour market. Additionally, INGA counsellors undergo further training to strengthen their counselling skills.

Over ten years after its establishment, INGA's counselling practice was examined in detail for the first time as part of the research project ('BafAlo'). This involved conducting exploratory interviews and group discussions, as well as qualitative surveys among counsellors, counselees and team leaders in three employment agencies. The research also involved observing counselling sessions and group events.

This empirical study examines the organisational embedding and implementation of counselling within the INGA framework. Although INGA is an established service within employment agencies, local senior management sometimes regards INGA as a 'capacity reserve' due to the significantly lower staff-to-client ratio. This can result in additional tasks being delegated to INGA teams. Additionally, there is tension with regular job placement services, due to the more favourable INGA staff-to-client ratio and the process of referring counselling cases from regular job placement services to INGA. The workload of INGA specialists and the composition of the group they counsel are largely determined by the allocation practices of regular employment services. This is reflected primarily in the controlling of their advisory work, particularly the advisors' workload and the integration rate achieved. This can be regarded as a crucial task for INGA team leaders. They are responsible for mediating between the various teams and their managers, as well as representing the position of the INGA team within the agency vis-à-vis senior management. This is a task that the interviewed team leaders carry out with varying approaches and focus.

Regarding actual counselling practice, four variants of labour market remoteness are identified among INGA clients, alongside the different approaches of the counsellors. The first manifestation of labour market remoteness involves clients who have experienced a prolonged period of professional stability and specialisation, followed by sudden unemployment. In a second group, the employment history of clients has been characterised by professional instability and volatility for many years, resulting in repeated unemployment. A third group comprises younger clients with no training who, after doing odd jobs and unskilled work, are unemployed, possibly for the second or third time. The fourth group comprises younger people who are facing considerable difficulties in re-entering the labour market after taking time out to

raise a family. Regardless of their employment history, INGA clients often experience acute life crises, family issues or mental health problems. This means that each case tends to be rather complex.

The understanding of counselling held by INGA's specialists strongly reflects the conceptual requirements of INGA. All of the specialists strongly identify with the holistic, individual and intensive nature of counselling work. Specifically, they see INGA's core values as being reflected in a lower staff-to-client ratio, greater time resources, an expanded scope for action and discretion, more pronounced cooperation with other agencies and networks, open-ended case processing and a perspective focused on the individual case and the sustainability of the placement. However, counsellors adopt different approaches to counselling, particularly regarding how directive, integrative and activating they are. These approaches vary significantly depending on the clients and their personal situation and needs.

The results of our study can be summarised as follows: INGA is an important service within SGB III, in both conception and practice. In times of rising unemployment, dynamic structural change and pronounced labour market mismatch, many people dependent on SGB III benefits require more intensive support to find employment than can currently be provided by regular employment services. Counselling that devotes more time to individual cases and has a stronger methodological basis is well-suited to providing such support and preventing long-term unemployment.

Our study identified areas for improvement, particularly regarding the professional support and guidance provided to counsellors. The INGA team leaders' professional supervision is sometimes too formal, partly due to their dual structural responsibilities, and does not always provide counselling staff with the necessary counselling-related guidance. Similarly, the practice of supervision as a systematic reflection on challenging counselling work is not well established. These findings suggest that team leaders require further training in the professional aspects of counselling, and that additional resources should be made available to provide supervision as needed. At an institutional level, the issue of how to deal with people who are extremely distant from the labour market remains unresolved, especially since INGA must also meet sometimes ambitious integration targets.

1 Einleitung

Die Beratung und Unterstützung von Menschen, die auf der Suche nach Arbeit sind, bildet neben der Gewährung von Transferleistungen die zentrale Aufgabe der Arbeitsverwaltung – sowohl innerhalb der Jobcenter im Rechtskreis des SGB II als auch in den Arbeitsagenturen im Rechtskreis des SGB III. Seitens der Bundesagentur für Arbeit (BA) wurden die Bemühungen um die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Beratungsdienstleistungen in den letzten Jahren deutlich intensiviert. Davon zeugt unter anderem die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der BA (Rübner/Weber 2021), die rechtskreisübergreifend die Leitlinien der arbeitnehmerorientierten Beratung definiert. Dieser zufolge soll eine qualitativ hochwertige Beratung zur Bewältigung der zentralen Herausforderungen am Arbeitsmarkt beitragen, etwa mit Blick auf den Übergang junger Menschen ins Erwerbsleben, die kontinuierliche Weiterbildung von Beschäftigten oder die Integration von Menschen mit Behinderungen oder Menschen mit komplexen Problemstellungen in den Arbeitsmarkt (ebd.: 4). Während die Beratungskonzeption die allgemeinen Prinzipien der Beratung darlegt, ist das Beratungsangebot in beiden Rechtskreisen zudem durch eine zunehmende Ausdifferenzierung und Spezialisierung auf verschiedene Zielgruppen gekennzeichnet (Enoch/Stanik 2022). Hierzu zählen etwa die Berufsberatung vor dem Erwerbsleben (BBvE), die sich an junge Menschen im Übergang von der Schule in den Beruf richtet, oder die Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE), die Menschen bei der Qualifizierung oder beruflichen Weiterentwicklung unterstützt, oder auch spezialisierte Angebote im Kontext der beruflichen Rehabilitation. Eine weitere Unterscheidung, die sich in beiden Rechtskreisen findet, betrifft spezialisierte Beratungsformate, die sich an besonders arbeitsmarktferne Personen richten. Im Fall des SGB II fällt die Betreuung dieses Personenkreises in der Regel dem Fallmanagement zu, wenngleich die Ausgestaltung dieses Angebots zwischen Jobcentern in gemeinsamer Trägerschaft von Kommune und Arbeitsagentur (gemeinsamen Einrichtungen, gE) und Jobcentern in ausschließlich kommunaler Trägerschaft (zugelassenen kommunalen Trägern, zkT) bisweilen variiert. Im Rechtskreis des SGB III richtet sich seit zwölf Jahren die „Interne ganzheitliche Integrationsberatung“, kurz „INGA“, als Regelangebot an arbeitsmarktferne Personen, die in den Arbeitsagenturen betreut werden.

Beratung und Vermittlung von Arbeitslosen wird seit Ende der 1980er Jahre verstärkt wissenschaftlich untersucht (Eberwein/Tholen 1987). Zudem hat dieser Forschungszweig durch die Hartz-Reformen und die mit ihnen einhergehenden Evaluationen gerade in den letzten 20 Jahren stark an Bedeutung gewonnen (exemplarisch Senghaas/Bernhard 2021 oder Sowa/Staples 2017). Allerdings gilt die Aufmerksamkeit der Forschungsarbeiten in der deutlichen Mehrheit der Arbeit in den Jobcentern, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass in deren Arbeit der mit den Hartz-Reformen vollzogene Paradigmenwechsel hin zu einer aktivierenden Arbeitsmarktpolitik in Deutschland besonders prägnant zum Ausdruck kommt. Das spezialisierte Beratungsangebot INGA hingegen war jenseits der Evaluation des Vorläuferprojekts PINGUIN (Baethge-Kinsky et al. 2011; Müntnich et al. 2010) bislang kaum Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Außerdem gibt es kaum Studien, die systematisch sowohl die Beratungsinteraktionen als auch die Perspektive der Beratenden und Beratenen untersucht.

Der vorliegende Forschungsbericht stellt daher die erste umfassende Bestandsaufnahme von INGA seit deren flächendeckender Einführung im Jahr 2013 dar, welche die Perspektiven aller an den Interaktionen Beteiligten in den Blick nimmt. Die hier präsentierten Ergebnisse entstammen dem kooperativen Forschungsprojekt „Beratung arbeitsmarktferner Arbeitsloser“ (kurz BafAlo), das zwischen Juli 2023 und Juni 2025 gemeinsam von Forschenden des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und dem Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) durchgeführt wurde.

Inhaltlich gliedert sich der Forschungsbericht in folgender Weise: Zunächst wird die Genese von INGA nachgezeichnet und deren aktuelle Umsetzungsform beschrieben (Abschnitt 1.1), um anschließend die im Projekt verfolgten Fragestellungen zu präzisieren (Abschnitt 1.2). Kapitel 2 geht auf die Anlage des Forschungsprojektes ein und stellt das Vorgehen im Rahmen der Exploration (Abschnitt 2.1) und der Fallstudien samt dem darin erhobenen Material (Abschnitt 2.2) sowie die darauf bezogenen Auswertungsstrategien (Abschnitt 2.3) dar. In Kapitel 3 und 4 werden die Ergebnisse der Erhebungen vorgestellt. Diese betreffen einerseits die Organisations- und andererseits die Beratungsebene, wodurch ein möglichst umfassendes Bild von INGA gezeichnet werden soll. Kapitel 3 behandelt die Resultate zur organisatorischen Verankerung und Umsetzung von INGA. Hierbei werden die organisatorischen Rahmenbedingungen (Abschnitt 3.1), die Zuweisung von Kund:innen zu INGA (Abschnitt 3.2) sowie das Controlling und die Dokumentation von INGA-Beratungen (Abschnitt 3.3) diskutiert. Kapitel 4 widmet sich dem Kern der Arbeit in INGA, der eigentlichen Beratungspraxis. Zunächst sind die Manifestationen der „Arbeitsmarktferne“ von INGA-Kund:innen vordergründig, wobei vier verschiedene Konstellationen identifiziert und jeweils allgemein sowie anhand von Fallbeispielen dargestellt werden (Abschnitt 4.1). Anschließend stehen unter Nutzung der vorausgegangenen Falldarstellungen die Beratungsverständnisse und -stile der INGA-Fachkräfte im Fokus. Zudem werden die Selbsteinschätzungen der Beratungsfachkräfte den Fremdeinschätzungen der Teamleitungen und Kund:innen gegenübergestellt (Abschnitt 4.2). Zu guter Letzt wird auf die Durchführung von Gruppenveranstaltungen als weiterem Bestandteil der Beratungsarbeit in INGA geblickt (Abschnitt 4.3). Der Forschungsbericht endet mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse auf der Organisations- und Beratungsebene sowie darauf basierenden Schlussfolgerungen (Kapitel 5).

1.1 Hintergrund und Genese der INGA

Mit den zum Jahresbeginn 2005 abgeschlossenen Hartz-Reformen wurde in Deutschland eine weitreichende Transformation hin zu einem aktivierenden Sozialstaat vollzogen (Dingeldey 2007). Zentrale Elemente dieser Transformation waren u. a. die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe in der neu geschaffenen Grundsicherung nach dem SGB II, eine im internationalen Vergleich besonders inklusive Definition der Erwerbsfähigkeit, die Einführung von Workfare-Elementen in Form verpflichtender Teilnahme an sanktionsbewährten Arbeitsgelegenheiten („1-Euro-Jobs“) sowie die Zahlung eines einheitlichen, bedarfsgeprüften Regelsatzes (ALG II) für Menschen, die Leistungen nach dem SGB II beziehen. Diese Wende wurde unter den Bedingungen einer hohen und anhaltenden strukturellen (Langzeit-)Arbeitslosigkeit vollzogen, die sich in einer Arbeitslosenquote von über zehn Prozent zum Zeitpunkt der Reform spiegelte.

Die Anstrengungen der Arbeitsvermittlung fokussierten sich lange Zeit vor allem auf Personen, die vergleichsweise gute Chancen auf eine zügige Re-Integration in den Arbeitsmarkt hatten. Im Umkehrschluss ging eine solche Strategie zulasten der Unterstützung von Personen, die bei der Arbeitssuche mit größeren Hemmnissen konfrontiert sind, was auch als Creaming bezeichnet wird (Schütz 2008). Mit dem „Projekt Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN) wurde für den Rechtskreis des SGB III bewusst ein Gegengewicht zu dieser Entwicklung geschaffen. Mit einem deutlich niedrigeren Betreuungsschlüssel als in der regulären Vermittlung, flankiert durch weitere Informations- und Unterstützungsangebote, wurden verstärkt solche Personen in INGA betreut, die komplexere Problemlagen aufwiesen und schwerer in Arbeit zu integrieren waren.[1] Diese Logik entsprach auch der Schaffung einer Inhouse-Alternative zu den Angeboten, die sonst üblicherweise durch externe Arbeitsmarktdienstleister angeboten werden.

Somit wurde bereits das Vorläuferprojekt von INGA dezidiert in Konkurrenz zu den Dienstleistungen externer Anbieter gesetzt, so dass der Idee einer intensivierten Betreuung im SGB III von Beginn an auch eine ökonomische Perspektive zugrunde lag. Ebendies zeigt sich auch in den Ansätzen der Evaluation, die für dieses Projekt genutzt wurden. Diese ermittelten u. a. eine positive Kosten-Nutzen-Relation für PINGUIN (Krug/Stephan 2016), was mit leichten Einschränkungen auch für den Vergleich mit der Unterstützung durch private Anbieter galt. So konnte durch eine Betreuung in PINGUIN die Arbeitslosigkeitsdauer der dort betreuten Personen im Vergleich mit einer Kontrollgruppe gesenkt und die Wahrscheinlichkeit einer Vermittlung in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung erhöht werden; ein Befund, der sich auch für besonders arbeitsmarktferne Personen bestätigte. Im Vergleich mit privaten Arbeitsmarktdienstleistern wurden vor allem der Wegfall von Schnittstellen und den damit einhergehenden Doppelaufwänden als Vorzug hervorgehoben. Schließlich wurde der im Rahmen von PINGUIN verfolgte Ansatz auch als Gelegenheit betrachtet, die eingangs angeführte Weiterentwicklung der Beratungskompetenz innerhalb der Arbeitsagentur zu befördern.

Infolge dieser positiven Gesamtbilanz wurden auf der Grundlage des Ansatzes von PINGUIN ab 2011 die ersten regulären INGA-Teams in den Arbeitsagenturen gegründet. Deren Arbeit basierte auf dem ebenfalls 2011 veröffentlichten Fachkonzept „Interne ganzheitliche Integrationsleistung im SGB III“ (BA 2011). Darin waren die wesentlichen Charakteristika von INGA dokumentiert, etwa mit Blick auf die fachlich-methodischen Anforderungen, die Aufbau- und Ablauforganisation sowie das Personal und die Wirkungsmessung des Angebots. 2013 war INGA als Regelangebot schließlich in allen Arbeitsagenturen etabliert und stellt seitdem im SGB III eine Binnendifferenzierung in der Betreuung von Arbeitslosen dar.

Nach wie vor zeichnet sich INGA durch einen gegenüber der regulären Arbeitsvermittlung deutlich reduzierten Betreuungsschlüssel aus. So betreut eine INGA-Fachkraft in Vollzeit in der Regel ca. 70 Kund:innen, während diese Relation in der regulären Vermittlung mindestens doppelt bis teilweise drei Mal so hoch ausfällt. Weiterhin durchlaufen die INGA-Fachkräfte in der Regel zu Beginn ihrer Arbeit tätigkeitsbegleitend eine Qualifizierung, die auf die Stärkung der Beratungskompetenzen abstellt. Schließlich ist INGA dadurch gekennzeichnet, dass von den INGA-Berater:innen selbst regelmäßig Gruppenveranstaltungen für den von ihnen betreuten

[1] Vergleichbare Ansätze hierzu im SGB II waren die Berliner Joboffensive (BJO) (Fertig 2015) sowie die Erweiterte Joboffensive (EJO) (Apel et al. 2014).

Personenkreis durchgeführt werden, etwa zu Bewerbungsvorbereitungen oder Themen wie Gesundheit. Optional können sich die INGA-Beratenen zum weiterführenden Austausch und zur gegenseitigen Unterstützung zudem in Selbsthilfegruppen, die in INGA als „Erfolgsteams“ bezeichnet werden, zusammenschließen. Insbesondere die Gruppenveranstaltungen verweisen noch einmal auf die Idee, dass in INGA auch solche Leistungen erbracht werden, die gerade in der regulären Arbeitsvermittlung oftmals an externe Dienstleister ausgelagert werden.

Auf dieser Grundlage ist INGA seit mittlerweile über zehn Jahren fester Bestandteil der Organisationsstrukturen und Beratungsangebote aller Arbeitsagenturen. Gleichwohl stand INGA noch bis 2019 unter dem Vorbehalt, dass sich die intensivere Betreuung aus einer ökonomischen Kosten-Nutzen-Perspektive als vorteilhaft erweisen musste, so dass ein grundsätzlicher Rechtfertigungsdruck zur Aufrechterhaltung von INGA bestand. Auch wenn auf diese Maßgabe mittlerweile verzichtet wird, so wird INGA – wie die Interviews dieser Studie zeigen – innerhalb der BA nach wie vor teilweise kritisch hinterfragt mit Blick auf Sinn und Angemessenheit eines solchen Angebots. Hinzu kommen anhaltende Reformprozesse innerhalb der Arbeitsagentur, etwa die Erprobung neuer Kundenkernprozesse (Senghaas et al. 2023), die den Fortbestand von INGA in seiner jetzigen Form bisweilen ungewiss erscheinen lassen. Insgesamt ist INGA somit einerseits strukturell fest verankert, aber andererseits laufend im Blickfeld für Organisationsreformen innerhalb der BA.

1.2 Anlage und Erkenntnisinteresse des Forschungsprojekts BafAlo

Wie an den vorangehenden Ausführungen deutlich wurde, handelt es sich bei INGA um ein etabliertes, zielgruppenspezifisches Beratungsangebot innerhalb des SGB III. Angesichts der Intensität, mit der in den letzten Jahren Beratungsprozesse in der Arbeitsverwaltung untersucht wurden, überrascht es daher durchaus, dass seit der flächendeckenden Einführung von INGA kaum Untersuchungen zu diesem Angebot durchgeführt und publiziert wurden. Eine der wenigen Ausnahmen stellt eine Studie von Bender und Brandl aus dem Jahr 2017 dar, in der INGA bei der Betrachtung des Spannungsfeldes „von Bürokratie und Professionalität“ mitberücksichtigt wird (Bender/Brandl 2017). Insofern kann der vorliegende Bericht als erster umfassender Beitrag zur Untersuchung dieser Beratungsdienstleistung verstanden werden.

Dieser Bericht entspringt einem Projekt, das sich der „Beratung von arbeitsmarktfernen Arbeitslosen“ (BafAlo) widmete und dabei sowohl INGA im SGB III als auch das beschäftigungsorientierte Fallmanagement im SGB II umfassend untersucht hat. Das Projekt wurde 2023 vom IAB initiiert und war von Beginn an rechtskreisübergreifend und arbeitsteilig angelegt. Die Arbeitsteilung verlief dabei entlang der Rechtskreise: Das Fallmanagement im SGB II war Forschungsgegenstand der Forschenden des IAB, während INGA als Angebot für arbeitsmarktferne Personen im SGB III von einem Forschungsteam des ISG analysiert wurde. Die beiden Teilprojekte waren dabei im Wesentlichen analog angelegt und wurden vergleichend analysiert.

Methodisch wurde ein rein qualitatives Design gewählt, das vor allem rekonstruktive Methoden der Sozialforschung nutzt. So wurden qualitative Erhebungen in Jobcentern und Arbeitsagenturen derselben Regionen vorgenommen und dabei ein weitgehend identischer Ansatz in der Durchführung der Interviews und Beobachtung von Beratungsgesprächen gewählt. Die Auswertungen des erhobenen Materials wurden in Teilen kooperativ von beiden Teams im

Rahmen von Arbeitstreffen und Forschungswerkstätten mit einem interpretativen Zugang vorgenommen, in Teilen aber auch getrennt innerhalb der jeweiligen Teams.

Inhaltlich verfolgt das Teilprojekt zu INGA zwei wesentliche Erkenntnisinteressen, die sich auch in der Gliederung des Forschungsberichts widerspiegeln. Zunächst wird INGA aus einer Organisationsperspektive untersucht. Aus diesem Blickwinkel steht die Frage im Vordergrund, wie INGA als spezialisierte Dienstleistung in das Beratungsportfolio und die Organisationsstrukturen der einzelnen Arbeitsagenturen eingebettet ist. Dies betrifft sowohl formale Fragen wie die Verankerung der Teams in den einzelnen Agenturen als auch prozessuale Fragen der Kooperation mit der regulären Arbeitsvermittlung sowie der Steuerung durch Weisungen und Controllingvorgaben. Diesen Fragen wird auch unter Berücksichtigung der INGA-Teamleitungen nachgegangen, die als Bindeglied zwischen Beratungspraxis und oberer Steuerungsebene agieren und somit aus einer Organisationsperspektive zentral sind. Vor allem im Rekurs auf diese Position lässt sich die Frage beantworten, wie das Handeln in der Beratung in INGA organisational gerahmt und gesteuert wird. Das zweite Interesse gilt der Beratungspraxis in INGA. Da sich INGA dezidiert an arbeitsmarktferne Personen richtet, bildet die Frage nach der Bedeutung dieses Begriffs im SGB III den Ausgangspunkt für ein Verständnis der Beratungspraxis. Daran schließt sich auch die Frage an, welche wiederkehrenden Konstellationen sich unter den Beratenen in INGA finden lassen, um auf diese Weise das Spektrum der Problemlagen zu erschließen. Ebenfalls von Interessen sind Fragen nach den Beratungsverständnissen und -stilen der INGA-Fachkräfte sowie nach dem Verhältnis zwischen „Konzept“ und „gelebter Praxis“ der INGA-Beratungsarbeit. Schließlich wird auch der Frage nachgegangen, welchen Stellenwert die Gruppenangebote in INGA haben.

Dezidiert nicht Gegenstand des vorliegenden Forschungsberichts sind rechtskreisübergreifende Analysen, die sich als Möglichkeit aus der Anlage des Forschungsprojekts ergeben. Eine solche Perspektive wird in anderen, gemeinsam von beiden Projektteams erstellten Publikationen eingenommen.

2 Erhebungsdesign und methodisches Vorgehen

Die Erhebung der Daten für das Projekt erfolgte in zwei Phasen. Zunächst diente eine initiale Explorationsphase dazu, den Forschungsgegenstand zu erschließen. Auf diese Weise konnte ein erster Eindruck von der Praxis von INGA und unterschiedlichen lokalen Umsetzungen gewonnen werden. Zugleich wurde damit kompensiert, dass es zu INGA als spezialisiertem Beratungsangebot nahezu keinerlei Literatur oder Forschungsergebnisse gibt, auf der bzw. denen das Projekt hätte aufbauen können. Methodisch wurden in dieser Phase Dokumentenanalysen sowie Expert:innen-Interviews und Gruppendiskussionen genutzt. In einer zweiten Phase wurden vertiefende Fallstudien mit verschiedenen Formen von qualitativen Erhebungen an insgesamt drei Standorten durchgeführt, die sich in ihrer Ausrichtung auf die zuvor gewonnenen Erkenntnisse stützen konnten. Beide Phasen erfolgten zeitlich synchron zum Vorgehen in der Untersuchung des beschäftigungsorientierten Fallmanagements im SGB II.

2.1 Exploration

Ein erster Schritt in der Exploration bestand darin, die vorliegenden Dokumente zu INGA zu sichten. Hierzu zählten einerseits die Evaluationsergebnisse zum Vorgängerprojekt PINGUIN, auf dem INGA konzeptionell aufbaut (Müntnich et al. 2010, Baethge-Kinsky et al. 2011), sowie andererseits Papiere der BA zur Umsetzung von INGA. Letztere umfassten etwa das Fachkonzept von INGA (BA 2011), Arbeitshilfen und Weisungen mit direktem Bezug zu INGA sowie einzelne Dokumente, die teils von lokalen Dienststellen der BA zu INGA erstellt wurden.

Diese konzeptionelle Grundlage bildete wiederum den Hintergrund für explorative Interviews in drei Regionaldirektionen sowie der Zentrale der BA. Methodisch waren diese Erhebungen als Expert:innen-Interviews (Kruse 2015) angelegt, um gezielt die „Vogelperspektive“ von Verantwortlichen auf der strategischen Ebene zu erheben. Hinsichtlich ihrer Distanz zur Praxis sind die beiden adressierten Organisationsebenen der BA abgestuft: So dominiert auf Ebene der BA-Zentrale der Blick auf die strategische Gesamtheit des Angebots INGA, während unter den Expert:innen in den Regionaldirektionen aufgrund ihres Aufgabenzuschnitts der Kontakt zu den Verantwortlichen auf der Ebene der einzelnen Agenturen tendenziell intensiver ist. Inhaltlich standen in diesen Interviews Fragen nach der Zielstellung und Ausrichtung von INGA, dem Stellenwert von INGA innerhalb des Beratungsportfolios der BA sowie das Verständnis von Arbeitsmarktferne im Vordergrund. Die Interviews wurden im Sommer 2023 erhoben, wobei sich auf der Ebene der Regionaldirektionen teilweise personelle Überschneidungen mit den Interviews im Rahmen des SGB-II-Teils der Studie ergaben.

Das dritte Element der Exploration bildeten zwei Gruppendiskussionen, die im Herbst 2023 per Video durchgeführt wurden. Für die eine Gruppendiskussion wurden insgesamt sechs INGA-Berater:innen aus verschiedenen Standorten aus ganz Deutschland gewonnen, während an der anderen Gruppendiskussion sechs Fachkräfte aus der regulären Arbeitsvermittlung verschiedener Arbeitsagenturen teilnahmen. Die Gruppendiskussion mit den INGA-Berater:innen war primär durch das Anliegen motiviert, noch vor der eigentlichen Feldphase einen tieferen

Einblick in die Praxis der INGA-Beratung und deren Heterogenität zu erhalten. Dabei wurden keine INGA-Fachkräfte aus Standorten einbezogen, die später für die Durchführung der Fallstudien dienten. Schwerpunkte dieser Gruppendiskussion waren auf einer organisatorischen Ebene die Rahmenbedingungen der Beratung, die Kooperation mit der regulären Arbeitsvermittlung sowie die Dokumentation der Beratungsarbeit. Mit Blick auf die Beratungspraxis interessierten die Sichtweisen auf die betreute Zielgruppe und deren Herausforderungen, typische Schwerpunkte und Themen der Beratungsarbeit, die Nutzung von Ermessensspielräumen sowie der Einsatz von Gruppenveranstaltungen. Auf diese Weise wurde im Rahmen der Gruppendiskussion mit den INGA-Berater:innen ein breites Spektrum von Themen unter Einbeziehung einer relevanten Gruppe von Praktiker:innen erörtert.

Die Gruppendiskussion mit den Fachkräften der regulären Arbeitsvermittlung verfolgte zweierlei Erkenntnisschwerpunkte. Auf der einen Seite waren das grundlegende Beratungsverständnis der regulären Vermittlungskräfte und die Problemlagen der dort betreuten Personen als Kontrastfolie für die Praxis der INGA-Beratung von Interesse. Auf der anderen Seite stand deren Perspektive auf die INGA-Beratung und die Kooperation mit den dort beschäftigten Kolleg:innen im Vordergrund. Letzteres ist insbesondere deshalb relevant, weil die INGA-Fachkräfte für die Gewinnung von Beratungsfällen auf die aktive Zuweisung von Fällen aus der regulären Arbeitsvermittlung angewiesen sind (s. a. Abschnitt 3.2); ein Sachverhalt, der sich im Zuge der weiteren Arbeiten als überaus bedeutsam erweisen sollte.

In beiden Gruppendiskussionen wurde ausschließlich der Ton aufgezeichnet, der anschließend zu Auswertungszwecken als Transkript aufbereitet wurde. Genauso wurden auch die Expert:innen-Interviews akustisch aufgezeichnet und verschriftlicht.

2.2 Anlage und Durchführung der vertiefenden Fallstudien

Den zentralen empirischen Baustein der Studie markieren die vertiefenden Fallstudien, die an insgesamt drei über Deutschland verteilten Standorten durchgeführt wurden. Die Auswahl der Fallstudienstandorte erfolgte innerhalb des gesamten BafAlo-Teams gemeinsam für das SGB II und SGB III. Aufgrund dieser Parallelität in den Erhebungen mussten in den jeweiligen Regionen drei Dimensionen berücksichtigt werden:

1. *Allgemeine regionale Rahmenbedingungen:* Hierzu zählen die räumliche Verteilung der Standorte über Deutschland, die Raumstruktur (Stadt/Land) und zentrale Eckdaten des Arbeitsmarkts hinsichtlich Ausmaß und Struktur der regionalen Arbeitslosigkeit.
2. *Spezifika des Fallmanagements im SGB II:* Berücksichtigt wurde hierfür grundlegend die Unterscheidung zwischen kommunalen Jobcentern und gemeinsamen Einrichtungen sowie darüber hinaus spezifische Ausrichtungen des Fallmanagements.
3. *Spezifika der regionalen, organisationalen Umsetzung von INGA:* Für die INGA-Umsetzung wurde zwischen Standorten unterschieden, bei denen eine Teamleitung ausschließlich für INGA zuständig ist, und solchen, bei denen die Teamleitung noch weitere Leitungsaufgaben übernimmt (z. B. die Leitung des Arbeitgeber-Services).

Die Anzahl der Unterscheidungen verdeutlicht, dass die einzelnen Merkmale nur begrenzt zwischen den verschiedenen Standorten variiert werden konnten. Gleichwohl wurde darauf

geachtet, dass jede einzelne der genannten Ausprägungen an mindestens einem Standort vertreten war: also eine Arbeitsagentur im ländlichen Raum genauso wie Jobcenter in verschiedener Trägerschaft oder auch die verschiedenen organisatorischen Merkmale der Umsetzung der INGA-Beratung bzw. des Fallmanagements.

Insgesamt ergab sich somit ein Sample an Untersuchungseinheiten, das mit Blick auf die regionalen Rahmenbedingungen und INGA die folgenden Merkmale aufwies:

Tabelle 1: Auswahl der Fallstudienstandorte

	Standort A	Standort B	Standort C
Region	Ost	Süd	West
Gebietsstruktur	Städtisch	Ländlich	Städtisch
Höhe der Arbeitslosenquote	Überdurchschnittlich	Unterdurchschnittlich	Durchschnittlich
Organisationsform von INGA	Teamleitung mit mehreren Zuständigkeiten	Teamleitung nur für INGA zuständig	Teamleitung nur für INGA zuständig

Quelle: Eigene Darstellung.

An allen drei Standorten wurde ein identisches Programm an qualitativen Erhebungen umgesetzt. Diese umfassten die folgenden Elemente:

Ein Interview mit der INGA-Teamleitung wurde durchgeführt, um die Einbettung von INGA in den lokalen Organisationskontext zu rekonstruieren und die Funktion der Teamleitungen als Bindeglied zwischen Beratungspraxis und Leitungsebene näher zu beleuchten, etwa mit Blick auf den Umgang mit dem Controlling der Beratungsarbeit in INGA. Auch die Perspektive auf das lokale INGA-Team in seiner Gesamtheit wurde in diesem Rahmen adressiert.

Pro Standort wurden vier nicht-teilnehmende Beobachtungen von vier INGA-Beratungen umgesetzt, die wiederum aus jeweils den folgenden fünf separaten, allesamt akustisch aufgezeichneten Erhebungen bestanden:

- *Vorgespräche mit den INGA-Fachkräften vor der Beratung:* Diese adressierten deren Erwartungen an und die Vorbereitungen auf das bevorstehende Beratungsgespräch sowie die Einordnung des Gesprächs in den Kontext der bisherigen Beratung der betreffenden Person. Diese Interviews waren bewusst kurz und thematisch fokussiert angelegt und dauerten etwa 15 Minuten.
- *Vorgespräche mit den Kund:innen vor der Beratung:* In Analogie zu den Vorgesprächen mit den Fachkräften wurden auch Vorgespräche mit den Kund:innen geführt. In den ebenfalls auf ca. 15 Minuten angelegten Interviews standen die bisherigen Erfahrungen der Kund:innen mit INGA im Vordergrund sowie die Erwartungen und Vorbereitungen mit Blick auf den anstehenden Beratungstermin.
- *Nicht-teilnehmende Beobachtungen der Beratungssituation:* Die Beratungsgespräche wurden durch zwei Forschende beobachtet und akustisch aufgezeichnet. Dies wurde ergänzt durch Notizen entlang eines zuvor erstellten Beobachtungsrasters. Darin wurden etwa die

Räumlichkeiten der Beratung, das Erscheinungsbild der Beteiligten sowie nonverbale Aspekte während der Beratung wie Gestik und Mimik sowie der Einbezug von technischen Hilfsmitteln dokumentiert.

- *Interviews mit den INGA-Fachkräften nach der Beratung:* Diese Interviews thematisierten einerseits die Einordnung und Bewertung der beobachteten Beratung sowie andererseits die Erfahrungen als INGA-Fachkraft insgesamt. Der zweite Teil des Interviews diente dazu, ein breiteres Bild von der Beratungsarbeit zu gewinnen und auch organisationale Aspekte von INGA aus der Perspektive der einzelnen Fachkräfte zu beleuchten.
- *Interviews mit den Kund:innen nach der Beratung* stellten erneut in Analogie zu den Nachgesprächen mit den Fachkräften zunächst eine kurze Einordnung und Bewertung der beobachteten Beratung in den Vordergrund. Daran schloss sich ein längerer biographisch-narrativer Teil an, um ein besseres Verständnis vom Werdegang der Beratenen, deren Situation und Unterstützungsbedarfen zu erlangen.
- *Nicht-teilnehmende Beobachtung einer Gruppenveranstaltung:* Da die Gruppenveranstaltungen ein Alleinstellungsmerkmal von INGA darstellen, wurde an jedem Standort eine passiv-teilnehmende Beobachtung einer Gruppenveranstaltung durchgeführt, jeweils mit einem anderen thematischen Schwerpunkt. Auch hierbei wurde der Ton aufgezeichnet sowie ein Beobachtungsprotokoll erstellt, das die wesentlichen Rahmenbedingungen und Inhalte der Veranstaltung festhielt. Dies wurde ergänzt mit einer anschließenden Gruppendiskussion mit den Teilnehmenden, in denen Einschätzungen und Bewertungen der Gruppenveranstaltung erhoben wurden.

Insgesamt ergibt sich damit für jeden Fallstudienstandort ein Set von 22 Erhebungen pro Standort, was einem Gesamtumfang von 66 Erhebungen im Rahmen der Fallstudien entspricht, wie sich der folgenden Tabelle 2 entnehmen lässt.

Tabelle 2: Überblick über die durchgeführten Erhebungen

	Standort A	Standort B	Standort C	Total
Teamleitungs-Interviews	1	1	1	3
Passiv-teilnehmende Beobachtung einer Gruppenveranstaltung inkl. Gruppendiskussion	1	1	1	3
Vorgespräche mit Fachkräften	4	4	4	12
Vorgespräche mit Beratenen	4	4	4	12
Nicht-teilnehmende Beobachtungen von Beratungsgesprächen	4	4	4	12
Anschlussinterviews mit Fachkräften	4	4	4	12
Anschlussinterviews mit Beratenen	4	4	4	12
Total	22	22	22	66

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Fallstudien wurden zwischen Dezember 2023 bis Sommer 2024 durchgeführt. In allen Fällen wurden alle einbezogenen Personen über den Datenschutz informiert und deren explizites Einverständnis eingeholt. In keinem der Fälle widersprachen die Beteiligten einer Aufzeichnung, so dass alle Interviews und Beobachtungen wie geplant durchgeführt, dokumentiert und ausgewertet werden konnten.

Die Auswahl der Kund:innen erfolgte iterativ und in enger Zusammenarbeit mit den Beratungskräften. Diese eruierten zunächst, welche der von ihnen beratenen Personen grundsätzlich bereit waren, an der Studie teilzunehmen. In einem zweiten Schritt wurde – je nach Anzahl der grundsätzlich interessierten Beratenen – eine Auswahl getroffen, um auf diese Weise sukzessive ein Sample von kontrastiven Beratungsfällen aufzubauen. Alle Beratenen, die einer Beobachtung ihrer persönlichen Beratung zustimmten und an einem Vorher- und Nachherinterview teilnahmen, erhielten ein Incentive von 50 Euro, die Teilnehmenden an den Gruppenveranstaltungen bekamen ein Incentive von 20 Euro.

Die folgende Tabelle 3 gibt einen Überblick über die realisierten Fälle des Samples an Kund:innen nach zentralen soziodemographischen Merkmalen. Dabei fällt der deutliche Überhang von zwei Dritteln Frauen auf, der vor allem darauf zurückgeht, dass Männer sich deutlich seltener für eine Teilnahme an der Studie bereiterklärten. Hinsichtlich des Alters dominiert die Gruppe der Über-50-Jährigen, was durchaus als charakteristisch für INGA zu erachten ist, da Ältere eine quantitativ bedeutsame Zielgruppe des Angebots bilden. Auch im gesamten SGB III gibt es unter den Arbeitslosen viele Ältere. Mehr als 30 % sind gemäß BA-Arbeitslosenstatistik mindestens 55 Jahre alt. Etwa gleich große Anteile sind ledig oder leben in einer Partnerschaft mit Kindern, während sich nur eine Person in einer Partnerschaft ohne Kinder befindet. Unter den einbezogenen Kund:innen finden sich keine Alleinerziehenden. Der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund ist eher gering, wenn man bedenkt, dass laut BA-Arbeitslosenstatistik rund ein Viertel aller Arbeitslosen des SGB III keine deutsche Staatsangehörigkeit haben. Alle einbezogenen Kund:innen verfügen über einen Schulabschluss. In manchen Fällen handelt es sich dabei allerdings um Förderschulabschlüsse oder Hauptschulabschlüsse, die nachträglich im Rahmen von Maßnahmen erworben wurden. Ein Drittel hat keinen anerkannten Berufsabschluss.

Tabelle 3: Überblick über die Merkmale der erhobenen Beratungsfälle

Fall	Stand-ort	Alter	Geschlecht	Migration	Schulabschluss	Berufsabschluss	Familienstand/ Kinder
1	A	26	W	Nein	Hauptschule	Keiner (Ausbildung abgebrochen)	Verheiratet, ein Kind
2	A	32	M	Nein	Förderschule	Keiner	Ledig, mit Partnerin
3	A	58	M	Nein	Mittlerer Schulabschluss	Ja (Umschulung Bürokaufmann)	Ledig
4	A	33	W	Nein	Mittlerer Schulabschluss	Ja (Hotelfachfrau)	Verheiratet, zwei Kinder
5	B	35	W	Ja (Süd-amerika)	Mittlerer Schulabschluss	Ja (Einzelhandelskauffrau)	Geschieden

Fall	Stand-ort	Alter	Geschlecht	Migration	Schulabschluss	Berufsabschluss	Familienstand/ Kinder
6	B	60	W	Nein	Hauptschule	Ja (Maschinenführerin)	Geschieden, ein Kind
7	B	30	M	Ja (Südosteuropa)	Hauptschule	Keiner	Ledig
8	B	55	W	Nein	Mittlerer Schulabschluss	Ja (Steuerfachgehilfin)	Verheiratet, zwei Kinder
9	C	42	W	Nein	Mittlerer Schulabschluss	Ja (Fluggeräte-elektronikerin)	Ledig
10	C	58	W	Nein	Abitur	Ja (Industriekauf-frau)	Geschieden, zwei Kinder
11	C	53	W	Nein	Abitur	Keiner (Studium abgebrochen)	Verheiratet, zwei Kinder
12	C	48	M	Nein	Hauptschule	Ja (Elektroinstallateur)	Verheiratet, ein Kind

Quelle: Eigene Darstellung.

Ziel des Samplings kann keine Repräsentativität im statistischen Sinne sein, sondern in Anlehnung an das Prinzip des theoretischen Samplings (Corbin/Strauss 2008) vor allem eine Kontrastivität der Fälle mit Blick auf die Beratungssituation, die es erlaubt, den Forschungsgegenstand in seiner Komplexität auszuleuchten. Um solche kontrastiven Fälle zu finden, wurde der Austausch mit den Beratungskräften im Vorfeld der Fallstudien genutzt. Gleichwohl lässt sich bei einem solchen Vorgehen, das auf Freiwilligkeit beruht und auf die Beobachtung einer sensiblen Interaktion abzielt, eine gewisse Selektivität nicht vermeiden, da die Bereitschaft zur Teilnahme sich durchaus zwischen verschiedenen Personengruppen unterscheidet. Dies verdeutlichen etwa die ungleichen Anteile von Männern und Frauen, was charakteristisch ist für derartige Studien mit Blick auf die geschlechtsspezifische Teilnahmebereitschaft. Auch gestaltete es sich an einem Standort insgesamt schwierig, überhaupt Kund:innen für eine Beobachtung der Beratung zu gewinnen. Trotz dieser Limitationen konnte im Zuge der Erhebungen insgesamt eine umfangreiche qualitative Basis für die darauffolgenden Auswertungen geschaffen werden.

Zusätzlich zu den insgesamt zwölf realisierten Beobachtungen wurden Daten zu 24 weiteren Fällen (acht je Standort) mittels des digitalen Dokumentationssystems VerBIS (Vermittlungs-, Beratungs- und Informationssystem) gesichtet. Die Informationstiefe dieser Daten war zwar begrenzt, ihre Nutzung erwies sich aber insbesondere für die Einordnung des realisierten Beobachtungsamples hinsichtlich der unterschiedlichen Problemlagen der Beratenen sowie der Manifestationen der „Arbeitsmarktferne“ als hilfreich.

2.3 Auswertungsstrategie

Das Vorgehen in der Auswertung des erhobenen Materials erfolgte sowohl innerhalb des Teilprojekts, das für den SGB-III-Teil der Studie zuständig war, als auch rechtskreisübergreifend unter Beteiligung der Mitarbeitenden aus beiden Teilprojekten. Ausschlaggebend waren dafür

sowohl inhaltliche als auch methodische Erwägungen. Zum einen war es entscheidend, dass das für INGA verantwortliche Team das erhobene Material in seiner Gänze und Vielfalt überblickt und sich ein vertieftes Wissen über die Spezifika erarbeitet. Dies wurde primär innerhalb des SGB-III-Teilprojekts geleistet. Zum anderen sollte durch die kontinuierliche rechtskreisübergreifende Auswertungsarbeit ein inhaltlicher Austausch zu den untersuchten Beratungsangeboten gewährleistet werden. Letztlich adressieren beide Beratungsangebote besonders arbeitsmarktferne Zielgruppen in den Rechtskreisen SGB II und SGB III, so dass sich auch thematische Überschneidungen mit Blick auf die untersuchte Beratungspraxis ergeben. Die Kontrastierung der verschiedenen Beobachtungen und Herausforderungen über die Rechtskreise hinweg erwies sich dabei immer wieder als hilfreich für die Gewinnung eines breiteren Verständnisses beider Untersuchungsgegenstände und die Bestimmung von allgemeinen Handlungsproblemen. Genauso wurden dadurch rechtskreisspezifische Aspekte der Beratungsangebote offengelegt und damit Differenzen zwischen den Angeboten deutlicher, etwa mit Blick auf die Zielgruppen und Themen der Beratung.

Die Auswertung der explorativen Interviews und Gruppendiskussionen basiert auf dem methodischen Ansatz der Grounded Theory (Glaser/Strauß 2008). Erste Codierungen wurden von den jeweils zuständigen Teams vorgenommen, um dann die weitere Auswertung und Codierung teamübergreifend gemeinsam vorzunehmen. Auf diese Weise wurde ein gemeinsames analytisches Verständnis beider Beratungsformate erarbeitet, das wiederum wesentlich in die Erstellung der Erhebungsinstrumente für die darauffolgenden Fallstudien einfloss und auch den weiteren inhaltlichen Austausch erleichterte.

Das im Zuge der Fallstudien erhobene Material wurde zunächst deskriptiv ausschließlich innerhalb des INGA-Teams ausgewertet. Anhand der Transkripte und Protokolle wurden für alle Beratungsfälle und Arbeitsagenturen strukturierte Beschreibungen sowie tabellarische Übersichten zu zentralen Merkmalen und Dimensionen der Beratungsfälle und Interviews erstellt. Dieses Vorgehen zielte darauf ab, die Fülle des Materials handhabbar zu machen und die wesentlichen Beobachtungen und Erkenntnisse strukturiert zu dokumentieren. So konnte gemäß spezifischen Erkenntnisinteressen das Material in seiner Breite erschlossen und systematisiert werden. Zugleich konnten auf dieser Grundlage gezielt einzelne Fälle bzw. Materialien für vertiefende Analysen ausgewählt werden, da wichtige Unterscheidungen und Informationen bereits aufbereitet waren. Insofern war der strukturierte Überblick über das Gesamtmaterial eine wichtige Grundlage sowohl für das Verständnis der Beschaffenheit und Heterogenität der INGA-Praxis als Ganzes als auch für die darauf aufbauenden fallrekonstruktiven[2] Auswertungen zu einzelnen Fragen.

Die vertiefenden Analysen des qualitativen Materials wurden in drei personellen Konstellationen vorgenommen: (1) innerhalb des INGA-Teams, (2) rechtskreisübergreifend gemeinsam mit dem Teilprojekt zum Fallmanagement sowie (3) im Rahmen von Forschungswerkstätten unter Beteiligung externer Wissenschaftler:innen. Methodisch leitend war dabei das Verfahren der Objektiven Hermeneutik (Oevermann 1993; Wernet 2009). In gemeinsamen Interpretationssitzungen wurde hierfür ausgewähltes Material unter zuvor definierten

[2] Die Fallrekonstruktion ist eine interpretative qualitative Methode zur Analyse sozialer Daten (Interviews, Interaktionen, Dokumente), um latente Sinnstrukturen und objektive Handlungsstrukturen freizulegen. Wesentlich ist dabei ein sequentielle (Wort-für-Wort) Analyse, welche die objektive Sinnstruktur des Handelns rekonstruiert (vgl. Kraimer 2000).

Fragestellungen ausgewertet. Die Fragestellungen orientierten sich einerseits an den eingangs dargelegten Forschungsfragen, andererseits aber auch an Beobachtungen und Erkenntnissen, die im Zuge der Erhebungen und ersten Auswertungen gewonnen wurden. Die Ergebnisse der gemeinsamen Auswertungen wurden protokolliert und im Anschluss schriftlich ausgearbeitet und als Grundlage für Publikationen sowie den vorliegenden Forschungsbericht genutzt. Im Anschluss ließen sich die Ergebnisse, die aus detaillierten Einzelfallanalysen gewonnen wurden, zudem an der zuvor erschlossenen Gesamtheit des Materials spiegeln. Auf diese Weise wurden der strukturierte Überblick über die Breite des Materials und selektive thematische Vertiefungen methodisch miteinander verschränkt.

3 Organisatorische Einbettung und Umsetzung von INGA

Das INGA-Beratungsangebot ist eingebettet in die lokalen Gegebenheiten in den einzelnen Arbeitsagenturen. Deren Strukturen und Prozesse nehmen einen wesentlichen Einfluss sowohl auf die konkrete strategische Verortung von INGA innerhalb der Agentur als auch auf das Tagesgeschäft in der Beratung. Mit lokalen Anpassungen ist INGA ferner in das Zielsteuerungsmodell der Arbeitsverwaltung eingebunden. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden zentrale Aspekte der Einbettung und organisatorischen Umsetzung von INGA in den Blick genommen. Zunächst geht es um die organisatorischen Rahmenbedingungen im Sinne struktureller Merkmale wie der Größe der INGA-Teams und deren Verteilung auf Standorte sowie der Zuständigkeiten der Teamleitungen (Abschnitt 3.1). Danach steht die Ausgestaltung der Zuweisung von Kund:innen zu INGA im Fokus. Diese hat ihren Ausgangspunkt in der regulären Arbeitsvermittlung und prägt die Auswahl und Kategorisierung „arbeitsmarktferner“ INGA-Kund:innen (Abschnitt 3.2). Das dritte Unterkapitel widmet sich der Dokumentation und dem Controlling von INGA, wobei die Sichtweisen der Beratungsfachkräfte und der Teamleitungen gespiegelt werden. Zudem wird auf die Funktion der Teamleitungen als Bindeglied zwischen Steuerungs- und Beratungsebene eingegangen (Abschnitt 3.3).

3.1 Organisatorische Rahmenbedingungen

Der grundlegende Aufbau der INGA-Angebote in den drei Fallstudienregionen gleicht sich hinsichtlich zentraler Merkmale weitgehend. Die Teams bestehen aus jeweils sieben bis neun Beratungsfachkräften sowie einer Teamleitung. In allen Fällen handelt es sich um eigenständige INGA-Teams. An einem Standort jedoch waren die INGA-Berater:innen bis zu einer kürzlich vorgenommenen Organisationsreform noch in verschiedene Teams der regulären Arbeitsvermittlung integriert, ohne ein eigenständiges Team zu konstituieren. Dies markiert eine Organisationsvariante von INGA, die auch in anderen Arbeitsagenturen praktiziert wird, in den hier durchgeführten Fallstudien aber nicht explizit berücksichtigt werden konnte. An zwei der Fallstudienstandorte (B und C) ist die Teamleitung von INGA ausschließlich für das INGA-Team zuständig, während die Teamleitung an Standort A sowohl das INGA-Team als auch den Arbeitgeber-Service (AG-S) betreut.

An allen drei Standorten sind die INGA-Berater:innen auf mehrere Geschäftsstellen verteilt. Deren Anzahl variiert jedoch in Abhängigkeit von der Größe des Agenturbezirks und dessen Gebietsstruktur. Dies reicht von einem Standort (A), an dem insgesamt acht Geschäftsstellen mit INGA-Berater:innen besetzt sind, bis hin zu dem deutlich stärker zentralisierten Standort C. An diesem finden sich in zwei Geschäftsstellen regelmäßig INGA-Berater:innen, während in einer weiteren Geschäftsstelle zumindest tageweise INGA-Berater:innen präsent sind.

Hinsichtlich der Nutzung von Teambesprechungen und Austauschformaten ergibt sich an allen Standorten ebenfalls ein recht einheitliches Bild. So werden in allen drei INGA-Teams routinemäßig wöchentliche Teambesprechungen durchgeführt, die vor allem der Klärung organisatorischer Fragen und der Besprechung aktueller Themen dienen. Dies wird ergänzt durch monatliche Dienstberatungen, bei denen kollegiale Fallbesprechungen im Vordergrund stehen. Somit wird ein typisches Instrument der Reflexion von Beratungsprozessen in allen Teams genutzt. Dieses Muster deckt sich mit den Berichten aus der Exploration, in der ein ähnlicher Rhythmus von Austauschformaten geschildert und auch Supervision als Reflexionsformat erwähnt wurde. Grundsätzlich kann Supervision von den INGA-Fachkräften und -Teams genutzt werden, doch findet dies eher unregelmäßig oder nur bei konkreten Anlässen statt. Dabei ist zu unterscheiden zwischen einer Supervision, die den Fokus auf das INGA-Team und dessen Binnenverhältnis richtet, und einer Supervision, die auf die Reflexion besonders komplexer Fälle abzielt. Während kollegiale Fallberatungen in der INGA-Praxis gut verankert sind, besteht bei der Nutzung von Supervision noch Potenzial. Dass Supervision von den INGA-Berater:innen trotz ihres geringeren systematischen Stellenwerts als hilfreich empfunden wird, veranschaulicht exemplarisch das Statement einer INGA-Beraterin im Rahmen der explorativen Gruppendiskussion:

> „Supervision find ich auch ein ganz wichtiges Instrument, um nicht nur über Fälle zu sprechen, sondern auch um die Situation nicht nur mit Kollegen, sondern eben auch mit Vorgesetzten mal ansprechen zu können und von jemand außen einen Blick drauf zu haben.“ (Gruppendiskussion mit INGA-Fachkräften)

Im Rahmen der Austauschformate der INGA-Teams kommt auch die Bedeutung der Teamleitungen zum Tragen, da sie sowohl koordinierende als auch fachliche Aufgaben gegenüber den Beratungskräften ausüben. Ein markanter Unterschied hinsichtlich der Teamleitung zwischen den Standorten ergibt sich aus der Tatsache, dass an zwei Standorten (B und C) die Teamleitung ausschließlich für INGA zuständig ist, während die Teamleitung an Standort A darüber hinaus auch die Leitung des AG-S verantwortet. Diesbezüglich räumt die Teamleitung von Standort A selbst ein, dass diese beiden Aufgabengebiete „fachlich und thematisch wenig zusammenpassen“, weshalb sie bei sich selbst auch Limitationen sieht hinsichtlich der Ausübung der Fachaufsicht für INGA; eine Einschätzung, die sich mit den Aussagen der Berater:innen ihres Teams deckt. Die geringere Intensität der Fachaufsicht ist in diesem Fall auch darin begründet, dass die Teamleitung schon länger für den AG-S zuständig ist, dort also quasi verwurzelt ist. Sie verfügt ferner über keine beraterische Spezialisierung oder INGA-Qualifizierung, die eine wichtige Hilfe bei der Fachaufsicht darstellen würden. Damit wird exemplarisch ein strukturelles Dilemma sichtbar, das auch im Rahmen der Exploration

thematisiert wurde und generell doppelte Zuständigkeiten von Leitungskräften für Teams betrifft, wie das folgende Statement einer Verantwortlichen der BA-Zentrale zeigt:

> „Wenn man jetzt getrennte Teamleiter betrachten würde, der Teamleiter INGA hat zum Beispiel weniger mit Maßnahmeplanung zu tun. Das hat jetzt ein Teamleiter der Regel-AV. […] Als Misch-Teamleiter hab‘ ich beides dann. Also das ist wirklich wie bei allen Mischteams, ob ich jetzt Reha-Regel-AV hab‘ oder Berufsberatung, es ist immer eine höhere Herausforderung im Rahmen der Fach- und Dienstaufsicht.“ (Interview mit BA-Zentrale)

Eine weitere Differenzierung der Teamleitungen der Fallstudienstandorte betrifft deren beruflichen Hintergrund. An zwei Standorten wird diese Funktion von Personen ausgeübt, die beruflich ausschließlich und über lange Jahre innerhalb der BA sozialisiert wurden (Standort A und B). An Standort C hingegen hat die Teamleitung vor einigen Jahren einen Quereinstieg aus der Wirtschaft in die BA vollzogen. Dies könnte auch unterschiedliche Akzentuierungen in der Ausübung der Fachaufsicht begünstigen (Brandl/Braun 2022; Caswell et al. 2017): Die Teamleitung mit BA-Hintergrund und ausschließlicher Zuständigkeit für INGA nutzt bei der Fachaufsicht neben der Auswertung der Dokumentation im Datensystem auch intensiv Hospitationen, wohingegen die Teamleitung, die über einen Quereinstieg in die BA gekommen ist, sich primär auf die Dokumentation fokussiert. Für die INGA-Berater:innen an den betroffenen Standorten ergibt sich aus den unterschiedlichen Schwerpunkten in der Fachaufsicht im erstgenannten Fall ein stärkerer Fokus auf die eigentliche Beratungspraxis, was von den Fachkräften als bereichernd hervorgehoben wird. Im zweiten Fall stehen hingegen stärker Fragen der Steuerung und Zielorientierung im Vordergrund der Fachaufsicht, was manche der Berater:innen in Teilen kritisch sehen. Auf die Rolle der Teamleitungen wird in diesem Zusammenhang weiter unten näher eingegangen (vgl. Abschnitt 3.3), doch lassen sich hier bereits Unterschiede in der Aufgabenwahrnehmung erkennen, die auch die Beratungspraxis beeinflussen.

Eine letzte Facette, die den Rahmenbedingungen von INGA zuzuordnen ist, betrifft deren wahrgenommenen Stellenwert innerhalb der einzelnen Agenturen. Die Teamleitungen, die als Bindeglied zwischen den Berater:innen und der Geschäftsführung fungieren, kommen diesbezüglich zu sehr unterschiedlichen Einschätzungen. An Standort A wird eine Ambivalenz wahrgenommen: Auf der einen Seite bestehe eine große Wertschätzung, da INGA eine „überragende Integrationsquote“ vorweisen könne. Auf der anderen Seite werde aber der geringere Betreuungsschlüssel in INGA von der Geschäftsführung im Sinne von Personalressourcen interpretiert, die sich wiederum als „Reservekapazität“ für andere Aufgaben und Zwecke nutzen ließen.

> „Wenn irgendwas ist, irgendwelche Engpässe in irgendwelchen Bereichen, da wird immer zuerst auf INGA geguckt.“ (Standort A, Interview mit Teamleitung)

Eine Konsequenz aus dieser Wahrnehmung von INGA besteht darin, dass sich die Teamleitung an dem Standort immer wieder dagegen wehrt, dass den INGA-Berater:innen zusätzliche oder neue Aufgaben zugewiesen werden. Diese Situation wird zusätzlich verschärft, wenn aufgrund der

guten Arbeitsmarktlage und sinkender Arbeitslosenzahlen die Zuweisungen aus der regulären Arbeitsvermittlung niedriger ausfallen und die Berater:innen den vorgesehenen Betreuungsschlüssel nicht erfüllen können (s. a. Abschnitt 3.2).

An Standort B empfindet die Teamleitung den Stellenwert, der INGA vonseiten der Geschäftsführung beigemessen wird, als zu gering. Das Bewusstsein für die in diesem Team geleistete Arbeit sei allgemein nicht ausgeprägt genug, auch wenn sich dies zuletzt etwas verbessert habe. Noch stärker bezieht die Teamleitung die fehlende Anerkennung auf die laterale Ebene der regulären Arbeitsvermittlung, wo das Engagement der INGA-Berater:innen nicht gesehen und zu sehr in Konkurrenzverhältnissen gedacht werde. Hier wird bereits ersichtlich, dass die Akzeptanz für INGA innerhalb der Agenturen keineswegs selbstverständlich ist. Eine positive Einschätzung zum Stellenwert von INGA innerhalb der lokalen Arbeitsagentur nimmt dagegen die Teamleitung an Standort C vor, die sowohl von einer ausreichenden Sichtbarkeit als auch einer spürbaren Wertschätzung für die Leistung ihres Teams durch die Geschäftsführung spricht. In Analogie zu Standort B schließt dies jedoch ein zumindest teilweise angespanntes Verhältnis zur regulären Arbeitsvermittlung nicht aus.
Insgesamt bekräftigen diese Einschätzungen, dass INGA zwar mittlerweile in der Struktur der BA einen festen Platz hat, zugleich aber einen gewissen Sonderstatus einnimmt – vor allem aufgrund des günstigeren Betreuungsschlüssels. Dies kann aus Sicht der Teamleitungen zur Folge haben, dass Geschäftsführungen bei INGA am ehesten freie Kapazitäten vermuten, auch wenn das Arbeitsaufkommen hoch ist. Zudem besteht aufgrund der unterschiedlichen Betreuungsschlüssel und Beratungsverständnisse ein Spannungsverhältnis zu den Kolleg:innen der regulären Vermittlung.

3.2 Überstellung arbeitsmarktferner Kund:innen zu INGA und Durchführung von Erstgesprächen in INGA

Das zuletzt angesprochene Verhältnis zwischen INGA und der regulären Arbeitsvermittlung ist eine zentrale Einflussgröße für die Zuweisung von potenziellen Kund:innen zu INGA, da dies maßgeblich durch die Fachkräfte der Arbeitsvermittlung erfolgt. Zum Zeitpunkt der Erhebungen waren in erster Linie die Integrationsprognosen und Handlungsbedarfe der Kund:innen ausschlaggebend für eine Überstellung von Arbeitslosen zu INGA. Demnach sollten potenzielle INGA-Fälle innerhalb der nächsten zwölf Monate in Beschäftigung vermittelbar sein, dabei aber mindestens zwei Handlungsbedarfe aufweisen, etwa eine fehlende Qualifikation oder ein fortgeschrittenes Alter. Weiterhin gelten die grundlegende Motivation sowie ausreichende Sprachkenntnisse der potenziellen Kund:innen als Voraussetzungen für eine Überstellung an INGA. In der Praxis führt diese Zielgruppendefinition dazu, dass in INGA zwar arbeitsmarktferne Personen betreut werden, doch besonders schwierige Fälle, die innerhalb der nächsten zwölf Monate als nicht vermittelbar und/oder als nicht ausreichend motiviert eingeschätzt werden, potenziell von einer solchen Form der Betreuung ausgeschlossen bleiben. Mit einer Anfang 2024 veröffentlichten Weisung wurde das Kriterium der Integrationsprognose aber dahingehend angepasst, dass es nicht mehr notwendig ist, dass potenzielle INGA-Fälle innerhalb der nächsten zwölf Monate als vermittelbar erachtet werden. Dies hat zur Folge, dass auch sehr arbeitsmarktferne Personen im Rahmen von INGA betreut werden können. Die Auswirkungen dieser neuen Weisung für INGA konnten allerdings nicht mehr innerhalb des

Untersuchungszeitraums beobachtet werden, auch wenn deren Auswirkungen weitreichend sein können, wie auch die weiteren Ausführungen zeigen.

Den eigentlichen Prozess der Überstellung von INGA-Fällen schildern die INGA-Berater:innen und -Teamleitungen an allen Standorten in sehr ähnlicher Weise. Im Zuge der Datenerfassung von neuen Kund:innen erscheinen bei Vorliegen der formal definierten Zugangsvoraussetzungen für INGA entsprechende automatisierte Meldungen im digitalen Dokumentationssystem VerBIS, das die Vermittlungsfachkräfte auf eine mögliche INGA-Überstellung hinweist. Entscheidet sich die Fachkraft für eine solche Weiterleitung, werden die betreffenden Kund:innen in Wartelisten erfasst und in der Folge durch die INGA-Teamleitung an die Beratungsfachkräfte des Teams verteilt. Formal ist die Überstellung zu INGA für die betroffenen Kund:innen nicht freiwillig, auch wenn das Kriterium der Motivation stark beeinträchtigt sein dürfte, wenn Kund:innen gegen ihren Willen zu diesem Angebot weitervermittelt werden. Eine unfreiwillige Zuweisung fanden wir im Zuge unserer Fallstudien entsprechend auch nicht. Erstgespräche zwischen überstellten Fällen und INGA-Beratungskräften können aber in der Erkenntnis münden, dass Kund:innen aufgrund einer zu geringen Mitwirkungsbereitschaft oder anderer Gründe als unpassend beurteilt und zurück an die reguläre Arbeitsvermittlung überwiesen werden. Solche Rücküberstellungen wurden in den Interviews zwar erwähnt, kommen aber eher laut den Interviewten selten vor.
Dieser Prozess, der auf dem Papier klar definiert erscheint, birgt in der Praxis verschiedene Tücken und Streitpunkte. Zunächst ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass es für die INGA-Berater:innen entscheidend ist, dass eine ausreichende Anzahl an Kund:innen überstellt wird, damit sie den vorgesehenen Betreuungsschlüssel erfüllen können. Ist dies nicht der Fall, bleiben die INGA-Berater:innen formal unterausgelastet, was entsprechende Kritik von der Leitungsebene nach sich ziehen kann. Die bereits angesprochene, teils kritische Wahrnehmung von INGA seitens der Arbeitsvermittlung sowie ein ausgeprägtes Konkurrenzdenken können dazu führen, dass Vermittlungsfachkräfte von einer Überstellung von Kund:innen zu INGA absehen und die Beratungskapazitäten in INGA nicht vollständig ausgeschöpft werden. Eine Teamleitung schildert diese Wahrnehmung und die daraus resultierenden Vorbehalte seitens der Arbeitsvermittlung in der folgenden Weise:

> „Die [Vermittler:innen in der AV, Anm.] denken immer: ‚In INGA, das ist so schön, ihr habt nur 68 Kunden, und wir haben 400, und ihr habt doch nichts zu tun.‘ Also einfach diese Vorurteile. Und die halten sich teilweise bis heute. Und damit hat aber jedes INGA-Team zu kämpfen, ich krieg‘ das ja auch im Austausch mit. Und dann am Anfang war auch immer dieses: ‚Was könnt ihr besser als ich? Warum soll ich den denn jetzt abgeben?‘ Also man hat gar nicht den Vorteil für den Kunden erst mal gesehen, sondern nur: ‚Ach, ich bin doch auch eine gute Vermittlungsfachkraft, ich könnte das doch auch, aber ich hab‘ halt nicht die Chance, ich hab‘ halt nicht die Zeit.‘“ (Standort B, Interview mit Teamleitung)

In Varianten und Abstufungen finden sich derartige Berichte an allen Fallstudienstandorten genauso wie im Rahmen der Gruppendiskussion mit INGA-Berater:innen. Aus der Perspektive der regulären Arbeitsvermittlung wiederum dominieren zwei Punkte, die in der Gruppendiskussion mit diesem Personenkreis deutlich werden. Zum einen wird das formale Verfahren zur

Identifikation potenzieller INGA-Kund:innen als bürokratisch und aufwendig wahrgenommen, so dass es auch Ressourcen bindet, die eigentlich für die Beratung verwendet werden sollten. Zum anderen wird besonderer Unmut über die Rücküberstellung von Kund:innen geäußert („Verschiebebahnhof“, O-Ton), gerade wenn es sich um Fälle handelt, die wegen mangelnder Motivation nicht in INGA betreut werden. In solchen Situationen stellt sich INGA aus Sicht der Vermittlungsfachkräfte nicht als die erhoffte Entlastung dar. Da es bei stark belasteten Arbeitslosen nicht selten tieferliegende Gründe für eine vermeintlich fehlende Motivation gibt, ist diese Perspektive durchaus nachvollziehbar. Zugleich ist eine treffsichere Einschätzung als Voraussetzung für eine passgenaue Überstellung von vermeintlich demotivierten Kund:innen in der Praxis herausfordernd.

Insgesamt kann man Friktionen zwischen INGA und Arbeitsvermittlung bei der Überstellung von Kund:innen als allgemeines Muster bezeichnen. Diese können sich durch äußere Einflüsse verstärken, wenn die Zahl der insgesamt betreuten Arbeitslosen im SGB III in einer Region zurückgeht und die reguläre Arbeitsvermittlung nicht vollständig ausgelastet ist; eine Beobachtung, die an den Standorten A und B für Phasen in der Vergangenheit berichtet wird. In einer solchen Situation konkurrieren INGA und Arbeitsvermittlung zur Legitimation ihrer Arbeit um eine kleiner werdende Gruppe von Kund:innen. Dabei besitzt die Arbeitsvermittlung den Vorteil, dass alle Kund:innen zunächst dort betreut werden und diese auch im Falle einer Eignung für eine Beratung in INGA nicht zwingend dorthin überstellt werden müssen, was einer „Gatekeeper-Position“ gleichkommt.

Eine weitere strukturelle Konkurrenz, die sich auf den Zufluss von Kund:innen zu INGA auswirkt, konstituieren verschiedene Maßnahmen, insbesondere, aber nicht ausschließlich, im Bereich des Coachings oder der Unterstützung im Bewerbungsprozess. Die einzelnen Agenturen kaufen jährlich feste Kontingente von Maßnahmeplätzen ein. Diese sind im Sinne der Effizienz des Mitteleinsatzes möglichst vollständig auszulasten, da bis Ende des Jahres nicht besetzte Maßnahmeplätze dennoch bezahlt werden müssen. Als Konsequenz kommt es immer wieder vor, dass feste Zahlen von Kund:innen pro Team einzelnen Maßnahmen zugewiesen werden sollen oder allgemein einzelne Maßnahmen prioritär behandelt werden sollen. Hierdurch soll vermieden werden, dass bereits bezahlte Plätze ungenutzt verfallen. Damit werden zugleich Anreize gesetzt, die einer eigentlich gebotenen Überstellung von Kund:innen zu INGA entgegenstehen, um das Controllingziel der Besetzung von Maßnahmen zu erfüllen. Eine Beraterin an Standort A schildert diesen Sachverhalt in knappen Worten:

> „Dann stecken sie den potenziellen INGA-Kunden lieber erst mal da [in die Maßnahme, Anm.] rein, als den gleich zu INGA zu überstellen. Das ist ein Riesenthema.“ (Standort A, Interview mit Fachkraft 4).

Insofern konkurriert INGA nicht nur intern zum Teil mit der regulären Arbeitsvermittlung, sondern teilweise auch mit externen Angeboten, deren Nutzung durch innerorganisatorische Anreize zulasten von INGA gehen kann.

Jenseits dieser strukturellen Einflussgrößen spielen aber auch weitere Faktoren bei der Überstellungspraxis eine Rolle, die stärker durch die einzelnen Personen und deren Kommunikation geprägt sind. So betonen praktisch alle Interviewpersonen, dass gute

persönliche Kontakte zwischen Arbeitsvermittler:innen und INGA-Berater:innen die Zuweisungspraxis deutlich positiv beeinflussen können. Ein solches Verhältnis stärkt die Akzeptanz und das Verständnis für die wechselseitigen Kompetenzen, so dass es eher zu – auch besser passenden – Überstellungen von Kund:innen zu INGA kommt. Weiterhin beobachten INGA-Berater:innen und -Teamleitungen teilweise Eigenarten mancher Vermittlungsfachkräfte. So wird von einer INGA-Berater:in gerade bei jüngeren Vermittler:innen eine größere Unsicherheit hinsichtlich der Eignung von Kund:innen für INGA wahrgenommen, was zu einer Zurückhaltung in der Überstellung führe. Dies wird vor allem auf die oft schwierige Identifikation mancher Vermittlungshemmnisse zurückgeführt, etwa psychische Erkrankungen, die eine Überstellung zu INGA motivieren können, aber oft ungleich schwerer zu bestimmen sind als objektive Merkmale wie Qualifikation oder Alter. Andere INGA-Berater:innen berichten von festen „Schemata“ mancher Vermittler:innen, die etwa ausschließlich ältere Kund:innen oder Alleinerziehende Mitte 30 an INGA abgäben. Angesichts dieser Erfahrungen betonen sowohl INGA-Berater:innen als auch -Teamleitungen die Bedeutung eines beständigen persönlichen Austauschs mit der Arbeitsvermittlung als Mittel, um Anzahl und Passgenauigkeit der Zuweisungen zu INGA zu beeinflussen. Diese Aufgabe bringt die INGA-Teamleitung von Standort C deutlich auf den Punkt:

> „Da ist dann halt die Frage, wie man diese Informationen [der Zugangskriterien zu INGA, Anm.] kommuniziert an die Arbeitsvermittlung, dass die INGA auch so versteht wie INGA. Und das geht, glaube ich, nur durch den persönlichen Kontakt.“ (Standort C, Interview mit Teamleitung)

Sind Kund:innen formal durch die Arbeitsvermittlung zu INGA überstellt worden, obliegt den INGA-Teamleitungen die Aufgabe, diese einzelnen INGA-Berater:innen zuzuweisen. Im Wesentlichen dienen dabei die Wohnorte der Kund:innen in Relation zu den lokalen Geschäftsstellen sowie die aktuelle Auslastung der einzelnen INGA-Berater:innen als Orientierung. Darüber hinaus bezieht die INGA-Teamleitung an Standort B in diesen Matching-Prozess – zumindest in einigen Fällen – auch die von ihr vermutete Passung von Berater:innen und Kund:innen mit ein. Diese Annahmen können auf geschlechtsspezifischen Überlegungen beruhen, etwa weibliche Kundinnen, die eher durch weibliche Beraterinnen beraten werden sollten. Sie können aber auch auf der Einschätzung fußen, dass ein spezifischer Typus von Beraterpersönlichkeit besser geeignet ist für einen bestimmten Fall bzw. eine bestimmte Problemkonstellation.

Als Resultat des Zuweisungsprozesses ergibt sich die Gesamtheit des „arbeitsmarktfernen“ Personenkreises, der in INGA beraten wird. In der Regel weisen die Kund:innen multiple Vermittlungshemmnisse auf, und zwar häufig als Kombination von qualifikatorischen, erwerbsbiographischen und lebenssituativen Risiken (vgl. hierzu vertiefend Abschnitt 4.1). Weiterhin entziehen sich manche Merkmale der Kund:innen der Bearbeitbarkeit in der Beratung. In diesem Zusammenhang wird von den Beratungsfachkräften oft die Merkmalskombination von einem fortgeschrittenen Alter sowie gesundheitlichen Einschränkungen angeführt, die insbesondere von den Teamleitungen der Standorte B und C kritisch gesehen wird.

„Zu INGA gehören die Menschen, die Vermittlungshemmnisse haben, die wir auch in INGA ein Stück weit bearbeiten können und beheben können.“ (Standort B, Interview mit Teamleitung)

„Wenn natürlich die AV-Kollegen sagen, ‚alt‘ und ‚krank‘ ist für uns ein Zugangsgrund, dann hat man überdurchschnittlich ältere Menschen. Dass wir grundsätzlich andere Merkmale haben, wie zum Beispiel alleinerziehend, Berufsrückkehrerin, Leute, die finanzielle Probleme haben, also wo man wirklich auch Beratungsarbeit leisten kann, das wird so ein bisschen überschattet von dem großen Anteil der Älteren und mit gesundheitlichen Einschränkungen gerade.“ (Standort C, Interview mit Teamleitung)

Eine Folge der Häufung solcher Fallkonstellationen ist eine erschwerte Bearbeitung in der Beratung an sich, da diese Voraussetzungen unabhängig von der INGA-Beratungsarbeit als Hemmnisse bestehen bleiben. Das Phänomen kaum bearbeitbarer Merkmalskombinationen und somit fehlender Einflussmöglichkeiten wird von mehreren Interviewpersonen problematisiert und verursacht im Zusammenhang mit den Zielsteuerungslogiken der Arbeitsverwaltung kaum auflösbare organisatorische Spannungen (vgl. hierzu vertiefend Abschnitt 3.3).

Schließlich markiert das Erstgespräch in INGA das Ende des Zuweisungsprozesses. In diesem Rahmen werden erneut die Situation der Kund:innen und deren Voraussetzungen für eine Arbeitsmarktintegration eruiert. Dabei kann sich auch herausstellen, dass die zugewiesenen Kund:innen als ungeeignet für INGA eingestuft werden, etwa aufgrund einer zu geringen Mitwirkungsbereitschaft, zu ausgeprägten gesundheitlichen Einschränkungen oder zu geringen Sprachkenntnissen. Auch wenn die interviewten INGA-Berater:innen von dieser Möglichkeit eher selten Gebrauch machen, wird insbesondere auf mangelnde Deutschkenntnisse als Grund für eine Rücküberstellung zur Arbeitsvermittlung hingewiesen. Für eine intensive Beratung wie in INGA, so mehrere INGA-Berater:innen sinngemäß, seien hinreichende Deutschkenntnisse eine unverzichtbare Voraussetzung. Formal gilt dies zwar auch für die Motivation der Kund:innen, doch diesbezüglich fallen die Einschätzungen der interviewten INGA-Berater:innen unterschiedlich aus: Während die einen es geradezu als ihre Aufgabe ansehen, an genau diesem Aspekt in der Beratung zu arbeiten bzw. herauszufinden, welche Gründe sich hinter der scheinbar fehlenden Motivation verbergen, lehnen andere INGA-Berater:innen die Arbeit zumindest mit „gänzlich Unmotivierten“ ab. Auch wird mit Blick auf die Erstgespräche in INGA darauf hingewiesen, dass den betroffenen Kund:innen weder der Prozess der Überstellung noch der Sinn und Zweck der INGA-Beratung klar seien:

„Die Kunden wissen eigentlich nie, warum sie plötzlich in eine Beratung gehen. Ich hab‘ mal ganz selten den Fall, dass es denen wirklich klar ist, um was es geht.“ (Standort B, Interview mit Fachkraft 1)

Diese Beobachtung ist kein Einzelfall unter den INGA-Berater:innen. Sie spricht für einen Mangel an Transparenz in der Kommunikation gegenüber den Kund:innen seitens der regulären Arbeitsvermittlung.

Der Beratungsprozess kann sich bis auf zwölf Monate erstrecken. Er ist davon abhängig, wann Kund:innen an INGA überstellt werden. Die überstellten Kund:innen werden zwar zumeist

längerfristig in INGA betreut, die Überstellung erfolgt aber nicht immer unmittelbar im Erstgespräch in der Arbeitsvermittlung, sondern kann auch erst später im Vermittlungsprozess eingeleitet werden. Dies geschieht vor allem dann, wenn im Verlauf zuvor unerkannte bzw. lange nicht kommunizierte Vermittlungshemmnisse zutage treten, die eine Betreuung von Kund:innen in INGA nahelegen. Für die eher spät überstellten Kund:innen bleibt deutlich weniger Zeit für eine intensive Betreuung in INGA, als es bei einer früheren Überstellung der Fall gewesen wäre. Die Möglichkeiten der Beratung in INGA sind dann deutlich eingeschränkt sind, wie dies eine INGA-Fachkraft exemplarisch berichtet:

> „Man kriegt die Kunden oft auch viel zu spät, das heißt, sie haben dann meist nicht mehr so viel Arbeitslosengeldanspruch, und dann muss ich in kürzester Zeit die Probleme erforschen, und dann ist es auch schon zu spät oft.“ (Standort A, Interview mit Fachkraft 2)

Kann vor dem Beratungsende eine erfolgreiche Vermittlung realisiert werden, fällt die Betreuungszeit in INGA entsprechend kürzer aus. Endet die Beratungszeit in INGA hingegen ohne eine erfolgreiche Vermittlung, erfolgt in der Regel der Übergang ins SGB II, sofern diesbezüglich Ansprüche bestehen.

3.3 Dokumentation und Controlling der Beratung

Beratungs- und Vermittlungsaktivitäten, die im Kontext der Arbeitsverwaltung stattfinden, sind in ein Dokumentations- und Zielsteuerungssystem eingebettet, mit dem die Dienstleistungserbringung gegenüber arbeitsuchenden Kund:innen erfasst und gemessen wird. Zwar haben die Arbeitsagenturen hinsichtlich der Definition und Messung von Zielgrößen für das INGA-Beratungsangebot gewisse Freiräume, grundsätzlich gelten für INGA aber ähnliche Steuerungs- und Controlling-Logiken, wie sie spätestens seit den Hartz-Reformen und der damit einhergehenden Etablierung der betriebswirtschaftlichen Prinzipien des New Public Management (NPM) in der Arbeitsverwaltung etabliert wurden (Fuchs et al. 2024; Sowa/Staples 2014 und 2017). Folglich wird die Arbeit der INGA-Berater:innen hinsichtlich verschiedener Parameter dokumentiert und gemessen. Diese betreffen zuvorderst die Auslastung, den Prozess sowie den Ausgang der Beratungsarbeit und werden nachfolgend diskutiert. Dabei werden die Sichtweisen der Beratungsfachkräfte und Teamleitungen im Zusammenhang mit dem Dokumentations- und Zielsteuerungssystem dargestellt sowie die jeweils wahrgenommenen Spannungsfelder herausgearbeitet.

Alle INGA-Berater:innen nutzen VerBIS als zentrales Dokumentationssystem der Arbeitsverwaltung. Hierin werden die wesentlichen Merkmale, Zertifikate, Kenntnisse sowie Erwerbserfahrungen der Kund:innen sowie der Fortgang der Beratungsarbeit erfasst. Die hierin dokumentierten Informationen dienen zugleich den INGA-Teamleitungen als Grundlage für die Fachaufsicht „nach Aktenlage“. Allen voran die Teamleitungen der Standorte B und C sehen hierin einen großen analytischen Nutzen für den Nachvollzug der Beratungsarbeit ihres Teams. Während die Teamleitung an Standort B zusätzlich auch regelmäßig hospitiert, beschränkt sich die Teamleitung an Standort C auf die Dokumentationssichtung. Die Berater:innen schätzen den Nutzen der Dokumentation für die Beratungspraxis zwar unterschiedlich ein, sie ist aber nur

selten Gegenstand expliziter Kritik. Diese richtet sich meist auf den Aufwand, der mit der Dokumentationsarbeit verbunden ist und in Zeiten hohen Beratungsaufkommens als störend empfunden wird. Die meisten Berater:innen fühlten sich in den Möglichkeiten der Beratung durch die Dokumentationsvorgaben nicht zu stark eingeengt. Eine Fachkraft zweifelte aber den Nutzen der Profliling-Schemata[3] für die eigene Beratungsarbeit und das Fallverständnis an, wie folgendes Statement zeigt:

> „Für mich würde es in einem Profiling beispielweise völlig ausreichen zu sagen, es gibt hier eine erhöhte komplexe Lage, oder erhöhter Bedarf erkannt. Fertig. Und nicht hier sich zehn Strategien zu überlegen, die dann dauernd wieder gepflegt und verändert und eingepflegt werden müssen. Mir persönlich reichen in meiner Arbeit meine Vermerke. Datenschutz ist da manchmal ein bisschen hinderlich, das ist ein oft ein Problem. Es gibt aber geschützte Bereiche, wo man sich zumindest dann Sachen eintragen kann, weil die eigene Nachvollziehbarkeit der eigenen Schritte wichtig ist. Bei über 70, 80 Kunden im Monat oder standardmäßig muss ich meine eigenen Schritte, meine eigene Arbeit nachvollziehen können. Das kann ich nicht über das Profiling. Das kann ich eigentlich nur über meine eigenen Vermerke. Und dazu muss ich in der Lage sein, damit zu arbeiten, und das Profiling ist eigentlich meiner Ansicht nach nur ein Klotz am Bein so ein bisschen.“ (Standort B, Fachkraft 4)

Der Betreuungsschlüssel, der bei einer Vollzeitkraft zwischen 1:65 und 1:70 liegen soll, ist eine wichtige Kennziffer zur Bemessung der Auslastung der INGA-Berater:innen und wurde schon im Zusammenhang mit der Zuweisung von INGA-Kund:innen thematisiert. Dort wurde gezeigt, dass die (Nicht-)Ausschöpfung von Beratungskapazitäten in INGA maßgeblich von der vorgeschalteten Überstellungspraxis der Arbeitsvermittlung abhängt und dass die Schnittstelle zwischen Arbeitsvermittlung und INGA durch Friktionen geprägt ist. An zwei der untersuchten drei Standorte fällt die Zahl der zugewiesenen Personen geringer als vorgesehen aus, so dass es phasenweise zu Unterschreitungen des vorgesehenen Betreuungsschlüssels in INGA kommt.

Zusätzlich zum Betreuungsschlüssel halten die Teamleitungen aller Standorte die Terminauslastung und Beratungsdauer für relevante Indikatoren. Damit wird auf die Anzahl der wöchentlich durchgeführten Beratungsgespräche sowie deren Dauer abgestellt, woraus sich wiederum der Anteil der Beratungszeit an der gesamten Arbeitszeit der INGA-Berater:innen ergibt. Auch der Anteil von abgesagten Terminen wird in manchen Gesprächen als relevante Kennziffer genannt. Eine unterschiedliche Handhabung findet sich zwischen den Standorten hinsichtlich der Besetzung von externen Maßnahmen durch INGA-Kund:innen. An Standort A und B berichten die Teamleitungen zumindest von manchen Typen von Maßnahmen, zu deren Besetzung die INGA-Berater:innen anteilig beizutragen haben. Dies betrifft vor allem die Förderung der beruflichen Weiterbildung (FbW), also Qualifizierungsmaßnahmen, sowie Maßnahmen beim Arbeitgeber (MAG), ein stark auf betriebliche Praxis und Vermittlung ausgerichtetes Instrument. In diesen Fällen ergeben sich die bereits oben geschilderten Konflikte auch in Bezug auf das Bedienen interner Maßnahmen. Dies kann im Widerspruch zu den eigentlichen Zielen in der Beratung stehen kann, etwa wenn andere Optionen womöglich

[3] Profiling ist in der Bundesagentur für Arbeit (BA) ein standardisiertes Diagnoseinstrument zur Erhebung eingliederungsrelevanter Daten, welches bei der passgenauen Vermittlung in Arbeit oder Ausbildung dienen soll.Zah

angemessener für die Betreuung der Kund:innen sind. Gleichwohl ist an dieser Stelle anzumerken, dass die interviewten INGA-Berater:innen diesen Wiederspruch nur selten als relevante Einschränkung der eigenen Beratungsarbeit thematisierten.

Auch wenn es für INGA keine zentrale Vorgabe für die Höhe der zu erreichenden Integrationsquote gibt, gilt sie an allen drei Standorten im Einklang mit dem Zielsteuerungssystem der Arbeitsverwaltung als wesentlicher Maßstab für die Erfolgsbemessung der Beratungsarbeit. Grundsätzlich wird das Ziel der Arbeitsmarktintegration zwar anerkannt. Allerdings gehen der Organisationsrahmen sowie die Controlling-Erfordernisse sowohl für die Beratungsfachkräfte als auch für die Teamleitungen mit – jeweils unterschiedlich gelagerten – Herausforderungen einher. Für beide Funktionen stellt das Aushalten, Reflektieren und Bearbeiten von Widersprüchen und Konflikten gewissermaßen eine Daueraufgabe dar.

Bei den Beratungsfachkräften bestehen ausgeprägte Zweifel an der Angemessenheit der angelegten Bewertungsmaßstäbe sowie der Messbarkeit wichtiger Erfolge ihrer Beratungsarbeit. Exemplarisch für diese Kritik seien an dieser Stelle zwei Beratungskräfte von Standort B zitiert, die sich in sehr ähnlichen Akzentuierungen auch in anderen Interviews findet:

> „In INGA ist noch viel nicht messbarer Erfolg, weil, wenn es Leuten wieder besser geht, wie will man das messen?“ (Standort B, Interview mit Fachkraft 2)

> „Wir haben einerseits den Anspruch, die Menschen in Arbeit zu integrieren. Die sind ja die Hauptzahlen. Aber drumherum, wie misst man, welche Probleme gelöst wurden, oder die sich im Laufe der Zeit lösen ließen, mit Kooperationspartnern. Das sollte, wenn man sowas vernünftig abbilden will, müsste man das eigentlich mitcontrollen.“ (Standort B, Interview mit Fachkraft 4)

Deutlich wird hier das Gefühl artikuliert, dass wichtige Leistungen der Beratung im jetzigen System nicht anerkannt werden, was aus Sicht der Interviewten zu einer falschen bzw. verzerrten Beurteilung tatsächlich vollbrachter Leistungen in INGA führt. Zudem werden die Lösung von Problemen und die Erzielung von Fortschritten in Bereichen jenseits der Erwerbsintegration hervorgehoben, die eine wichtige Verbesserung der Lebensqualität und Integrationsvoraussetzung der Kund:innen darstellen, selbst wenn diese weder explizites Ziel der Beratung sind noch vom System gewürdigt werden. Die Unterstützung bei Überschuldungssituationen, prekären Wohnverhältnissen oder psychosozialen Problemen sind Beispiele für Zwischenetappen, die sowohl für die Lebenssituation als auch die Beschäftigungsaufnahme der Beratenen kritisch sind, aber im Controlling nicht abgebildet werden. Darüber hinaus betonen die Fachkräfte die Bedeutung möglichst passgenauer und nachhaltiger Erwerbsintegrationen, die im Vergleich zu schnellen Vermittlungen aus ihrer Sicht nicht ausreichend gewürdigt werden. Als Konsequenz finden sich verschiedene Ideen für alternative bzw. zusätzliche Indikatoren, an denen die Leistung von INGA gemessen werden sollte: Kund:innenzufriedenheit, erfolgreiche Absolvierung von Qualifizierungen, Begleitung von Maßnahmen sowie Fortschritte in der Stärkung von Motivation und Selbstbewusstsein. Darüber hinaus geben die Berater:innen hinsichtlich der Erfassung und Bewertung der Arbeitszeit verschiedene Anregungen in den Interviews. So sollten aus ihrer Sicht etwa telefonische

Zwischenkontakte mit Kund:innen erfasst oder Netzwerkarbeit als Teil der Beratung explizit berücksichtigt werden.

Im Vergleich zu den Beratungsfachkräften sind die Teamleitungen insgesamt zurückhaltender mit kritischen Äußerungen über das Controlling. Dies dürfte nicht zuletzt der Tatsache geschuldet sein, dass sie aufgrund ihrer „Sandwichposition“ zwischen Beratungspraxis und oberer Leitungsebene daran gewöhnt sind, Controllingzahlen als Grundlage ihrer Argumentation gegenüber der Leitungsebene strategisch zu nutzen (Noll 2012; Wooldridge et al. 2008). Eine solche pragmatisch-instrumentelle und affekt-neutrale Haltung gegenüber dem Controlling drückt sich etwa in dem folgenden Zitat der Teamleitung von Standort B aus:

> „Man könnte vielleicht vieles anders machen. Aber ich glaube, man kommt um Controlling nicht herum. Und Controlling an sich, find‘ ich, ist auch nichts Schlechtes. Wenn man es wirklich so verwendet, dass man Gefahren entdeckt, wenn man nicht immer gleich aufspringt auf jedes, was vielleicht mal nicht passt oder so. Aber man kann ja schon irgendwelche Indikatoren dann feststellen, warum irgendwas vielleicht nicht funktioniert. Und dafür ist Controlling schon gut. Also ich hab‘ damit nicht so ein Problem. Und ich sag‘ immer, wenn wir richtig gut arbeiten, dann kommen die Zahlen automatisch. Aber ich möchte nicht für Zahlen arbeiten.“ (Standort B, Interview mit Teamleitung)

Insofern scheinen die Haltungen zum Controlling auch durch die Position innerhalb der Organisation beeinflusst zu werden. Das Hadern vieler Fachkräfte an einer aus ihrer Sicht verkürzten Abbildung der Beratungsleistungen können die Teamleitungen zwar durchaus nachvollziehen. Für sie ist aber nicht immer die Anerkennung der geleisteten Arbeit entscheidend, sondern die (Nicht-)Erfüllung von relevanten Kennziffern sowie die Ursachen hierfür. Anders als die Fachkräfte müssen die Teamleitungen die Kennzahlen in regelmäßigen Abständen mit den übergeordneten Ebenen besprechen und diesen gegenüber Rechenschaft ablegen.

Der Umgang mit den Kennzahlen stellt die INGA-Teams an allen drei untersuchten Standorten vor Herausforderungen, wobei Zielverfehlungen wiederum unterschiedliche Ursachen und Manifestationen haben. An Standort A wird zwar eine hohe Integrationsquote erreicht, hinsichtlich des Betreuungsschlüssels kommt es aber immer wieder zu Unterauslastungen. Das Spiegelbild hierzu findet sich an Standort C, der mit einer Verfehlung der vorgegebenen Integrationsquote kämpft, wenngleich die Beratungskräfte ihren Betreuungsschlüssel einhalten können. In beiden Fällen gibt es Kritik von der Leitungsebene, und in beiden Fällen ist die Zuweisungspraxis den Aussagen der Befragten nach die entscheidende Stellgröße: An Standort A stehen die Bestrebungen im Vordergrund, die Kolleg:innen der Arbeitsvermittlung zu mehr Zuweisungen zu INGA zu bewegen, damit der vorgegebene Betreuungsschlüssel erfüllt werden kann. Die Teamleitung an Standort C hingegen versucht, die Zuweisungspraxis dahingehend zu beeinflussen, dass vermehrt solche Personen zu INGA überstellt werden, bei denen auch realistisch eine Integration in Beschäftigung erreicht werden kann. Dies verdeutlicht, dass die wesentlichen Kennziffern in INGA unmittelbar (Betreuungsschlüssel) oder zumindest mittelbar (Integrationsquote) beeinflusst werden durch die Anzahl und Struktur der zugewiesenen Kund:innen. Etwas anders stellt sich die Situation zum Zeitpunkt der Durchführung der Fallstudie

an Standort B dar: Hier gelang die Erfüllung der gesetzten Ziele zwar insgesamt gut, doch vor einer Weile hatte war dort ein Konflikt mit der Leitungsebene über den Anteil der Beratungszeit an der Arbeitszeit der INGA-Berater:innen entbrannt. Diese sollten zur Erreichung des Ziels von 50 % Beratungszeit an ihrer Arbeitszeit 25 Gespräche pro Woche führen. Dies stieß jedoch auf starken Widerspruch seitens des Teams und wurde als eklatanter Widerspruch zur Intensität der Beratung in INGA wahrgenommen. Nach längeren Verhandlungen wurde auf eine solche Anpassung verzichtet und wieder auf den reinen Anteil von 50 % Beratungszeit an der Arbeitszeit abgestellt; eine Messgröße, die das Team gut erfüllen kann. Rückblickend schilderte die Teamleitung von Standort B ferner vergleichbare Herausforderungen wie an Standort C: Aufgrund des hohen Anteils älterer und gesundheitlich eingeschränkter Kund:innen hatte man in der Vergangenheit größere Schwierigkeiten damit, im erwarteten Ausmaß zur Erfüllung der agenturinternen Integrationsquote beizutragen.

Aufschlussreich ist ein Blick darauf, wie die Teamleitungen an Standort B und C mit der Herausforderung von zeitweise verfehlten Integrationszielen umgehen. Hinsichtlich der Problemwahrnehmung und -lösung bestehen beträchtliche Parallelen, wie diese beiden Statements zeigen:

> „Man muss immer wieder nachsteuern. Also es schleift sich gerne immer wieder bisschen was ein. Wir haben ganz viel Ältere bekommen, haben mal eine Zeit lang, fast nur noch über 60-Jährige. Und dann ist unsere Integrationsquote so in den Keller gerutscht, dass wir echt gegensteuern mussten. Also auch, weil es macht ja keinen Sinn, hier Plätze zu belegen mit Menschen, die wir wirklich gar nicht mehr integriert bekommen. Und da haben wir dann auch mal wirklich nachgesteuert. Also da bin ich wieder durch alle Teams, von der AV, und dann haben wir einfach noch mal wieder versucht zu sagen: ‚Mensch, guckt doch wirklich, dass es noch Menschen sind, mit denen man auch noch arbeiten kann, die eben Hemmnisse haben, die wir auch beheben können.'" (Standort B, Interview mit Teamleitung)

> „Wir können ja die Leute nicht gesund machen. Und wir können auch leider den Personalausweis nicht rückdatieren, und wenn, würde es nicht viel bringen. Deswegen, also wir sind halt keine Resterampe. Und das ist ein relativ schmaler Grat zwischen Resterampe und professionellem Beratungsgeschäft. Und meine Idee ist, dass wir zu einem professionellen Beratungsgeschäft hinwollen und nicht nur Kunden und Kundinnen beraten um der Beratung willen. Weil, wie gesagt, an ‚alt und krank' ändere ich nicht viel. Und gerade meine Kolleginnen, die irgendwie die Qualifizierung gemacht haben, die Methoden gelernt haben, beraterisch tätig zu sein, da ist es meiner Meinung nach nicht befriedigend, nur Alte und Kranke zu beraten. Ich überspitze das jetzt bewusst. Und das ist so ein bisschen das Dilemma, in dem wir uns befinden. Und das arbeite ich gerade auf, damit wir auch mit einer veränderten Kundenstruktur erfolgreich sein können." (Standort C, Interview mit Teamleitung)

Das Spannungsfeld der Beratungspraxis und Kennziffernerfüllung tritt in beiden Fällen deutlich zutage. Das Handlungsproblem, mit dem beide Teamleitungen befasst sind, besteht im Wesentlichen darin, dass bei einer zu geringen Bearbeitbarkeit der Problemlagen und bei

bestimmten Ausprägungen der Arbeitsmarktferne der überstellten Kund:innen der Einsatz von Beratungsressourcen für ineffizient und ineffektiv gehalten wird, weil die Integrationszielsetzung selbst bei einer intensiven Beratung nicht erreichbar ist. Das hiermit verbundene Dilemma wird von den Teamleitungen sehr ähnlich gedeutet und angegangen: Sie sind gleichermaßen der Überzeugung, dass in INGA vor allem solche Personen beraten werden sollten, die bearbeitbare Hemmnisse haben. Um diese Überzeugung zu realisieren sowie die Beratungsressourcen zielgerichteter einzusetzen und die Integrationserfolge der Beratung zu stärken, versuchen sie vor allem, auf die Struktur der überstellten Kund:innen einzuwirken. Ein erwähnenswerter Unterschied zwischen den beiden Teamleitungen im Umgang mit dem Dilemma besteht wiederum darin, dass die Teamleitung an Standort C anders als diejenige an Standort B auch die Beratungsarbeit der Fachkräfte zu beeinflussen versucht, indem sie den Zielerreichungsdruck als Aktivierungsauftrag an das Team weiterreicht und von diesem mehr Struktur, Verbindlichkeit und Zielgerichtetheit in der Beratung einfordert. Sie erkennt die Komplexität der Beratungsarbeit mit heterogenen und multipel belasteten Kund:innen dabei durchaus an, im Vergleich zur Teamleitung an Standort B identifiziert sie sich aber deutlich stärker mit dem Ziel der Kennziffernerfüllung und einem managerial-technischen Problemlösungsansatz. Erklärbar ist dieser Unterschied u. a. durch den starken Kontrast in der beruflichen Prägung: Während die Teamleitung an Standort B ihre gesamte Erwerbskarriere in der Arbeitsverwaltung bestritt und sich stark mit INGA als Angebot identifiziert, übte die Teamleitung an Standort C zuvor Positionen im mittleren Management privatwirtschaftlicher Unternehmen aus und ist im Rahmen eines Quereinstiegs zur Agentur für Arbeit gekommen. Sie begreift INGA nicht als Berufung, sondern im Sinne ihres beruflichen Hintergrunds in eigenen Worten als interessante „Challenge“. Trotz dieses Unterschieds lässt sich festhalten, dass beide Teamleitungen von zu einseitigen Problemlösungsversuchen mit überwiegender Fokussierung auf die Fachkräfte und deren Beratungsarbeit absehen. Stattdessen versuchen sie entsprechend ihrer „Sandwichposition“, primär (Standort B) oder auch ergänzend (Standort C) Einfluss auf unterschiedliche Organisationsebenen und auf formale Steuerungskriterien und -prozesse auszuüben. Da es an Standort A zum Erhebungspunkt bisher keine nennenswerten Probleme im Zusammenhang mit der Erfüllung der Integrationsziele gab, zeigt sich das beschriebene Handlungsdilemma dort noch nicht in derselben Weise, auch wenn es inhärent in der Organisationsstruktur von INGA angelegt ist.

Die Einflussnahme der Teamleitungen der Standorte B und C insbesondere auf die Kundenstruktur ist angesichts der Controlling-Erfordernisse und Kennzahlenerfüllung sowie des Ressourceneinsatzes nachvollziehbar. Sie zieht allerdings nicht-intendierte Nebeneffekte in Form einer Vernachlässigung spezifischer Kundengruppen nach sich, die man auch als „Creaming zweiter Ordnung“ bezeichnet kann. INGA richtet sich zwar dezidiert an arbeitsmarktferne Personen im SGB III. Im Falle der Verfehlung der Integrationsziele provozieren die organisatorischen Vorgaben und Strukturen jedoch geradezu, dass Kund:innen mit kaum behebbaren Hemmnissen und sehr geringen Integrationsperspektiven auch von diesem Angebot vernachlässigt werden. Ein solches „Creaming zweiter Ordnung“ wirft die Frage auf, wie die arbeitsmarktfernsten Personen im SGB III einerseits möglichst adäquat und andererseits organisatorisch widerspruchsfrei unterstützt werden können.

Infolge der Anfang 2024 veröffentlichten Weisung wurde der Zugang von Kund:innen zu INGA erheblich flexibilisiert, da das Zugangskriterium einer realistischen Vermittlungsperspektive binnen eines Jahres aufgehoben wurde. Fortan können also auch Kund:innen an INGA überstellt werden, bei denen eine Arbeitsmarktintegration in absehbarer Zeit unwahrscheinlich ist. Führt diese Aufweichung zu einer Erweiterung der INGA-Zielgruppen auf sehr arbeitsmarktferne Kund:innen mit kaum bearbeitbaren Problemlagen und sehr geringen Vermittlungschancen, dann ist mit ambivalenten Folgewirkungen zu rechnen: Auf der einen Seite wird die durch die Arbeitsvermittlung getroffene Auswahl von geeigneten Fällen für INGA erleichtert, was die Friktionen in der Überstellung reduzieren und die Akzeptanz für INGA innerhalb der Arbeitsvermittlung stärken kann. Auf der anderen Seite verschärfen sich durch die vermehrte Betreuung von Arbeitslosen mit sehr komplexen Problemlagen voraussichtlich die Herausforderungen bei der Erfüllung von Integrationszielen in INGA. Die Umgangsweisen mit und die tatsächlichen Auswirkungen der neuen Weisung konnten im Rahmen der Studie noch nicht beobachtet werden.

Grundsätzlich verdeutlichen die Darlegungen, dass das Verfahren der Messung der Arbeit in INGA und die Zielsteuerung immer wieder innerorganisationale Konflikte hervorrufen können. Zwar unterscheiden sich die Standorte in ihren jeweiligen Herausforderungen, die mit dem Controlling verbundenen Spannungen lassen sich aber auf zwei wesentliche Ursachen reduzieren, nämlich zum einen auf eine nicht hinreichende Anzahl überstellter Kund:innen und zum anderen auf eine fragwürdige Passung der Kund:innen im Sinne einer fehlenden Bearbeitbarkeit ihrer Problemlagen. Während der erste Mechanismus eine Unterauslastung von INGA zur Folge hat, ist der zweite Mechanismus mit einer Verfehlung der Integrationsquote verbunden. Beide Mechanismen hängen wiederum mit der Zielgruppendefinition, der Überstellungspraxis der Arbeitsvermittlung sowie der Messung der Beratungsprozesse und -erfolge zusammen. Sind diese Stellschrauben nicht ausreichend aufeinander abgestimmt, kommt es fast zwangsläufig zu Spannungen und Konflikten. Die Ursachen und Lösungsansätze werden dann zwischen den INGA-Teamleitungen und anderen Organisationseinheiten auf der lateralen (Arbeitsvermittlung) und vertikalen Ebene (v. a. Beratungsteam, Bereichsleitung und Geschäftsführung) ausgehandelt. Die Teamleitungen sind angesichts ihrer „Sandwichposition“ beim Umgang mit solchen Spannungsfeldern in besonderer Weise gefordert.

4 Praxis der Beratung in INGA

Nachdem im vorangehenden Abschnitt vor allem der organisationale Kontext von INGA im Fokus stand, wird in diesem Abschnitt die Praxis der Beratung in INGA beleuchtet. Zunächst wird in Abschnitt 4.1 auf die Bedeutung der „Arbeitsmarktferne“ eingegangen, um ein Verständnis über die Problemlagen und Herausforderungen von INGA-Kund:innen zu entwickeln. Mittels des empirischen Materials konnten vier verschiedene Problemkonstellationen rekonstruiert werden. Diese werden jeweils in ihrem allgemeinen Sinngehalt vorgestellt und anhand exemplarischer Fallanalysen veranschaulicht. Daraufhin werden in Abschnitt 4.2 die Beratungsverständnisse der Fachkräfte dargestellt, wobei einerseits die Struktur der betreuten Kund:innen sowie andererseits der Organisationsrahmen von INGA in Abgrenzung zur regulären Arbeitsvermittlung

jeweils eine hohe Relevanz haben. Über die Beratungsverständnisse hinausgehend werden auch die Beratungsstile der Fachkräfte zumindest in ihren Konturen herausgearbeitet. Schließlich wird in Abschnitt 4.3 auf das Format der Gruppenveranstaltungen geblickt, in denen die INGA-Kund:innen in Ergänzung zur individuellen Beratung an Inhouse-Veranstaltungen zu ausgewählten Themen teilnehmen können.

4.1 Manifestationen der „Arbeitsmarktferne“ von Beratenen

Wiederkehrend weist die Arbeitsmarktforschung auf die vielfältigen Ursachen für Arbeitslosigkeit sowie die ebenso mannigfaltigen Hemmnisse für die Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt hin. Die Herausforderungen bestehen dabei häufig aus einer Kombination von individuellen Problemlagen, strukturellen Gegebenheiten des örtlichen Arbeitsmarktes sowie den Möglichkeiten und Grenzen der Unterstützung im Rahmen der Beratungsangebote innerhalb der Arbeitsverwaltung. Während die „Arbeitsmarktferne“ im SGB II ausgiebig untersucht wurde (z. B. Beste et al. 2023; Promberger/Raab 2023; Walwei 2017), gibt es mit Blick auf die zurückliegenden zehn Jahre nur wenige Studien, die Hemmnisse von Arbeitslosen des SGB III fokussieren oder mitberücksichtigten. Dies überrascht deshalb, weil ein tiefergehendes Verständnis hierüber wichtig ist für die Vermeidung von Übergängen in das SGB II und somit von Langzeitarbeitslosigkeit.

Im Rahmen der Untersuchung von INGA wurde die Frage, wodurch sich die „Arbeitsmarktferne“ der dort beratenen Kund:innen auszeichnet, dezidiert berücksichtigt. Die nachfolgenden Darstellungen basieren auf den Erwerbsverläufen und den biographischen Schilderungen der interviewten Kund:innen, den Sichtweisen der Beratungsfachkräfte auf die betreffenden Kund:innen sowie den Erfahrungswerten der Berater:innen hinsichtlich der gesamten Beratungsarbeit. Zudem wurden auf der Basis von VerBIS-Daten (z. B. zu Alter, Geschlecht, Migrationsgeschichte, Familienstand, Bildungs- und Qualifikationsniveau, Integrationsaussichten) je Standort acht weitere INGA-Kund:innen einbezogen. Hierdurch konnten zusätzlich zu den insgesamt zwölf interviewten Fällen weitere 24 Fälle herangezogen werden. Die erweiterte Fallbasis half bei der Rekonstruktion unterschiedlicher Manifestationen der Arbeitsmarktferne in INGA. Das hierdurch gewonnene Bild ist zwar nicht im statistischen Sinne repräsentativ, es dürfte aber die wesentlichen Konstellationen an Hemmnissen und Problemlagen in INGA zutreffend widerspiegeln.

Das interviewte INGA-Personal zeichnet ein in vielfacher Hinsicht heterogenes Bild des beratenen Personenkreises. Hinsichtlich sozioökonomischer Merkmale (wie z. B. Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund sowie Bildungs- und Qualifikationsniveau) wird zwar eine ausgeprägte Varianz ausgemacht, ihnen wird aber für sich genommen kein allzu großer Stellenwert hinsichtlich der Konturierung der INGA-Zielgruppe eingeräumt. Vielmehr manifestiert sich deren Heterogenität und Arbeitsmarktferne in der Beratungsarbeit aus Sicht der Befragten wesentlich stärker in biographischen Faktoren. Zu diesen zählen perforierte Erwerbsverläufe, schwierige Sozialisationserfahrungen, krisenhafte Lebensereignisse, familiäre Probleme oder Betreuungsverpflichtungen, ebenso wie Orientierungs- und Ziellosigkeit, eingeschränkte Mobilität, gesundheitliche Probleme, Überschuldungsproblematiken, prekäre Wohnsituationen oder Suchterkrankungen. Auffällig häufig wird zudem von einer Zunahme von Menschen mit psychischen Problemen unter den beratenen Arbeitslosen berichtet, die sich in Burnouts,

Depressionen und Angststörungen niederschlagen (hierzu auch Kupka et al. 2020). Die Fachkräfte erwähnen in diesem Zusammenhang, dass die mentalen Probleme der Beratenen teils sehr „tief liegen“ und daher sowohl einer behutsamen Erschließung als auch einer intensiven und geduldigen Bearbeitung bedürfen. Insgesamt zeigt sich ein großes Spektrum an potenziellen Hemmnissen, die einer raschen Arbeitsmarktintegration der Kund:innen entgegenstehen. Des Weiteren resultieren die Belastungen der Beratenen aus Sicht der interviewten Fachkräfte selten aus nur einer einzigen Problemlage. Den Regelfall konstituieren vielmehr verschiedene miteinander verschränkte Hemmnisse. Diesen zeitgleich zu bewältigenden Problemlagen der Beratenen ist gemeinsam, dass sie sich oftmals der unmittelbaren Erfassung entziehen, häufig erst im Beratungsverlauf zum Vorschein kommen und in der Regel nicht in den Daten der BA dokumentiert werden. Das nachfolgende Zitat unterstreicht die vorherigen Darstellungen und steht stellvertretend für viele Interviews, die mit den Fachkräften geführt wurden:

> „[Bei den Beratenen ist es, Anm.] ein Konglomerat an verschiedenen Hemmnissen, die zusammenkommen. Und Hemmnisse sind so ziemlich alles, was irgendwie eben nicht dem Standard entspricht. Also das kann ein zerrütteter Lebenslauf sein, das kann der fehlende Führerschein sein. Dann die alleinerziehende Mutter, die nur Teilzeit arbeiten kann mit drei Kindern. Finanzielle Schwierigkeiten, die ganzen psychischen und gesundheitlichen Themen und so weiter und so weiter. Und meistens kommt eine Kombination zusammen.“ (Standort B, Interview mit Fachkraft 4)

Mit Fokussierung auf die erwerbsbiographischen Verläufe der Fälle konnten mittels der Auswertung der zwölf biographisch-narrativen Interviews mit beratenen Arbeitslosen sowie der ergänzenden Analyse von VerBIS-Akten zu 24 weiteren Fällen vier wiederkehrende Problemkonstellationen identifiziert werden. Während zwei Problemkonstellationen das mittlere bis fortgeschrittene Erwachsenenalter betreffen, beziehen sich zwei weitere Problemkonstellationen auf das eher junge Erwachsenenalter. Unabhängig von der Problemkonstellation ist allen Fällen gemeinsam, dass sie auf eher lange Phasen der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung zurückblicken – andernfalls hätten sie keinen Anspruch auf ALG I. Unter den interviewten Kund:innen gab es einen Fall, der als Nichtleistungsempfänger in INGA beraten wurde und nicht in das Muster der vier identifizierten Problemkonstellationen passt und deshalb hier nicht berücksichtigt wird.

Die von uns identifizierten Problemkonstellationen lassen sich wie folgt benennen und werden in den nachfolgenden Abschnitten jeweils in ihrem Sinngehalt erläutert und anhand von Fallbeispielen veranschaulicht:

- 1. Problemkonstellation: „Auf berufliche Stabilität und Spezialisierung folgt abrupte Arbeitslosigkeit“
- 2. Problemkonstellation: „Auf berufliche Instabilität und Wechselhaftigkeit folgt wiederholte Arbeitslosigkeit“
- 3. Problemkonstellation: „Auf Ausbildungslosigkeit und Gelegenheitsjobs folgt Arbeitslosigkeit“
- 4. Problemkonstellation: „Auf Geburt von Kindern folgen Betreuungs- und Wiedereinstiegsproblematiken“

Es ist darauf hinzuweisen, dass problembehaftete familiäre Herkünfte, psychische Erkrankungen oder krisenhafte Lebensergebnisse die Arbeitslosigkeitssituation fast aller analysierten Fälle beträchtlich verkomplizieren. Die fallspezifische Komplexität ist dementsprechend wesentlich höher, als es die Bezeichnungen der primär auf Erwerbsverläufe fokussierten Problemkonstellationen vermuten lassen. Gerade hierdurch erschließt sich, weshalb ein Angebot wie INGA für manche Arbeitslose im SGB III passend sein kann. Im Vergleich zu Arbeitslosen im SGB II (und dort insbesondere im beschäftigungsorientierten Fallmanagement) sind die betreuten Fälle in INGA wiederum wesentlich näher am Arbeitsmarkt positioniert. Ihnen mangelt es weniger an grundlegender Beschäftigungsfähigkeit, vielmehr bestehen die Integrationsbarrieren in einer Verquickung der oben benannten Erwerbsverlaufsmuster mit persönlichen, sozialen, gesundheitlichen oder finanziellen Schwierigkeiten.

4.1.1 Problemkonstellation 1: „Auf berufliche Stabilität und Spezialisierung folgt abrupte Arbeitslosigkeit“

Bei Personen, die der ersten erwerbsbiographischen Problemkonstellation zugeordnet werden können, geht der Arbeitslosigkeit eine stabile und lange Erwerbshistorie voraus. Diese war während der Beschäftigung beim letzten Arbeitgeber mit einem langjährigen beruflichen Aufstiegsprozess hinsichtlich der fachlichen Spezialisierung, Personalverantwortung und Entlohnung verbunden. Die ausgeübten Tätigkeiten können, müssen aber nicht zwingend dem erlernten Beruf entsprechen. Angesichts der zumeist langjährigen Betriebszugehörigkeit beim letzten Arbeitgeber sowie des sukzessiven beruflichen Aufstiegs und fachlichen Erfahrungsaufbaus hat die zuletzt ausgeübte Beschäftigung für die Betreffenden häufig eine stark identitätsprägende Bedeutung. Auch die Erwerbsbiographien insgesamt werden von den Betreffenden rückblickend selbst im Falle von Konflikten und Zerwürfnissen überwiegend als konsistent wahrgenommen und positiv bilanziert. Die positiv erlebten Eigenschaften einer langjährigen Betriebszugehörigkeit, eines beruflichen Aufstiegs und einer hohen Arbeitsqualität werden durch die plötzliche Erfahrung der Arbeitslosigkeit aber zu Barrieren für den raschen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt: Einerseits haben die betreffenden Fälle infolge ihrer langjährigen Beschäftigung in einem Betrieb als spezialisierte und gut entlohnte Fachkräfte die Tuchfühlung zu den Arbeitsmarktanforderungen und Bewerbungsprozeduren verloren sowie Nachholbedarfe in ihren veralteten bzw. Erweiterungsbedarfe in ihren stark betriebsspezifisch geprägten Berufsqualifikationen. Folglich benötigen die Kund:innen Unterstützung bei Stellensuch- und Bewerbungsaktivitäten sowie bei der Suche nach geeigneten Weiterbildungen. Andererseits ist aufgrund der kontinuierlichen Aufstiegserfahrungen die Konzessions- und Flexibilitätsbereitschaft (zumindest zunächst) eher gering, wodurch Fragen der Re-Orientierung und Re-Positionierung im Spannungsfeld zwischen den strukturellen Möglichkeiten des lokalen Arbeitsmarktes und den individuellen Vorstellungen der Kund:innen beratungsrelevant werden. Die Ursachen für die Arbeitslosigkeit liegen entweder in äußeren Umständen aufseiten der Betriebe (z. B. wirtschaftliche Herausforderungen, betriebsbedingte Kündigungen, Insolvenzen etc.) und/oder individuellen Krisen der Beschäftigten (z. B. familiäre Konflikte, physische oder psychische Erkrankungen, „Schicksalsschläge“ etc.) und beeinflussen die Möglichkeiten und Grenzen gangbarer Bewältigungsansätze in erheblichem Maße.

Exemplarische Falldarstellung: Interaktion 4 an Standort C

In der Interaktion, die zur Illustration der Konstellation herangezogen wird, treffen ein Ende 40-jähriger Kunde mit langjähriger Betriebszugehörigkeit im Lagerbereich sowie eine Mitte 50-jährige, im kaufmännischen Bereich ausgebildete und im Rahmen eines Quereinstiegs in die Arbeitsverwaltung gekommene Beraterin aufeinander. Der Kunde wird seit fünf Monaten in INGA betreut und hat noch fünf Monate Anspruch auf Arbeitslosengeld I. Dementsprechend setzen die Erhebungen inmitten des Beratungsprozesses an.

Mit Blick auf formale Kriterien ist der Kunde nicht im üblichen Sinne als arbeitsmarktfern anzusehen. Er verfügt über einen Hauptschulabschluss sowie eine Ausbildung als Elektroinstallateur und war langjährig als Lagerleiter tätig. Fernab formaler Kriterien trägt der Fall aber eine beträchtliche Komplexität in sich, die besonders im biografisch-narrativen Nachgespräch in Form einer Kumulation von Lebenskrisen zum Vorschein kommt: Er wuchs unter sehr schwierigen familiären Verhältnissen auf, hatte eine herausfordernde Schul- und Ausbildungszeit, brach als junger Mann den Kontakt zu den Eltern ab, erlebte Schwierigkeiten bei der Familiengründung und starke Belastungen durch diverse Erkrankungen seiner zwölfjährigen Tochter. Er selbst erkrankte gegen Ende seiner letzten Anstellung an einer schweren Depression, die in zwei stationären Klinikaufenthalten und der jetzigen Arbeitslosigkeitsphase mündete. Darüber hinaus resultiert die Arbeitsmarktferne des Kunden aus einer Erwerbskarriere, die sich größtenteils in fachfremder Tätigkeit bei einem einzigen Arbeitgeber vollzog.

Nach der Ausbildung zum Elektroinstallateur arbeitete er noch für rund ein Jahr in seinem Ausbildungsbetrieb, woraufhin er dann den Wehrdienst antrat und dort zeitweise ebenfalls im Elektrobereich tätig war. Im Anschluss an den Wehrdienst arbeitete er für etwa ein Jahr bei unterschiedlichen Unternehmen im Elektrobereich und war zwischenzeitlich arbeitslos. Nach dieser wechselhaften Phase wurde er für das Unternehmen tätig, in dem er bis zur jetzigen Arbeitslosigkeit insgesamt 23 Jahre lang arbeitete. Er stieg dort als LKW-Fahrer ein und wechselte relativ zügig in den Technikbereich, wo er eineinhalb Jahre für die Inbetriebnahme medizinisch-technischer Geräte in Kliniken und Arztpraxen zuständig war. Anschließend wechselte er innerhalb des Unternehmens auf eine Stelle als Lagerleiter. Diese Position übte er rund 20 Jahre lang aus und war für ihn mit einem Aufstieg, aber auch mit einem höherem Arbeitspensum und -druck verbunden. Infolge starker psychischer Probleme, die ärztlich als Depressionserkrankung erkannt und zweifach stationär behandelt wurden, verließ er das Unternehmen. Im Zuge des Wechsels vom Krankengeld in ALG I mündete er schließlich in die INGA-Beratung ein. Zuletzt gewöhnte sich der Kunde im Rahmen zweier Praktika wieder an den Arbeitsalltag. Bewerbungen schrieb er bisher nicht. Der psychische Zustand des Kunden hat sich zwar zwischenzeitlich stark verbessert, ist aber immer noch etwas labil. Dazu leidet der Kunde an starken körperlichen Beschwerden, weswegen er sich voraussichtlich zeitnah einer Operation unterziehen muss. Die Kombination aus gesundheitlichen Problemen, entwerteten Kenntnissen im ursprünglich erlernten Beruf, betriebsspezifischen Berufs- und Aufstiegserfahrungen in einem fachfremden Bereich sowie fehlenden Kenntnissen über aktuelle Arbeitsmarkt- und Bewerbungskonditionen erschweren seine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt.

Im Vorab-Interview gibt der Kunde an, die Beraterin im bevorstehenden Gespräch auf den neuesten Stand bringen zu wollen. Hierzu zählt er ein kürzlich absolviertes Praktikum im Lagerbereich, aus dem ein Stellenangebot des Unternehmens resultierte, das er aber wegen des zu niedrigen Gehalts ausschlug. Ferner möchte er in Erfahrung bringen, welche Konsequenzen

die wahrscheinlich bevorstehende Operation für den weiteren Beratungsprozess und den Leistungsanspruch hat. Die Beraterin gibt ihrerseits im Vorfeld zu verstehen, dass sie die Biographie und aktuelle Lebenssituation des Kunden gut kennt. Sie schätzt dessen Engagement und Willen, trotz der Widrigkeiten beruflich wieder „durchstarten“ zu wollen. Die Flexibilitäts- und Konzessionsbereitschaft des Kunden macht sie zugleich als zentrale Herausforderung aus. Zum einen sei der Kunde sehr stark auf einen Wunscharbeitgeber fixiert, so dass die Beraterin bisher einen „Plan B“ vermisst. Zum anderen wolle der Kunde in seiner nächsten Anstellung keine Leitungsverantwortung übernehmen, habe aber wegen seiner vorherigen Position sowie eines abzubezahlenden Eigenheims eher hohe Gehaltsvorstellungen. In der Diskrepanz zwischen individuellen Wünschen und strukturellen Realisierungsmöglichkeiten sieht sie den „Knackpunkt“, für den sie den Kunden im Beratungsgespräch sensibilisieren möchte.

Die relevantesten Stellen der beobachteten Interaktion betreffen die Stellensuchstrategie und damit den zuvor benannten „Knackpunkt“. In der ersten Sequenz wird die Jobsuche zuvorderst im Spiegel der individuellen Situation und Wünsche des Kunden thematisiert. Nachdem es um die Jobprofile und -möglichkeiten im Wunschbetrieb geht, fragt die Beraterin den Kunden zunächst nach alternativen Arbeitgebern, um ihm sodann zu signalisieren, dass sie seinen „Gesamtzustand“ bei der Stellensuchstrategie im Blick hat:

> B: „Gibt es denn ähnliche Firmen, die hier noch im Umkreis sind?“
>
> K: „Also so jetzt die, dann wären es eher wieder so Elektriker. Reine Elektriker, Elektroinstallationen, wo man natürlich auch in anderen Bereichen Kundendienst dabei hat, Elektrik oder halt auch Baustellenelektrik. Das ist natürlich wieder eine ganz andere Arbeit auch, auch körperlich anspruchsvoller. Und wenn ich mir denke, ich muss das bis zur Rente machen, dann wird es dann auch wieder schwieriger für mich. Auf dem Bau dann, weiß ich nicht. Das wär‘ glaub ich dann nicht meins.“
>
> B: „Also ich mein‘, dass Sie jetzt was Nachhaltiges und Langfristiges suchen, ist ja klar. Das muss dann schon auch zu Ihrem Gesamtzustand passen. [K: „Ja, auch Sicherheit, ne?“] Und natürlich auch die Sicherheit irgendwie bieten.“
>
> K: „Also ich denke mal, das brauche ich für mich, für mein Wesen und auch für meine Familie, für mein Haus und alles.“
>
> B: „Ich sag‘ mal, gesundheitlich haben Sie sich ja eigentlich ziemlich gut erholt.“
>
> K: „Ja. Bin ich auch echt sehr positiv überrascht. Das Praktikum, was ich natürlich machen durfte, das hat mich echt noch mal beflügelt, ne? Das hat mir noch mal einen richtigen Schwung gegeben und hat noch mal viele, ja, Unsicherheiten und negative Gefühle wegfliegen lassen, muss ich sagen. Oder verfliegen lassen.“ (Standort C, Beratungsgespräch 4)

Kommunikativ verknüpft die Beraterin an dieser Stelle Aspekte der Überprüfung (Existenz „ähnlicher Firmen“, „ziemlich gut“ erholte psychische Gesundheit) mit Aspekten des

Verständnisses („Nachhaltiges und Langfristiges“, „Gesamtzustand“), um den Kunden auf eine sanfte Art und Weise zu einer Reflexion seiner beruflichen Vorstellungen zu bewegen. Nicht zuletzt wegen der ausgeprägten Offenheit des Kunden funktioniert diese Herangehensweise. So spricht der Kunde darauffolgend ausführlicher über seine Wahrnehmungen im Zusammenhang mit der Depression und deren Bewältigung, was die Beraterin mit verständnisvollen und bekräftigenden Aussagen erwidert. Das ausgeschlagene Jobangebot im Anschluss an das Praktikum offenbart der Kunde der Beraterin aber erst an späterer Stelle. Trotz der insgesamt sehr zugewandten Kommunikation wird hier die Asymmetrie der Beratungsbeziehung deutlich. In der zweiten aufschlussreichen Sequenz des Beratungsgesprächs wird die Jobsuche primär im Spiegel der strukturellen Möglichkeiten verhandelt. Der Sequenz voraus geht eine Diskussion darüber, welche Berufsfelder und -profile für den Kunden infrage kommen und welche Rolle hierbei der ursprünglich erlernte Beruf einnehmen kann bzw. soll. Diese mündet darin, dass die Beraterin den Kunden darauf vorbereitet, dass er für einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt wahrscheinlich zu mehr Flexibilität und Konzessionen bereit sein muss:

K: „Ich bin Installateur, bin ich eigentlich, ne? Also ich bin Elektroinstallateur.“

B: „Also Sie entscheiden. Wenn Sie sagen, Sie möchten das mit reinnehmen, dann wird natürlich die…“

K: „Ja, dann kommen alle Stellen, die ich eigentlich noch gar nicht bedienen kann, weil ich diese Berufserfahrung noch nicht habe oder halt das nur als Lehre ausgeübt habe und gar nicht beruflich.“

B: „Was wir aber machen könnten, Sie waren ja schon mal bei der Arbeitgebersprechstunde, ne?“ (K: „Ja.“) Dass wir noch mal sagen, entweder, das hatten wir im letzten Gespräch schon mal, erst mal speicher‘ ich das jetzt. Wären Sie auch bereit, über einen Personaldienstleister irgendwo einzusteigen?“

K: „Ähm, kommen auch Stellen, also bei [Name einer Internet-Stellenbörse, Anm.] auch viele. Würde ich gerade noch nicht, also gerade seh‘ ich das nicht so, weil ich gerne im direkten Job einsteigen möchte.“

B: „Klar, ich weiß, bei [Name der Firma, die den Kunden stark interessiert, Anm.].“ (Lacht)

K: „Da zum Beispiel.“ (Lacht)

B: „Nein, aber das wäre sonst die Idee, wir haben nämlich in [Name eines nahegelegenen Ortes, Anm.], da sitzt der Herr […]. Der hat quasi ausschließlich in der gesamten Region, also hier im Kreis Kontakt zu Personaldienstleistern. Und da kann es ja auch nicht hier jetzt über die Arbeitnehmerüberlassung, sondern über so einen Direkteinstieg als Vermittlung passieren. Ist so ähnlich wie so ein Headhunter zu sehen. Da könnte ich den Kontakt sonst mal herstellen, und da könnten Sie ihm ja

auch mitteilen, dass Sie sagen, Sie haben einmal diese Lagerleitung natürlich im Kopf, verbunden vielleicht mit den Elektrokenntnissen, die Sie haben, ob es da irgendwie, ob er vielleicht Stellen kennt, die das verbinden könnten. Das wäre, ja ich sag' mal, nicht auszuschließen. [K: Ja] Wenn Sie sagen, okay, Sie warten jetzt noch mal ab, ich brauch' dann gleich noch mal so einen Plan, wie Sie vorgehen [K: ja, ja, ja, ja] wollen. Aber dass wir das im Kopf haben und nach Ihrer OP noch mal angehen können."

K: „Ja, nach meiner OP auf jeden Fall." (Standort C, Beratungsgespräch 4)

Erneut wird die Verknüpfung von verständnisvollen („Sie entscheiden") und überprüfenden (Bereitschaft der Einschaltung von „Personaldienstleistern") Aspekten in der Kommunikation der Beraterin ersichtlich. Des Weiteren zieht sie den Kunden angesichts der Ablehnung von Personaldienstleistern und seiner Fixierung auf einen spezifischen Arbeitgeber mit einer humoristischen Nuance („Klar, ich weiß bei Firma A.") auf, um ihm die unsicheren Erfolgsaussichten dieser Engführung sowie die Notwendigkeit von Alternativen zu signalisieren. Hierauf reagiert der Kunde wiederum zunächst mit einer gelassenen Antwort („Da zum Beispiel.") und einem erwidernden Lachen und etwas später auch mit Einsicht. Auf diese Weise wird zwischen beiden Seiten kooperativ ein gemeinsames Verständnis über den weiteren Weg erarbeitet. Der Kunde verschließt sich der Stoßrichtung der Beraterin nicht gänzlich, sondern erweist sich konzessionsbereit für den Fall, dass sein bevorzugter Plan der Arbeitsaufnahme beim Wunscharbeitgeber nicht funktionieren sollte. Die Beraterin wiederum kann mit dem Verhalten des Kunden unter Berücksichtigung seiner Gesamtsituation gut leben, glaubt an seine Reflexions- und Einsichtsfähigkeit. Druck übt sie nur sehr subtil in Form eines „Augenzwinkerns" aus. Die potenziell in diesem Aushandlungsprozess angelegten Spannungen münden daher nicht in einen Konflikt, sondern in eine gemeinsam akzeptierte Verständigung über das weitere Vorgehen, bei dem beide Seiten Zugeständnisse machen.
Nachdem die Beraterin die Jobprofile des Kunden für dessen Stellensuche befürwortet, legt sie gegen Ende des Gesprächs die Optionen dar: Zum einen schlägt sie eine Auffrischung seiner Elektrokenntnisse vor. Der Kunde lehnt diese Idee zwar nicht ab, reagiert aber eher verhalten auf diesen Vorschlag. Im Nachgespräch begründet er seine Zurückhaltung mit Lernentwöhnung, die bei ihm zu Unsicherheiten und „Hemmungen" beim Thema Weiterbildung führe. Zum anderen weist sie den Kunden auf den Eingliederungszuschuss hin, den er bei Bewerbungsverfahren aktiv ins Spiel bringen kann. Zu guter Letzt rekurriert die Beraterin erneut auf den Einsatz von Personaldienstleistern und kündigt an, dass sie dieses Thema nach erfolgter Operation und Genesung mit dem Kunden weiterverfolgen wird.
Die Nachgespräche zeugen von einem intakten Beratungsverhältnis sowie einer Erwartungskonvergenz. Neben der Betonung der gegenseitigen Wertschätzung gibt es eine hohe Übereinstimmung hinsichtlich der inhaltlichen Stoßrichtung und des Stils der Beratung. Die Beraterin problematisiert die Fixierung des Kunden auf einen Arbeitgeber nicht weiter, sondern setzt auf Akzeptanz, Geduld und im Falle des Scheiterns auf die Einsicht des Kunden. Eine zu starke Ablehnung des Plans des Kunden würde hingegen aus ihrer Sicht eher Widerstände provozieren, womit sie die Haltung des Kunden gut einschätzt. Der Kunde honoriert nämlich, dass die Beraterin seinen bevorzugten Plan unterstützt, er ist sich zugleich aber auch über den

fraglichen Erfolg dieser Strategie bewusst, preist vorsorglich ein Scheitern sowie ein dann notwendiges Umdenken ein.

> „Also ich merk‘ schon, dass ihr das nicht ganz so gefällt, wenn ich jetzt sowas ausschlage oder auch wenn jetzt meine Strategie, die jetzt nicht so unbedingt klingt, dass es alles zeitnah passiert, sondern noch Zeit vergeht, dass sie schon versucht, dass das nicht ausartet, dass sie da schon so nicht auf eine schroffe Art und Weise, sondern auf eine umgängliche, nette Art und Weise mir zu verstehen gibt, dass ich aber auch dranbleiben muss und soll. Also so kommt das bei mir rüber, und das finde ich auch ok. Weiß ich auch selber. Aber es ist für mich trotzdem unangenehm, halt zu sagen: ‚Nee, das möchte ich nicht so, in die Richtung zu gehen, den Job mag ich nicht.‘ Ja, ihr dann ein bisschen vor den Kopf zu stoßen, muss ich ja in dem Moment machen, fällt mir dann auch nicht so leicht, aber ich merk‘ halt, dass sie auch gut damit umgeht und dann nicht trotzdem dann versucht, Druck aufzubauen, also wirklich sanft auf mich eingeht.“ (Standort C, Anschluss-Interview mit Kunde 4)

Der Kunde erweist sich in dem obenstehenden Zitat als sensibel für die teils eher unterschwelligen Botschaften der Beraterin und ist sich der latenten Spannung durchaus bewusst. Den Umgang damit erlebt er jedoch als angemessen. Insofern kommt in diesem Fall die Spannung, die für die gesamte Konstellation charakteristisch ist, prägnant zum Ausdruck: Während für die Kund:innen die Erfahrungen einer überwiegend erfolgreichen Erwerbshistorie und die Erwartungen an einen möglichst adäquaten Wiedereinstieg zentral sind, gleichen die Berater:innen diese immer wieder mit den Möglichkeiten am Arbeitsmarkt ab, um zu einem Konsens über eine geeignete und für beide Seiten tragfähige Strategie zu erzielen.

Kontrastierung mit weiteren Fällen

Die Unterschiede innerhalb des Typs werden an den beiden folgenden Fällen deutlich. Im Kontrast zu diesem werfen die beiden im Folgenden dargestellten Kund:innen zumindest perspektivisch die Frage nach einer beruflichen Neuorientierung und damit einer Abkehr vom bisherigen Berufsprofil auf, womit für die Beratungsfachkräfte weitere Herausforderungen verbunden sind.

Der erste Kontrastierungsfall betrifft eine Ende 50-jährige Kundin, die vor der Arbeitslosigkeit lange Zeit in einem Großkonzern in einer verantwortungsvollen IT-Funktion tätig war. Die Kundin schloss ihre Schullaufbahn mit der mittleren Reife ab und begann anschließend eine Ausbildung zur Industriekauffrau bei einem Unternehmen im Metallbereich. Nach der Ausbildung arbeitete sie zunächst für rund zwei Jahre im Ausbildungsbetrieb, woraufhin sie in der gelernten Position zwecks besserer Verdienstmöglichkeiten zwei Mal den Arbeitgeber wechselte. Ein erwerbsbiographischer Bruch stellt sich bei der Kundin mit der Geburt der beiden Kinder ein, da sie beim alten Arbeitgeber nicht in Teilzeit zurückkehren konnte und zwischenzeitlich arbeitslos wurde. Die Wiedereinstiegsphase trägt prekäre Züge: Da ihr damaliger Ehemann ebenfalls arbeitslos war, nahm sie angesichts des ökonomischen Drucks zunächst zwei Teilzeit-Jobs im Versicherungs- und Buchhaltungsbereich auf. Es folgten in engeren Zeitabständen mehrere Arbeitgeberwechsel. Eine positive Wendung stellte sich mit dem Beginn einer Tätigkeit bei den lokalen Stadtwerken ein, die sie im Anschluss an eine Ausgliederung an ein privatwirtschaftliches

Großunternehmen dort weiterhin ausübte. Bei diesem Unternehmen erlebte die Kundin eine lange und stabile Erwerbsepisode, die mit einer Spezialisierung im IT-Bereich einherging und von ihr rückblickend als „die glücklichsten Jahre“ beschrieben wird. Begleitet von persönlichen Rückschlägen (Trennung vom Ehemann, alleinige Erziehungsverantwortung, Tod beider Elternteile innerhalb kurzer Zeit) sowie Unternehmensrestrukturierungen stieg die Kundin innerhalb des Unternehmens auf und kam in eine leitende Position. Infolge von innerbetrieblichen Konflikten schied sie nach einer Abfindung aus dem Unternehmen aus.

Angetrieben durch ihr persönliches Interesse qualifizierte sie sich in dieser Zeit zur Ayurveda-Beraterin, was sie mit zaghaften Versuchen einer selbständigen Tätigkeit verband. Das Ende des Dispositionsjahres markierte den Beginn der jetzigen Arbeitslosigkeitsphase, die die Kundin wegen der Zerwürfnisse mit dem ehemaligen Arbeitgeber sowie der begrenzten sozialen Kontakte als belastend wahrnimmt. Rein formal betrachtet ist die Kundin ausschließlich wegen des fortgeschrittenen Alters als arbeitsmarktfern einzuordnen. Verkompliziert wird die Ausgangslage aber durch ihren labilen mentalen Zustand, ihre hohen Gehalts- und Positionsansprüche sowie ihre innere Zerrissenheit bezüglich des Wiedereinstiegs. Während ihre persönlichen Interessen auf den Gesundheitsbereich gerichtet sind, sprechen ihre Qualifizierung und Einkommenserwartungen für einen Wiedereinstieg in den IT-Bereich. Die Beraterin, die etwa Mitte 40 ist, einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat und als Quereinsteigerin zur Arbeitsverwaltung kam, sieht die Ayurveda-Idee der Kundin wegen ihrer mangelnden Substanz und Erfolgsaussicht skeptisch. Stattdessen präferiert sie eine Strategie, die mittels einer vorgeschalteten Anpassungsqualifizierung (z. B. zur „KI-Managerin“) auf eine berufsbiographisch konforme Vermittlung der Kundin an der Schnittstelle zwischen Betriebswirtschaft und IT hinauslaufen soll. Für das Beratungsgespräch, das in der frühen Phase des Beratungsprozesses zu verorten ist, sollte sich die Kundin über passende Anpassungsqualifizierungen und Möglichkeiten ihrer Ayurveda-Idee informieren, sofern sie diese weiterverfolgen möchte. Die Erwartung der Beraterin, eine geeignete Anpassungsqualifizierung in den Blick zu nehmen und anzubahnen, erfüllte sich im beobachteten Gespräch nicht. Schnell wird klar, dass die Kundin keine weiterführenden Überlegungen und Anstrengungen für die Entscheidungsfindung unternommen hat.

Einerseits hält sie ihre vorhandenen Fachkenntnisse für ausreichend, weswegen sie nur in sehr spezifischen, nicht aber in allgemeineren Weiterbildungen einen konkreten Nutzen für sich sieht. Im Gegensatz zu ihrer Beraterin ist die Kundin der nicht weiter begründeten Auffassung, dass der Weiterbildungsmarkt für sie kein passendes Angebot hat. Andererseits beschäftigt sie die Ayurveda-Idee weiterhin, ohne dass sie diese tiefer durchdacht und weiterentwickelt hätte. Die Beraterin schließt diese Option zwar nicht kategorisch aus, verlangt aber von ihr mehr „Vorarbeit“ in der Recherche und Entscheidungsfindung. Fortschritte können im beobachteten Gespräch nicht erzielt werden.

Die Nachgespräche lassen darauf schließen, dass die Etablierung eines gemeinsam geteilten Ziels ein länger andauernder Prozess wird. Die Kundin fühlt sich zwar „gut aufgehoben“ und „nicht unter Druck gesetzt“, äußert aber Bedenken bezüglich der Fähigkeit der Beraterin, Details ihrer Fachlichkeit und somit ihrer Weiterbildungsbedarfe einschätzen zu können. Die Beraterin wiederum zeigt sich angesichts der fehlenden Vorbereitung und Orientierung der Kundin überrascht. Anders als gedacht ist eine Qualifizierung „ganz weit weg.“ Das Gespräch veranlasst

die Beraterin überdies zu einer Überprüfung ihres Ersteindrucks von der Kundin („Re-Assessment“): Im Widerspruch zum anfänglich selbstbewussten Auftreten der Kundin zweifelt sie nun an deren Zielstrebigkeit und stellt sich die Frage, ob sie „vielleicht gar nicht so stabil ist, wie sie wirkt“ und ob sie deshalb ggf. mehr Orientierungshilfen benötigt. Die Beraterin will an der Qualifizierungsstrategie vorerst festhalten, erwartet aber insgesamt keinen raschen Durchbruch, zumal ihr Erfahrungswissen zeigt, dass die Entwicklung eines gemeinsamen Zielverständnisses mit gut ausgebildeten und zuvor beruflich erfolgreichen Fällen herausfordernder ist als mit geringqualifizierten Kund:innen. Insgesamt tritt hier der Prozess der Aushandlung einer neuen Perspektive nach einer langen und stabilen Erwerbstätigkeit ähnlich wie im vorher geschilderten Fall deutlich zutage. Die Spannung besteht hier aber stärker in der Fokussierung der Kundin auf eine mögliche Realisierung biographischer Wünsche, die eine deutliche Abkehr von ihrem bisherigen Erwerbsverlauf markieren und auf eine Strategie der Beraterin treffen, die stärker auf eine vermittlungsorientierte Qualifizierung abzielt.

Der zweite Kontrastierungsfall ist eine Kundin Mitte 50 mit einer sehr langen Erwerbsphase bei einem einzigen Betrieb. Die Schulzeit schloss sie mit dem Realschulabschluss ab. Nach dem Besuch eines einjährigen Berufskollegs wurde sie auf den Beruf der Steuerfachgehilfin aufmerksam, in welchem sie in einem Kleinstbetrieb eine Ausbildung absolvierte. Obwohl die Kundin während der Schulzeit gänzlich andere Berufswünsche hatte, war sie mit der Berufswahl zufrieden. Nach ihrem Abschluss verblieb sie noch ein Jahr als Buchhalterin im Ausbildungsbetrieb. Danach wechselte sie in den elterlichen Betrieb, in dem sie vorrangig für die Finanzbuchhaltung und Fakturierung zuständig und zwischenzeitlich auch als Ausbilderin tätig war. Aufgrund eines eher hohen Gehalts, der flexiblen Arbeitszeiten sowie der guten Vereinbarkeit mit der Betreuung ihrer (mittlerweile erwachsenen) Kinder ordnet die Kundin die langjährige Anstellung im elterlichen Betrieb insgesamt positiv ein. Mitte der 2010er Jahre wurde der Betrieb verkauft. Die Kundin wurde zwar übernommen, erfuhr aber eine Degradierung. Auf eine in ihrer Wahrnehmung verletzende Art und Weise verlor sie dann nach mehr als 30 Jahren Betriebszugehörigkeit ihre Arbeitsstelle, woraufhin sie „am Boden zerstört“ war, längere Zeit mit psychischen Problemen zu kämpfen hatte und zum ersten Mal in ihrem Leben mit der Arbeitsverwaltung in Kontakt kam.

Die derzeitige Arbeitslosigkeit belastet die Kundin sehr. Ihre Arbeitsmarktferne resultiert aus einer Reihe von Faktoren: ihrem fortgeschrittenen Alter, einer eindimensionalen Erwerbslaufbahn, veralteten Arbeitsmarkt- und Berufsfachkenntnisse sowie einem labilen psychischen Zustand. Obwohl die Kundin stark mit der Arbeitsverwaltung als Institution fremdelt, hat sie einen positiven Eindruck von ihrem INGA-Berater, ein Mitte 40-Jähriger Sozialpädagoge mit Quereinstieg in die Arbeitsverwaltung. Der Beratungsprozess ist in einer frühen Phase, in der sich die beiden Seiten noch nicht auf eine gemeinsame Zielperspektive verständigt haben. Die Kundin möchte stärker als zuvor mit Menschen zu tun haben und verspürt dementsprechend den Wunsch nach einer beruflichen Veränderung. Die zwischenzeitlich aufgekommene Idee, als Alltagsbetreuerin im Pflegebereich tätig zu werden, verwirft sie aber. Stattdessen schwebt ihr eine mit dem bisherigen Erwerbsverlauf deutlich konformere Arbeitsstelle vor, eine „Kombination“ aus „Rezeption“, „Anmeldung“ und „Büro“. Welchen Weg die Kundin beschreiten möchte, weiß der Berater vor dem beobachteten Gespräch noch nicht. Er geht zwar ergebnisoffen in das Gespräch, bevorzugt aber, aufbauend auf eine Qualifizierung, eine

Integration im Bürobereich, da diese mit wesentlich besseren Integrationsperspektiven verbunden ist.

Nachdem sich der Berater anfangs über das Wohlergehen der Kundin informiert und ihr hierfür mehrfach Raum gibt, verläuft das Gespräch aufgrund der sich abzeichnenden Erwartungskonvergenz zwischen beiden Seiten sehr unaufgeregt. Ohne Spannungen verständigen sich beide auf eine gemeinsame Zielperspektive sowie auf die nächsten Schritte, die in der Absolvierung von Weiterbildungen im EDV- und Buchhaltungsbereich sowie in Stellensuch- und Bewerbungsaktivitäten im eher kleinbetrieblichen Bereich bestehen. Dort lässt sich der Wunsch der Kundin, Büro- und Kommunikationsarbeit stärker miteinander zu verknüpfen, aus Sicht des Beraters besser verwirklichen als in großbetrieblichen Strukturen. Ferner macht der Berater der Kundin deutlich, dass er keinen Druck auf sie ausüben wird. Zu dieser Grundhaltung passt der auffallend ruhige, verständnisvolle und zugewandte Kommunikationsstil, womit der Berater der spürbaren Verunsicherung der Kundin entgegenzuwirken versucht. Beide Seiten zeigen sich in den Anschluss-Interviews zufrieden mit dem Gespräch und sind hinsichtlich der Wiedereinstiegsperspektiven tendenziell optimistisch. Der Berater sieht in der Stoßrichtung der Kundin einen „vernünftigen Weg“, was nicht nur rein sachlich begründet sein dürfte, sondern auch auf eine gewisse Erleichterung schließen lässt, da die Alternative der Alltagsbetreuung den Beratungs- und Integrationsprozess höchstwahrscheinlich deutlich verkompliziert hätte. Wie im zuvor geschilderten Fall nimmt der Berater die – auch schwer zu erreichenden – Wünsche der Kundin ernst, auch wenn diese letztlich schnell verworfen werden. Folglich kommt es hier weniger zu Spannungen. Ähnlich wie bei den anderen beiden Fällen wird seitens der Beratungsfachkraft implizit von einer unkomplizierten Weiterbildungsabsolvierung durch die Kundin ausgegangen. Diese bringt im Nachgespräch angesichts ihrer fehlenden Weiterbildungserfahrungen sowie Lernentwöhnung gewisse Sorgen zum Ausdruck, die denjenigen des ersten Falls stark ähneln.

4.1.2 Problemkonstellation 2: „Auf berufliche Instabilität und Wechselhaftigkeit folgt wiederholte Arbeitslosigkeit“

Fälle, die der zweiten erwerbsbiographischen Problemkonstellation zugeordnet werden können, zeichnet aus, dass sie entweder keine abgeschlossene Berufsausbildung haben oder ihre Erwerbslaufbahn bis zur Arbeitslosigkeit nicht im erlernten Beruf bestritten haben. Die im weiteren Erwerbsverlauf ausgeübten Tätigkeiten haben zumeist ein einfaches Anforderungsniveau, einen hohen Routine-Anteil sowie ein geringes Lohnniveau. Häufige Arbeitgeber-, Bereichs- und Branchenwechsel sowie Zeitarbeitsverträge sind ebenfalls kennzeichnend für den betreffenden Personenkreis. Obwohl die Fälle phasenweise durchaus stabile und fachlich konsistente Erwerbsepisoden etablieren und kleinere Aufstiegsschritte erzielen können, dominieren Diskontinuitäts- und Prekaritätserfahrungen; es kommt immer wieder zu beruflichen Rückschlägen und Kündigungen. Die dadurch bedingten Arbeitslosigkeitsphasen gehen mitunter mit Selbstzweifeln und Anerkennungsproblemen sowie psychischen Beschwerden einher. Die erneute Arbeitslosigkeit während der Betreuung in INGA reiht sich in diesen Verlauf ein. Aus der zusätzlichen Berücksichtigung der VerBIS-Daten folgt zudem die Notwendigkeit einer Differenzierung mit Blick auf die Frage, ob die betreffenden Personen in Deutschland aufgewachsen oder zugewandert sind. Handelt es sich um Zugewanderte, so sind nicht anerkannte Berufsausbildungen und -erfahrungen keine Seltenheit

und eine wesentliche Ursache dafür, weshalb die Erwerbsverläufe infolge der Migration durch diese Muster geprägt sind. Bei der Bewältigung der Arbeitslosigkeit unterscheiden sich die Fälle dieser Problemkonstellation wiederum maßgeblich dahingehend, ob die Kund:innen anstreben, aus diesen Verlaufslogiken auszubrechen oder nicht, bzw. ob Kund:innen und Beratungsfachkräfte Qualifizierungen als realistische Optionen einschätzen, um die Erwerbsverläufe zu stabilisieren. In Beratungen dieser Konstellation wird dementsprechend vor allem ausgehandelt und entschieden, ob und mit welchen Maßnahmen die Erwerbsperspektiven der Kund:innen qualitativ und nachhaltig verbessert werden können oder nicht. Dabei sind die schulischen und fachlichen Voraussetzungen sowie das Alter der Betreffenden relevante Einflussgrößen.

Exemplarische Falldarstellung: Interaktion 1 an Standort C

In der im Folgenden geschildeten Interaktion trifft eine Anfang 40-jährige Frau mit einem perforierten beruflichen Werdegang auf eine rund 30-jährige und in der BA zur Fachkraft für Arbeitsmarktdienstleistungen ausgebildete Beraterin. Die Kundin ist seit mehr als sechs Monaten in der INGA-Beratung, und ihr Anspruch auf ALG I läuft in rund einem Monat aus. Entsprechend befindet sich der Beratungsprozess in einer fortgeschrittenen Phase.

In qualifikatorischer Hinsicht ist die Kundin nicht im üblichen Sinne als „arbeitsmarkfern“ einzuordnen. So kann sie einen Realschulabschluss und eine abgeschlossene Berufsausbildung im technischen Bereich vorweisen. Als herausfordernd für eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration erweist sich aber ihr wendungsreicher Erwerbsverlauf, der seinen Ausgangspunkt in einer kurzen Erwerbsphase im ursprünglich erlernten Beruf hat und der insgesamt von Inkonsistenz geprägt ist. Nach Absolvierung der Ausbildung war sie ein Jahr auf Reisen, woraufhin sie für ein paar Jahre in das Ausbildungsunternehmen als Elektronikerin zurückkehrte. Mit Ende 20 geht sie erneut im Ausland, und zwar in Form von „work and travel“. Dort arbeitete sie überwiegend in der Hotellerie. Zum zweiten Mal kehrte sie zurück zum Ausbildungsunternehmen, dieses Mal als Betriebsassistentin im technischen Einkauf. In dieser Funktion unterstützte sie den Aufbau eines neuen Standorts des Unternehmens. Die intensive Arbeit wurde betrieblich nicht honoriert, führte zu einem „Burnout“ und mündete in die erste Arbeitslosigkeitsphase. Daraufhin übte sie zwei Jobs in der Hotellerie als Rezeptionistin zu prekären Konditionen aus – eine Phase, die eine endgültige Abkehr von ihrem erlernten Berufsfeld darstellte und mit der zweiten Arbeitslosigkeitserfahrung verbunden war. Der Wiedereinstieg erfolgte im „Sales Support“, nach kurzer Zeit stieg sie innerhalb des Unternehmens zum „Financial Support Administrator“ auf. Im Unternehmen erfuhr sie zwar nach langer Zeit berufliche Wertschätzung und Erfüllung, ihr wurde aber wegen ökonomischer Schwierigkeiten betriebsbedingt gekündigt. Abschließend wurde sie zum dritten Mal arbeitslos und schließlich Kundin der INGA-Beratung. Aufgrund dieser unterschiedlichen Erwerbserfahrungen gibt es keinen roten Faden in ihrer beruflichen Karriere. In den Interviews beschreibt sie zudem, dass ihr Wohlbefinden phasenweise durch psychische Probleme und ausgeprägte Selbstzweifel beeinträchtigt wird. Sie steht vor dem Dilemma, dass einerseits ihre technische Ausbildung mittlerweile nicht mehr verwertbar ist, während sie andererseits eine Beschäftigung im Bürobereich anstrebt. Für letzteres verfügt sie über keine formale Qualifikation, aber durchaus über praktische Erfahrung.

Um die qualifikatorischen Nachteile zu verringern, absolvierte die Kundin im Verlauf der INGA-Beratung mehrere Weiterbildungen, v. a. im Projektmanagement. Ein Wiedereinstieg in Tätigkeiten, die Projektmanagement umfassen, ist zugleich die gemeinsam von Beraterin und Kundin erarbeitete Zielperspektive. Die kürzlich abgeschlossene Qualifizierung wertet die Beraterin sowohl als qualifikatorischen Zugewinn wie auch als persönlichen Fortschritt für die Kundin, da sie auf diese Weise „ein bisschen Selbstsicherheit“ zurückgewinne. Neben dem unklaren Berufsprofil sieht die Beraterin im geringen Selbstbewusstsein ein nennenswertes Hemmnis der Kundin. Die berufliche Stoßrichtung hält die Beraterin in fachlicher Hinsicht für passend, da sie den kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten der Kundin entspricht. Beträchtlich erschwert wird die Reintegration der Kundin in den Arbeitsmarkt allerdings durch einen Schlaganfall, den ihr Vater etwa zwei Wochen vor dem beobachteten Beratungsgespräch erlitt und der die bis dahin erarbeitete Strategie zur Beendigung der Arbeitslosigkeit infrage stellt. Die Betreuung des erkrankten Vaters nimmt den Alltag der Kundin stark ein, da ihre Geschwister nicht in der Nähe leben und sie die einzige Person ist, die sich der Belange ihres Vaters annehmen kann. Passend dazu begreift sich die Kundin als „pflegende Person für ihn.“ Da die Anpassung der Kundin an die neue Situation noch in vollem Gange ist, stellt sie die Arbeitssuche zunächst hintenan. Sie hat die Beraterin im Vorfeld mit einer E-Mail über die Krisensituation informiert. Mit Blick auf das anstehende Gespräch kann die Kundin keine konkreten Ziele artikulieren, der Bedarf an Orientierung kommt aber deutlich zum Vorschein.

> „Gerade im Moment ist das sehr schwierig, also unmöglich für mich, weil ich halt auch echt am Limit laufe. Von daher geht die Beratung in die Richtung, ja, der Weg, wie kann ich mich vernünftig verhalten in der Situation? Weil ich möchte natürlich auch also so zeitnah wie möglich wieder arbeiten, ne? Das nimmt mir einfach auch Druck, ne? Also ich arbeite sehr viel lieber als nicht, ne? Aber auch, ich habe jetzt noch mal über Jobs nachgedacht und habe jetzt noch mal umgedacht wegen der aktuellen Situation. Ich hatte jetzt die Weiterbildung ging jetzt in Richtung Projektmanagement, und ich hatte mich jetzt immer auf Projektassistenzstellen beworben. Ich habe auch viel Assistenzarbeit vorher gemacht, aber das sind natürlich auch sehr anstrengende Jobs, und ich denke, ich gehe jetzt doch wieder Richtung Buchhaltung.“ (Standort C, Vorab-Interview mit Kundin 1)

Vor dem beobachteten Gespräch ist der Beraterin die veränderte Situation der Kundin, nicht aber deren Wunsch nach einer beruflichen Plananpassung bekannt. Die Beraterin antizipiert im Vorab-Interview mögliche Anpassungserfordernisse und will im Beratungsgespräch herausfinden, ob und wie die Kundin den bis dato verfolgten Plan der Qualifizierung, Stellensuche und Integration im Projektmanagement-Bereich mit der neuen Situation vereinbaren kann. Verkompliziert wird die Situation durch den zeitnah auslaufenden ALG-I-Anspruch der Kundin. Erfordert die Lebenssituation der Kundin eher eine verständnisvolle und behutsame Beratung, resultiert aus dem drohenden Übergang in das SGB II eine „Zeitdrucksituation“ und Notwendigkeit für (schwer realisierbare) schnelle Lösungen. Auch die Beraterin ist vor dem Gespräch folglich mit einer anspruchsvollen Ausgangslage konfrontiert, der sie einerseits vorbereitet (z. B. Verweis an psychosoziale Betreuungsstelle) und andererseits ergebnisoffen entgegensieht.

Die Atmosphäre des Beratungsgesprächs ist zwar angesichts der akuten Krisensituation der Kundin angespannt und ernst, die Kommunikation zwischen beiden Seiten wirkt aber zugleich offen und vertraut. Der Kundin merkt man die Belastung während der Interaktion sichtlich an. Aufgewühlt schildert sie zu Beginn des Gesprächs ihr Empfinden und ihren Frust bezüglich der veränderten Situation. Einerseits geht es dabei um ungeklärte versicherungsrechtliche Fragen. Andererseits thematisiert die Kundin die alltäglichen Betreuungsaufgaben und die begrenzten Unterstützungsmöglichkeiten durch die Geschwister. Die Beraterin kombiniert eine sachlich-nüchterne Grundhaltung mit einer verständnisvollen und unterstützenden Kommunikation. Sie gibt der Kundin Gelegenheit, ihre Gefühle und Sichtweisen darzulegen. Dabei bleibt sie überwiegend auf der sachlichen Ebene, um schrittweise zur Kernfrage nach der Verfügbarkeit der Kundin und Tragfähigkeit der bis dato verfolgten Strategie vorzudringen, wie etwa folgender Auszug einer frühen Stelle der Interaktion zeigt:

> „Die Frage ist da so ein bisschen: Wie geht es denn jetzt weiter? Wir hatten das ja schon ein bisschen angedeutet. Ist das jetzt geplant, dass Sie quasi so eine Art Pflegezeit einlegen müssen in dem Sinne? Oder gibt es da andere Überlegungen in Richtung, weiß ich nicht, Pflegeeinrichtung oder vielleicht eine private Pflegekraft, die ein paar Stunden kommt, so ein ambulanter Pflegedienst zum Beispiel?“ (Standort C, Beratungsgespräch 1, Beratungsfachkraft 1)

Die Beraterin ermutigt die Kundin, weiterhin auf geschwisterliche Unterstützung zu drängen, und bietet ihr eine psychosoziale Unterstützungsmaßnahme an, damit ihr „ein bisschen Last“ abgenommen wird. Einerseits geht die Beraterin damit auf die neue Situation der Kundin ein, während sie andererseits für Unterstützung außerhalb ihrer Zuständigkeit und Möglichkeiten an ein geeignetes Angebot weitervermittelt. Fortan geht es um Themen mit unmittelbaren Bezügen zur Arbeitsmarktintegration. Recht schnell gelangt das Gespräch zur entscheidenden Frage, ob und wie der bisherige Plan weiterhin verfolgt werden kann. Aus eigener Initiative greift die Kundin diese Frage auf und legt ihre Perspektive dar, wie die nachfolgende Schlüsselsequenz zeigt:

> K: „Und ich hatte mich jetzt die ganze Zeit auf Projektmanag-, äh, oder Projektassistenzstellen beworben, Projekt- und auch Teamassistenzstellen. Ich glaube nur, also wegen der Situation jetzt im Moment, dass ich noch mal umdrehe in Richtung Buchhaltung, weil vorher habe ich ja immer gesagt, mir ist Vielseitigkeit so wichtig. Aber jetzt habe ich so viele Bälle zu jonglieren, dass ich mich wohler fühlen würde mit einem Job, wo ich einfach. [K: „Routiniert arbeite.“] Genau. Einfach Routinearbeit machen kann.“
>
> B: „Verstehe. Die Frage ist natürlich: Wie sicher sind Sie noch in der Buchhaltung? Sie hatten es ja mal gemacht in der anderen Tätigkeit, wo Sie diese Schnittstellenfunktion ja hatten. Ist das so, dass Sie sich da sicher fühlen? Oder wäre es notwendig, das noch mal aufzufrischen?“ (Standort C, Beratungsgespräch 1)

In diesem Moment wird der bisher verfolgte Plan von der Kundin ad acta gelegt und durch einen neuen Plan ersetzt, woraufhin die Beraterin verständnisvoll reagiert. Sie greift den angepassten Plan rasch und zunächst gänzlich unhinterfragt auf. Beide ordnen die Chancen der Kundin im Buchhaltungsbereich angesichts der hohen Nachfrage als gut ein. Die fehlenden Kenntnisse der Kundin werden von der Beraterin wiederum nicht problematisiert, sondern vielmehr zum Anlass genommen, eine passende Weiterbildung anzustreben und einen Eingliederungszuschuss zu nutzen. Die Beraterin greift in diesem Zusammenhang auch den Zeitdruck auf, der wegen des auslaufenden Arbeitslosengeldanspruchs besteht:

> „Das haben Sie wahrscheinlich auf dem Schirm: Das Arbeitslosengeld geht jetzt noch also knapp einen Monat. Theoretisch wäre eine Weiterbildung auch jetzt noch Anfang März oder Mitte März möglich. Man könnte sich jetzt quasi wirklich noch mal kurzfristig aktiv probieren in Richtung Buchhaltung. Und wenn es dann jetzt so kurzfristig nicht klappt, dann vielleicht doch noch die Weiterbildung machen. Das würde ich vielleicht sogar so als Plan mal vorschlagen oder mal in den Raum werfen, ne? (Standort C, Beratungsgespräch 1, Beratungsfachkraft 1)

Angesichts des drohenden Übergangs in das SGB II skizziert die Beraterin eine Vorgehensweise, die innerhalb eines kurzen Zeitfensters viele Potenziale für die Arbeitsmarktintegration aufweist und von der Kundin viele Aktivitäten erfordert. Wegen des Zeitdrucks geraten die akute Krisensituation sowie die womöglich begrenzten Möglichkeiten und Kapazitäten der Kundin an dieser Stelle in den Hintergrund. Die Kundin wirkt in der Beratungssituation insgesamt überfordert und gibt der Beraterin zu ihren Ausführungen keine eindeutigen Antworten. Die Vorschläge der Beraterin haben an dieser Stelle einen überfallartigen Charakter, wovon die sichtliche Überforderung und Schweigsamkeit der Kundin zeugen. Es ist aber keineswegs so, dass die Beraterin den geänderten Plan der Kundin wegen der besseren Arbeitsmarktaussichten im Buchhaltungsbereich „dankbar aufgreift“ und diesen rein instrumentell forciert. Vielmehr regt sie die Kundin wiederholt dazu an, den rein situativ begründeten Schwenk vom Projektmanagement zur Buchhaltung zu überdenken und bei der Entscheidung auch nochmals eigene berufliche Interessen und Wünsche zu berücksichtigen.

Im Kern wird im Rahmen der Beratungssituation die Frage ausgehandelt, ob die Integration auf Basis einer biographischen Realisierung individueller Aspirationen oder in Form einer pragmatisch-instrumentellen Vermittlung erfolgen soll bzw. kann. Aufgrund eines kritischen Lebensereignisses der Kundin verständigen sich beide Seiten einvernehmlich darauf, den ursprünglich forcierten Pfad der biographischen Realisierung durch die Stoßrichtung der schnellen Vermittlung auszutauschen. Beidseitig unausgesprochen bleibt dagegen die Option eines Rechtskreiswechsels in das SGB II, die bei einem ganzheitlichen Blick auf die Situation der Kundin nicht abwegig erscheint und Gegenstand der Aushandlung hätte sein können. Nachdem die sachlichen und strategiebezogenen Fragen abgehandelt wurden, wechselt die Beraterin gegen Ende des Gesprächs auf die emotionale Ebene, indem sie sich ausgiebiger als bislang für den Gemütszustand der Kundin interessiert.

In den Nachgesprächen ziehen beide Seiten ein positives Resümee. Bei der Kundin ist aufgrund der Unterstützungsangebote und des entgegengebrachten Verständnisses der Beraterin eine hohe Zufriedenheit erkennbar. Die Beraterin ordnet den Gesprächsausgang angesichts der

plötzlichen Wendung und der Fokussierung der Kundin auf eine pragmatisch-realistische Vermittlung in einem weniger fordernden Bereich ebenfalls positiv ein, wenngleich sie durchblicken lässt, dass sie dem ursprünglichen Plan der biographischen Realisierung im Projektmanagement viel abgewinnen konnte.

> „Ich bin eigentlich ganz froh, dass sie einen Weg hat. Ist natürlich jetzt anders, als wir das eigentlich geplant hatten und wie wir das jetzt uns auch aufgebaut hatten über die Zeit. Aber ich kann es in Bezug auf die private Situation schon nachvollziehen, dass man den Wunsch hat nach einem vielleicht auch einfacheren, geregelteren Job, weil man halt so viel anderes noch im Kopf hat. Und das, was halt möglich ist zum Unterstützen, das einfach noch mal aufzufrischen, das bin ich auch gerne bereit, noch mit ihr zu machen.“ (Standort C, Anschluss-Interview mit Beraterin 1)

In dem dargestellten Fall kommt die für diese Konstellation charakteristische Wechselhaftigkeit der Erwerbsverläufe in der Verquickung mit biographischen Krisen prägnant zum Ausdruck. Darüber hinaus wird hier ein entscheidender Moment der Aushandlung in der Beratung sichtbar, der sich ähnlich auch für die übrigen Fälle in dieser Konstellation stellt: Welche Integrationsstrategie ist angesichts der erwerbsbezogenen und persönlichen Situation sinnvoll und realistisch?

Kontrastierung mit weiteren Fällen

Die Heterogenität innerhalb dieser Konstellation wird deutlicher, wenn man weitere Fälle zur Kontrastierung heranzieht.

Die erste Kontrastierung betrifft eine 60-jährige Kundin, die kaum länger andauernde Phasen beruflicher Stabilität erlebt hat und bei der einvernehmlich und schnell eine pragmatisch-instrumentelle Vermittlung angestrebt wird. Da die Kundin nach dem Hauptschulabschluss in ihrem Berufswunsch als Maurerin keine Ausbildungsstelle bzw. keinen ausbildungswilligen Betrieb fand, wich sie zunächst auf verschiedene Helfertätigkeiten im Produktions- und Metallbereich aus. Mit Mitte 20 absolvierte sie eine geförderte Umschulung zur Maschinenbauerin. Der Einstieg im erlernten Beruf glückte ihr jedoch nie. Stattdessen übte sie weiterhin Helfertätigkeiten in der Industrie aus, die seit den 2010er Jahren häufig über Zeitarbeitsfirmen vermittelt wurden. Die letzte Tätigkeit vor der Einmündung in die INGA-Beratung war als Helferin im Holzbereich. Eine Scheidung, ein Sorgerechtsstreit, eine schwere Depression sowie mehrere Arbeitslosigkeitsphasen sind lediglich exemplarische Lebenskrisen, die die Kundin erfuhr. Die wesentlichen Hürden für den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt liegen in der schwierigen wirtschaftlichen Lage in der Industrie, im geschlechtsuntypischen Tätigkeitsprofil sowie im fortgeschrittenen Alter der Kundin. Zudem fehlen ihr digitale Grundkompetenzen, weswegen ihr z. B. Bewerbungsschreiben, E-Mail-Kommunikation oder eine Online-Weiterbildungsteilnahme schwerfallen. Was in den Schilderungen der Kundin besonders auffällt, sind die ausgeprägte Erwerbsorientierung und Konzessionsbereitschaft sowie der selbstauferlegte Druck, schnell wieder eine Arbeitsstelle zu finden. Auch die Beraterin, bei der es sich um eine Mitte 20-jährige Quereinsteigerin mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund handelt, nimmt diese Eigenschaften wahr. Sie berücksichtigt den selbstauferlegten Druck der Kundin, indem sie in einer eher behutsamen Art und Weise mit ihr kommuniziert und das Tempo für die

weiteren Schritte etwas herausnimmt. Diese Vorgehensweise wird von der Kundin wiederum honoriert, indem sie z. B. den unterstützenden und strukturgebenden Kommunikationsstil der Beraterin positiv hervorhebt. Die Zielperspektive ist – anders als im eingangs vorgestellten Fall – kein Gegenstand der Aushandlung in der Interaktion. Diesbezüglich besteht zwischen beiden Seiten rasch Einigkeit: Aufgrund des Erwerbsverlaufs und der qualifikatorischen Voraussetzungen der Kundin kommt ausschließlich eine Wiedereingliederung im Helfersegment infrage. Diese Festlegung ist nicht nur, aber sehr stark auf das hohe Alter der Kundin zurückzuführen, welches kaum Spielraum für die Realisierung erwerbsbiographischer Alternativen bietet. Vordergründig ist für die Kundin das Ziel, bis zum Renteneintritt ein ökonomisch selbständiges und erwerbszentriertes Leben führen zu können. Der Wiedereinstieg soll im Rahmen der Beratung durch Bewerbungshilfen, Weiterbildungen (z. B. im Qualitätssicherungsbereich) sowie einen Eingliederungszuschuss unterstützt werden und erscheint beiden Seiten als realistisch.

Beim zweiten Kontrastierungsfall handelt es sich um eine Kundin im Alter von Mitte 50, die trotz der Hochschulreife keine stabile Erwerbskarriere etablieren konnte und während des bereits fortgeschrittenen Beratungsprozesses die Absolvierung einer Externenprüfung zur Kauffrau für Büromanagement anstrebt. Die Kundin wuchs in schwierigen familiären Verhältnissen auf, schaffte die Abiturprüfung nicht, brach eine Ausbildung zur Friseurin wegen einer Allergie ab und erwarb anschließend im zweiten Anlauf die Hochschulreife. Ein danach begonnenes geisteswissenschaftliches Studium machte ihr zwar Spaß, schloss sie jedoch aufgrund ungünstiger ökonomischer Umstände und fehlender Unterstützung nicht ab. Stattdessen weitete sie einen Nebenjob im Einzelhandel aus und arbeitete dort fortan als „stellvertretende Verkaufsstellenverwalterin." Nach einer kindesbedingten, fünfjährigen Unterbrechung der Berufstätigkeit gestaltete sich die Rückkehr in den alten Job schwierig, woraufhin sie mit erheblicher Konzessionsbereitschaft als Bürohilfskraft wieder in die Arbeitswelt einstieg. Anschließend folgten u. a. Tätigkeiten als freie Journalistin, Assistentin der Geschäftsführung, Bürokraft in der Kommunalverwaltung sowie als letzte Station vor der INGA-Betreuung wieder als Bürohilfskraft. Einerseits zeugen die Schilderungen der Kundin von einer brüchigen, inkonsistenten sowie als prekär und als ausbeuterisch wahrgenommenen Erwerbshistorie, die zwei Mal mit Arbeitslosigkeitserfahrungen und phasenweise mit physischen und psychischen gesundheitlichen Problemen einherging. Andererseits signalisiert sie eine ausgeprägte Erwerbsorientierung sowie einen großen Tatendrang in ihrem im Arbeitsumfeld. Mit ihrem Eifer, Abläufe neu zu gestalten, ist sie auch aufgrund ihrer geringen formalen Qualifikation in der Vergangenheit immer wieder bei Vorgesetzten angeeckt. Die INGA-Beraterin nimmt die Kundin als unterstützend und gewinnbringend wahr.

In der Ausgangssituation grenzt sich dieser Fall stark vom ersten Kontrastierungsfall ab, bei dem eine Nachqualifizierung von keiner Seite in Erwägung gezogen wird. Hier wird hingegen die von der Kundin selbst entwickelte Idee einer Nachqualifizierung zur Kauffrau für Büromanagement von Beginn an durch die Beratungsfachkraft begrüßt und gefördert. Sie stützt ihre Entscheidung wiederum auf die beruflichen Erfahrungen und Fähigkeiten, die ausgeprägte Motivation und das noch nicht zu hohe Alter der Kundin sowie die Aussicht auf eine nachhaltige Beschäftigung. Unter den beobachteten Interaktionen sticht dieser Fall wegen der auffällig guten und gelösten Stimmung zwischen beiden Seiten heraus. Der wesentliche Grund hierfür liegt darin, dass der

schon fast ein Jahr lang andauernde Beratungsprozess eine gemeinsam geteilte und klar definierte Zielperspektive hat, nämlich die Nachqualifizierung sowie die qualifizierte Arbeitsaufnahme im Bürobereich. Zusätzliche Unterstützungsbedarfe macht die Beraterin, ähnlich wie die Kundin, bei der Stellensuche und beim Bestreiten von Bewerbungsgesprächen aus, da der ausgeprägte Taten- und Kommunikationsdrang sowie das lebhafte Temperament der Kundin mit den Stellen- und Arbeitgeberprofilen in Einklang gebracht werden müssen. Erwähnenswert ist zu guter Letzt, dass die Nachqualifizierung zur Kauffrau für Büromanagement für die Kundin keine Realisierung erwerbsbiographischer Interessen und Wünsche darstellt. Lieber hätte sie z. B. einen Lehrgang im Business-Coaching oder Projektmanagement belegt, was aber außerhalb der Unterstützungsmöglichkeiten und -toleranzen der Agentur liegt. Die Umschulung wird von der Kundin als ein pragmatisch-instrumentelles Mittel betrachtet, um aus dem prekären Segment des Arbeitsmarktes ausbrechen zu können. Im Idealfall zeichnet sich hier eine späte Stabilisierung des Erwerbsverlaufs mittels Qualifizierung ab.

4.1.3 Problemkonstellation 3: „Auf Ausbildungslosigkeit und Gelegenheitsjobs folgt Arbeitslosigkeit“

Den Personenkreis der dritten erwerbsbiographischen Problemkonstellation eint ein eher junges Alter (etwa bis Mitte 30-Jährige), ein gescheiterter Übergang von der Schule in den Beruf sowie eine fehlende Berufsausbildung. Nach einer erfolglos beendeten Schullaufbahn oder einem eher schwachen Hauptschulabschluss suchen die Betreffenden längere Zeit nach Anschlussoptionen, nehmen an Maßnahmen des Übergangssystems teil und/oder beginnen Berufsausbildungen, die aber abgebrochen werden. Alternativ zur Berufsausbildung werden dann Gelegenheitsjobs ausgeübt, die manchmal in länger andauernde Erwerbsepisoden übergehen. Durch das Fehlen beruflicher Orientierung und Zertifikate sowie die Anfälligkeit gegenüber betrieblichen Umstrukturierungen und Entlassungen ist das Arbeitslosigkeitsrisiko dieser Gruppe ähnlich wie im Fall der zweiten Problemkonstellation stark erhöht. Eine stabile und nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt gelingt den Betreffenden häufig nicht, sodass sie früher oder später arbeitslos werden. Angesichts der zahlreichen und andauernden Misserfolgs- und Enttäuschungserfahrungen im Schulbereich sowie im anschließenden Ausbildungs- und Berufseinstieg kann die Arbeitslosigkeitssituation bei den Kund:innen mit einer ausgeprägten Orientierungs- und Antriebslosigkeit verbunden sein. Sofern die schulischen Grundkompetenzen und die persönlichen Aspirationen hinreichend sind, liegt im Nachholen eines Berufsabschlusses ein naheliegender Ansatz zur nachhaltigen Überwindung der Arbeitslosigkeit. Andernfalls ist perspektivisch eine prekäre, instabile und risikoreiche Erwerbslaufbahn gemäß der zweiten, zuvor beschriebenen Konstellation durchaus wahrscheinlich. Auszuloten, mit welchen Mitteln die Orientierungs- und/oder Antriebslosigkeit überwunden werden kann und ob Umschulungen im Bereich des qualifikatorisch und aspiratorisch Machbaren liegen, stellen wesentliche Referenzpunkte für die Beratungsarbeit in dieser Konstellation dar.

Exemplarische Falldarstellung: Interaktion 3 an Standort B

Die nun betrachtete Interaktion wird durch einen etwa 30-jährigen Kunden ohne abgeschlossene Berufsausbildung sowie eine Ende 30-jährige Beraterin mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und Quereinstieg in die Arbeitsverwaltung konstituiert. Es handelt sich um das zweite Gespräch, womit sich der Beratungsprozess in einer frühen Phase befindet.

Die Arbeitsmarktferne des Kunden besteht im Wesentlichen aus einer Kombination von anhaltender Ausbildungslosigkeit, ausgeprägter beruflicher Orientierungslosigkeit sowie geringer Autonomie. Er hat einen Hauptschulabschluss, jedoch keine abgeschlossene Berufsausbildung. Ein unmittelbarer Übergang in den Beruf ist ihm nach der Schulzeit nicht geglückt, worauf er zwischenzeitlich Maßnahmen des Übergangsbereichs besuchte und länger durch das örtliche Jobcenter betreut wurde. Auch in diesen Phasen gelang dem Kunden der Einstieg in die Berufswelt lange Zeit nicht, so dass sich in seinem Lebenslauf eine Lücke von insgesamt sechs Jahren aufgetan hat. Der Kunde wohnte in dieser Zeit mit seiner Mutter in einer Bedarfsgemeinschaft. Er hatte damals laut eigener Auskunft „andere Dinge priorisiert“ und „gefeiert, was das Zeug hält.“ Ohne besonderen Anlass verspürte er schließlich den Wunsch, aus dieser von ihm selbst als perspektivlos beschriebenen Lebensweise auszubrechen und arbeiten zu gehen. Mit 24 Jahren begann er eine Tätigkeit in der Handy-Reparatur, die er rund sechs Jahre ausübte. Infolge einer Insolvenz des Arbeitgebers wurde er arbeitslos und innerhalb der Arbeitsagentur rasch an die INGA-Beratung überstellt. Der Kunde besitzt keinen Führerschein, was seine Mobilität in der kleinstädtisch bis ländlich geprägten Region einschränkt.

Die von Beginn an eingeschlagene Stoßrichtung des noch nicht weit fortgeschrittenen Beratungsprozesses besteht in einer Umschulung bzw. Nachqualifizierung – eine Idee, die der Kunde im ersten Beratungsgespräch proaktiv äußerte und die von der Beraterin sehr begrüßt wurde. Im Vorab-Interview kann der Kunde seine beruflichen Vorstellungen aber nur diffus mit „Mediengestalter, irgendwas mit PCs, Technik“ beschreiben. Zur groben Orientierung hat er sich auf „berufe.net“ umgesehen, was er zwar als hilfreich empfand, aber offenbar nur oberflächlich nutzte. Einer raschen Entscheidung für eine Umschulung sowie einer Auswahl eines zu ihm passenden Berufsfeldes sieht der Kunde sich momentan nicht gewachsen, wie folgendes Statement zeigt:

> „Das ist halt das Thema, das ist schwer, denk‘ ich, schwer. Ich hatte jetzt nicht so viel Zeit, mir da wirklich Gedanken drüber zu machen. Ja, kann ich Ihnen auch nicht sagen, weil, das ist eine kurze Zeit dafür, wenn man eine Umschulung machen will, dauert ja auch circa zwei Jahre und in zwei Wochen, sich da irgendwie was festzuschließen, ist auch schwer, ja, sag‘ ich mal. Ist ja für längere Zeit, muss man auch schon ein bisschen mehr planen, denk‘ ich mal.“ (Standort B, Vorab-Interview mit Kunde 3)

Vor diesem Hintergrund sieht der Kunde das Ziel des bevorstehenden Termins in der weiteren Klärung des Berufsfeldes für die Umschulung. Er blickt dem Termin ergebnisoffen entgegen und hat keine konkreten Erwartungen an das anstehende Gespräch: „Also müssen wir mal gucken, was die Frau [Nachname der Beraterin, Anm.] bereithält.“ Sein Eindruck von der Beraterin ist bisher „super“, da sie auch „von sich aus Vorschläge macht.“ Der Kunde ist dankbar für konkrete Ideen der Beraterin, was angesichts seines bisherigen Erwerbsverlaufs sowie seiner begrenzten beruflichen Orientierung nachvollziehbar ist. Dem Kunden fällt es schwer, zu eigenständig erarbeiteten und begründeten Entscheidungen zu kommen sowie darauf basierende Schritte konsequent zu verfolgen. Diese potenziellen Herausforderungen kommen im Vorab-Interview mit der Beraterin nur wenig zum Tragen. Sie sieht die Hemmnisse überwiegend in formalen Kriterien, wozu die Ausbildungslosigkeit, die Einseitigkeit der bisher ausgeübten Tätigkeit sowie

die eingeschränkte Mobilität zählen. Infolge der gut sechsjährigen Tätigkeit, die der Kunde vor der Arbeitslosigkeit ausübte, geht die Beraterin von einer stabilen Erwerbsorientierung sowie einem gefestigten Wunsch nach einer Umschulung aus. Auf sie wirkt der Kunde „super motiviert“ und bereit dazu, zeitnah mit einer Umschulung zu starten.

> „Ich glaub‘, er hat den Ernst des Lebens so ein bisschen jetzt erkannt. Davor, also ist meine Vermutung, hat er so ein bisschen vor sich hingeträumt und war nicht so zielgerichtet. Den Eindruck hab‘ ich jetzt, dass er genau weiß, was er möchte, hatte ich zumindest im letzten Gespräch, und dass er super offen für Neues ist und jetzt wirklich auch Lust hat, also supermotiviert ist.“ (Standort B, Vorab-Interview mit Beraterin 3)

Zugleich lässt die Beraterin an einigen Stellen des Vorab-Interviews durchblicken, dass es sich bei dieser Einschätzung um eine Momentaufnahme handelt, die sich im weiteren Verlauf ändern kann. So seien ihr bis auf die genannten formalen Hemmnisse „aktuell“ keine anderen „Baustellen“ des Kunden bekannt, womit man sich „auch manchmal täuschen“ kann. Trotz der optimistischen Grundhaltung preist die Beraterin unter Rückgriff auf ihr Erfahrungswissen ein gewisses Rückschlagpotenzial ein. Das wesentliche Ziel für das Gespräch sieht sie darin, die Umschulung zu konkretisieren und voranzutreiben, damit der Kunde möglichst zeitnah – d. h. in ein paar Wochen – mit einer passenden Maßnahme beginnen kann. Aus ihrer Perspektive ist eine Ausbildung im „technischen Bereich“ für den Kunden am sinnvollsten. Die Grundlage für das bevorstehende Gespräch stellen „Hausaufgaben“ dar: Im Vorfeld des Termins sollte sich der Kunde näher zu Berufen informieren und mit zwei technischen Orientierungs- und Entscheidungshilfen der BA auseinandersetzen („Check-U“ und „New Plan“), um anhand der Ergebnisse konkrete Berufsideen für die Umschulung zu entwickeln.

> „Er hat jetzt auch Hausaufgaben bekommen. Also da bin ich jetzt gespannt, was davon hat er alles erledigt, was hat er für Erkenntnisse erlangt? Das wird jetzt auch heute das große Thema sein.“ (Standort B, Vorab-Interview mit Beraterin 3)

Das asymmetrische Beziehungsverhältnis kommt in der Interaktion vor allem durch die „Hausaufgaben“ zum Tragen, wodurch der Kunde im Vorfeld eine Leistung zu erbringen und im Gespräch nachzuweisen hat und die Beraterin zu einer überprüfenden Instanz wird. Zugleich bilden die „Hausaufgaben“ die Struktur für die Interaktion – eine Vorgehensweise, die im Falle der Nichterfüllung der Hausaufgaben immanente Spannungs- und Konfliktpotenziale enthält. Schnell stellt sich in der Beratung heraus, dass der Kunde die „Hausaufgaben“ nicht wie von ihr erwartet bearbeitet hat. Der Kunde signalisiert der Beraterin zunächst, dass er sich, wie von ihr gewünscht, über Berufliches informiert hat und dass hierdurch bei ihm ein Umdenken bezüglich der ursprünglich artikulierten beruflichen Vorstellungen eingesetzt hat. Anstelle der Zerspanungstechnik oder des Handwerklichen begreift der Kunde nun die Mediengestaltung als ein für ihn passendes Berufsfeld, was Skepsis bei der Beraterin auslöst und diese zu einer Überprüfung der Aussagen und der Hausaufgaben anregt.

B: „Wir hatten ja auch die Tage noch mal telefoniert, und wir hatten zuletzt ja besprochen, wie soll es bei Ihnen beruflich weitergehen, war ein großes Thema. Und Sie hatten ja auch eine kleine Hausaufgabe."

K: „Genau. Ja."

B: „Oder ich glaub eine größere Hausaufgabe (lacht), wenn man es mal, äh, genau."

K: „So war es. (lacht) Also ja, ich hab' mich da umgesehen und nachgeguckt. Ich hab' noch mal nachgedacht, persönlich selbst für mich. Ähm, hab' das, was ich mit dem Zerspaner gesagt hab' oder allgemein im Handwerklichen, hab' ich dann noch mal nachgedacht, ist eigentlich nicht so wirklich meine Stärke, genau, das Handwerkliche gar nicht."

B: „Gar nicht?"

K: „Absolut, fast gar nicht, ich arbeite eigentlich mehr mit den PCs und bin deshalb auch Servicetechniker. Hab' ich mich auch umgesehen, da hab' ich gefunden Mediengestalter, so was in die Richtung eventuell, hat mich angesprochen. Wo ich Website war, genau. So was in die Richtung spür' ich dann doch mehr tatsächlich, ja."

B: „Okay. Haben Sie das Check-U auch gemacht?"

K: „Check-U? Nein."

B: „Nee? Das hatte ich Ihnen letztes Mal auch noch gezeigt. Können Sie sich nicht mehr erinnern? Ähm, das war eben dieses Tool, dieses Azubi-Tool, wo Sie so einen kleinen Test machen, wo Ihre Stärken und Schwächen liegen. Und dann gab es ja noch diesen großen Test."

K: „Okay, okay."

B: „Haben Sie beide nicht gemacht?"

K: „Nein."

B: „Schade." (Standort C, Beratungsgespräch 1)

Nachdem die geplante Gesprächsgrundlage weggebrochen ist, erinnert die Beraterin den Kunden an die Verabredungen des letzten Gesprächs. Zunächst reagiert sie freundlich und verständnisvoll auf das Versäumnis des Kunden: „Das ist nicht schlimm." Im Verlauf des Gesprächs verändert sie jedoch nach und nach ihren Kommunikationsstil, indem sie ihren Ausführungen wesentlich mehr Nachdruck verleiht und insgesamt auf mehr Verbindlichkeit dringt: Die Bearbeitung der beiden Tools „ist jetzt auf jeden Fall die Hausaufgabe für das nächste

Mal.“ Den fordernden Appell ergänzt die Beraterin durch eine fördernde Komponente. So zeigt sie ihrem Kunden, wie er zu den Tools gelangt und wie er diese bedienen kann. Zudem bietet sie ihm an, sie anzurufen, wenn er die Tools nicht finden kann oder mit diesen nicht zurechtkommt. Deutlich wird, dass die Beraterin den technischen Tools einen großen Stellenwert einräumt, um sich mit dem Kunden auf ein berufliches Ziel zu verständigen. Berufliche Ideen, die beim Kunden nicht auf der Grundlage dieser Tools entstehen, haben es dagegen absehbar schwer. Die Fixierung der Beraterin auf derartige Tools ist angesichts der Ausbildungs- und Orientierungslosigkeit des Kunden und zwecks Grundlegung zwar nachvollziehbar, zugleich werden hier aber wichtige Aushandlungsprozesse an technische Systeme delegiert sowie die individuelle Perspektive auf den Kunden vernachlässigt. Der Kunde wiederum wirkt mit Blick auf die Tools wenig interessiert und nimmt die Ausführungen der Beraterin zumeist einsilbig-zustimmend und insgesamt auffallend passiv zur Kenntnis. Gegen die schnelle Abweisung seines beruflichen Ideenschwenks setzt er sich nicht zur Wehr, was als ein weiteres Indiz für eine ausgeprägte Orientierungs- und Planlosigkeit gesehen werden kann. Die Beraterin verzichtet an dieser Stelle darauf, den Kunden kommunikativ einzubinden und die Gründe für die berufliche Ideenveränderung sowie die versäumten „Hausaufgaben“ in Erfahrung zu bringen. Statt die Orientierungs- und Antriebslosigkeit des Kunden – auch als Ausdruck etwa einer inneren Arbeitsmarktferne – in ihren Ursachen zu hinterfragen, hält die Beraterin an ihrem Plan fest und versucht, den Kunden zu mehr Einsicht und Verbindlichkeit zu bewegen.

Durch die ungünstige Ausgangskonstellation nimmt das Beratungsgespräch im weiteren Verlauf den Charakter eines Monologs an, was insbesondere bei der Thematisierung der Zielperspektive der Umschulung ersichtlich ist. Die Beraterin verzichtet erneut auf eine kommunikative Einbindung des Kunden, wohingegen ein ganzheitliches Vorgehen nahegelegt hätte, den initiierten Plan unter der aktiven Einbindung des Kunden auf dessen Realisierbarkeit zu überprüfen. Eindringlich versucht sie stattdessen, dem Kunden zu verdeutlichen, dass die Absolvierung einer Umschulung mit hohen Anforderungen und starken Anstrengungen verbunden ist sowie eine handfeste Berufsorientierung voraussetzt. Letzteres verdeutlicht sie ihm, indem sie seine Idee der Mediengestaltung kritisch hinterfragt und der Idee damit eine endgültige Absage erteilt. Der nachfolgende Auszug ist Bestandteil einer Sequenz, die sich in Form eines Monologes über insgesamt viereinhalb Minuten erstreckt:

> „Sie müssen wieder die Schulbank drücken, das wissen Sie. Das ist nicht zu unterschätzen, wenn man ein paar Jahre aus der Schule ist. […] Dann haben Sie in der Berufsschule. In der Regel sind Sie ja auch in der Berufsschule, da sind halt lauter Jugendliche, ne? Das muss man wollen und können. Also für die meisten ist es kein Problem, aber man muss es wissen. Das ist anders, als wenn Sie jetzt nur mit Erwachsenen zusammen sind. Das sind wichtige Faktoren. Genau, und es ist halt eben für die nächsten zwei Jahre, ist das Arbeitslosengeld Ihr einziges oder Ihr einziges Einkommen. […] Weil das eben so ein Aufwand jetzt für Sie ist [gemeint ist die Umschulung, Anm.], ist es mir eben wichtig, dass Sie sich genau über den Beruf informieren. Also was gibt es für Arbeitsmarktchancen? Gehen Sie da wirklich mal – die Jobbörse kennen Sie? Dann gehen Sie auf die Jobbörse, geben den Job ein, sagen: ‚Okay, ich bin auf die Öffis angewiesen‘. In Ihrem Fall. Wie viele Stellen gibt es in einem Umkreis von, ja, sagen wir 40 Minuten. Gibt’s da einen ausreichenden

> Stellenmarkt? Denn gerade bei Mediengestalter würde ich es mal kritisch hinterfragen. Und auch das Gehalt mal kritisch hinterfragen. Was kann ich da verdienen? Ist es das, was ich mir vorstelle, oder eben nicht? Also die Punkte, das würde ich mir wünschen, für das nächste Mal. Ich würde tatsächlich auch relativ zeitnah einen Termin ausmachen, weil die Umschulungen starten Ende des Monats, und wenn wir noch eine Eignung machen möchten, also das hatte ich Ihnen ja gesagt, eine Eignungsfeststellung finde ich immer zwingend erforderlich. Sie sind ein paar Jahre aus der Schule, deshalb einfach mal gucken, kriegen Sie das hin oder nicht." (Standort C, Beratungsgespräch 1)

Auffällig ist, dass sich das bereits zuvor herausgestellte Muster wiederholt: Einerseits spiegelt die Beraterin dem Kunden die Anforderungen einer Umschulung, wobei die Wortwahl mitunter Zweifel an der Motivation und Eignung des Kunden durchscheinen lässt. Andererseits sieht die Beraterin wiederholt davon ab, den weiterhin passiven Kunden kommunikativ einzubinden und dessen Perspektiven auf den Umschulungsplan zu berücksichtigen. Obwohl die Beraterin den Fall rein formell versteht und sich auch dessen Knackpunkte bewusst zu sein scheint, findet sie im Gespräch keine im Sinne eines ganzheitlichen Vorgehens angemessenen Mittel, um den Kunden dazu zu bewegen, sich zu seiner beruflichen Zukunft zu positionieren. Dies mündet darin, dass die Beraterin stellvertretend für den Kunden eine Beschreibung der beruflichen Interessen und Pläne vornimmt, obwohl dem Kunden unklar ist, was er beruflich erreichen möchte bzw. kann. Die Überprüfung der Umsetzbarkeit des Plans und der Förderwürdigkeit des Kunden werden nicht zum diskursiven Gegenstand des Gesprächs gemacht, sondern – ähnlich wie zuvor bei den „Hausaufgaben" und den zu bearbeitenden Tools – als rein technisch-administrativer Akt behandelt, der mit einer „Eignungsfeststellung" geklärt werden kann. Hinsichtlich des Tempos nimmt die Beraterin später etwas Druck aus der Situation heraus, indem sie dem Kunden mitteilt, dass die Umschulung auch zu einem späteren Zeitpunkt als Ende März gestartet und die Zwischenzeit für den Erwerb von „Grundqualifizierungen" und die Absolvierung von „Praktika" genutzt werden kann. An dieser Stelle pflichtet der Kunde der Beraterin bei, dass er die Umschulung nicht „auf Biegen und Brechen" machen möchte. Das Beratungsgespräch endet damit, dass ein zeitnaher Folgetermin zur nachträglichen Besprechung der „Hausaufgaben" vereinbart wird.

Die Anschlussgespräche enthalten unterschiedliche Einschätzungen und Bewertungen. Der Kunde übergeht die manifesten Spannungen zwischen ihm und der Beraterin und zeigt sich stattdessen insgesamt zufrieden mit dem „netten Gespräch". Zukünftig muss man aus einer Sicht einen „Kompromiss finden", wobei er für die weitere Vorgehensweise „mehr Druck" ablehnt und „mehr Zeit" befürwortet. Für die Beraterin lief das Gespräch hingegen nicht wie erwartet. Angesichts der Unvorbereitetheit und Passivität des Kunden nimmt sie eine graduelle Neu-Bewertung („Re-Assessment") bezüglich der Motivation und des Aktivierungsbedarfs vor: Zwar hält sie den Kunden nach wie vor für eine Umschulung geeignet, für deren erfolgreiche Absolvierung muss der Kunde aber von ihr stärker aktiviert werden als anfänglich gedacht. Folglich wird die Angemessenheit und Realisierbarkeit der ursprünglichen Zielbestimmung noch nicht hinterfragt, vielmehr soll der Druck zur Zielerreichung zunächst verstärkt werden.

„Ich denk‘, er hat den Ernst der Lage erkannt. Er wollte auch früher eine Ausbildung machen, hatte vielleicht nicht so einen Antreiber, sag‘ ich mal. Als Antreiber seh‘ ich mich in der Beziehung, dass man wirklich auch unterstützt, das Ziel zu verfolgen, und ich denk‘ dann, er wird eine Umschulung machen. Ich bin mir auch ziemlich sicher, dass er erfolgreich sein wird. Aber er braucht Aktivierung. Und jemand, der ihn an die Hand nimmt und sagt, und jetzt machen wir das, und dann machen wir das, und dann machen wir das. Aber ich denk‘, am Montag [gemeint ist der Folgetermin zur Besprechung der „Hausaufgaben“, Anm.], da soll er jetzt ruhig ein bisschen ins Schwitzen kommen, ich glaub‘, das braucht er.“ (Standort B, Anschluss-Interview mit Beraterin 3)

Zwar ist die Priorisierung des Umschulungsziels im Sinne der nachhaltigen Arbeitsmarktperspektiven des noch jungen Kunden rein formal betrachtet eine sinnvolle Strategie, angesichts der begrenzten Eigeninitiative und ausgeprägten Orientierungslosigkeit des Kunden birgt die Strategie einer stärkeren Aktivierung aber ein erhebliches Konfliktpotenzial. In diesem Fall kommt die allgemeine Spannung in dieser Konstellation prägnant zum Ausdruck: die Möglichkeiten und Scheiternsrisiken einer Nachqualifizierung als Grundlage einer stabilen Erwerbsintegration.

Kontrastierung mit einem weiteren Fall

Im Unterschied zum zuvor dargestellten Fall steht im nun folgenden Fall der dritten Konstellation nicht die Nachqualifizierung, sondern die Vermittlung in eine passende Arbeitsstelle im Vordergrund.

Der Kontrastierungsfall ist ein Anfang 30-jähriger Kunde, der keinen Schulabschluss und keine formale Berufsqualifikation hat. Eine Besonderheit stellt dieser Fall insofern dar, da er kürzlich in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in einem Fährbetrieb vermittelt wurde und sich aber zur Stabilisierung des Beschäftigungsverhältnisses noch in der Nachbetreuung durch seinen INGA-Berater befindet. Der Kunde besuchte eine Förderschule, die er mit dem Abgangszeugnis der neunten Schulklasse ohne Hauptschulabschluss beendete. Eine berufliche Ausbildung nahm er im Anschluss nicht auf, stattdessen besuchte er für ein Dreivierteljahr ein Berufsvorbereitungsjahr (BVJ) sowie darauffolgend zwei weitere Fördermaßnahmen, in denen es um die Vermittlung schulischer und beruflicher Basiskompetenzen ging. Während dieser Zeit kam der Kunde vor allem mit der Hauswirtschaft und dem Holzbereich in Berührung. Mit etwa 20 Jahren verstarb seine Mutter, was für den Kunden mit einem Einschnitt verbunden war. Aufgrund von starken psychischen Problemen und überhöhtem Alkoholkonsum wurde er für etwa vier Jahre in einer Einrichtung für psychisch Erkrankte betreut. Das dortige Leben beschreibt der Kunde als „Wohnheim mit Anbindung an eine Werkstatt“, in der er verschiedene Tätigkeiten ausübte. Mit Unterstützung des Jobcenters zog er mit Mitte 20 in eine Wohnung. Dort wird er bis heute ambulant betreut. Mit Ende 20 bekam er über eine Leiharbeitsfirma zum ersten Mal Zugang zum ersten Arbeitsmarkt. Im Lagerbereich war er für rund zwei Jahre bei tätig. Nach einer dreimonatigen Arbeitslosigkeitsphase nahm der Kunde für etwa ein halbes Jahr eine Helfertätigkeit im Stahlbereich auf, woraufhin er erneut arbeitslos und schließlich an die INGA-Beratung überstellt wurde. Die beiden vorausgegangenen Arbeitserfahrungen sind dem Kunden wegen schlechter Arbeitsbedingungen, Schwierigkeiten im Kollegenkreis sowie einer

Verschlechterung seines gesundheitlichen Zustands nicht in guter Erinnerung. Die fehlenden schulischen und beruflichen Qualifikationen stellten in Kombination mit der labilen gesundheitlichen Verfassung die wesentlichen Hemmnisse des Kunden dar. Da er keinen Führerschein besitzt, ist er zudem in der individuellen Mobilität eingeschränkt.

Die beobachtete Interaktion fällt in eine fortgeschrittene Phase des Beratungsprozesses. Aus Sicht des Beraters war der Kunde anfänglich sehr „instabil“ und „misstrauisch“, weswegen zunächst ausschließlich der Vertrauensaufbau in der Beratung im Vordergrund stand. Im weiteren Verlauf rückten Fragen der Arbeitsmarktintegration immer stärker in den Vordergrund. Eine Umschulung oder anspruchsvollere Weiterbildung waren keine realistischen Optionen, was angesichts der fehlenden Voraussetzungen des Kunden nachvollzierbar erscheint. Aufgrund der schlechten Vorerfahrungen des Kunden mit prekären Arbeitsbedingungen und des labilen Zustands wurde stattdessen das Augenmerk auf das Finden eines passenden Arbeitgebers gelegt, was offenbar gelungen ist. Mit der vermittelten Helfertätigkeit bei einem Fährbetrieb ist der Kunde hochzufrieden. Sie gleicht für ihn einem „Traumberuf.“ Die separaten Gespräche mit Berater und Kunden zeugen von einer ausgeprägten und auf Gegenseitigkeit beruhenden Wertschätzung. Der Kunde ist mit der Beratung sehr zufrieden und lobt den Berater in nahezu jeder Hinsicht. Die ausgeprägte Zufriedenheit ist einerseits der „stimmenden Chemie“ auf der Beziehungsebene und andererseits dem gut passenden Job zuzuschreiben. Das Ziel liegt nun darin, das Beschäftigungsverhältnis auf eine höhere qualitative Stufe zu bringen und zu verstetigen. Dieses Ziel soll durch die Absolvierung der Fährprüfung erreicht werden, die den Kunden zum eigenständigen Fähr- und Schifffahren qualifiziert und auf die er sich momentan vorbereitet. Das Bestehen der Prüfung ist für den Kunden von hoher beruflicher und persönlicher Bedeutung, aber wegen des theoretischen Teils sowie der begrenzten schulischen Kompetenzen auch sehr herausfordernd. Ein Scheitern birgt beträchtliche Risiken für einen Rückschlag. Auch wenn hier eine gewisse Prekarität der Erwerbsintegration verbleibt, stellt dieser Fall ein gutes Beispiel dafür dar, wie es gelingen kann, einen noch relativ jungen Mann mit denkbar schwierigen persönlichen Voraussetzungen in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu vermitteln, die im Idealfall sowohl eine mittelfristige Stabilität als auch eine hohe Zufriedenheit des Kunden verspricht.

4.1.4 Problemkonstellation 4: „Auf Geburt von Kindern folgen Betreuungs- und Wiedereinstiegsproblematiken“

Die vierte und letzte erwerbsbiographische Problemkonstellation betrifft Personen, die wie bei der vorherigen Konstellation höchstens Mitte 30 und damit eher jung sind. Im Hinblick auf die Arbeitslosigkeit und deren Bewältigung sind aber weniger die Ausbildungs- und Orientierungslosigkeit ausschlaggebend als vielmehr die Geburt von Kindern und die damit verbundenen Erwerbsunterbrechungen und Wiedereinstiegsbarrieren. Entweder frühzeitig nach einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder im Anschluss an eine längere Beschäftigungsphase gehen die betreffenden Personen in erziehungsbedingte Auszeiten über. Aufgrund eigenständig zu schulternder Betreuungsverpflichtungen und eingeschränkter Betreuungsmöglichkeiten für die noch kleinen Kinder fällt den Betreffenden der Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt schwer. Mitunter wird die Situation dieses Personenkreises durch den Status als Alleinerziehende zusätzlich erschwert, wie es die um 24 Fälle erweiterte VerBIS-Datenbasis nahelegt. Alleinerziehende waren aber nicht in unserem Beobachtungssample enthalten.

Möglich ist ferner eine Kombination aus fehlender Betreuung und Ausbildungslosigkeit, wodurch stärkere Überschneidungen mit der dritten Problemkonstellation bestehen. Ein solcher Fall ist Bestandteil des Beobachtungssamples. Die Überwindung der Arbeitslosigkeit steht und fällt mit der Lösung des Betreuungsproblems und dem Finden einer Arbeitsstelle, bei der die Arbeitszeiten eine Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie zulassen. Gerade in erlernten Berufsfeldern, in denen Flexibilität gefordert wird (wie z. B. in der Gastronomie und Hotellerie oder im Verkauf), sind Problemlösungen nicht leicht herbeizuführen.

Exemplarische Falldarstellung: Interaktion 4 an Standort A

Die Kundin, die exemplarisch für die vierte Konstellation dargestellt wird, ist zum Zeitpunkt der beobachteten Beratung 33 Jahre alt und sucht nach der Geburt ihres zweiten Kindes nach einer neuen Beschäftigung. Sie wird betreut durch eine männliche INGA-Fachkraft. Der Berater ist Anfang 40, hat eine Ausbildung in der BA absolviert und im Anschluss zehn Jahre im Arbeitgeber-Service gearbeitet, bevor er in das lokale INGA-Team gewechselt ist. Seitdem hat er Fortbildungen in den Bereichen Soziale Arbeit und Suchtprävention absolviert.

Die Kundin hat den Realschulabschluss erworben und daraufhin erfolgreich eine Ausbildung zur Hotelkauffrau absolviert und in diesem Beruf auch einige Jahre kontinuierlich gearbeitet. Mit Mitte 20 heiratete sie und bekam ihr erstes Kind. Bereits nach der ersten Elternschaft gestaltete sich der Wiedereinstieg schwierig, da sie aufgrund der Arbeitszeiten nicht in den erlernten Beruf zurückkehren wollte bzw. konnte, da ihr Ehemann ebenfalls im Schichtbetrieb arbeitet. Sie fand Anstellungen im Supermarkt sowie als Küchenhilfe, bevor sie mit 30 Jahren ein zweites Kind bekam. Der neuerliche Wiedereinstieg gelang ihr nach einer anderthalbjährigen Erziehungspause nicht, obwohl sie in verschiedenen Berufsfeldern suchte. Ausschlaggebend hierfür waren vor allem die Betreuungsverpflichtungen, die zusätzlich dadurch erschwert werden, dass ihr Ehemann als verlässliche Betreuungsperson aufgrund wechselnder Arbeitszeiten und -pflichten weitgehend ausfällt. Zudem ist ihre Mobilität eingeschränkt, da sie nicht über einen Führerschein verfügt, was an dem eher städtisch geprägten Standort allerdings weniger ins Gewicht fällt. Vermittlungsrelevante Problemlagen jenseits dieser Einschränkungen werden weder in der Beratung noch in den Nachgesprächen erwähnt, so dass sich die Arbeitsmarktferne hier primär aus der Elternschaft der Kundin ergibt. Grundsätzlich ist die Kundin mit Blick auf ihren zukünftigen Tätigkeitsbereich relativ flexibel. Sie präferiert eine Arbeit im Bürobereich oder am Empfang, kann sich aber auch Verkaufstätigkeiten vorstellen.

Die INGA-Beratung befindet sich zum Zeitpunkt der Beobachtung in einer mittleren Phase: Die Kundin wird schon einige Monate von ihrer INGA-Fachkraft betreut, es verbleiben aber auch noch mehrere Monate bis zu einem möglichen Übergang ins SGB II. Mit Blick auf das bevorstehende Beratungsgespräch werden in den Vorgesprächen mit beiden Seiten recht ähnliche Erwartungen artikuliert. Die Kundin betont dabei vor allem die als frustrierend empfundenen vergeblichen Suchanstrengungen, bei denen sie sich zusätzliche Unterstützung erhofft:

> „Ich bin ehrlich, ich gucke jeden Tag rein so in [Name einer Internet-Jobbörse, Anm.]. Und die ganzen Jobbörsen, sag ich mal, es ist schwierig, also wirklich was zu finden, was auch so mit Familie halt passt. Und ja, da hoffe ich, dass der Herr [Name des INGA-Beraters, Anm.] mir noch was geben kann.“ (Standort A, Vorab-Interview mit Kundin 4)

Letztlich bringt es die Kundin auf den Punkt, wenn sie sagt, dass es für sie in der Beratung „eigentlich rein um die Stellen“ (O-Ton) geht. Spiegelbildlich dazu hebt der ihr INGA-Berater sowohl die grundlegende Orientierung der Kundin am Arbeitsmarkt als auch deren Engagement hervor und sieht im Einklang mit ihr die aus den Betreuungsverpflichtungen resultierenden Einschränkungen als die zentrale Herausforderung bei der Arbeitssuche.

> „Aber sie ist, sag‘ ich mal, von der Technik her, von der Orientierung auf dem Arbeitsmarkt mit Bewerbungsanschreiben und Lebenslauf relativ fit, zumal wir das auch in unserem Erstgespräch und Folgegespräch noch mal gemeinsam bearbeitet haben. […] Also die Haupthandlungsbedarfe bei ihr sind, sag‘ ich mal, die Kinderbetreuung, die dadurch eingeschränkte Arbeitszeit. Eigentlich möchte sie bloß 30 Stunden arbeiten, das ist auch nicht unbedingt so einfach, am Empfang jemanden bloß für 30 Stunden zu finden. […] Deswegen wird unser nächster Schritt auch heute noch mal angesprochen werden, ob sie vielleicht doch ein bisschen die Arbeitszeit ausweiten würde auf 40 Stunden oder 35 Stunden, das werden wir heute noch mal thematisieren im Gespräch.“ (Standort A, Vorab-Interview mit Fachkraft 4)

Als Konsequenz dieser Ausgangslage ist das darauffolgende Beratungsgespräch von allen beobachteten Interaktionen am stärksten von einem fast ausschließlichen Fokus auf die Stellensuche und Vermittlungsbemühungen geprägt. Der Einstieg in die Beratung erfolgt in Form einer kurzen Rückfrage zu den persönlichen Daten der Kundin, bevor der Berater unmittelbar zu einer Abfrage der Ergebnisse der im letzten Termin vereinbarten Bewerbungsbemühungen sowie weiterer eigeninitiativer Aktivitäten der Kundin übergeht:

> B: „Also das sind jetzt sag‘ ich mal die letzten Sachen, die Sie von mir zugesandt haben oder die wir beim Termin ausgehändigt haben, eigentlich fast alles Absagen, also alles Absagen gewesen, ja? Okay, dann können wir das mal aktualisieren. Aber Sie sind bei den Absagen ja auch gar nicht erst zum Vorstellungsgespräch gegangen. Es gab nur die Bewerbung, und dann kam schon die Absage, okay. Dann würde ich gerne mal sehen, was Sie jetzt noch selber gemacht haben an Bewerbungen. Das gucken wir uns gleich an, da bin ich schon gespannt. So, das haben Sie jetzt alles selber noch gemacht, ja?“ (Standort A, Beratungsgespräch 4)

In der Folge werden die verschiedenen Bewerbungen und deren durchweg erfolglose Ergebnisse gemeinsam durchgegangen, wobei der Berater sehr klar die Gesprächsführung dominiert – sowohl mit Blick auf die Setzung der Themen und Nachfragen als auch hinsichtlich der Redeanteile. Praktisch von Beginn an überwiegen die Redeanteile des Beraters sehr stark, während die Kundin eher reaktiv auf dessen Nachfragen eingeht und sich insgesamt sehr fügsam zeigt. Inhaltlich bewegen sich die Themen im weiteren Verlauf allesamt um Strategien und Formalitäten rund um den Bewerbungsprozess. So erklärt der Berater der Kundin ausführlich, wie sie die Reisekosten für Bewerbungsgespräche erstattet bekommt, und geht dann darauf ein, wie sie die Option einer kostenlosen Probearbeit in zukünftigen Bewerbungsgesprächen strategisch einsetzen kann. Weiterhin erklärt er verschiedene Förderangebote, die die Kundin im Bewerbungsprozess nutzen kann: die Möglichkeit eines Eingliederungszuschusses für

Arbeitgeber, den Einsatz von privaten Arbeitsvermittlern gegen einen Vermittlungsgutschein sowie die anteilige Förderung eines Führerscheins für die Kundin, um ihre Nachteile am Arbeitsmarkt auszugleichen. Zudem lobt er noch einmal ausdrücklich die Bemühungen der Kundin, individualisierte Bewerbungen mittels des Einsatzes von KI zu verfassen, und gibt ihr hierzu weitere Tipps. All dies vollzieht sich in einem stark erklärenden, monologischen Kommunikationsmodus.

Die gesamte Interaktion ist geprägt von den Bemühungen des Beraters, einerseits angesichts der zahlreichen Absagen motivierend und wertschätzend auf die Kundin einzugehen, andererseits aber weitere Konzessionen ins Gespräch zu bringen, um das Spektrum möglicher Stellen zu erweitern. Auch hierin kommt zum Ausdruck, dass die zentrale Herausforderung dieser Beratung „nur“ in der Stellensuche liegt, da keine sonstigen Hemmnisse zu bearbeiten sind bzw. diese – in Gestalt der Betreuungsverpflichtungen – nicht bearbeitbar sind. Eben deshalb setzt der Berater an allen denkbaren Aspekten des Bewerbungsprozesses an. Besonders anschaulich wird dies, als er eine Ausdehnung der gewünschten Arbeitszeit anspricht und diese der Kundin „schmackhaft macht“, indem er diese als letztlich verhandelbar sowie als Verbesserung ihrer Chancen darstellt:

> B: „Wollen Sie das [die gewünschte Arbeitszeit, Anm.] noch höher nehmen oder sagen Sie, 30 Stunden, das reicht eigentlich aus?“
>
> K: „Ich würde auch 35 gehen, aber die meisten fangen halt immer so spät an, wo es dann hinten raus [B: „Hinten raus zu lang wird.“] Weil eigentlich wollte ich ja doch eher unabhängig werden, sodass mein Mann die Schichten nehmen kann, die er dann bekommt. Und wir nicht jeden Tag abgleichen müssen, oh Gott, das passt nicht, da muss jeder gucken.“
>
> B: „Ich würde mal, ich wollte jetzt mal die Vollzeit mal mit anklicken im Stellensuchlauf, weil, bei manchen sind ja auch 35 Stunden Vollzeit. […] Aber wenn wir jetzt vielleicht die Arbeitszeiten ein bisschen höher nehmen, haben wir vielleicht bei unserem Stellensuchlauf ein bisschen mehr, dass wir ein bisschen mehr Ergebnisse, was ich Ihnen anbieten kann, wo Sie mit dem Arbeitgeber vielleicht in Kontakt treten können, was möglich ist und was nicht.“ (Standort A, Beratungsgespräch 4)

In der obenstehenden Sequenz wird der Prozess der Aushandlung der für die Kundin akzeptablen Konditionen besonders deutlich. Die Präferenz des Beraters ist sehr eindeutig, wenngleich er der Kundin zu vermitteln versucht, dass die Entscheidung bei ihr verbleibt bzw. im konkreten Fall abzuwägen ist. In einer Variante wiederholt sich eine solche Aushandlung noch zwei Mal: Einmal, als der Berater die Option einer Beschäftigung im Callcenter ins Spiel bringt. Diese lehnt die Kundin jedoch – anders als die Ausdehnung der potenziellen Arbeitszeit – vehement ab, woraufhin der Berater dieses Segment aus der weiteren Stellensuche ausklammert. Ein anderes Mal regt der Berater die Beschäftigung über eine Zeitarbeitsfirma an, der die Kundin ebenfalls sehr ablehnend gegenübersteht. Der Berater stellt die möglichen Vorzüge und Chancen heraus, die sich aus einer solchen Erweiterung des Suchspektrums ergeben würden, drängt die Kundin

jedoch nicht zu einer solchen Konzession, so dass auch dieser Strang zunächst nicht in die Suchstrategie aufgenommen wird.

Ein letzter relevanter Punkt, der in der Beratung zur Sprache kommt, ist die Option einer Qualifizierung als Erzieherin, die die Kundin von sich aus einbringt. Sie rahmt eine Beschäftigung in diesem Bereich als einen schon lang gehegten Wunsch, den sie angesichts des dort herrschenden Fachkräftemangels für nicht ganz unrealistisch hält, auch wenn sie die qualifikatorischen Hürden für einen Quereinstieg als sehr hoch wahrnimmt. Der Berater nimmt seinerseits den Wunsch der Kundin ernst und wiegelt diesen nicht einfach ab. Er erklärt ihr sowohl die Dauer und Modalitäten einer solchen Qualifizierung, zeigt aber auch die Fördermöglichkeiten hierfür auf. Für ihn bleibt der Fokus vorerst auf den bereits besprochenen Vermittlungsbemühungen, doch ermutigt er die Kundin, sich weiter über konkrete Angebote für eine Umschulung zu informieren.

> „Das ist nun mal nicht ohne. Also, Sie können sich gerne mal mit dem Gedanken befassen, wenn jetzt, sag' ich mal, das alles nicht so richtig klappt, dann können wir da gerne noch mal drüber reden und uns das anschauen." (Standort A, Beratungsgespräch 4)

Damit treten in dieser Beratung zwei Aspekte hervor, die sich auch in anderen Fällen finden: einerseits das Spannungsfeld von biographischer Realisierung und einer pragmatischen Vermittlung sowie andererseits die Frage nach der Realisierbarkeit einer längerfristigen Qualifizierung. Hier nimmt die biographische Realisierung in Gestalt einer Umschulung zur Erzieherin die Form eines „Plan B" an, auf den sich beide Seiten als Option im Falle eines anhaltenden Scheiterns der gegenwärtigen Vermittlungsbemühungen einigen.

Im Sinne eines ebensolchen „Plan B" wird die Qualifizierung auch in den Nachgesprächen von beiden Seiten thematisiert, allerdings mit leicht unterschiedlichen Akzentuierungen: Während der Berater hierin einen legitimen Wunsch mit einer realistischen mittelfristigen Erwerbsperspektive sieht, den er der Kundin nicht ausreden möchte, erscheint eine solche Beschäftigung für die Kundin als Verwirklichung eines Wunsches, den sie gegen die Alternative einer Beschäftigung im Verkauf oder Büro abwägen muss. Die starke Orientierung des Beraters an der Suche nach alternativen Vermittlungsstrategien, die auch in der Interaktion deutlich zu beobachten ist, betont dieser im Nachgespräch auch als Kern seines Verständnisses als INGA-Berater:

> „Und da muss man sich als Vermittler, wenn man motiviert ist, auch sich Gedanken machen, was gibt es für Wege hintenrum. Macht kaum einer. Aber es gibt Wege hintenrum, wo man sich bewerben kann. Und das finde ich, ist INGA-Arbeit, ja? Wo wir sagen können, du kannst trotzdem den Zugang kriegen, mach es soundso." (Standort A, Anschluss-Interview mit Fachkraft 4)

Seine Bilanz der Beratung fällt insgesamt positiv aus, da er das Engagement der Kundin wahrnimmt und deren Bemühungen deutlich lobt, auch wenn er über die zahlreichen Absagen sehr enttäuscht ist. Auch den Weiterbildungswunsch nennt er ausdrücklich als Option für die weiteren Strategien. Die Kundin wiederum bringt ihre Wertschätzung für die Umgangsweise und

das Engagement ihres Beraters zum Ausdruck, doch noch deutlicher wird in ihrem Resümee eine Zerrissenheit zwischen den Aussichten auf eine kurzfristige Vermittlung einerseits und dem Wunsch nach einer Umschulung zur Erzieherin andererseits:

> „Ich bin vor jedem Gespräch irgendwo aufgeregt, aber ich weiß nicht, bei Herr [Name des Beraters, Anm.] ist das irgendwie anders. Da fühlt man sich dann doch eher wohl. Der ist halt menschlich. Ja, also wie gesagt, man wird geholfen. Er hat mir jetzt wirklich viele Vermittlungsvorschläge gegeben, wo ich mich bewerben kann. Ich freu mich, dass es dann doch irgendwie für eine Umschulung vielleicht oder eine Weiterbildung, dass es so was gibt, dass ich dann doch so was machen kann eventuell. Ja, das wär, das wär wirklich schön. Mal gucken, was daraus wird. Ich hab ja trotzdem noch Hoffnungen, dass es heute klappt bei meinem Vorstellungsgespräch.“ (Standort A, Anschluss-Interview mit Kundin 4)

Auch wenn die hier geschilderte Beratungssituation die einzige in unserem Sample ist, die der Konstellation „Wiedereinstieg“ zugeordnet werden kann, so ist es durchaus plausibel, dass der starke Fokus auf den eigentlichen Vermittlungsprozess und das Finden einer zur Familiensituation passenden Arbeitsstelle hierfür charakteristisch ist, sofern keine anderweitigen arbeitsmarktbezogenen Einschränkungen vorliegen. Die Hindernisse betreffen sowohl die Einschränkungen der zeitlichen Verfügbarkeit aufgrund von Betreuungsverpflichtungen als auch mögliche Vorurteile von Arbeitgebern gegenüber Eltern mit kleinen Kindern. Diese gilt es durch geeignete Such- und Bewerbungsstrategien zu adressieren. Gerade in einem solchen Prozess werden schneller Fragen nach Konzessionsbereitschaft und Flexibilität berührt, die individuell auszuhandeln sind.

Kontrastierung mit einem weiteren Fall

Im Gegensatz zum vorherigen Fall bestehen beim nun dargelegten Beispiel starke Überschneidungen mit der dritten Problemkonstellation, denn hier fallen eine schwierige Betreuungssituation und eine fehlende Berufsausbildung zusammen. Verschärft wird die Situation durch begrenzte Bildungsressourcen. Gegenüber dem vorherigen Ankerfall sind die Ausgangsbedingungen für die Arbeitsmarktintegration dieser Person wesentlich schlechter.

Beim Kontrastierungsfall handelt es sich um eine Mitte 20-jährige Kundin ohne abgeschlossene Berufsausbildung, die verheiratet ist und ein dreijähriges Kind hat. Aufgrund einer Lese-Rechtschreib- und Rechenschwäche besuchte sie eine Schule für Lernbeeinträchtigte. Mit der anschließenden Absolvierung eines Berufsvorbereitungsjahres (BVJ) erlangte die Kundin nachträglich einen Hauptschulabschluss. Nachdem sie zwischendurch Praktika im Einzelhandel machte, begann sie eine Ausbildung im Verkauf. Zuvorderst wegen Schwierigkeiten in der Berufsschule und zu hoher Leistungsanforderungen brach sie diese aber ab. Daraufhin durchlebte sich eine schwierige persönliche Phase (Tod des Vaters, mehrere Fehlgeburten), die auch in eine Psychotherapie mündete. Anschließend bekam sie eine Tochter, die zum Gesprächszeitpunkt etwa drei Jahre alt ist. Infolge der Ausübung eines Nebenjobs vor der Geburt ihres Kindes und der Verrechnung des Elterngeldes bezog sie ALG I. Für die Realisierung des Wiedereinstiegs in den Arbeitsmarkt wurde die Kundin an die INGA-Beratung verwiesen. Die wesentlichen Hürden liegen in den geringen schulischen Grundfähigkeiten, der fehlenden

Berufsausbildung, der langjährigen Erwerbslücke nach dem Ausbildungsabbruch, im fehlenden Führerschein und in einer unzureichenden Kinderbetreuung. Ihr Ehemann ist beruflich stark eingebunden, ihre Mutter hat nur wenige zeitliche Kapazitäten. An Motivation mangelt es der Kundin nicht, sie möchte über eine Arbeitsaufnahme wieder mehr mit Menschen in Kontakt kommen und nicht mehr nur die Rolle der Hausfrau und Mutter ausfüllen. Angesichts der fehlenden Bildungsressourcen und limitierten Zeitkapazitäten der Kundin steht die Auslotung von Vermittlungsmöglichkeiten und nicht von Qualifizierungsoptionen im Vordergrund der Beratung.

Im Rahmen der beobachteten Interaktion wird deutlich, dass der ursprünglich angestrebte Wiedereinstieg als Teilzeitkraft im Einzelhandel aufgrund der langen Öffnungszeiten, der geringen zeitlichen Flexibilität der Kundin und ihrer Rechenschwäche nur schwer zu realisieren ist. Deshalb ist eine Erweiterung der Bereiche für die Stellensuche nötig. Vor diesem Hintergrund befragt die Beraterin die Kundin, wie sie zum zuvor im Beratungsprozess bereits thematisierten Hauswirtschaftsbereich steht. Ohne dass die Rahmenbedingungen, Tätigkeitsfelder und potenziellen Arbeitgeber dieses Bereichs zwischen beiden Seiten inhaltlich konkretisiert werden, zeigt sich die Kundin offen für den Vorschlag und signalisiert ihr Einverständnis. Das Thema Weiterbildung wird zwar kurz aufgegriffen, aber von der Beraterin defensiv gehandhabt. Sie macht der Kundin kein direktes Angebot, knüpft die Sinnhaftigkeit der Weiterbildung an die Bewerbungsrückmeldungen und betont ihre Präferenz für eine unmittelbare Arbeitsaufnahme. Im Unterschied zu manch anderen Fällen des Gesamtsamples ergibt sich aus der Gesamtsituation der Kundin keine realistische Nachqualifizierungsperspektive. Auch eine kürzer andauernde Weiterbildung wird von der Beraterin nicht als sinnhaft erachtet. Aufgrund des ausbleibenden inhaltlichen Austauschs über die Anpassung des Zielberufs sowie die defensive Haltung bezüglich der Weiterbildung werden die Pläne nicht kooperativ ausgehandelt, sondern einseitig durch die Beratung vorgegeben. Hierdurch wirkt die Kommunikation der Beraterin asymmetrisch und fremdbestimmend. Im Nachgespräch mit der Kundin zeigt sich, dass diese aktuell kein genaues Bild über die Hauswirtschaft hat und ihre diesbezügliche Aufgeschlossenheit auf pragmatischen und lebenssituativen Erwägungen basiert. Eine Fremdbestimmung durch die Beraterin nimmt sie aber nicht wahr. Vielmehr ist sie wegen der ruhigen Art, dem „offenen Ohr“ sowie der Empathie-Fähigkeit der Beratungsfachkraft zufrieden mit der Beratung. Die Beraterin ihrerseits schätzt die Arbeitsmarktperspektiven der Kundin insgesamt schlecht ein. Angesichts der qualifikatorischen und lebenssituativen Vermittlungshemmnisse wäre es aus ihrer Sicht bereits ein „großer Erfolg“, wenn die Kundin kurzfristig einen „Nebenverdienst“ oder einen „Minijob“ aufnehmen und mittelfristig einer „Teilzeitbeschäftigung“ nachgehen könnte. Möglicherweise zeichnet sich hier eine dauerhafte Prekarität der Erwerbsintegration aufgrund der schwierigen persönlichen Voraussetzungen der Kundin ab.

4.2 Beratungsverständnisse und -stile der Fachkräfte

In diesem Abschnitt werden drei verschiedene Aspekte adressiert: Erstens geht es um die Frage nach den Beratungsverständnissen, d. h., was aus Sicht der Beratungskräfte den Kern des Beratungsangebots und der Arbeit in INGA ausmacht (Blick auf das Beratungs*angebot*). Zweitens interessiert die Frage nach den Beratungsstilen, d. h., wie die Fachkräfte die Beratungsarbeit

umsetzen und ihre Rolle in der Beratungspraxis ausüben (Blick auf die Beratungs*arbeit*). Hierzu gehören etwa Aspekte der Kommunikation, der Gesprächsführung sowie des Methodeneinsatzes. An geeigneten Stellen werden hierbei auch die Perspektiven der Teamleitungen berücksichtigt, um Eigen- und Fremdwahrnehmungen gegenüberzustellen. Abschließend wird im Rückgriff auf die Interviews mit den Kund:innen kurz eruiert, ob die Fachkräfte ihren eigenen Beratungsansprüchen aus deren Perspektive gerecht werden. Die nachfolgenden Ergebnisse stützen sich maßgeblich auf die vorausgegangen Falldarstellungen bzw. die hierfür analysierten Interaktionen zwischen Beratungsfachkräften und Kund:innen. Sie werden hier aber nicht fallspezifisch, sondern überblicksartig für alle Beratungsfachkräfte dargestellt, wobei Gemeinsamkeiten und Unterschiede thematisiert werden.

4.2.1 Beratungsverständnisse der Fachkräfte

Die Sichtweisen der Fachkräfte auf INGA als Beratungsangebot spiegeln den Organisationsrahmen von INGA sehr stark wider. Dieser soll, wie einleitend beschrieben, durch einen reduzierten Betreuungsschlüssel und zusätzliche Qualifizierung eine möglichst ganzheitliche, individuelle und intensive Betreuung der Kund:innen ermöglichen. Genauso stark wie auf den Organisationsrahmen referieren die Aussagen der Fachkräfte auf die Heterogenität der Kund:innen: Aus Sicht der Fachkräfte ist der Organisationsrahmen von INGA angemessen, um den konzeptionellen Ansprüchen von INGA bei der Beratung der sehr heterogenen Gruppe von arbeitsmarktfernen Kund:innen gerecht zu werden. Die durch die Rahmenbedingungen ermöglichten Ausgestaltungs- und Ermessensspielräume werden von den Fachkräften unisono als großzügig eingeschätzt und in ihrem Ausmaß als hinreichend erachtet, wofür das folgende Zitat als exemplarisch begriffen werden kann:

> „Wir haben da schon wirklich einen breiten Handlungsspielraum. Also wir dürfen wirklich auch sagen, aktuell ist die Arbeitsaufnahme überhaupt gar kein Thema. Deswegen find‘ ich schon, dass wir da individuell handeln können. Es gibt sicher Fälle, wo ich sag‘, da hätten wir vielleicht noch irgendwas anderes machen können, durften wir aber nicht oder so. Aber mir fällt jetzt so in dem Moment nichts ein. Also ich find‘, wir haben da schon wirklich viel Spielraum.“ (Standort B, Interview mit Fachkraft 3)

Vereinzelt gibt es aber auch kritische Stimmen, die auf die Kehrseiten (ggf. zu) weitreichender Freiräume für die Strukturierung und Zielgerichtetheit der Beratungsarbeit hinweisen.

> „Ich finde, es ist sehr gut. Es sollte aber nicht mehr sein. Also ich finde, so wie es jetzt ist, ist es gut. Es könnte auch weniger sein, weil ich finde, manchmal verrennen wir uns in der Individualität. Also, dass jeder so viele andere Ansätze hat und so viele andere Ideen hat, ist einerseits natürlich sehr gut. Aber es ist halt auch schwierig, das zusammenzufassen oder das auch nachzuvollziehen manchmal, was da gemacht wurde, und auch, finde ich, auch nachzuhalten. Und da finde ich, sollte jetzt nicht noch mehr Freiraum quasi gelassen werden, weil, es verschwimmt manchmal halt so.“ (Standort C, Interview mit Fachkraft 1)

In der Gegenüberstellung dieser beiden Zitate lässt sich die Ambivalenz einer Beratung ablesen, die einerseits individuell und fallspezifisch sein soll, andererseits aber einen Vermittlungsauftrag verfolgt.

Des Weiteren speist sich das INGA-Beratungsverständnis der Fachkräfte aus Vergleichen mit der regulären Arbeitsvermittlung. Grundsätzlich betonen die Fachkräfte unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Rahmenbedingungen in INGA und der regulären Vermittlung, dass sie für ihre Beratungsarbeit ganz andere Ausgestaltungsmöglichkeiten haben als die Vermittlungsfachkräfte. Anhand der Aussagen der Interviewten lassen sich verschiedene Unterschiede zwischen INGA und regulärer Arbeitsvermittlung herausarbeiten, die eng mit den organisational ermöglichten Leitprinzipien von INGA (Ganzheitlichkeit, Individualität und Intensität) zusammenhängen:

Erstens erwachse aus dem niedrigeren Betreuungsschlüssel und der höheren Zeitkapazität je Fall für die Fachkräfte die Option, längere und intensivere Erst- und Anschlussgespräche mit den Kund:innen zu führen.

Zweitens seien die Handlungs- und Ermessensspielräume, die die Fachkräfte etwa bei der Fallprozessierung und Problembearbeitung haben, weitreichend. Das eröffne ihnen wiederum die Möglichkeit, flexibler und bedarfsgerechter auf die Situation der Kund:innen einzugehen.

Drittens wird eine ausgeprägtere Zusammenarbeit mit anderen Stellen und lokalen Netzwerken als potenzielles Unterscheidungsmerkmal festgestellt. Gerade bei komplexeren Fällen wird die Zusammenarbeit mit anderen internen Abteilungen (z. B. Arbeitgeber-Service, Reha) sowie externen Stellen (z. B. Beratungsstellen, Ärzte und Kliniken, Jugendhilfe, Weiterbildungsträger) als unerlässlich angesehen. Auch die Option der assistierten Vermittlung wird in diesem Zusammenhang erwähnt. Ob diese genutzt werde, hänge wiederum stark mit den Bedarfen und Wünschen der Kund:innen zusammen.

Viertens sei in INGA eine andere Fallbearbeitung erforderlich als in der Arbeitsvermittlung. Aus Sicht der Interviewten stehen in der regulären Vermittlung eher Kund:innen im Vordergrund, die problemlos Bewerbungen schreiben können und recht klare Optionen haben, während die Perspektiven und persönlichen Problemlagen bei INGA-Kund:innen deutlich unklarer sowie wesentlich präsenter sind. Eine Interviewte macht den Unterschied bildlich anhand der Sitzposition aus: Während eine Vermittlungsfachkraft eher nach vorne gebeugt ist und den Kund:innen vordefinierte Lösungen anbietet, ist eine INGA-Beratungsfachkraft eher zurückgelehnt und zuhörend, da passende Lösungsmöglichkeiten im Prozess entwickelt werden müssen. So geht es aus Sicht der Interviewten in INGA stärker als in der Vermittlung darum, die Kund:innen dabei zu unterstützen, eigene Wege und Lösungen zu finden, anstatt Optionen und Ziele vorzugeben. Damit wird der Entscheidungsautonomie der Kund:innen in INGA ein hoher Stellenwert eingeräumt. Passend hierzu äußert eine Interviewte, dass INGA-Fachkräfte „keine Entscheider“ für ihre Kund:innen sind (Standort A, Fachkraft 1). Eine andere Interviewte merkt in diesem Zusammenhang an, dass die INGA-Beratung stärker auf das gerichtet ist, „was hinter dem Kunden steckt“ (Standort C, Fachkraft 2). Wie schwer es in der Praxis mitunter ist, die Balance zu wahren zwischen der Vermittlung von Orientierung und der Wahrung der Autonomie der Beratenen, haben nicht zuletzt die ausführlicheren Falldarstellungen gezeigt.

Zudem machen die Fachkräfte auch einen Unterschied bezüglich der Zielausrichtung aus: Die Arbeitsvermittlung trage angesichts des wesentlich höheren Fallaufkommens stärker als INGA

zur Erfüllung der Integrationsquote bei, da sie klar auf das Ziel der Arbeitsaufnahme ausgerichtet sei. In INGA stünden hingegen der Prozesscharakter der Beratung und die einzelnen Schritte, die auf dem Weg zur Arbeitsmarktintegration mit den Kund:innen zu gehen seien, im Vordergrund. Auch wird die Relevanz einer möglichst nachhaltigen Arbeitsmarktintegration betont, die bestenfalls zur vorausgegangenen Erwerbshistorie und aktuellen Lebenssituation des jeweiligen Falls passen sollte. Die Arbeitsaufnahme ist zwar auch für die Fachkräfte in INGA ein zentraler Bezugspunkt für die Beratungsarbeit, sie definieren die Wirkungen von INGA aber differenzierter und beziehen Erfolge jenseits der Erwerbsintegration, etwa eine Stabilisierung der psychischen Situation der Kund:innen, mit ein.

Die beiden nachfolgenden Interviewauszüge zeugen beispielhaft davon, dass sich die INGA-Leitprinzipien der Ganzheitlichkeit, Individualität und Intensität in die Beratungsverständnisse der Fachkräfte „eingeschrieben" haben und dass die Distinktion gegenüber der regulären Arbeitsvermittlung für die Fachkräfte eine identitätsstiftende und selbstvergewissernde Funktion hat:

> „Wir sind quasi so der erste Ansprechpartner für die Kunden. Wir sind deren Stütze. Wir sind aber auch so ein bisschen in leitender Funktion. Das ist immer je nachdem, was die Kunden brauchen. Also viele brauchen auch so ein bisschen einfach den Austausch, dass die ihre Ideen durchsprechen können, dass wir Feedback zu den Sachen geben, die die sich überlegen: Macht das Sinn? Macht das keinen Sinn? Manche haben gar keine Vorstellung vom Arbeitsmarkt, weil die so lange bei einem Arbeitgeber waren. Zum Beispiel: Wie bewerbe ich mich überhaupt? Also es ist so vielfältig von den Themen, die halt an uns herangetragen werden. Und dann halt immer zu gucken: Okay, Person A braucht das, Person B braucht das. Und wir können halt immer bei den Entwicklungen quasi so begleiten. Und das ist auch das, ja, was ich wirklich sagen würde, was das ausmacht. Ja, es gibt kein Schema F, was wir auf alle anwenden. Also es ist super individuell." (Standort C, Interview mit Fachkraft 1)

> „[Was INGA ausmacht, ist, Anm.] für mich vor allem das Mehr an Zeit, weil ich mir auch nicht den Druck setz', ich muss jetzt in einer Dreiviertelstunde alles über diesen Menschen erfahren, was ich brauch' hier, um ein Profil zu erstellen. Ich persönlich hab' den Eindruck, ich denk', in der Vermittlung ist das auch so. Ich möchte die nicht schlechtreden, gar nicht, dass aber noch ein bisschen mehr auf den Menschen geguckt wird, weil man nicht diesen Druck hat. Sie müssen MAT [Maßnahmen bei einem Träger, Anm.] befüllen, sie müssen ihre Zahlen bringen. Zahlen hier, Zahlen da. Das haben wir weniger. Und daher können wir auch einfach mal Kunden sagen: ‚Jetzt fahren Sie mal vier Wochen runter und kümmern Sie sich mal drum, dass Sie Ihre Situation zu Hause klären.' Das gibt es in der Vermittlung selten, weil man einfach die Leute nicht so oft am Tisch hat. Also das macht für mich wahnsinnig viel aus, und das macht INGA für mich aus. Auch, dass einfach mal Themen weg von der Arbeitssuche besprochen werden. Wenn mal privat was ist, dass man einfach sich da nicht äußert, aber einfach mal zuhören kann und sagt: ‚Okay, hier haben Sie eine Anlaufstelle. Probieren Sie es da mal'." (Standort B, Interview mit Fachkraft 3)

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Beratungsfachkräfte ein sehr ähnliches Verständnis davon haben, was INGA als Beratungsangebot ausmacht und wie die Beratungsarbeit in INGA idealerweise auszugestalten ist. Insbesondere die Ganzheitlichkeit, Individualität und Intensität der Beratung werden von den Fachkräften als Leitprinzipien ihres Handelns anerkannt. Diese erweisen sich nicht zuletzt aufgrund der Heterogenität der Kund:innen als konstitutiv für die Beratungsarbeit und grenzen INGA aus Sicht der Fachkräfte von der Arbeitsvermittlung ab. Angesichts des breit geteilten Beratungsverständnisses von INGA überrascht es kaum, dass sich bei den Fachkräften zudem eine ausgeprägte Identifikation, Motivation und Zufriedenheit bezüglich der eigenen Arbeit feststellen lässt.

4.2.2 Beratungsstile der Fachkräfte

Die beiden zuvor angeführten Zitate geben erste Hinweise darauf, wie sich die Fachkräfte bezüglich ihrer Beratungsansätze und -stile selbst verorten. Ein weitreichender Konsens besteht unter den Fachkräften hinsichtlich ihres Rollenverständnisses: Mehr oder weniger alle sehen sich als Begleiter:innen und Wegweiser:innen ihrer Kund:innen, wobei deren Fähigkeiten, Situationen und Bedarfe maßgeblich darüber entscheiden, ob eher passiv-begleitend oder eher aktiv-wegweisend beraten wird. Während manche Kund:innen autonom seien sowie eigene Pläne entwickeln und verfolgen könnten, fehle es anderen Kund:innen an Autonomie und Orientierung sowie der Fähigkeit, eigenständige Perspektiven zu entwickeln und die erforderlichen Schritte selbstständig zu gehen. Passend hierzu betonen zwei Interviewte, dass es wichtig sei, die Kund:innen „da abzuholen, wo sie sind“ (Standort B, Fachkraft 3; Standort C, Fachkraft 2). Andere Formulierungen für den gleichen Sachverhalt finden sich auch in vielen anderen Gesprächen.

Ob die Beratung eher „begleitend“ oder eher „wegweisend“ erfolgt, hängt aber auch von der Persönlichkeit und Gesprächsführung der Fachkräfte ab. Diesbezüglich zeigen sich merkliche Unterschiede: Einerseits gibt es Fachkräfte, die die Initiative bewusst selbst übernehmen und die Gespräche vorstrukturieren, womit Elemente einer direktiven Beratungsausgestaltung ersichtlich werden. Andererseits finden wir INGA-Berater:innen, welche die Initiative bewusst den Kund:innen überlassen und die Gespräche offener angehen, womit Züge einer non-direktiven oder klientenzentrierten Beratungsausgestaltung erkennbar werden (Fuchs et al. 2017). Entsprechend der Heterogenität der Kund:innen sowie der Unterschiede in der Gesprächsführung lässt sich im empirischen Material eine Spannweite zwischen „wegweisender“/direktiver sowie „begleitender“/non-direktiver Beratungsarbeit ausmachen. Die Selbstwahrnehmungen und die beobachteten Gespräche lassen aus einer übergreifenden Perspektive darauf schließen, dass sich eine Mehrheit der beteiligten Fachkräfte stärker dem zweiten Pol zugehörig fühlt. Somit ist eine klientenzentrierte Grundhaltung (Rogers 1942 und 1958) unter den Fachkräften recht ausgeprägt, auch wenn dies den punktuellen Einsatz direktiver Elemente nicht kategorisch ausschließt.

Alle Interviewten halten es zudem für wichtig, empathisch und auf Augenhöhe mit den Kund:innen zu kommunizieren. Diese Herangehensweise bzw. sozial-kommunikative Kompetenz wird als unabdingbar für die Schaffung einer gemeinsamen Vertrauensbasis zwischen Fachkräften und Kund:innen betrachtet. Ohne Vertrauen – so die Schilderungen der Interviewten – lassen sich keine Beratungserfolge erzielen. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang

auch, dass sich im Material der Fachkräfteinterviews nur wenige Anhaltspunkte für Misstrauen bezüglich der Einstellungen und Absichten der Kund:innen finden. Skepsis scheint zumeist dann durch, wenn der Prozess des Vertrauensaufbaus aufgrund fehlender Offenheit der Kund:innen nicht hinreichend gelingt oder gänzlich misslingt und wenn Kund:innen nichtverbindliches Verhalten unbegründet lassen. Zugleich wird hier die Asymmetrie der Beratung in INGA sichtbar: Während die Fachkräfte angesichts ihres institutionellen Auftrags Offenheit von ihren Kund:innen abverlangen können (bzw. müssen), ist dies umgekehrt nicht vorgesehen. Folglich wird in einer fehlenden Offenheit der Kund:innen, nicht aber der Fachkräfte eine wesentliche Ursache für misslingende Beratungsprozesse gesehen. In den beobachteten Beratungen gelingt es den Fachkräften in den meisten Fällen, diese für Beratungen in Zwangskontexten typischen Widersprüche (Hielscher/Ochs 2009) zu navigieren und ein hinreichendes Vertrauensverhältnis mit den Kund:innen aufzubauen.[4] Die Schaffung und Bedeutung der Vertrauensbasis lässt sich einerseits in den beobachteten Beratungen erkennen, spiegelt sich andererseits aber auch in den reflektierenden Einschätzungen der Fachkräfte. Für letzteres stehen exemplarisch die folgenden Zitate:

> „Das schaff' ich schon, diese Vertrauensbasis, mit vielen meiner Kunden oder fast mit allen meiner Kunden aufzubauen. Bei denen, wo ich es nicht schaffe, da merke ich, dass die Beratung nicht gut läuft. Aber das ist dann meistens so, wenn ich mich dann noch mal rückversichere bei meinen Kollegen aus der allgemeinen Arbeitsvermittlung, dass die dann auch schon das Problem hatten und die Kunden irgendwas verschweigen, was verbergen, sich nicht öffnen, eigentlich einen anderen Plan im Kopf haben als den, den sie uns hier erklären, und dann kann es nichts werden. Also das ist auch immer das, was ich meinen Kunden mit auf den Weg gebe, ich sag' immer, ich bin für alles offen, sie können erst mal über alles mit mir sprechen, wo sie Bedarfe sehen. Wichtig ist Ehrlichkeit, ansonsten ist es Zeitverschwendung." (Standort A, Interview mit Fachkraft 1)

> „Also wenn man das Vertrauen einmal gewonnen hat, also wenn man selber, sage ich mal, authentisch ist, auch ein bisschen einfühlsam ist, dann habe ich die Erfahrung gemacht, dass die Leute sich eigentlich auch relativ schnell öffnen, also spätestens so nach dem zweiten, dritten Gespräch, dass die sagen: ‚Ja, okay, das und das und das liegt bei mir an, und wie kann ich mir da irgendwie Hilfe holen oder so?' Da kommt man eigentlich ganz gut durch, und da habe ich jetzt tatsächlich nicht so das Problem, dass man das den Leuten also verinnerlichen muss. […] Da muss so weit Vertrauen aufgebaut sein, dass die einem das dann auch erzählen quasi, dass wir dann gemeinsam darüber sprechen." (Standort C, Interview mit Fachkraft 1)

> „Das passiert uns ganz häufig, dass wir eigentlich davon ausgehen, dass es nicht so kompliziert ist und dass man es erst im Laufe der Zeit herausbekommt, was da alles

[4] Grundlegend konstituiert auch INGA das Spannungsfeld zwischen der Logik der Beratung (z. B. dialogisch, sinnverstehend, freiwillig) und der Logik des Verwaltungshandelns (z. B. zwangsbehaftet, prozessgesteuert, zielorientiert) die zentrale Herausforderung für die Umsetzung einer qualitativ hochwertigen Beratung im Kontext der Arbeitsverwaltung (hierzu neben Hielscher/Ochs 2009 z. B. Bender/Brandl 2017; Freier/Senghaas 2021; Sowa/Staples 2014).

tatsächlich dahintersteckt. Das kommt ja häufig scheibchenweise auf den Tisch, was man ganz sicher auch nicht beim Erstgespräch, auch wenn's zwei Stunden geht, erzählt, sondern wirklich erst, wenn das Vertrauen aufgebaut ist. Und das ist ja auch so wichtig, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen." (Standort B, Interview mit Teamleitung)

Große Einigkeit besteht zwischen den interviewten Fachkräften zudem dahingehend, dass eine ausgeprägte und explizite Ausübung von Druck auf Kund:innen kein adäquates Mittel in der Beratung darstellt. Losgelöst von dieser Grundhaltung gibt es aber durchaus nennenswerte Abstufungen bei den Fachkräften hinsichtlich der Integrationsorientierung und der Neigung, auf Mittel der Aktivierung zu setzen, etwa – wie gesehen – in Form von regelmäßigen „Hausaufgaben" für Kund:innen, Kontaktfrequenzerhöhungen, Tempoverschärfungen oder Hinweisen auf als erforderlich erachtete Verhaltens- und Orientierungsanpassungen bei der Stellensuche. Eine stärkere Aktivierungsneigung schildert etwa die folgende Fachkraft:

„Meine Kunden haben immer Aufgaben. Die haben immer Hausaufgaben. Die haben immer irgendwas zu tun. Mein Beratungsstil, ja, Hilfe zur Selbsthilfe. Das ist mir wichtig in meinen Beratungen. Ich weiß, meine Kunden haben es manchmal ein bisschen schwer mit mir, weil ich schnelle Gedankensprünge hab' und auch schnell rede, immer mal wieder merke ich das, und ruder' auch mal ein bisschen zurück [...]. Das wissen meine Kunden schon oft auch, dass ich mich da manchmal auch in meiner Motivation selber bremsen muss. Ja, das merk' ich schon. Aber so grundsätzlich Hilfe zur Selbsthilfe ist so mein Credo." (Standort B, Interview mit Fachkraft 3)

Neben der Aktivierung im Sinne des Forderns müssen die Fachkräfte jedoch auch immer wieder abwägen, welche Aufgaben sie stellvertretend für ihre Kund:innen übernehmen und wann es darum geht, die Kund:innen dazu zu befähigen, selbst aktiv zu werden.

„Es geht erst mal ganz, ganz viel um die Person. Und dann geht es halt um: Wie passt das zum Arbeitsmarkt überein? Und man kann sich halt in der Person auch verlieren, das ist halt das. Und man muss halt immer noch gucken: ‚Okay, wo will ich denn eigentlich hin? Oder wie kriege ich die Person dazu, irgendwie auch mal selber aktiv zu werden? Weil ich persönlich merke das oder ich empfinde das so, dass wir halt auch in unserer Rolle sehr viel für die Kunden halt auch übernehmen, was ja zeitweise auch vorgesehen ist. Also wir sollen ja auch so ein bisschen die Kunden unterstützen und helfen, aber es kann auch sich darin verlieren, dass wir halt alles für die Kunden machen. Also wir erstellen die Bewerbungsunterlagen, wir rufen beim Arbeitgeber an, wir vereinbaren das Vorstellungsgespräch. Also das kann schon auch irgendwie unverhältnismäßig werden. Also es sollte auch das Ziel sein, den Kunden also zur Selbstständigkeit anzuleiten. Und da ist halt die Grenze manchmal schwammig und verschwimmt auch manchmal. Das ist halt sehr persönlich, wie man seine eigene Rolle definiert. Bin ich jetzt der Typ, der sehr viel macht, oder versuche ich meinen Kunden eher dahin zu bringen, die Dinge selber zu machen?" (Standort C, Interview mit Fachkraft 1)

Die hier geschilderte Abwägung spiegelt die Unterscheidung zwischen „Arbeit mit“ und „Arbeit für“ Klient:innen , die Heiner (2010) im Kontext der Sozialen Arbeit trifft. Insofern müssen die Fachkräfte auch in dieser Hinsicht ihr Handeln fallspezifisch ausrichten: Während die „Arbeit für“ für Kund:innen in der Regel für diese entlastend ist und rasch zu Ergebnissen führt, wird damit ein Zuwachs von Selbständigkeit verhindert, den die deutlich zeitintensivere und aufwendigere „Arbeit mit“ den Klient:innen potenziell ermöglichen kann.

Die Teamleitungen blicken unterschiedlich auf die Integrationsausrichtung und Aktivierungsorientierung der Fachkräfte: In einem Fall spricht sich die Teamleitung selbst für mehr Integrationsfokussierung und Aktivierung aus (Standort C), in einem anderen Fall hält die Teamleitung eine zu ausgeprägte Integrationsorientierung und Aktivierung wiederum für kontraproduktiv für nachhaltige Beratungserfolge (Standort B). Im dritten Fall nimmt die Teamleitung diesbezüglich keine Einordnung vor, da sie laut Beschreibung zu weit entfernt ist von der Beratungspraxis und da Integrationszielverfehlungen am Standort bisher keine Rolle spielen würden (Standort A) (vgl. hierzu auch Kapitel 3). Trotz der Unterschiede implizieren die Schilderungen der Fachkräfte sowie die Eindrücke aus den beobachteten Beratungen insgesamt ein behutsames Vorgehen bei der Aktivierung von Kund:innen, wobei das Vorgehen einem gewissen Muster zu folgen scheint: Sind die Beratenen noch zu stark mit der Konsolidierung ihrer Lebensverhältnisse beschäftigt, tritt die Aktivierung sehr stark oder komplett in den Hintergrund. In Fällen, in denen sich Beratene selbst starken Druck auferlegen, gibt es seitens der Beratungsfachkräfte auch Bestrebungen, diesen Druck gezielt herauszunehmen – also eine Art „Anti-Aktivierung“. Dies geschieht etwa durch bestärkende Kommunikation oder durch Aufforderungen der Kund:innen zur Herausnahme des Tempos bzw. zur Entspannung und Rücksichtnahme auf die eigene Gesundheit. Haben die Beratenen neben der Arbeitslosigkeit nicht bzw. nicht mehr mit weiteren bekannten Belastungen zu kämpfen, werden die Aktivierungsbotschaften expliziter und nachdrücklicher von den Fachkräften an die Kund:innen herangetragen, um z. B. auf deren Stellensuchverhalten und Konzessionsbereitschaft einzuwirken. In mehreren Gesprächen wird passend hierzu betont, dass das Tempo der Beratung an die Ressourcen und Fähigkeiten der Kund:innen anzupassen sei. Letztlich spiegelt sich in diesem Ansatz ein dosierter und durchaus bewusster Einsatz von Aktivierung wider, deren Intensität sich an der Situation des Einzelfalls und Fragen der Angemessenheit orientiert.

Die Beratungskonzeption (BeKo) sowie die INGA-Zertifizierung als methodische Grundlagen der Beratungsarbeit werden zwar aus Sicht der Fachkräfte mehrheitlich als sinnvoll und hilfreich erachtet, beide üben aber keinen großen Einfluss auf das praktische Beratungsgeschehen aus. Weniger als die Hälfte der interviewten Fachkräfte weist spezifischen Methoden, deren Kennenlernen ein Bestandteil der INGA-Zertifizierung darstellt, eine ausschlaggebende Relevanz für die eigene Beratungsarbeit zu. Der Rückgriff auf spezifische Methoden findet – wenn überhaupt – punktuell und situationsspezifisch statt. Manche Fachkräfte setzen in der Beratungspraxis auf „hypothetische Fragen“ oder „Wunderfragen“, etwa wenn Kund:innen keine konkreten Vorstellungen über ihre berufliche Zukunft haben oder keine Lösungen für ihre aktuellen Probleme sehen. Ein anderer Fall führt den Einsatz einer „Netzwerkkarte“ bzw. „Netzwerkanalyse“ an, um den Kund:innen ihr soziales Kapital zu vergegenwärtigen. Eine Fachkraft knüpft die Sinnhaftigkeit des Einsatzes der in der INGA-Zertifizierung vermittelten

Methoden stark an die individuelle Persönlichkeit. Ihre diesbezüglichen Äußerungen spiegeln die insgesamt vorfindbaren Sichtweisen unter den INGA-Fachkräften zudem relativ passend wider:

> „Jetzt war ich schon eine Weile Beraterin im INGA-Bereich tätig. Ich hab‘ erkannt, dass ich vieles im Grunde schon mache, aber das ist ja auch okay. Es hat mir noch mal gezeigt, wie viele Optionen es eigentlich gibt, ich aber nicht für alles ein Typ bin. Und ich finde, das muss ja auch, wenn man Methoden zum Beispiel anwendet, muss man auch ein Typ dafür sein, um das an den Mann oder an die Frau zu bringen.“ (Standort C, Interview mit Fachkraft 3)

Wesentlich stärker als auf spezifische Methoden berufen sich die Fachkräfte auf ihre Berufs- und Beratungserfahrung, wobei in diesem Zusammenhang oftmals sozial-kommunikative Fähigkeiten wie „Menschenkenntnis“, „Einfühlungsvermögen“, „Toleranz“, „Geduld“ oder „gedankliche Flexibilität“ angeführt werden. Von einigen Interviewten wird entsprechend auch die Fähigkeit, flexibel mit bzw. auf die Kund:innen zu agieren bzw. zu reagieren, als wichtig bezeichnet, da unerwartete Ereignisse und Wendungen im Beratungsprozess aus Sicht vieler Fachkräfte keine Seltenheit darstellen und in einigen beobachteten Gesprächen auch auftraten. Auch ein fundiertes Wissen über die internen und externen Unterstützungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten, die rechtlichen Bestimmungen und das Zusammenspiel der Sozialgesetzbücher oder über den lokalen Arbeitsmarkt werden von den Fachkräften als wichtige Voraussetzungen und Bezugspunkte genannt. Zu guter Letzt wird die Fähigkeit zur professionellen Grenzziehung und Distanzierung als relevant angesehen, die aber u. a. wegen teils schwerer Fälle nicht immer leicht umsetzbar sei.

Die Sichtweisen der Teamleitungen auf die Ansätze und Stile der einzelnen Fachkräfte fügen sich insgesamt gut in die vorherigen Darstellungen ein. Darüber hinaus hilft die Perspektive der Teamleitungen, die unterschiedlichen Kommunikations- und Verhaltensweisen der Fachkräfte nachzuvollziehen. Eine Teamleitung (Standort C) beschreibt ihr Team etwa wie folgt: Zum einen gebe es eine Fachkraft, die kommunikativ sehr zurückhaltend agiere, den Kund:innen bewusst die Initiative und den Raum überlasse und mit gezielten Fragen und Einlassungen eine hohe Wirkung erziele. Zum anderen greift sie „als Kontrastprogramm“ eine Beraterin auf, die eine „sehr hohe Kontaktdichte“ mit ihren Kund:innen pflege und in einer sympathischen und authentischen Art „wie so ein Pferdeantreiber“ und „Jockey“ agiere. Ferner bezieht sie sich auf eine weitere Kollegin, die „sehr viel Empathie“ und eine „blumige“ Kommunikationsweise habe und hierdurch von den Kund:innen (teils auch weniger) relevante Informationen erhalte. Eine andere Teamleitung (Standort B) eröffnet mit Blick auf die Beratungsstile ein Spektrum in Abhängigkeit von deren Integrationsorientierung und Fokus auf Aktivierung. Während sich diese Prinzipien bei einer Fachkraft teils zu stark im Stil niederschlügen, gebe es eine andere Fachkraft, die eine ausgeprägte Geduld und Ruhe ausstrahle und großen Wert auf Konsens mit den Beratenen lege und daher denkbar weit entfernt von einem aktivierenden Ansatz sei. Die anderen Fachkräfte bewegten sich zwischen diesen beiden Polen mit einer größeren Nähe zum letztgenannten Pol. Zwischen den Selbstwahrnehmungen der Fachkräfte und den Fremdwahrnehmungen der Teamleitungen bestehen insgesamt große Überschneidungen. Das in den Selbst- und Fremdwahrnehmungen beschriebene Spektrum kam in den beobachteten

Beratungsgesprächen zwar nicht immer konsistent und personenbezogen, aber in Summe doch deutlich zum Tragen.

In der Gesamtschau lassen sich bei den Beratungsstilen einige Unterschiede zwischen den Fachkräften feststellen. Diese betreffen weniger das Rollenverständnis, das gemeinhin im Spektrum zwischen „begleitender“ und nicht-direktiver Beratung einerseits sowie „wegweisender“ und direkter Beratung andererseits verortet wird. So werden beide Ansätze fallspezifisch auch von ein und derselben Beratungsfachkraft genutzt. Unterschiede drücken sich vielmehr in der Art und Weise aus, wie Gespräche geführt und wie die Integrationsorientierung und Aktivierung in der Beratung angestoßen werden. Spezifische Methoden prägen die Beratungsstile der Fachkräfte nur punktuell, ausschlaggebender sind berufliche und beraterische Erfahrungen sowie grundlegende sozial-kommunikative Fähigkeiten.

4.2.3 Sichtweise der Kund:innen auf die Beratungsarbeit

Durch eine Betrachtung der Perspektive der Kund:innen, mit denen vor und nach den beobachteten Beratungen Interviews geführt wurden, lässt sich zu guter Letzt der Frage nachgehen, ob die Fachkräfte aus der Sicht der Kund:innen eine „gute“ Beratungsarbeit leisten. Wenngleich auf die Selektivität und Nicht-Verallgemeinerbarkeit hinzuweisen ist, lässt sich diese Frage mit dem erhobenen Material positiv beantworten. Viele der Aspekte, die den Fachkräften grundsätzlich wichtig sind, greifen die interviewten Kund:innen in ihren Einordnungen der Beratung auf, wie die nachfolgenden Interviewpassagen zeigen:

> „Egal, mit was man zu ihr [der Beratungsfachkraft, Anm.] hinkommt, man kann sich auch mal ein bisschen beschweren, sag‘ ich jetzt mal, was so nicht passt, was schiefgelaufen ist in einer Bewerbung oder im Vorstellungsgespräch. Oder dass Sie zum Beispiel anbietet, ein Vorstellungsgespräch zu machen, dass ich vielleicht noch mal hierherkomme oder am Telefon Gespräche mit ihr führe. Oder dass ich nicht immer persönlich hier auftauchen muss, dass Du halt, wie gesagt, am Telefon mit ihr das noch mal bequatschen kannst, das finde ich sehr gut.“ (Standort A, Interview mit Kundin 1)

> „Also sie [die Beratungsfachkraft, Anm.] stellt Dich nicht hin, also ob Du halt dumm bist, sondern halt: ‚Du kannst auch was, du bist was Besseres, denk‘ daran!‘ So was halt. Sie motiviert halt.“ (Standort B, Interview mit Kundin 1)

> „Also erst mal, dass sie sich auch schon einen Plan zurechtgelegt hat, was mir helfen könnte, jetzt schneller wieder in einen Job einzusteigen. Und dann aber auch die Hilfsbereitschaft jetzt mit dem Beratungsgutschein für die seelische Gesundheit, ne? Und auch, dass sie jetzt noch mal drauf eingegangen ist, dass ich meinen Berufswunsch quasi geändert habe, also, dass die Situation das quasi gemacht hat, ne? Dass sie da so verständnisvoll ist und ich fand‘ es halt auch positiv, dass sie noch mal gesagt hat, ich soll hier mit dem psychologischen Berater drüber sprechen.“ (Standort C, Interview mit Kundin 1)

„[Die Beratungsfachkraft, Anm.] ist sehr angenehm in ihrer Art. Weil als Person wie ich jetzt auch mit Depression, ich hab‘ da schon meine Schwierigkeiten, wenn Personen mir Druck ausüben oder negativ auf mich einwirken. Und das hab‘ ich bei ihr in keinem Fall. Sofort haben wir gemerkt, das passt, da ist eine Chemie. Und ich bin da sehr positiv aus dem Gespräch rausgegangen.“ (Standort C, Interview mit Kunden 4)

Die Statements verdeutlichen, dass die Fachkräfte den Beratenen Gelegenheiten geben, ihre Anliegen, Vorstellungen und Interessen einzubringen. Auch wenn die Berater:innen oftmals implizite Erwartungen haben, nehmen sie in den Gesprächen aus Sicht der beobachtenden Forschenden überwiegend eine ergebnisoffene und zugewandte Haltung ein. Zwar enthalten manche Interaktionssituationen zumindest unterschwellige Konfliktpotenziale, die entwickelten Zielperspektiven sind aber zumeist Ergebnisse einer kooperativen und konstruktiven Aushandlung. Die Beratenen fühlen sich ernst genommen und haben nicht das Gefühl, auf bestimmte Zielrichtungen festgelegt und in ihrer Autonomie beschnitten zu werden. Sie nehmen die Gespräche ferner als auf Augenhöhe stattfindend, hilfreich und bestärkend wahr. Die insgesamt positive Sichtweise der Kund:innen auf die INGA-Beratung resultiert dabei vor allem daraus, dass die Fachkräfte die Gesamtsituation ihrer Kund:innen bei der Entwicklung und Anpassung von Bewältigungsstrategien ausreichend berücksichtigen. Die Interviews mit den Kund:innen lassen darauf schließen, dass es den Fachkräften insgesamt recht gut gelingt, ihren eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Die Prinzipien der Ganzheitlichkeit, Individualität und Intensität der Beratung sind in den Aussagen der interviewten Kund:innen wiedererkennbar.

4.3 Durchführung von Gruppenveranstaltungen

Die Durchführung von eigenen Gruppenveranstaltungen durch die INGA-Berater:innen stellt seit der Einführung von INGA eines der wesentlichen Charakteristikums dieses Angebots dar. Nicht zuletzt wurde diese Aufgabe angelegt in Analogie zu Beratungs- und Unterstützungsangeboten, die in anderen Fällen durch externe Dienstleister im Rahmen von Maßnahmen erbracht werden, im Fall von INGA aber „aus einer Hand“ durch die Fachkräfte der BA angeboten werden.

Im Rahmen der Fallstudien wurde an jedem Standort jeweils eine Gruppenveranstaltung beobachtet, an die sich eine Gruppendiskussion mit den Teilnehmenden anschloss. Die Themen der Veranstaltungen waren dabei an allen drei Standorten unterschiedlich: An Standort A wurde ein Folgetermin beobachtet, in dem sich eine kleine Gruppe von fünf Personen unter Anleitung zweier INGA-Berater:innen der Erstellung von Bewerbungsunterlagen widmete, während an Standort B in vergleichbarer Gruppenstärke eine Veranstaltung zum Thema Gesundheit in die Erhebungen einbezogen wurde. An Standort C schließlich handelte es sich um eine Gruppeninformation für neu zugewiesene INGA-Kund:innen, die über die Angebote in INGA informiert wurden. Die Größe der Gruppen bewegte sich zwischen fünf und acht Teilnehmenden, denen jeweils zwei INGA-Fachkräfte gegenüberstanden. Darüber hinaus wurden die Bedeutung und Umsetzung von Gruppenveranstaltungen in allen Interviews und Gruppendiskussionen thematisiert.

Grundsätzlich lässt sich in der Zielrichtung der Gruppenveranstaltungen zwischen drei Ansätzen unterscheiden. Hierzu zählen zunächst Informationsveranstaltungen, in denen die Berater:innen kleinere Gruppen zu einem Thema informieren. Dabei kann es um allgemeine Informationen zu

INGA und den dort vorgehaltenen Angeboten und Möglichkeiten gehen – ein Format, das recht häufig und insbesondere für neu zugewiesene Kund:innen genutzt wird – oder um spezifischere Themen, etwa Gesundheit oder Stressprävention. Eine andere Variante sind stärker auf angeleitete Arbeitsprozesse ausgerichtete Angebote, wie sie sich etwa bei der Erarbeitung von Bewerbungsunterlagen finden, die unter der Anleitung von INGA-Berater:innen erfolgt, oder Workshops zur PC-Nutzung. Schließlich ist mit den sog. Erfolgsteams ein Format zu nennen, das vor allem auf die Dynamik und den Austausch innerhalb von kleinen Gruppen von Kund:innen abzielt. Hierbei werden interessierte Kund:innen zunächst unter Anleitung von INGA-Berater:innen in Kontakt zueinander gebracht, um in der Folge eine Art Selbsthilfegruppe zu etablieren. In diesem Rahmen treffen sich die Kund:innen außerhalb des eigentlichen Beratungskontextes, tauschen sich zu ihren Erfahrungen aus und unterstützen sich gegenseitig.

In welcher Häufigkeit und mit welchen inhaltlichen Schwerpunkten die Gruppenveranstaltungen in den einzelnen Agenturen durchgeführt werden, variiert gemäß den Eindrücken aus den Fallstudien, Interviews und Gruppendiskussionen recht stark. Typische Beispiele für die Organisation, die in diesem Zusammenhang genannt werden, sind die Etablierung eins rotierenden Angebots aus drei Themen, die im Wechsel in den verschiedenen Geschäftsstellen eines Agenturbezirks durchgeführt werden, oder die Maßgabe, dass jede Fachkraft – auch in Kooperation – monatlich eine Gruppenveranstaltung durchführt. Gerade in ländlich geprägten Regionen, wie etwa an Standort C, werden auch geschäftsstellenübergreifende Listen geführt, um Interessierte aus den verschiedenen Einzugsgebieten zu erfassen und in Veranstaltungen zu bündeln. Ein allgemeinverbindliches Vorgehen in der Koordination der Gruppenveranstaltungen lässt sich jedoch nicht erkennen, da dies auch von den Rahmenbedingungen in den jeweiligen Agenturen beeinflusst wird.

Ganz grundsätzlich werden die Gruppenveranstaltungen von praktisch allen Interviewpersonen als relevanter Bestandteil der INGA-Beratung eingeordnet. Dabei fallen die Akzentuierungen nicht zuletzt in Abhängigkeit von der Organisationsebene unterschiedlich aus. Gerade die Verantwortlichen der übergeordneten Ebene der Zentrale und der Regionaldirektionen heben diesen Aspekt als „Kern von INGA“ hervor, was wohl auch dem konzeptionellen Gedanken geschuldet ist, der sich mit diesem Element von INGA verbindet. Die interviewten Beratungsfachkräfte schätzen diese Formate zwar ebenfalls, bewerten sie aber eher als sinnvolle Ergänzung des individuellen Beratungsangebots. Diese Einschätzung ist einerseits auf die teils limitierenden strukturellen Faktoren zurückzuführen, die eine Umsetzung von Gruppenangeboten erschweren. Andererseits sehen die Beratungsfachkräfte die Gruppenangebote stark in Relation zu ihrer persönlichen Beratung, aber auch zu Maßnahmen bei Trägern. Für sie gilt es immer wieder abzuwägen, welche Bedarfe von Kund:innen besser im Rahmen der individuellen Beratung oder in Gruppenangeboten abgedeckt werden können. Bei einer solchen Abwägung spielen sowohl Ressourcen für die individuelle Unterstützung als auch Zeitdruck eine Rolle, wie das folgende Zitat einer Fachkraft verdeutlicht:

> „Aber es ist meistens so, dass eben, weil wir ja die Zeit auch in den Gesprächen haben, dass man oft dann solche Dinge auch ad hoc dann mit den Kunden und Kundinnen macht. Also das heißt, wenn eine Kundin jetzt zu mir kommt und sagt, ich hab‘ jetzt eine Stelle gefunden, dafür brauch ich jetzt dringend eine Bewerbung, dann ist das ja

> was recht Akutes, wo man dann nicht noch vier oder sechs Wochen drauf warten kann, dann in so ein Coaching zu gehen, sondern dann nimmt man das vielleicht aktiv dann auch gleich mit in die Gespräche auf.“ (Standort A, Interview mit Fachkraft 2)

Einer ähnlichen Logik folgt die Abwägung einer weiteren Fachkraft, der zufolge aufgrund der größeren Ressourcen in INGA grundsätzlich weniger auf den Einsatz von Maßnahmen zurückgegriffen werden muss. Aber auch sie setzt dabei weniger die INGA-eigenen Gruppenveranstaltungen in Konkurrenz zu Trägermaßnahmen, sondern primär die persönliche Beratung:

> „Maßnahmen, die jetzt in der normalen Vermittlung laufen, wie Maßnahmen beim Träger, nutzen wir eher selten bis gar nicht, weil das ist Aufgabe von INGA, da geht es ja mehr um so Gruppenveranstaltungen, also bei dem Träger, wie schreib‘ ich eine Bewerbung und dergleichen, das machen die INGA-Berater hier alles selber mit dem Kunden. Ne? Sodass das in der Regel gar nicht genutzt wird.“ (Standort A, Interview mit Fachkraft 1)

Auch im direkten Vergleich von Trägermaßnahmen und Gruppenveranstaltungen werden von den Fachkräften klare Vorteile des internen Angebots hervorgehoben. Während in INGA die durchschnittliche Anzahl von Teilnehmenden zwischen fünf und acht Personen liege, falle diese in thematisch vergleichbaren Maßnahmen bei Trägern mit 15 bis 20 Teilnehmenden oft dreimal so hoch aus. Dieser Kontrast sei auch den Kund:innen oftmals bewusst, wie eine Fachkraft von Standort B hervorhebt. Da die INGA-Berater:innen, die die Gruppenveranstaltungen durchführen, für die Teilnehmenden zudem bisweilen identisch seien mit ihren persönlichen Berater:innen, handele es sich hierbei z. T. auch um die oft geforderte „Unterstützung aus einer Hand“, während sich Kund:innen bei Trägern an neues Personal gewöhnen müssten. Eher pragmatischer Natur ist schließlich das Argument, dass Gruppenveranstaltungen für INGA-Berater:innen eine Gelegenheit darstellen, um Ressourcen zu bündeln, etwa wenn eine größere Gruppe von Kund:innen neue Bewerbungsunterlagen benötigt.

Während sich die beiden bislang genannten Aspekte vor allem aus dem direkten Vergleich mit Maßnahmen bei Trägern ergeben, wird als stärker inhaltlich begründete Facette die Initiierung von Gruppendynamiken als wichtiges Merkmal der Gruppenveranstaltungen hervorgehoben.

> „Und da [in den Gruppenveranstaltungen, Anm.] geht es dann auch letzten Endes um den Erfahrungsaustausch der Teilnehmer untereinander, die ja alle in der gleichen Situation sind. Und da hab‘ ich dann eine sogenannte Synergie, ne? Dass die dann ihre Eigendynamik einbringen dadurch, dass jeder erzählt, was er da so erlebt hat und womit er mehr Erfolg hat und womit weniger, ne? Das kann ich natürlich im Einzelgespräch nicht leisten.“ (Gruppendiskussion mit INGA-Berater:innen)

Exemplarisch ließ sich eine solche Dynamik auch im Rahmen der Gruppenveranstaltung an Standort A beobachten. Hierbei handelte es sich um einen Folgetermin, und die Teilnehmenden wirkten bereits sehr vertraut miteinander und hoben in der anschließenden Gruppendiskussion auch die wechselseitige Unterstützung als wichtige Stärke der Veranstaltung hervor. Aufgrund

dieser positiven Gruppendynamik strebten die verantwortlichen INGA-Fachkräfte als nächsten Schritt auch die Anbahnung eines Erfolgsteams im Anschluss an die Gruppenveranstaltung an.

Darüber hinaus bieten Gruppenveranstaltungen, in denen eine solche Gruppendynamik entsteht, auch für die INGA-Berater:innen selbst eine wichtige Gelegenheit für ihre eigene Beratungsarbeit, da man „die Kunden dann nochmal von einer ganz anderen Seite erlebt“ (Standort B, Fachkraft 2). Limitierend ist jedoch einzuräumen, dass derartige Prozesse vor allem in Gruppenveranstaltungen entstehen, die stark auf Interaktion angelegt sind sowie kommunikative und vernetzungsinteressierte Teilnehmende umfassen. Da eine solche Dynamik wesentlich von der Bereitschaft und Initiative der Teilnehmenden lebt, die nur bedingt durch die INGA-Fachkräfte zu beeinflussen ist, ist deren Entstehen bisweilen voraussetzungsvoll und nicht immer erreichbar.

Weniger abhängig von solchen kontingenten Faktoren ist hingegen der Vorzug, dass in Gruppenveranstaltungen, die auf die Vermittlung von Informationen fokussiert sind, in einem begrenzten Zeitraum relativ viele Informationen an eine größere Gruppe vermittelt werden können, die andernfalls im Rahmen der individuellen Beratung vermittelt werden müssten. Diesen Aspekt betont etwa eine INGA-Fachkraft, wenn sie anführt, dass sie „so viel Input nicht in drei Beratungsgesprächen“ unterbringe. Dies gelte insbesondere für Informationsveranstaltungen für neue Kund:innen, da diese oftmals nicht wüssten, was sie in INGA erwarte oder was dieses Angebot überhaupt ausmache. Die Schaffung von klaren Erwartungen reduziere zudem auch die Quote des Nicht-Erscheinens in den folgenden Beratungen. Eine andere Fachkraft schildert die Möglichkeiten einer solchen einführenden Gruppenveranstaltung in den folgenden Worten:

> „Wir haben ja auch eine Veranstaltung für neue Kunden, wo wir uns als Team vorstellen. Das hat für uns auch einen supergroßen Vorteil, weil die dann quasi unser Team und auch den Unterschied zur Regel-AV noch mal so mitkriegen. Weil, das war bei uns so ein Ding, also wenn die überstellt wurden, und wir haben die zum ersten Gespräch eingeladen, da ist die höchste Quote von Nichterscheinen, bei dem ersten Gespräch. Weil, die wissen nicht: ‚Wer ist das? Warum hat mich meine Beraterin oder mein Berater jetzt weggeschickt?‘ Und wenn wir die aber auffangen können in dem Gruppengespräch, ist das schon ganz, ganz viel wert.“ (Standort C, Interview mit Fachkraft 1)

Aus dieser Perspektive ergibt sich der Bedarf an einer Begrüßung und strukturierten Information über die Möglichkeiten und das Personal von INGA im Rahmen von Gruppenveranstaltungen auch deshalb, weil Kund:innen mitunter ohne Erläuterungen durch die reguläre Vermittlung an INGA überstellt werden. Die unklare oder ausbleibende Kommunikation im Überstellungsprozess wurde in mehreren Gesprächen mit Fachkräften und Kund:innen erwähnt und kritisiert, da hiermit leicht vermeidbare Irritationen verbunden sind (s.a. Abschnitt 3.2).

Diesen Vorzügen und Chancen der Gruppenveranstaltungen stehen jedoch verschiedene hemmende Faktoren gegenüber, die die Nutzung dieser Formate teils deutlich einschränken. Aufgrund der Durchführung der Erhebungen in nicht allzu großer zeitlicher Distanz zum Ende der

Corona-Pandemie, verwiesen fast alle Interviewpersonen auf den dadurch bedingten Rückbau von Gruppenveranstaltungen, der immer noch nicht wieder vollständig kompensiert sei.

> „In [Name der Stadt, Anm.] ist es ähnlich, also auch aufgrund von Corona wurde ja alles eingestampft und durfte nicht stattfinden, und dann haben wir Ende letzten Jahres, Anfang diesen Jahres versucht, es wieder so aufleben zu lassen, aber bei uns scheitert es momentan einfach auch daran, dass wir nicht genug Kunden zusammenkriegen, dass es sich dann lohnt in Anführungsstrichen.“ (Gruppendiskussion mit INGA-Berater:innen)

Darüber hinaus spielen zwei strukturelle Aspekte eine wesentliche Rolle. Der erste betrifft die Teamgröße. Gerade in kleinen Teams mit wenigen INGA-Fachkräften fällt es oftmals schwer, die notwendigen Ressourcen für die Vorbereitung und Durchführung von Gruppenveranstaltungen neben der regulären Beratungsarbeit aufzubringen, so dass sich das Angebot in diesen Agenturen stark reduziert; ein Sachverhalt, den eine INGA-Fachkraft im Rahmen der Gruppendiskussion anschaulich anhand des Personalrückgangs in INGA in ihrer Agentur schildert.

> „Zuerst, wie INGA gegründet wurde, hat es [die Durchführung von Gruppenveranstaltungen, Anm.] eine massive Rolle gespielt. Da waren wir noch fünf Mitarbeiter. Also wir waren fünf INGAs hier in unserer kleinen Agentur, und wir waren sehr schlagkräftig, und wir haben diverse Kurse gemacht. Wir haben ein Seminar uns erdacht, was fast eine ganze Woche ging, mit Psychologen zusammen und dem Arbeitgeber-Service, am Schluss stand dann sogar ein organisiertes Vorstellungsgespräch, auf das wir auch vorbereitet haben. Also es war eine runde Sache. Und jetzt sind wir aber so wenige, dass kaum mehr Ressourcen da sind.“ (Standort A, Interview mit Fachkraft 2)

Ein anderer limitierender Faktor findet sich in Agenturen mit einem großen räumlichen Einzugsgebiet. Da sich bei einer Durchführung einer Gruppenveranstaltung an einem zentralen Standort für Kund:innen, die auf den ÖPNV angewiesen sind, teils sehr lange Wegzeiten aus manchen Orten ergeben, fällt es in solchen Regionen deutlich schwerer, Kund:innen für dieses Format zu interessieren. Damit ist zugleich auch das allgemeine Interesse von Kund:innen als wichtige Voraussetzung für die Durchführung von Gruppenveranstaltungen angesprochen. Dieses ist laut INGA-Berater:innen nicht immer vorhanden. So wird von mehreren INGA-Fachkräften geschildert, dass es teilweise schwerfalle, die Kund:innen für die Teilnahme an einer Gruppenveranstaltung zu gewinnen. Dies dürfte auch der Tatsache geschuldet sein, dass es sich nicht um verpflichtende Veranstaltungen, sondern um freiwillige Zusatzangebote handelt, die mit einem gewissen zeitlichen Aufwand verbunden sind.

Als Resultat der Anpassungen während der Corona-Pandemie sowie als Strategie, lange Wegezeiten der Teilnehmenden zu vermeiden, nutzen einige INGA-Teams auch (nach wie vor) Gruppenveranstaltungen per Video-Konferenz. Auch wenn dies einerseits die Teilnahme für manche Kund:innen erleichtert, werden mit diesem Format andererseits gerade Kund:innen mit eingeschränkten technischen Fähigkeiten und fehlenden Geräten tendenziell ausgegrenzt. Zudem geben mehrere INGA-Fachkräfte zu bedenken, dass die Qualität der Interaktion durch

Video-Formate grundsätzlich eingeschränkt werde, weshalb diese technik-vermittelte Variante auch für Gruppenveranstaltungen nach wie vor eine „Notlösung“ darstelle.

Die Teilnehmenden an den beobachteten Gruppenveranstaltungen zogen in den anschließenden Gruppendiskussionen ein überwiegend positives Fazit. Auch hier bemühten manche explizit den Vergleich zu ähnlichen Maßnahmen bei Trägern, gerade mit Blick auf die Gruppengröße, die in INGA als vorteilhaft beurteilt wird. Die Einordnung des wechselseitigen Austauschs und der Gruppendynamik variierte hingegen recht stark. Während einige explizit ein Interesse an weiterem Austausch mit anderen Teilnehmenden verneinten, wurde gerade in der kleinen Gruppe an Standort A das Verhältnis innerhalb der Gruppe als wichtiger Vorteil der Veranstaltung hervorgehoben, was sich auch in dem Interesse der meisten Teilnehmenden ausdrückte, weiter im Rahmen eines Erfolgsteams im Austausch zu bleiben. Diese Unterschiede in den Grundhaltungen gegenüber der Interaktion mit anderen Teilnehmenden spiegelten sich auch in den unterschiedlichen Graden wider, mit denen sich verschiedene Teilnehmende während der Veranstaltungen einbrachten. Während manche sich sehr ruhig verhielten und nur auf Nachfrage oder direkte Ansprache äußerten, kam es unter anderen Teilnehmenden zu sehr lebendigen Interaktionen.

Insgesamt lassen sich die Ergebnisse zu den Gruppenveranstaltungen dahingehend interpretieren, dass diese Formate einen sinnvollen Bestandteil des Portfolios der INGA-Fachkräfte darstellen. Die Intensität der Nutzung variiert dabei aber stark in Abhängigkeit von räumlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen wie der Teamgröße, der räumlichen Struktur der Agentur sowie dem schwer beeinflussbaren Interesse der Kund:innen. Dennoch werden die Intensität und Ressourcen in der individuellen Beratung gerade von den INGA-Fachkräften selbst als wesentlich bedeutsamer eingestuft als die Gruppenveranstaltungen, die eher eine hilfreiche Ergänzung bedeuten. Zugleich werden diese Angebote sowohl von den Beratungskräften als auch den Teilnehmenden im direkten Vergleich mit ähnlich ausgerichteten Maßnahmen bei Trägern eher vorteilhaft bewertet.

5 Resümee

Auch wenn INGA innerhalb des SGB III seit mehr als zehn Jahren existiert, liegen hierzu bisher nur wenige Untersuchungen vor, Beiträge jüngeren Datums gibt es nicht. Im Rahmen dieser Studie wurde INGA mittels qualitativer Methoden umfassend analysiert. Zum Zwecke der Exploration wurden zunächst Interviews mit ausgewählten Regionaldirektionen und der BA-Zentrale sowie zwei Gruppendiskussionen mit INGA-Berater:innen und Fachkräften der regulären Vermittlung durchgeführt. Daran anschließend wurde die INGA-Beratung an drei Standorten vertieft untersucht. Je Standort wurden vier Beratungen beobachtet, die wiederum durch qualitative Vorab- und Anschlussinterviews mit den Kund:innen und Berater:innen ergänzt wurden. Insgesamt wurden zwölf Beratungen beobachtet sowie einschließlich der Vor- und Nachgespräche jeweils 24 Interviews mit Kund:innen und Berater:innen umgesetzt. Zudem wurde an allen Standorten jeweils eine Gruppenveranstaltung beobachtet, an die sich Gruppendiskussionen mit den Teilnehmenden anschlossen. Darüber hinaus wurden die Teamleitungen der drei Standorte interviewt. Damit konnte insgesamt eine reichhaltige

Datenbasis zur Analyse von INGA geschaffen werden. Die wesentlichen Ergebnisse der Studie werden im Folgenden zusammengefasst, wobei zwischen der Organisations- (Abschnitt 5.1) und Beratungsebene (Abschnitt 5.2) differenziert wird. Basierend auf diesen Ergebnissen werden Schlussfolgerungen gezogen, die die Ausgestaltung von INGA betreffen (Abschnitt 5.3).

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse auf der Organisationsebene

Auf der Organisationsebene interessierten die Rahmenbedingungen der INGA-Beratung, die von der regulären Arbeitsvermittlung ausgehende Zuweisung arbeitsmarktferner Kund:innen an INGA sowie die Dokumentation und das Controlling der INGA-Beratungsarbeit.

Mit Blick auf die organisatorischen Rahmenbedingungen zeigte sich, dass die grundlegende Struktur der INGA-Angebote an den untersuchten Standorten weitgehend einheitlich ist. Die Teams bestehen typischerweise aus sieben bis neun Beratungsfachkräften und einer Teamleitung. Die INGA-Berater:innen sind in allen Fällen auf mehrere Geschäftsstellen verteilt, deren Anzahl wiederum je nach Agenturbezirk variiert. Routinemäßige wöchentliche Teambesprechungen zu organisatorischen Fragen werden durch kollegiale Fallbesprechungen zur Reflexion von Beratungsprozessen ergänzt. Supervision wird zwar von den INGA-Berater:innen als wichtiges Instrument empfunden, findet aber eher – wenn überhaupt – unregelmäßig statt. Die INGA-Teamleitungen nehmen sowohl koordinierende als auch fachliche Aufgaben wahr. Ein relevanter Unterschied besteht darin, dass die Teamleitung an zwei Standorten ausschließlich für INGA zuständig ist und an einem Standort sowohl die INGA-Beratung als auch den Arbeitgeber-Service (AG-S) verantwortet. Diese Doppelzuständigkeit führt zu einer geringeren Tuchfühlung zum alltäglichen Beratungsgeschehen, was sich etwa u. a. in einer eher formalen Fachaufsicht „nach Aktenlage“ ausdrückt. Unter den Teamleitungen der einbezogenen Standorte finden sich sowohl solche, die ausschließlich innerhalb der BA beruflich sozialisiert wurden, als auch solche, die einen Quereinstieg vollzogen haben. Dies kann unterschiedliche Akzentuierungen in der Bewertung der Beratungsarbeit und im Umgang mit dem Controlling nach sich ziehen. Der Stellenwert von INGA innerhalb der untersuchten Agenturbezirke variiert und wird von den Beratungsfachkräften und Teamleitungen eher ambivalent eingeordnet. Nicht immer werden die Sichtbarkeit und Wertschätzung für die Arbeit in INGA als hinreichend erachtet. Getrübt wird das Stimmungsbild etwa durch Konflikte im Zusammenhang mit zeitweise verfehlten Zielgrößen, Unstimmigkeiten mit der regulären Arbeitsvermittlung sowie Verschiebungen der Personalressourcen. Innerhalb der BA-Struktur hat das INGA-Beratungsangebot zwar einen festen Platz, aber aufgrund des geringeren Betreuungsschlüssels und des großzügigeren Zeitrahmens für Einzelberatungen auch einen gewissen Sonderstatus. Das kann mitunter zu Spannungen mit der Arbeitsvermittlung sowie bei den Bereichsleitungen und/oder Geschäftsführungen zur Unterstellung freier Kapazitäten samt entsprechender Eingriffen führen.

Die Zuweisung von Kund:innen zu INGA hat ihren Ausgangspunkt in der regulären Arbeitsvermittlung. Bis Ende 2023 bildete die Zugangsvoraussetzung für Arbeitslose zu INGA eine Vermittlungsprognose innerhalb von zwölf Monaten und mindestens zwei Handlungsbedarfe. Mit einer Anfang 2024 veröffentlichten Weisung wurde dieses Kriterium gelockert, sodass seitdem auch sehr arbeitsmarktferne Personen ohne eine solche Vermittlungsperspektive in INGA betreut werden können. Der Überstellungsprozess ist formal gerahmt und wird durch automatisierte

Meldungen des digitalen Dokumentationssystems VerBIS unterstützt. Trotz dieser formalen Standardisierung gibt es im Überstellungsprozess Friktionen zwischen Arbeitsvermittlungsteams und INGA-Teams. Zum einen fällt die Anzahl überstellter Kund:innen phasenweise nicht hoch genug aus, um die INGA-Beratungsressourcen vollends auszuschöpfen und den vorgesehenen Betreuungsschlüssel zu erreichen. Gründe hierfür sind etwa interne Konkurrenzbeziehungen beider Teams zueinander, externe Konkurrenzverhältnisse gegenüber Trägern bei der Nutzung eingekaufter Maßnahme-Kontingente oder zeitweise sehr positive Arbeitsmarktentwicklungen mit einem entsprechend verkleinerten Kreisen an potenziellen Kund:innen. Zum anderen ist die Passgenauigkeit der überstellten Kund:innen aus Sicht der INGA-Teams nicht immer gegeben, sodass es phasenweise zu einer zu starken Häufung nicht bearbeitbarer Problemlagen für den Arbeitsmarkt (v. a. fortgeschrittenes Alter und gesundheitliche Einschränkungen) und somit zu Schwierigkeiten in der Erfüllung von Integrationszielsetzungen kommen kann. Ältere und gesundheitlich stark eingeschränkte Arbeitslose werden im Rahmen von INGA in größerer Zahl betreut, jedoch fokussiert sich die Unterstützung in der Beratung dann wesentlich stärker auf Verweise an weitere Angebote, Lebensstabilisierung und Selbstwirksamkeit als auf Qualifizierung, Stellensuch- und Bewerbungsstrategien sowie Arbeitsmarktintegration. Je stärker der erste Unterstützungsfokus dominiert, desto weiter entfernt sich INGA von Integrationszielsetzungen. Des Weiteren gibt es in der Arbeitsvermittlung bzw. bei einzelnen Vermittlungsfachkräften Unklarheiten und Unsicherheiten beim Verständnis und bei der Anwendung der Zielgruppendefinition von INGA-Kund:innen. Auch bestehen personen- und geschäftsstellenabhängige Unterschiede in den Mustern der Überstellungspraxis.

Für die zugewiesenen Kund:innen hat die Überstellung an INGA zwar einen bindenden Charakter, Zuweisungen gegen den Willen der Kund:innen kommen in der Praxis aber so gut wie nicht vor. Mitunter ist den ausgewählten Kund:innen der Grund und Zweck der INGA-Beratung nicht klar, was auf mangelnde Transparenz bei der Überstellung hinweist. Überdies kann es zu verzögerten bzw. sehr späten Überstellungen von Kund:innen an INGA kommen. Dies lässt sich zwar durch nicht immer direkt identifizierbare oder kommunizierte Herausforderungen der überwiesenen Kund:innen erklären, reduziert aber in der Konsequenz die verfügbare Zeit für die intensive Betreuung in INGA und schmälert die Erfolgsaussichten. INGA-Kund:innen haben in der Regel multiple Vermittlungshemmnisse, die als Kombination von qualifikatorischen, erwerbsbiographischen und/oder lebenssituativen Risiken auftreten. Mitunter entziehen sich die Problemlagen der Kund:innen auch der unmittelbaren Bearbeitbarkeit, wozu insbesondere die Kombination eines hohen Alters und gesundheitlicher Einschränkungen zählt.

Obgleich es den einzelnen Arbeitsagenturbezirken obliegt, wie sie einzelne Zielwerte für die INGA-Beratung definieren, ist INGA Bestandteil des übergeordneten Zielsteuerungssystems der Arbeitsverwaltung. Dementsprechend entzieht sich INGA nicht den betriebswirtschaftlichen Prinzipien des New Public Management (NPM). So wird die Beratungsarbeit mittels VerBIS dokumentiert sowie mit verschiedenen Kennzahlen erfasst, wobei der Betreuungsschlüssel (Auslastung) und die Integrationsquote (Erfolg) am relevantesten sind. Beide Kennzahlen bergen im Falle ihrer Nichterfüllung beträchtliche Spannungs- und Konfliktpotenziale. Zwar bestehen zwischen den untersuchten Standorten bezüglich der jeweiligen Herausforderungen gewisse Unterschiede, die mit dem Controlling potenziell verbundenen Spannungen lassen sich aber auf zwei grundlegende Kernursachen und -mechanismen reduzieren: Während eine unzureichende

Anzahl überstellter Kund:innen eine Unterschreitung des Betreuungsschlüssels und damit eine Unterauslastung der INGA-Berater:innen zur Folge hat, birgt eine fragwürdige Passung der Kund:innen im Sinne einer fehlenden Bearbeitbarkeit ihrer Problemlagen die Gefahr einer Verfehlung agenturinterner Integrationsziele. Insbesondere die zuletzt genannte Konstellation impliziert ein besonders folgenreiches Spannungsfeld, das an zwei der drei untersuchten Standorte ersichtlich ist. Dort stehen die Teamleitungen zeitweise vor dem Dilemma, dass die Integrationsziele aufgrund einer stark durch ältere und gesundheitlich eingeschränkte Personen geprägten Kundenstruktur nicht erreicht werden können. Anpassungen der Zuweisungspraxis, die auf eine größere Arbeitsmarktnähe der zugewiesenen Kund:innen abzielen, können hingegen dazu führen, dass Kund:innen mit kaum behebbaren Hemmnissen und schlechten Vermittlungschancen benachteiligt werden – ein Phänomen, das man als „Creaming zweiter Ordnung“ bezeichnen kann und dessen Existenz eine paradoxe Folge des Organisationsrahmens ist.

Sind die Zielgruppendefinition, Überstellungspraxis sowie Messung der Beratungsarbeit und -ergebnisse nicht ausreichend aufeinander abgestimmt, kommt es zwangsläufig zu Spannungen und Konflikten. Bei deren Bewältigung stehen die INGA-Teamleitungen angesichts ihrer Sandwichposition im Zentrum der Auseinandersetzung, da sie mit anderen Organisationseinheiten auf der lateralen (Arbeitsvermittlung) und vertikalen Ebene (Bereichsleitung und Geschäftsführung) nach Lösungen suchen müssen.

Mit Blick auf die Anfang 2024 eingeführte Weisung, die den Zugang von Kund:innen zu INGA flexibilisiert, sind gegensätzliche Auswirkungen zu erwarten: Während sich die Friktionen zwischen der Arbeitsvermittlung und INGA-Beratung beim Überstellungsprozess reduzieren könnten, dürften sich die Herausforderungen bei der Erfüllung der Integrationsziele mit einem stärkeren Einbezug sehr arbeitsmarktferner Kund:innen verschärfen, sofern die veränderte Kundenstruktur nicht ausreichend bei der lokalen Integrationszielsetzung berücksichtigt wird. Dementsprechend sollte die Zielsteuerung möglichst zur Struktur der Kund:innen (und deren Integrationsperspektiven) passen.

5.2 Zusammenfassung der Ergebnisse auf der Beratungsebene

Die Beratungsebene wurde mit Blick auf die Manifestationen der Arbeitsmarktferne von INGA-Kund:innen, die Beratungsverständnisse und -stile der INGA-Fachkräfte sowie die ergänzend zur individuellen Beratungsarbeit durchgeführten Gruppenveranstaltungen ausgeleuchtet.

Die „Arbeitsmarktferne“ von INGA-Kund:innen wurde basierend auf den beobachteten Interaktionen, Schilderungen und Biographien der Kund:innen sowie Sichtweisen der Fachkräfte analysiert. Ergänzend hierzu wurden VerBIS-Daten zu weiteren Fällen herangezogen. Grundsätzlich fügen sich die Ergebnisse in ein Bild ein, das in der Arbeitsmarktforschung wiederkehrend gezeichnet wird: Bei den in INGA beratenen Personen gibt es vielfältige Ursachen für die Arbeitslosigkeit sowie oftmals mehrere und zeitgleich auftretende Vermittlungshemmnisse. Das INGA-Personal beschreibt die Zielgruppe ihrer Arbeit als in vielerlei Hinsicht heterogen. Diese Heterogenität manifestiert sich stärker in biographischen Faktoren als in formellen und sozioökonomischen Merkmalen. Dazu gehören perforierte Erwerbsverläufe, schwierige Sozialisationserfahrungen, krisenhafte Lebensereignisse, familiäre Probleme, Betreuungsverpflichtungen, Orientierungs- und Ziellosigkeit, eingeschränkte Mobilität,

gesundheitliche Probleme, Überschuldung und prekäre Wohnsituationen. Es handelt sich damit um Problemlagen, die oftmals erst im Beratungsverlauf erfasst werden können und weit darüber hinausgehen, was formal dokumentiert wird bzw. dokumentiert werden kann. Anders als etwa im beschäftigungsorientierten Fallmanagement des SGB II resultiert die Arbeitsmarktferne von INGA-Kund:innen dabei wesentlich weniger aus einer grundsätzlich mangelnden Beschäftigungsfähigkeit als vielmehr aus einer Verquickung spezifischer Erwerbsverlaufsmuster mit persönlichen, sozialen, gesundheitlichen oder finanziellen Schwierigkeiten.

Anhand der Datenbasis konnten vier typische erwerbsbiographische Problemkonstellationen unter den Beratenen rekonstruiert werden. Die erste Konstellation betrifft Beratene, bei denen eine lange Phase beruflicher Stabilität und Spezialisierung durch eine abrupte Arbeitslosigkeit abgelöst wird. Bei den Betreffenden kehrt sich die als vorteilhaft wahrgenommene langjährige Zugehörigkeit zu einem Arbeitgeber um, da sie die Tuchfühlung zu den allgemeinen Arbeitsmarktanforderungen verloren haben, oft veraltete oder betriebsspezifische Qualifikationen besitzen sowie zumindest anfänglich eine geringe Konzessionsbereitschaft haben. Im Fokus der Aushandlung im Rahmen der Beratung stehen daher die Stellensuch- und Bewerbungsaktivitäten, das Finden und Absolvieren geeigneter Weiterbildungen sowie die Re-Orientierung im Spannungsfeld zwischen den individuellen Vorstellungen der Kund:innen und den strukturellen Möglichkeiten des lokalen Arbeitsmarktes.

Das zweite Muster bezieht sich auf Personen, deren Erwerbsverläufe zu großen Teilen durch berufliche Instabilität und Wechselhaftigkeit geprägt und die zum wiederholten Male arbeitslos sind. Oftmals haben die Betreffenden keine abgeschlossene Berufsausbildung oder nicht (lange) im erlernten Beruf gearbeitet und mehrere erwerbsbiographische Brüche, Rückschläge und prekäre Beschäftigungssituationen erlebt. Diese Erfahrungen werden mitunter begleitet von Selbstzweifeln und psychischen Problemen. Bei Zugewanderten kann ein solcher Verlauf durch nicht anerkannte Berufsausbildungen verursacht sein. Für die Beratung ist die Klärung der Frage wesentlich, ob die Kund:innen aktive Bestrebungen zum Ausbruch aus dem prekären Erwerbsmuster haben und ob sie hierfür Qualifizierungen anstreben wollen bzw. können.

Die dritte Konstellation bezieht sich auf jüngere Kund:innen bis Mitte 30, die ausbildungslos sind und im Anschluss an Gelegenheitsjobs sowie ungelernte Tätigkeiten zum ggf. wiederholten Male arbeitslos sind. Sie zeichnen sich durch einen fehlgeschlagenen Übergang von der Schule in den Beruf aus, der gefolgt ist von Maßnahmeteilnahmen, abgebrochenen Ausbildungen sowie prekären Beschäftigungsverhältnissen. Im Rahmen der Beratung für diese Personen ist insbesondere zu klären, ob Umschulungen im Bereich des qualifikatorisch und aspiratorisch Machbaren liegen, und mit welchen Ansätzen eine ggf. ausgeprägte Orientierungs- und/oder Antriebslosigkeit der Kund:innen behoben werden kann.

Die vierte und letzte Konstellation umfasst eher jüngere Menschen, die nach der Geburt von Kindern aufgrund von Betreuungsverpflichtungen erhebliche Probleme bei dem Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt haben. Dies betrifft nicht nur, aber insbesondere Alleinerziehende und/oder Personen, die im Zusammenhang mit der Betreuung keine familiäre Unterstützung haben bzw. nutzen können. Die Lösung des Betreuungsproblems sowie die Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienzeiten sind entscheidende Stellschrauben in der Beratung, die sich z. T. stärker auf den eigentlichen Prozess der Stellensuche konzentriert als in den anderen Konstellationen.

Zu betonen ist, dass die fallspezifische Komplexität angesichts mannigfaltiger lebenssituativer Herausforderungen in allen vier Problemkonstellationen erheblich höher ist, als es diese stark auf die Erwerbsverläufe bezogenen Darstellungen suggerieren. Ferner sind unvorhersehbare Ereignisse und Wendungen im Sinne nicht-linearer Beratungsverläufe prägend für die Beratung in INGA. Hiervon zeugen auch die exemplarischen Fallanalysen, mit denen die jeweiligen Konstellationen vertieft ausgeleuchtet wurden, sowie die Ausführungen der Beratungsfachkräfte mit Blick auf die gesamte Zielgruppe.

In den beobachteten Interaktionen sind mit Ausnahme eines Falls stets unmittelbar arbeitsmarktbezogene Themen vordergründig, die in unterschiedlichen Phasen das Ausloten und Beschreiten von Wegen aus der Arbeitslosigkeit betreffen (z. B. Bewerbungsbemühungen, Berufswahl, Stellensuchstrategien oder Qualifizierungen). Die Interaktionsanalysen ergeben, dass die zentralen Schaltstellen (gerade in frühen Phasen des Prozesses) im Aufbau einer tragfähigen Vertrauensbeziehung und geteilten Zielperspektive sowie im Abgleich von individuellen Wünschen mit den strukturellen Möglichkeiten des Arbeitsmarkts liegen. Fortwährend gehören zudem fallspezifische Abwägungen über das Tempo und den Aktivierungsgrad sowie der Umgang mit unvorhergesehenen Krisen, mit plötzlichen Wendungen und mit Zeitdruck im Falle eines drohenden Übergangs in das SGB II zu den beratungskritischen Aspekten. Auch wenn die Beratungsfachkräfte implizite Erwartungen haben, nehmen sie in den Gesprächen überwiegend ergebnisoffene Haltungen ein und geben den Beratenen immer wieder Gelegenheit, ihre Wünsche und Interessen einzubringen. Zwar enthalten manche Interaktionssituationen zumindest unterschwellige Konfliktpotenziale, die entwickelten Perspektiven sind aber zumeist Ergebnisse einer kooperativen und konstruktiven Aushandlung. Die Beratenen haben in der Regel nicht das Gefühl, auf eine bestimmte Zielrichtung festgelegt und in ihrer Autonomie eingeschränkt zu werden, und nehmen die Gespräche größtenteils als auf Augenhöhe stattfindend, hilfreich und bestärkend wahr. INGA zeichnet sich aus Sicht der Kund:innen durch eine Berücksichtigung ihrer individuellen biographischen Situation aus. Die Kund:innen finden dementsprechend lobende Worte für INGA und die für sie zuständigen Fachkräfte.

Das Beratungsverständnis der INGA-Fachkräfte spiegelt die konzeptionellen Ansprüche von INGA stark wider. Ausnahmslos gibt es bei den Fachkräften eine ausgeprägte Identifikation mit der Ganzheitlichkeit, Individualität und Intensität der Beratungsarbeit – Dimensionen, die sie einerseits mit Blick auf die Heterogenität der beratenen Kund:innen und andererseits zwecks Distinktion gegenüber der regulären Arbeitsvermittlung als konstitutiv für INGA erachten. Konkret sehen die Fachkräfte den Kern von INGA im niedrigeren Betreuungsschlüssel und den größeren zeitlichen Ressourcen, in erweiterten Handlungs- und Ermessensspielräumen, einer ausgeprägteren Zusammenarbeit mit anderen Stellen und Netzwerken, einer ergebnisoffenen Fallbearbeitung sowie einer auf den Einzelfall und die Nachhaltigkeit der Vermittlung ausgerichteten Zielperspektive. Insgesamt lässt sich bei den Fachkräften ein geteiltes Verständnis davon feststellen, was INGA als Beratungsangebot definiert und wie die Beratungsarbeit in INGA idealerweise umzusetzen ist. Den Organisationsrahmen von INGA halten die Fachkräfte dabei für angemessen, um den Ansprüchen gerecht zu werden. Vereinzelt gibt es jedoch auch kritische Stimmen, die auf die Kehrseiten ggf. zu weitreichender Freiräume für die Strukturierung und Zielgerichtetheit der Beratungsarbeit hinweisen.

Das geteilte Beratungsverständnis ist nicht gleichzusetzen mit einer gleichförmig ausgeführten Beratung. Folglich gibt es mit Blick auf die Beratungsstile einige Unterschiede zwischen den Fachkräften. Diese beziehen sich weniger auf das Rollenverständnis, das von den Fachkräften in Form eines Spektrums zwischen „begleitender“ und nicht-direktiver Beratung einerseits sowie „wegweisender“ und direktiver Beratung andererseits beschrieben. Insgesamt überwiegt dabei eine eher nicht-direktive, klientenzentrierte Grundhaltung, ohne den punktuellen Einsatz direktiver Elemente auszuschließen. Differenzen machen sich vielmehr in der Art und Weise bemerkbar, wie die Gespräche geführt und wie die Integrationsorientierung und Aktivierung in der Beratung angestoßen werden. Zwar besteht zwischen den Fachkräften eine große Einigkeit darin, dass starker Druck kein adäquates Mittel in der Beratung ist. Jenseits dieser Grundhaltung gibt es jedoch durchaus wahrnehmbare Differenzen zwischen den Berater:innen bezüglich der Integrationsausrichtung und Aktivierungsneigung, die sich etwa in Form von regelmäßigen „Hausaufgaben“ für Kund:innen, Kontaktfrequenzerhöhungen, Tempoverschärfungen oder Hinweisen auf als nötig erachtete Verhaltens- und Orientierungsanpassungen bei der Stellensuche niederschlagen. Für ihr Beratungsverständnis berufen sich die Fachkräfte stärker allgemein auf berufliche und beraterische Erfahrungen sowie sozial-kommunikative Fähigkeiten (Menschenkenntnis, Einfühlungsvermögen, Toleranz, Geduld, Flexibilität) als auf formale Grundlagen wie die BA-Beratungskonzeption (BeKo) oder die INGA-Zertifizierung. Beide Elemente werden von den Fachkräften primär als sinnvolle und hilfreiche Hintergrundfolie, nicht aber als handlungsleitende Skripte für die Beratungsarbeit begriffen.

Gruppenveranstaltungen sind ein Distinktionsmerkmal von INGA und werden agenturintern von den INGA-Berater:innen selbst durchgeführt. Zu den gängigsten Formaten zählen Informationsveranstaltungen, angeleitete Arbeitsprozesse (z. B. zur Erstellung von Bewerbungsunterlagen) und „Erfolgsteams“, die den Austausch und die Selbsthilfe unter Kund:innen fördern sollen. Basierend auf den Erhebungen werden die Gruppenangebote je nach Standort in puncto Regelmäßigkeit und Themenvielfalt unterschiedlich umgesetzt. Die Vorteile der Gruppenveranstaltungen gegenüber externen Maßnahmen werden vor allem in kleineren Gruppengrößen, der „Unterstützung aus einer Hand“, der Bündelung von Ressourcen sowie der Initiierung von Gruppendynamiken gesehen. Der Umsetzung von Gruppenangeboten sind aber auch Grenzen gesetzt. Diese bestehen insbesondere bei kleinen INGA-Teams (Personal- und Zeitlimitationen), großen räumlichen Einzugsgebieten (lange Anfahrtswege, Bündelungsherausforderungen) sowie – angesichts der Freiwilligkeit der Teilnahme – im schwankenden Interesse der Kund:innen. Die Nutzung von Videokonferenzen erweist sich nicht immer als adäquates Mittel, da sie Kund:innen mit eingeschränkten technischen Ressourcen und Fähigkeiten ausschließt und die Interaktionsqualität mindert. Des Weiteren ist es im Zuge der Corona-Pandemie zu einer deutlichen Reduzierung der Gruppenangebote gekommen, die bis zum Zeitpunkt unserer Erhebungen nicht gänzlich kompensiert wurde. Sowohl die Beratungsfachkräfte als auch die Kund:innen begreifen die Gruppenangebote als sinnvolle und hilfreiche Ergänzung, sie halten aber jeweils die individuelle Beratungsarbeit für wesentlich bedeutsamer.

5.3 Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse unserer Studie lassen sich zunächst dahingehend bilanzieren, dass INGA in der Konzeption und Praxis ein Angebot ist, das es ermöglicht, den besonderen Problemlagen bestimmter Personengruppen mit einem höheren Unterstützungsbedarf zu begegnen. Insbesondere in Phasen steigender Arbeitslosigkeit, eines dynamischen Strukturwandels sowie eines ausgeprägten Arbeitsmarkt-Mismatches ist eine nennenswerte Anzahl von Personen auf Leistungen nach dem SGB III angewiesen, die für eine Integration in Beschäftigung einer intensiveren Unterstützung bedürfen, wie sie durch die reguläre Arbeitsvermittlung unter den aktuellen Bedingungen nicht geleistet werden kann. Eine Beratung, die größere zeitliche Ressourcen für den Einzelfall aufwenden kann und über ein stärkeres methodisches Fundament verfügt, ist grundsätzlich geeignet, eine solche Unterstützung zu leisten und zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit beizutragen. Sofern man auch zukünftig mit einem spezifischen Zuschnitt auf die besonderen Bedarfe bestimmter Personengruppen innerhalb des SGB III reagieren möchte, ist INGA ein erhaltenswertes Angebot.

In den von uns beobachteten Beratungen können wir durchaus Variationen in der Interpretation und Umsetzung von INGA erkennen. Zwar kann nicht jede Beratung als gleichermaßen gelungen eingeschätzt werden, was angesichts von Fallspezifika und wendungsreicher Dynamiken in der Beratung ein kaum einlösbarer Anspruch ist. Gleichwohl ist in allen Fällen das Bemühen um eine möglichst ganzheitliche Erfassung der Bedarfslagen und eine Einzelfallorientierung erkennbar, das vonseiten der Kund:innen fast einhellig honoriert wird. Sie erleben die INGA-Beratung entsprechend als zugewandt und hilfreich. Insofern wird die gelebte Praxis der INGA-Beratung an den von uns untersuchten Standorten den konzeptionellen Ansprüchen und der Grundidee dieses Angebots gerecht.

Wesentliches Konfliktpotenzial auf der organisatorischen Ebene bergen die Zuweisungspraxis von Kund:innen durch die reguläre Arbeitsvermittlung und die damit verbundene Zielerreichung von INGA – sowohl mit Blick auf die Einhaltung des Betreuungsschlüssels als auch die angestrebte Integrationsquote. Hier ist es von besonderem Interesse, inwiefern sich bereits Veränderungen infolge der neuen Weisung und der darin angepassten Zielgruppendefinition für INGA erkennen lassen, die außerhalb unseres Beobachtungszeitraums liegen. Entscheidend ist es dabei, dass ein wechselseitiges Verständnis für die Aufgaben und Leistungen auf beiden Seiten – INGA und reguläre Arbeitsvermittlung – erzielt wird, um das bisweilen recht deutliche Konkurrenzverhältnis zu entschärfen. Dies lässt sich jedoch nicht vollständig durch formale Regelungen erreichen. Einerseits impliziert jede Anpassung der formalen Kriterien einen Trade-off: Die Betreuung besonders arbeitsmarktferner Personen kann die Akzeptanz für INGA innerhalb der regulären Vermittlung erhöhen, erschwert kehrseitig aber deren Zielerreichung. Andererseits ist die kommunikative und persönliche Ebene in jeder einzelnen Agentur und zwischen allen betroffenen Teams entscheidend, um ein kollegiales Verständnis und kooperatives Verhältnis zu befördern. Dies kann nur auf der Ebene der alltäglichen, individuellen Praxis erreicht werden. Hier sind nicht zuletzt die Teamleitungen in ihrer Funktion gefragt, sowohl vertikal als auch horizontal zwischen den verschiedenen Ansprüchen und Erwartungen zu moderieren. Eine allgemein akzeptierte Abstimmung der Zielgruppendefinition, der Überstellungspraxis der Arbeitsvermittlung sowie der Messung der Beratungsprozesse und -erfolge kann zur Reduzierung von Spannungen und Konflikten beitragen, auch wenn sich diese

nicht dauerhaft vermeiden lassen dürften. Zwar dürfte es aktuell aufgrund der dynamisch steigenden Arbeitslosigkeit nur selten zu einer Unterauslastung von INGA kommen, zukünftig scheint es auf der organisationalen Ebene für den Fall nicht einhaltbarer Betreuungsschlüssel aber geboten zu sein, auf verständliche und geregelte Mechanismen anstatt auf ad hoc delegierte Ressourcenverschiebungen zu setzen.

Ein Weiterentwicklungsbedarf, der stärker auf der beraterischen Seite zu verorten ist, betrifft die fachliche Unterstützung und Begleitung der Berater:innen. Die Fachaufsicht fällt bisweilen – auch aufgrund struktureller Doppelzuständigkeiten der Teamleitungen – zu formal aus und erweist sich nicht immer als die praxisbezogene Anleitung, die sie idealerweise sein sollte. In ähnlicher Weise ist das Angebot der Supervision als systematische Reflexion einer anspruchsvollen Beratungsarbeit in der Breite eher unzureichend verankert. Diese Befunde sprechen für eine (weitere) Stärkung und Qualifizierung der Teamleitungen hinsichtlich der fachlichen Seite der Beratung sowie die Bereitstellung von zusätzlichen Ressourcen, um Supervision flächendeckend bei Bedarf anzubieten.

Literatur

Apel, H.; Fertig, M.; Hunger, K.; Puxi, M.; Scholz, A.-M.; Verbeek, H. (2014): Evaluation zur Ausweitung der Joboffensive auf weitere Modellregionen. Zwischenbericht. Köln, 194 S.

Baethge-Kinsky, V., Bartelheimer, P., Henke, J., Kotlenga, S., Obermeier, T., Pagels, N.; Wolf, A. (2011): Evaluation/Implementationsanalyse zum Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN): Agenturen Bautzen, Leipzig, Mönchengladbach. Schlussbericht. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut.

Bender, G.; Brandl, S. (2017): Beschäftigungsorientierte Beratung im Spannungsfeld von Bürokratie und Professionalität. In: Zeitschrift für Sozialreform, 63 (1), S. 75-101.

Beste, J.; Coban, M.; Trappmann, M. (2023): Zahlreiche Faktoren verringern die Erfolgsaussichten von Grundsicherungsbeziehenden. In: Wirtschaftsdienst, 103. Jahrgang, Heft 2, S. 123-129. Online abrufbar unter: https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2023/heft/2/beitrag/zahlreiche-faktoren-verringern-die-erfolgsaussichten-von-grundsicherungsbeziehenden.html.

Brandl, S.; Braun, T. (2022): Arbeitsmarktnahe Integration von Langzeitarbeitslosen – Zur Relevanz von street-level organizations am Beispiel von Jobcentern in Dänemark und Deutschland. Working Paper der Fachgruppe Soziologie und Arbeitsmarktpolitik der HdBA. August 2022.

Bundesagentur für Arbeit (2011): Fachkonzept Integrationsberatung SGB III. Nürnberg. 17 S.

Caswell, D.; Kupka, P.; Larsen, F.; van Berkel, R. (2017): The Frontline Delivery of Welfare-to-Work in Context. In: van Berkel, R.; Caswell, D.; Kupka, P.; Larsen, F. ((Hrsg.): Frontline Delivery of Welfare-to-Work Policies in Europe – Activating the Unemployed. New York: Routledge. S. 1-11.

Corbin, J.; Strauss, A. (2008): Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dingeldey, I. (2007): Wohlfahrtsstaatlicher Wandel zwischen „Arbeitszwang“ und „Befähigung“: Eine vergleichende Analyse aktivierender Arbeitsmarktpolitik in Deutschland, Dänemark und Großbritannien, in: Berliner Journal für Soziologie 17 (2), S. 189-209

Eberwein, W.; Tholen, J. (1987): Die öffentliche Arbeitsvermittlung als politisch-sozialer Prozeß. Frankfurt a. M.: Campus

Enoch, C.; Stanik, T. (2022): Rechtliche und konzeptionelle Grundlagen der Beratungen der Bundesagentur für Arbeit. In: Hessische Blätter für Volksbildung (HBV), 72 (1) 2022, S. 54-64. Online abrufbar unter: https://hessische-blaetter.de/articles/10.3278/HBV2201W006.

Fertig, M. (2015): Quantitative Wirkungsanalysen zur Berliner Joboffensive. Endbericht. IAB-Forschungsbericht 06/2015. Nürnberg. 79 S.

Freier, C.; Senghaas, M. (2021): Arbeitsvermittlung zwischen Nachhaltigkeit und Abbildbarkeit. Wie Vermittlungsfachkräfte Entscheidungsspielräume nutzen. In: Soziale Welt, 72 (2), S. 113-138.

Fuchs, P.; Fuchs, S.; Hamann, S. (2017): Weiterbildungsberatung - Variationen in der Umsetzung eines neuen Dienstleistungsangebots der Bundesagentur für Arbeit. In: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, Volume 40, 2017, S. 321-338.

Fuchs, P.; Feldens, S.; Globisch, C. (2024): Wie Arbeitsagenturen arbeitsmarktferne Arbeitslose durch spezialisierte Beratung unterstützen, In: IAB-Forum 4. November 2024, https://www.iab-forum.de/wie-arbeitsagenturen-arbeitsmarktferne-arbeitslose-durch-spezialisierte-beratung-unterstuetzen/.

Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago: Aldine

Heiner, M. (2010:. Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten. (2. Aufl.). München: Ernst Reinhard.

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

Kraimer, K. (2020): Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung.Berlin: Surhkamp.

Krug, G.; Stephan, G. (2016): Private and public placement services for hard-to-place unemployed. Results from a randomized field experiment. In: ILR review, Jg. 69, H. 2, S. 471-500

Kruse, J. (2015): Qualitative Interviewforschung: ein integrativer Ansatz. Grundlagentexte Methoden. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kupka, P.; Oschmiansky, F.; Riedel-Heller, S. G; Gühne, U.; Popp, S. (2020): Das IAB-Projekt „Psychisch Kranke im SGB II: Situation und Betreuung“ (Serie „Psychisch Erkrankte im SGB II: Situation und Betreuung“). In: IAB-Forum, 25.08.2020, Nürnberg. Online abrufbar unter: https://www.iab-forum.de/das-iab-projekt-psychisch-kranke-im-sgb-ii-situation-und-betreuung/.

Müntnich, M.; Schewe, T.; Stephan, G. (2010): Durch Zufall zum Erkenntnisgewinn: Emu trifft Pinguin. In: IAB-Forum H. 2, S. 78-83.

Noll, S. (2012): Das mittlere Management und seine Brückenfunktion in Führung und Wandel. In: H. Bassarak; Noll, S. (Hrsg.): Personal im Sozialmanagement. Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 183-196

Oevermann, U. (1993): Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage der Analyse von Subjektivität. In: Jung, T.; Müller-Doohm, S. (Hrsg.): Die Wirklichkeit im Deutungsprozess. Frankfurt am Main. S. 106-189.

Promberger, M.; Raab, M. (2023): Teilhabechancengesetz: Die Biografien und Lebenssituationen der Geförderten unterscheiden sich (Serie „Eingliederung von Langzeitarbeitslosen und Teilhabe am Arbeitsmarkt“). In: IAB-Forum, 11.09.2023, Nürnberg. Online abrufbar unter: https://www.iab-forum.de/teilhabechancengesetz-die-biografien-und-lebenssituationen-der-gefoerderten-unterscheiden-sich/.

Rogers, C. R. (1942): Counseling and Psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin Co.

Rogers, C. R. (1958): A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, As Developed in the Client-Centered Framework. In: Koch, S. (Hrsg.): Psychology: a study of science (Vol. 3). New York: Mc Graw Hill. S. 184-255.

Rübner, M.; Weber, P. (2021): Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo). Nürnberg. 73 S.

Schütz, H. (2008): Uniformierungsdruck in der Bundesagentur für Arbeit. Opladen. 265 S.

Senghaas, M.; Bernhard, S. (2021): Arbeitsvermittlung im Spannungsfeld von Dienstleistung und Kontrolle - Eine multimethodische Studie zu Eingliederungsvereinbarungen in der Grundsicherung für Arbeitsuchende. In: Sozialer Fortschritt, Jg. 70, H. 9, S. 487-507.

Senghaas, M.; Theuer, S.; Wuppinger, J. (2023): Implementationsstudie zur Erprobung des idealtypischen Kundenkernprozesses in der arbeitnehmerorientierten Vermittlung. (IAB-Forschungsbericht 14/2023), Nürnberg, 45 S. DOI:10.48720/IAB.FB.2314.

Sowa, F.; Staples, R. (2014): Accounting in der Arbeitsverwaltung: Vermittlungsfachkräfte zwischen Steuerungsimperativen und autonomem Vermittlungshandeln. In: Zeitschrift für Sozialreform (ZSR), 60 (2), S. 149-173.

Sowa, F.; Staples, R. (2017): Institutionelle Rahmung und Praxis des Beratens und Vermittelns – Zur Einführung. In: Sowa, F.; Staples, R. (Hrsg.): Beratung und Vermittlung im Wohlfahrtsstaat. Baden-Baden: Nomos. S. 13-38.

Walwei, U. (2017): Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit: Der Weg ist steinig und schwer. In: Wirtschaftsdienst, 97. Jahrgang, Heft 9, S. 621-628. Online abrufbar unter: https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2017/heft/9/beitrag/abbau-der-langzeitarbeitslosigkeit-der-weg-ist-steinig-und-schwer.html.

Wernet, A. (2009): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik. Qualitative Sozialforschung, 2. Auflage, Wiesbaden

Wooldridge, B.; Schmid, T.; Floyd, S. W. (2008): The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. In: Journal of Management, 34 (6), S. 1190-1221.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahl der Fallstudienstandorte 18
Tabelle 2: Überblick über die durchgeführten Erhebungen 19
Tabelle 3: Überblick über die Merkmale der erhobenen Beratungsfälle 20

Impressum

IAB-Forschungsbericht 3|2026

Veröffentlichungsdatum
18. Februar 2026

Herausgeber
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
der Bundesagentur für Arbeit
Regensburger Straße 104
90478 Nürnberg

Nutzungsrechte
Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:
Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0)
https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de

Bezugsmöglichkeit dieses Dokuments
https://doku.iab.de/forschungsbericht/2025/fb0326.pdf

Bezugsmöglichkeit aller Veröffentlichungen der Reihe „IAB-Forschungsbericht“
https://iab.de/publikationen/iab-publikationsreihen/iab-forschungsbericht/

Website
https://iab.de

ISSN
2195-2655

DOI
10.48720/IAB.FB.2603

Rückfragen zum Inhalt
Claudia Globisch
Telefon: 0911 179-3616
E-Mail: Claudia.Globisch@iab.de