

# Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit (BeKo)

Autoren:

Prof. Dr. Matthias Rübner

Prof. Dr. Peter Weber



**Bundesagentur für Arbeit**  
bringt weiter.

**HdBA**

Hochschule der  
Bundesagentur für Arbeit  
University of Applied Labour Studies



**Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung  
der Beratungskonzeption der  
Bundesagentur für Arbeit (BeKo)**

## Vorwort Vorstand

Demografischer Wandel, Globalisierung, Arbeiten 4.0 und Digitalisierung: Dies sind mehr als nur Schlagworte. Sie stehen für einen tiefgreifenden Wandel in der Gesellschaft und insbesondere in der Arbeitswelt, der sich bereits vollzieht. Gleichzeitig nimmt die Diversität des (Berufs-)Bildungssystems in Deutschland stetig zu. Die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung wächst und die Gleichwertigkeit unterschiedlicher Bildungssysteme wie die Veränderungen in Berufsbiografien bieten neue Chancen – sie führen aber zweifellos bei den Betroffenen auch zu Verunsicherung.

Diese dynamischen Entwicklungen betreffen alle, die sich den vielfältigen Herausforderungen am Ausbildungs- und Arbeitsmarkt stellen müssen:

- Junge Menschen am Übergang von der Schule in den Beruf, die vor entscheidenden beruflichen Weichenstellungen in ihrem Leben stehen.
- Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich stetig beruflich weiterentwickeln und qualifizieren sollen.
- Menschen mit Behinderungen, die zusätzlich mit den Herausforderungen eines noch lange nicht inklusiven Arbeitsmarktes konfrontiert sind.
- Geringqualifizierte und arbeitslose Menschen, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch Weiterbildung verbessern wollen.
- Menschen in zum Teil verfestigter Langzeitarbeitslosigkeit mit komplexen Problemstellungen.
- Menschen, die nach Unterbrechungen in der Erwerbsbiografie einen beruflichen Wiedereinstieg suchen.

Auf diese Herausforderungen antwortet die Bundesagentur für Arbeit (BA) mit dem Leitsatz ihrer Strategie: „Die Agenturen für Arbeit und die Jobcenter sind für ihre Kundinnen und Kunden die Institutionen für individuelle Beratung, Vermittlung, Qualifizierung und die zuverlässige Sicherung des Lebensunterhalts.“

Mit unserem Fokus auf Prävention setzen wir diese Strategie in einem sich permanent wandelnden Bildungs- und Arbeitsmarkt um: Wir intensivieren und verstetigen die berufliche Orientierung und Beratung in allen Phasen der Bildungs- und Erwerbsbiografie unserer Kundinnen und Kunden und begleiten sie so auf dem Weg zu nachhaltiger Integration.

Grundlage dafür ist die Beratungskonzeption der BA. Sie bildet die gemeinsame Arbeitsgrundlage in der arbeitnehmerorientierten Beratung und Integrationsarbeit. In dem Maße, wie der Arbeitsmarkt sich wandelt, braucht allerdings auch sie eine Aktualisierung, denn: Angesichts der beschriebenen Herausforderungen muss unsere Beratung in der Zukunft noch stärker ganzheitlich, chancenfördernd, inklusiv und gendersensibel erfolgen.

Diesem Ziel trägt das vorliegende rechtskreisübergreifende „Grundlagenpapier zur Weiterentwicklung der Beratungskonzeption der BA“ Rechnung. Je nach Zielgruppe, deren Lebenslage und Rechtskreis ergeben sich dabei unterschiedliche fachliche und methodische Anforderungen für die zuständigen Fachkräfte. Im Rahmen der aktualisierten Beratungskonzeption werden deshalb kontinuierlich fachlich-methodische Ansatzpunkte und Möglichkeiten von Beratung entwickelt sowie schrittweise aktualisierte und neue Hintergrundmaterialien erarbeitet und bereitgestellt.

Ein Beispiel für neue Herausforderungen in der Beratung ist die Einführung der Videoberatung in mehreren Aufgabengebieten der BA. Die Beratungskonzeption gibt Ihnen das Rüstzeug auch für solche neuen Beratungsformen. Sie versteht sich als „universeller Leitfaden für Beratung“. Das gibt uns das gute Gefühl, dass wir mit der Beratungskonzeption auch für die Beratung der Zukunft gerüstet sind, selbst unter unvorhergesehenen Rahmenbedingungen.

Die Stärkung und Weiterentwicklung der beruflichen Beratung ist integraler Bestandteil einer vorsorgenden, befähigenden und inklusiven Arbeitsmarktpolitik, die Antworten auf die Herausforderungen dynamischer Arbeitswelten und die gestiegenen Anforderungen an Erwerbspersonen findet. Sie stärkt und betont unsere Rolle im Gefüge unseres Sozialstaats.

Hier leisten Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, mit guter Beratung auch zukünftig einen entscheidenden Beitrag. Das vorliegende Grundlagenpapier soll Sie dabei nachhaltig unterstützen.



Detlef Scheele

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort Vorstand.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	8
Tabellenverzeichnis.....	8
Zusammenfassung.....	9
1 Einleitung.....	11
1.1 Weiterentwicklung der Beratungskonzeption.....	11
1.2 Zur Bedeutung von professioneller Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.....	13
1.3 Vier Leitperspektiven für die professionelle Beratung in der BA.....	15
2 Sozialrechtliche Einordnung von Beratung.....	17
2.1 Beratung im SGB III und SGB IX.....	17
2.2 Beratung im SGB II.....	19
2.3 Schlussfolgerungen für die Beratungskonzeption.....	21
3 Eckpunkte professioneller Beratung.....	22
3.1 Professionelles Verständnis von (beruflicher) Beratung.....	22
3.2 Wissenschaftliche Bezugspunkte der Beratung.....	26
3.3 Qualitätssicherung anhand von Wirkungskriterien.....	29
4 Handlungsprinzipien, Qualifikationsanforderungen und Rollen professioneller Beratung.....	32
4.1 Handlungsprinzipien der Beratung in der BA.....	33
4.2 Beratungskompetenz und Qualifikation professioneller Beraterinnen und Berater.....	37
4.3 Rollen professioneller Beraterinnen und Berater und anderer Fachkräfte.....	39

5	Prozessmodell der Beratung.....	40
5.1	Einordnung des Prozessmodells der Beratung.....	40
5.2	Beraterische Ausgestaltung.....	42
5.2.1	Situationsanalyse.....	42
5.2.2	Zielfindung.....	43
5.2.3	Lösungsstrategien.....	45
5.2.4	Prozessbegleitung.....	47
5.3	Umsetzung in der Beratungs- und Vermittlungspraxis.....	48
6	Fachlicher Bezugsrahmen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung.....	48
7	Beratungsformate und Beratungskontexte in der BA .....	52
7.1	Einordnung der Beratungsformate .....	52
7.2	Orientierungs- und Entscheidungsberatung.....	54
7.2.1	Themen und Ansatzpunkte.....	55
7.2.2	Leitlinien für die Umsetzung .....	56
7.3	Integrationsbegleitende Beratung.....	57
7.3.1	Themen und Ansatzpunkte.....	57
7.3.2	Leitlinien für die Umsetzung .....	58
7.3.3	Beratung im Kontext von Fördern und Fordern.....	60
7.3.4	Erweiterter Beratungshorizont.....	60
7.4	Ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung im SGB II.....	61
8	Anschlussperspektiven für die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption .....	64
	Literatur .....	66

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Perspektiven auf professionelle Beratung in der BA .....	16
Abbildung 2: Merkmale professioneller Beratung .....	24
Abbildung 3: Wirkdimensionen in der Beratung .....	29
Abbildung 4: Handlungsprinzipien für die Beratung .....	34
Abbildung 5: Rekursives Problemlösungsmodell und Beratungsunterstützung .....	41
Abbildung 6: Fachlicher Bezugsrahmen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung ...	49
Abbildung 7: Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption .....	65

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dimensionen und Merkmale für die Beratungsarbeit .....	49
Tabelle 2: Beratungsformate OEB und IBB im Vergleich .....	53
Tabelle 3: Themen und Ansatzpunkte der Orientierungs- und Entscheidungsberatung .....	55
Tabelle 4: Themen und Ansatzpunkte der integrationsbegleitenden Beratung im Überblick .....	57



# Zusammenfassung

Aufgabe der Beratungskonzeption ist es, ein fachlich fundiertes und differenziertes Verständnis von Beratung in der Bundesagentur für Arbeit (BA) zu entwickeln. Seit ihrer Einführung haben sich die Rahmenbedingungen und die Bedeutung von Beratung dynamisch weiterentwickelt. Vor diesem Hintergrund wird die Beratungskonzeption der BA rechtskreisübergreifend aktualisiert. Das **Grundlagenpapier** steckt hierzu den gemeinsamen, rechtskreisübergreifenden Rahmen für die arbeitnehmerorientierte Beratung (neu) ab (vgl. Kap. 1.1).

Die Grundbegriffe, Konzeptelemente und Ideen des Grundlagenpapiers basieren auf **vier Leitperspektiven**:

1. der sozialrechtlichen Einordnung von Beratung,
2. den wesentlichen Merkmalen von Beratung,
3. dem Prozess von Beratung und
4. dem Gegenstand von Beratung.

Aus **sozialrechtlicher Perspektive** hat Beratung einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Ziele nach den Sozialgesetzbüchern II, III und IX zu leisten. Beratung ist flächendeckend anzubieten und nach Art und Umfang am Beratungsbedarf der Ratsuchenden bzw. Leistungsberechtigten auszurichten. Sie gibt Auskunft und Rat zu einer breiten Palette von Themen, die von Kernfragen der beruflichen Laufbahngestaltung über Fragen der inklusiven Teilhabe am Arbeitsleben bis zur beruflichen Eingliederung, zum beruflichen Wiedereinstieg und zur ganzheitlichen beschäftigungsorientierten Beratung reichen.

Die wesentlichen **Merkmale der Handlungsform Beratung** werden anhand von Eckpunkten und Handlungsprinzipien dargestellt. Zu diesen Merkmalen gehört, dass sich professionelle Beratung am Beratungsbedarf von Ratsuchenden ausrichtet, dass sie auf eine konstruktive Arbeitsbeziehung setzt, eine Verbindung zwischen Prozess- und Fachperspektive herstellt, Lösungsstrategien auf methodisch vielfältige Weise erarbeitet, qualifizierte Beraterinnen und Berater und Reflexion der Praxis benötigt und durch Wissenschaft und Forschung fundiert wird. Entlang von Handlungsprinzipien wird Beratung als ein respektvolles und wertschätzendes, ressourcen- und lösungsorientiertes sowie transparentes und reflexives Vorgehen beschrieben. Die Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Bezugspunkten der Beratung, mit der Qualitätssicherung anhand von Wirkungskriterien, mit Fragen der Beratungskompetenz und Qualifikation sowie mit unterschiedlichen Rollen, die Fachkräfte in der BA gegenüber ihren Kundinnen und Kunden einnehmen, dient dazu, den hohen Anspruch, den die Organisation an sich selbst formuliert, konkreter zu fassen und auch institutionelle Rahmenbedingungen und Grenzen der Beratung aufzuzeigen.

Das **Prozessmodell** der Beratungskonzeption übernimmt eine grundlegende Orientierungsfunktion für die arbeitnehmerorientierte Beratung in der BA und bietet einen begründeten Rahmen für das beraterische Handeln. Ausgehend von einem konkreten Beratungsanlass umfasst der Gesamtprozess die Phasen Situationsanalyse, Zielfindung, Lösungsstrategien und Prozessbegleitung. Mit Orientierungsfunktion ist auch gemeint, dass die einzelnen Phasen kein starres, Schritt für Schritt abzuarbeitendes Programm darstellen. Der Gesamtprozess der Problemlösung ist vielmehr rekursiv angelegt, d. h., die einzelnen Phasen sind miteinander vernetzt und rückgekoppelt.

Der **Gegenstand der Beratung** stellt die vierte Leitperspektive dar und lässt sich mit den Begriffen Bildung, Beruf und Beschäftigung umschreiben. Hierzu wird unter anderem ein fachlicher Bezugsrahmen für die unterschiedlichen Beratungssituationen in der BA vorgestellt. Unterschieden werden sechs Dimensionen: eine Motivationsdimension, eine Identitätsdimension, eine Fähigkeitsdimension, eine Wissensdimension, eine Aktivitätsdimension und eine Kontextdimension. Sie dienen als fachliche Bezugspunkte für die Situationsanalyse, Zielfindung und Lösungsstrategien sowie die Prozessbegleitung und können je nach Personengruppe und rechtlichem Auftrag spezifiziert und weiterentwickelt werden.

Diese vier Perspektiven auf Beratung bilden das Fundament für die weitere Differenzierung nach **Beratungsformaten**, die in den unterschiedlichen Handlungsfeldern der BA zur Anwendung kommen. Während die Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) als eigenständige Dienstleistung ohne einen unmittelbaren Vermittlungsauftrag angeboten wird und darauf gerichtet ist, junge Menschen und Erwachsene in Fragen der Berufswahl und bei der Entwicklung individueller beruflicher Perspektiven zu unterstützen, ist die integrationsbegleitende Beratung (IBB) integraler Bestandteil des Vermittlungsprozesses von Erwerbspersonen, der mit weiteren Funktionen im Kontext des Förderns und Forderns verbunden ist. Zusätzlich wird mit der ganzheitlichen beschäftigungsorientierten Beratung (GBB) eine erweiterte Beratungsperspektive entwickelt, die der komplexen Situation, in der sich viele erwerbsfähige Leistungsberechtigte im SGB II befinden, Rechnung trägt.

In Form eines Ausblicks werden **Anschlussperspektiven für die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption** zusammengefasst. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Weiterentwicklung von zielgruppenspezifischen Konzepten zu aktuellen Handlungsfeldern und Themen der Beratung in der BA gelegt. Dazu gehören die Lebensbegleitende Berufsberatung (LBB), die Beratung in den Bereichen Markt und Integration, die Beratung zur inklusiven Teilhabe am Arbeitsleben und neue Beratungsformen im SGB II zur Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit. Die Weiterentwicklung von digital unterstützten Beratungsformen und einer gender- wie diversitätssensiblen Beratung werden dabei Querschnittsthemen für alle Handlungsfelder darstellen. Insgesamt versteht sich die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption als Teil einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, die sich auf neue Herausforderungen und unvorhergesehene Entwicklungen einstellen kann.

# 1 Einleitung

Aufgabe der Beratungskonzeption ist es, ein fachlich fundiertes und differenziertes Verständnis von Beratung in der BA zu entwickeln. Seit ihrer Einführung haben sich die Rahmenbedingungen und die Bedeutung von Beratung dynamisch weiterentwickelt. Vor diesem Hintergrund wird die Beratungskonzeption der BA rechtskreisübergreifend aktualisiert. In Kapitel 1 werden Anlass und Ziele für eine Weiterentwicklung der Beratungskonzeption und deren Schritte dargestellt, die gestiegene Bedeutung von Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung erläutert und die Leitperspektiven auf professionelle Beratung in der BA vorgestellt.

**Hinweis zur Schreibweise:** Im vorliegenden Text wird durchgängig von Beraterinnen und Beratern gesprochen. Damit sind alle in der BA und in den gemeinsamen Einrichtungen (gE) mit der Arbeitnehmerberatung betrauten Fachkräfte gemeint, unabhängig davon, ob sich der gesetzliche Auftrag zur Beratung aus dem SGB II, SGB III oder SGB IX ergibt. Die Adressaten der Beratung werden je nach Schwerpunkt des Kapitels als „Ratsuchende“, „Kundinnen und Kunden“, „Leistungsberechtigte“, „Beratene“ bezeichnet. Auf eine durchgehende sprachliche Berücksichtigung weiterer Geschlechter wurde verzichtet – gemeint sind selbstverständlich immer alle Geschlechter.

## 1.1 Weiterentwicklung der Beratungskonzeption

Die Beratungskonzeption der BA stellt die **gemeinsame Grundlage** für alle mit der Arbeitnehmerberatung betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Sie wurde in einem mehrjährigen Qualifizierungsprozess eingeführt, zunächst in den Agenturen für Arbeit (2010–2012) und danach in den Jobcentern in gemeinsamer Trägerschaft (2013–2016). Ziel war es, einen fundierten und für unterschiedliche Beratungssettings anschlussfähigen Orientierungsrahmen für die Beratungsarbeit zu entwickeln und zur weiteren **Professionalisierung von Beratung beizutragen**. Seit ihrer Einführung haben sich die Rahmenbedingungen und die Bedeutung von Beratung dynamisch weiterentwickelt. Dies betrifft den beschleunigten Wandel in der Gesellschaft und insbesondere in der Arbeitswelt ebenso wie die Weiterentwicklung der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik und die Beratungsangebote innerhalb und außerhalb der BA. Insgesamt ist eine Bedeutungszunahme von Beratung in den Bereichen von Bildung, Beruf und Beschäftigung festzustellen (vgl. Kasten Stärkung von Beratung in Politik, BA und Forschung). Als „**lernendes System**“ ist es Aufgabe der Beratungskonzeption, diese Entwicklungen und Erkenntnisse aufzugreifen und zu integrieren.

Mit der Weiterentwicklung der Beratungskonzeption verbinden sich **fünf zentrale Zielsetzungen**:

1. Die arbeitnehmerorientierte Beratung als eine zentrale Dienstleistung der BA in dynamischen Arbeitswelten zu bestimmen
2. Transparenz im Hinblick auf das rechtskreisübergreifende Grundverständnis von Beratung in der BA gegenüber internen und externen Akteuren herzustellen (ein gemeinsames Grundlagenpapier)
3. Beratungs- und Integrationsfachkräften der BA einen aktualisierten und fundierten Orientierungsrahmen sowie ein praxisnahes und leicht zugängliches Methodeninventar für ihre Beratung zur Verfügung zu stellen
4. Erfolgskriterien und Qualitätsstandards von Beratung weiterzuentwickeln
5. Eine aktuelle fachliche Grundlage für die BA-interne Weiterentwicklung von Beratung und für die Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen

In diesem Sinne versteht sich die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption als ein fortlaufender Prozess, der sich auf neue Herausforderungen und unvorhergesehene Entwicklungen einstellen kann. Hierzu wurde zunächst das vorliegende **rechtskreisübergreifende Grundlagenpapier** verfasst, das den gemeinsamen Rahmen der Beratungskonzeption absteckt, das Grundverständnis von Beratung erläutert und zentrale Konzeptelemente bestimmt. Auf die weiteren Überarbeitungs- und Entwicklungsschritte wird in Kapitel 8 näher eingegangen.

## **Stärkung von Beratung in Politik, BA und Forschung**

### **Weiterentwicklung von Beratung im SGB II, SGB III, SGB IX**

- Rechtsvereinfachungsgesetz (BGBl. I S. 1824, in Kraft ab 1.8.2016): Mit dem Gesetz wird „die Beratung der leistungsberechtigten Personen im Zweiten Buch deutlich gestärkt“ (BT-Drucks. 18/8041, S. 24).
- Bundesteilhabegesetz (BGBl. I S. 3234, in Kraft ab 1.1.2018): Das Inkrafttreten des Bundesteilhabegesetzes bedingt noch stärker als bisher eine umfassende Beratung im Reha-Prozess.
- Qualifizierungschancengesetz (BGBl. I S. 2651, in Kraft ab 1.1.2019): Ein Ziel dieses Gesetzes ist die Stärkung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsberatung der BA; auch für Leistungsberechtigte nach dem SGB II (BT-Drucks. 19/4948, S. 2).
- Arbeit-von-morgen-Gesetz (BT-Drucks. 19/17740, S. 25): Mit dem Gesetz soll u. a. eine schnelle, qualitativ hochwertige Beratung und Vermittlung bereits mit der Arbeitsuchendmeldung nach § 38 Abs. 1 SGB III sichergestellt werden, inklusive der Möglichkeit von Beratungs- und Vermittlungsgesprächen per Videotelefonie.

### **Ausbau von Beratungsangeboten der BA**

- Flächendeckende Einführung von Inga im SGB III (Interne ganzheitliche Integrationsleistung) für Kundinnen und Kunden mit komplexerem Handlungsbedarf; interne Zertifizierung als Inga-Beraterin und -Berater
- Ausbau von Fallmanagement in den gemeinsamen Einrichtungen im SGB II; DGCC-Zertifizierung als Case-Managerin bzw. Case-Manager
- Einführung der Lebensbegleitenden Berufsberatung (LBB) mit einem umfassenden Qualifizierungsprogramm für „Beraterinnen und Berater Markt und Integration“, das auf der Beratungskonzeption aufbaut
- Stärkung von Beratungsangeboten für langzeitarbeitslose Menschen in den gemeinsamen Einrichtungen im SGB II
- Stärkung der Beratung und der methodischen Kompetenzen im Fachgebiet Berufliche Rehabilitation und Teilhabe
- Einführung der videogestützten Beratung in den Bereichen Berufsberatung und Berufliche Rehabilitation und Teilhabe

**Neuere Studien zur Beratung in der BA (Auswahl)**

- Evaluationsstudien zur Beratungskonzeption SGB II (Bartelheimer et al., 2013) und Beratungskonzeption SGB III (Bartelheimer et al., 2014)
- Implementationsstudie zur Weiterbildungsberatung der BA (Fuchs et al., 2017)
- Entwicklung und Erprobung von Evaluationstools (BET-U25; BET-Ü25) für die Beratung von jungen Menschen und Arbeitsuchenden (Rübner & Höft, 2017; 2020; Höft, Rübner & Beurer, 2019)
- Inhalts- und Prozessanalysen zur Berufsberatung von jungen Menschen (Rübner 2017; 2018)
- Studien zur Eingliederungsvereinbarung in der Vermittlungsarbeit (van den Berg et al., 2014; Bernhard et al., 2019; Senghaas, Bernhard & Freier, 2020)
- Studien zur Beratungs- und Integrationsarbeit von psychisch kranken Menschen im SGB II (Kupka et al., 2017; Oschmiansky et al. 2017)
- Überblick über Studien zur Beratungs- und Vermittlungsarbeit von arbeitslosen Personen bis 2014 (Hofmann et al., 2014)

## 1.2 Zur Bedeutung von professioneller Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Menschen sind im Laufe ihres Lebens damit konfrontiert, dass sie sich verändern müssen oder wollen – sei es in Bezug auf Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen (z. B. Schule – Beruf, beruflicher Wiedereinstieg nach Familienphasen), sei es wegen unvorhergesehener Veränderungen in ihrer sozialen Umwelt (z. B. Veränderungen in Branchen, Berufen oder betrieblichen Abläufen) oder der eigenen Person (z. B. veränderte Wünsche und Bedürfnisse, eintretende Arbeitslosigkeit, gesundheitliche Einschränkungen). Soziale Sicherungssysteme haben hier den Auftrag zu unterstützen und sowohl für die betroffenen Individuen als auch für die Gemeinschaft eine bestmögliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang kann **Beratung als ein flexibles und vielfältiges Angebot** angesehen werden, das zu verschiedenen Aspekten rund um Bildung, Beruf, Beschäftigung und sozialer Teilhabe Unterstützung bietet und Zugang zu weiteren Unterstützungsformen ermöglicht. Die BA greift diese Vorstellung in ihren aktuellen Strategiepapieren auf und positioniert sich „[...] für ihre Kundinnen und Kunden [als] die Institution für individuelle Beratung, Vermittlung, Qualifizierung und die zuverlässige Sicherung des Lebensunterhalts“ (Bundesagentur für Arbeit, 2020, S. 3).

Dabei wird Beratung heute als ein **breit gefächertes Konzept** verstanden, das mit verschiedenen Formaten und in unterschiedlichen Angeboten eine solche Unterstützung entlang des Berufs- und Lebensverlaufs bieten kann (Rat der Europäischen Union, 2004; Rat der Europäischen Union, 2008; Bundesagentur für Arbeit, 2020). Beratung entwickelt sich dabei laufend weiter und reagiert auf Herausforderungen, die der gesellschaftliche Wandel an Individuen stellt. Beratung ist heute auch deshalb ein sinnvolles Instrument, weil Menschen häufiger mit solchen Veränderungen konfrontiert sind und dadurch die Anforderungen an adäquate Anpassung größer und vielfältiger geworden sind. Solche Herausforderungen entstehen u. a. aus dem demografischen Wandel, den strukturellen Veränderungen am Arbeitsmarkt und in den Betrieben, insbesondere im Zuge der Digitalisierung, der Flexibilisierung und Individualisierung in der Erwerbsarbeit sowie in anderen Lebensbezügen sowie

durch die ungleichen Teilhabechancen am Arbeitsmarkt, die nicht zuletzt erhöhte Anstrengungen in Bildung, Weiterbildung und Teilhabe notwendig machen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2020).

Lebensbegleitende, qualitativ hochwertige Beratungsangebote stellen einen Eckpfeiler für eine vorsorgende, befähigende und inklusive Arbeitsmarktpolitik dar und können für Individuen und Gesellschaft einen wichtigen Beitrag leisten, im Hinblick auf

- **Bildung und Beruf** (Unterstützung von jungen Menschen und Erwachsenen bei der Berufswahl und beruflichen Entwicklung, Beratung zur Aus- und Weiterbildung und bei Übergängen zwischen Bildungssystem und Arbeitsmarkt),
- **Arbeit und Beschäftigung** (z. B. Stärkung von Laufbahnkompetenzen, Prävention von Arbeitslosigkeit, Förderung der Mobilität auf dem Arbeitsmarkt, Begleitung von Integrationsprozessen in Arbeit und Ausbildung) und
- **soziale Teilhabe** (z. B. bessere Förderung von Inklusion, Nachteilsausgleiche bei körperlichen, geistigen, seelischen oder Sinnes-Beeinträchtigungen, Förderung der Integration und Teilhabe von Personen mit multiplen Problemlagen durch ganzheitliche, sozialintegrative Angebote).

**Beratungsangebote** innerhalb und außerhalb der BA haben sich darum in den letzten Dekaden stark entlang des Lebenslaufs sowie für verschiedene Zielgruppen ausdifferenziert und es werden Angebote entlang des gesamten Lebenslaufs sowie in Bezug auf verschiedene Problemstellungen und Zielgruppen vorgehalten (Jenschke, Schober & Langner, 2014, Göckler et al., 2014) (vgl. Kap. 7). In der BA wird die lebensbegleitende Perspektive z. B. durch die Berufsberatung vor dem Erwerbsleben und im Erwerbsleben umgesetzt (Bundesagentur für Arbeit, 2019a). Weitere Perspektiven, beispielsweise den individuellen Möglichkeiten angemessene Beschäftigung realisieren oder komplexe Anliegen bearbeiten, werden von anderen Beratenden im Bereich Markt und Integration umgesetzt. Die Ausdifferenzierung von Beratung führt dazu, dass Beratung je nach Angebot und Zielgruppe unterschiedlich auszugestaltet ist, dass Beratende ihre Angebote individuell planen und umsetzen und diese mit anderen angebotstypischen Handlungsformen kombinieren (z. B. Information, Vermittlung, Förderung, Fallmanagement, Orientierung, Training). Auch spielt die Vernetzung mit anderen Stellen, Fachdiensten und Akteuren in der Beratung eine wichtige Rolle (z. B. an Schulen und Hochschulen, zu Arbeitgebern oder zu Institutionen und Anbietern verschiedener sozialer Hilfen).

Durch den Bezug auf verschiedene **Gegenstände, Lebenslagen oder Problemstellungen** ergibt sich der Bedarf, Beratung inhaltlich entsprechend auszurichten. Beraterinnen und Berater benötigen in den verschiedenen Angebotsbereichen spezifisches fachliches Wissen, um im Rahmen der Situationsanalyse und der Entwicklung von Lösungsstrategien (vgl. Kap. 6) die jeweils relevanten Aspekte zu erkennen und zu thematisieren. Dies beinhaltet auch das Verstehen komplexer Problemlagen, die Fragen von Bildung, Beruf und Beschäftigung überschreiten und andere Lebensbereiche wie Familie, Finanzen, Gesundheit und kulturellen Hintergrund umfassen (z. B. im Fallmanagement oder der Reha-Beratung). Auch die Weitergabe von Informationen muss auf fundiertem und aktuellem Wissen basieren. Beratung wird darum im Rahmen der hier vorliegenden Konzeption als **komplementäre Beratung** verstanden (Weber 2014, Königswieser et al., 2013). Das bedeutet, dass Beratende situativ angemessen einerseits **Kundinnen und Kunden aktivieren**, ihre eigene Situation und Problemlage zu thematisieren, zu reflektieren und zu bearbeiten, und andererseits diese Personen fachlich unterstützen, indem Wege aufgezeigt, nächste Schritte konkret ermöglicht und zusätzliche Ressourcen erschlossen werden. Hier ergeben sich insbesondere konkrete Bezüge zu fachlichem **Wissen zu Ausbildungs- und Arbeitsmärkten und Fördermöglichkeiten**. Beratung ist nicht zuletzt aufgrund dieser Verbindung von zwei zentralen Aufgaben anspruchsvoll. Ein professionelles Verständnis, gute Qualifikationen und eine angemessene Beratungshaltung sowie die kontinuierliche Weiterbildung der Berater sind notwendige Bausteine, um professionell beraten zu können (vgl. Kap. 4.3).

Beratung bezieht sich auf die relevanten Systeme der Kundinnen und Kunden und deren Anliegen, spezifisch auf die Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungssysteme und partiell auf andere Lebensbereiche wie die familiäre, materielle und gesundheitliche Situation. **Beratung setzt Kundinnen und Kunden** und deren persönliche Ausgangssituation (z. B. Eigenschaften, fachübergreifende und fachliche Kompetenzen, Wertorientierungen, gesundheitliche Situation) **in Bezug zu Bedingungen und Möglichkeiten** im Bildungssystem oder am Arbeitsmarkt sowie – je nach Personengruppe der Beratung und gesetzlichem Auftrag – zu weiteren Lebensbereichen und potenziellen Barrieren (z. B. im Zusammenhang mit der Beratung zur Teilhabe am Arbeitsleben) (vgl. DIMDI 2005, S. 3)<sup>1</sup>. Beratung kann situativ angemessen einen größeren Fokus auf die Klärung oder Verbesserung individueller Voraussetzungen legen oder stärker die äußeren Rahmenbedingungen (Bildungs- oder Beschäftigungsmöglichkeiten, Fördermöglichkeiten, fehlende Chancengerechtigkeit) thematisieren, indem z. B. zu diesen Informationen vermittelt werden, indem zu diesen Faktoren Bewertungs- und Reflexionsprozesse angestoßen oder indem Strategien zur Verbesserung der persönlichen Rahmenbedingungen entwickelt werden. Wird Beratung zunehmend auch ausbildungs-, berufs- oder beschäftigungsbegleitend angeboten, ergibt sich auch die Notwendigkeit, Bedingungen im Rahmen der aktuellen Beschäftigung zu thematisieren (z. B. Ausbildungssituation, technologische Veränderungen, Weiterbildungsbedarfe, Stabilisierung des Beschäftigungsverhältnisses). Nicht zuletzt sollte auch der institutionelle Rahmen, in dem die Beratung stattfindet, thematisiert werden (welche Anforderungen stellt und welche Möglichkeiten eröffnet die Institution BA?) oder es können Kooperationen (mit Bildungsträgern, anderen Beratungsstellen etc.) Gegenstand der Beratung sein. Aus den angesprochenen Bezügen (Person und Rahmenbedingungen) ergeben sich vielfältige fachliche Anforderungen an das Wissen von Beraterinnen und Beratern. Dieses unterscheidet sich für unterschiedliche Beratungsangebote (z. B. vor dem Erwerbsleben, im Erwerbsleben, Inga, Vermittlung, Fallmanagement, Reha).

### 1.3 Vier Leitperspektiven für die professionelle Beratung in der BA

Aufgabe der Beratungskonzeption ist es, ein fachlich fundiertes und differenziertes Verständnis von Beratung in der BA zu entwickeln. Dies geschieht auf der Basis von vier zentralen Perspektiven auf Beratung:

1. **Rechtliche Einordnung von Beratung:** In dieser Perspektive geht es um die Einordnung und Bestimmung von Beratung im Rahmen der Arbeitsförderung, Grundsicherung für Arbeitsuchende und Teilhabe am Arbeitsleben (vgl. Kap. 2).
2. **Merkmale professioneller Beratung:** In dieser Perspektive geht es um die grundlegende Frage, was professionelle Beratung ausmacht, auch in Abgrenzung zu anderen Handlungsformen und Funktionen. Hierzu werden zentrale Eckpunkte und Handlungsprinzipien professioneller Beratung herausgearbeitet (vgl. Kap. 3 und 4).
3. **Beratungsprozess:** In dieser Perspektive geht es um die Frage, an welcher grundlegenden Prozessstruktur sich Beratung orientiert und wie der Beratungsprozess methodisch ausgestaltet werden kann (vgl. Kap. 5).

<sup>1</sup> Die Bedeutung der sozialen Einbettung wird für den Bereich der Rehabilitation durch die International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) beschrieben (Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information DIMDI 2005). Die ICF beschreibt „Komponenten der Gesundheit“ und verweist dazu insbesondere auf biologische, physische und soziale Komponenten. Das SGB IX hat diese Bezugspunkte explizit aufgenommen. Grundsätzlich kann eine solche ganzheitliche Betrachtung des Menschen in allen Lebenslagen als förderlich angesehen werden.

4. **Gegenstand von Beratung:** In dieser Perspektive geht es um die gegenstandsbezogene Einordnung von Beratung und ihren Beitrag im Handlungsfeld von Bildung, Beruf und Beschäftigung (vgl. Kap. 3 und 6).

Diese vier Perspektiven auf Beratung (vgl. Abb. 1) bilden das gemeinsame Fundament für die **Beratungsformate**, die in den unterschiedlichen Handlungsfeldern der BA – von der Berufsberatung über die Arbeitsvermittlung bis zur Reha-Beratung – zur Anwendung kommen (vgl. Kap. 7). Während die **Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB)** als eigenständige Dienstleistung ohne einen Vermittlungsauftrag angeboten wird und darauf gerichtet ist, junge Menschen und Erwachsene in Fragen der Berufswahl und bei der Entwicklung individueller beruflicher Perspektiven zu unterstützen, ist die **integrationsbegleitende Beratung (IBB)** integraler Bestandteil des Vermittlungsprozesses von Erwerbspersonen und mit weiteren Funktionen im Kontext des Förderns und Forderns verbunden. Zusätzlich wird mit der **ganzheitlichen beschäftigungsorientierten Beratung (GBB)** eine erweiterte Beratungsperspektive entwickelt, die der komplexen Situation, in der sich viele erwerbsfähige Leistungsberechtigten im SGB II befinden, Rechnung trägt.

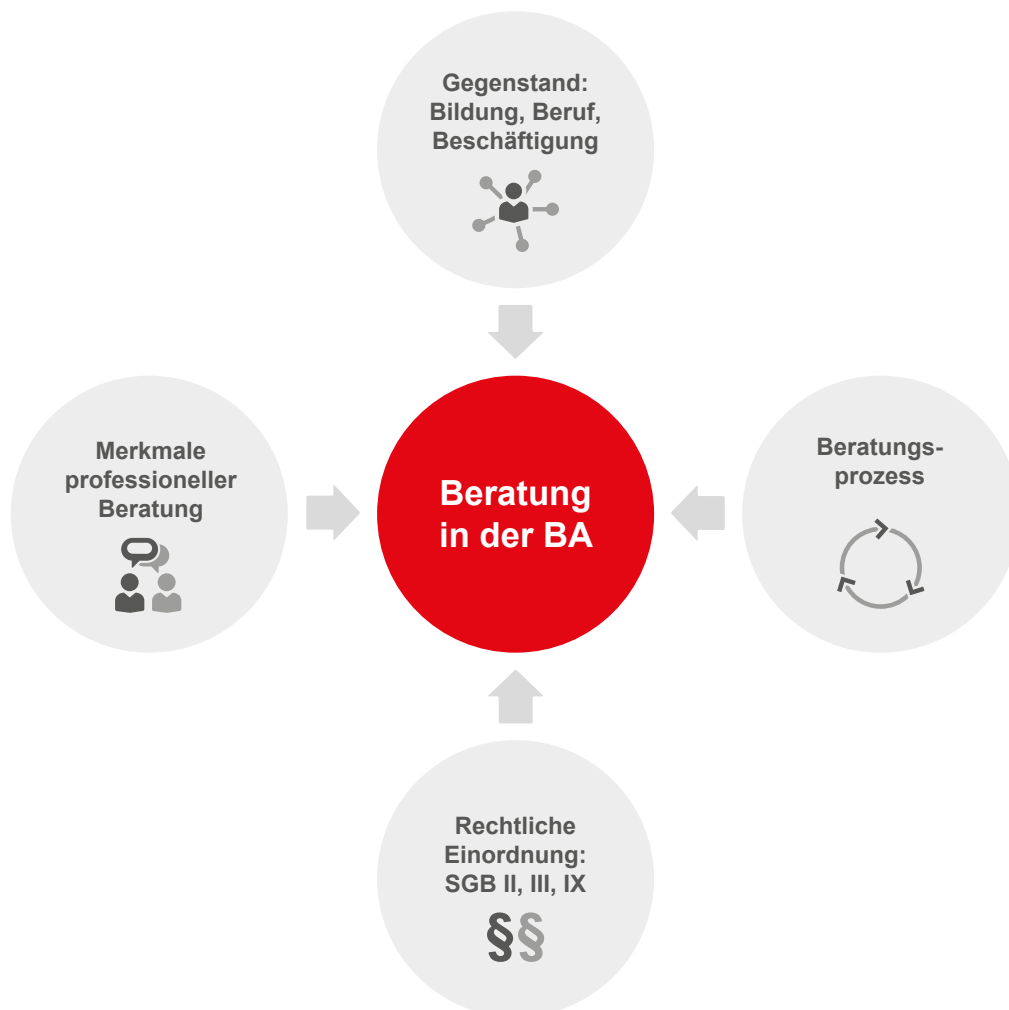


Abbildung 1: Perspektiven auf professionelle Beratung in der BA



## 2 Sozialrechtliche Einordnung von Beratung

In Kapitel 2 geht es um die rechtliche Bestimmung von Beratung nach dem SGB II, SGB III und SGB IX. In den drei Sozialgesetzbüchern wird Beratung als eine zentrale Dienstleistung eingeführt, die einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der dort genannten Ziele leisten soll. Beratung ist flächendeckend anzubieten und nach Art und Umfang am Beratungsbedarf der Ratsuchenden bzw. Leistungsberechtigten auszurichten. Sie gibt Auskunft und Rat zu einer breiten Palette von Themen, die von Kernfragen der beruflichen Laufbahngestaltung über Fragen der inklusiven Teilhabe am Arbeitsleben bis zur beruflichen Eingliederung und ganzheitlichen beschäftigungsorientierten Beratung reichen.

### 2.1 Beratung im SGB III und SGB IX

Im SGB III wird die Berufsberatung für junge Menschen und Erwachsene als eine Pflichtleistung der aktiven Arbeitsförderung verankert (§§ 3, 29 SGB III). Bereits bei der Einführung des SGB III wurde darauf hingewiesen, dass „Berufswahl und berufliche Entwicklung heute mehr denn je ein lang andauernder gestufter Prozess ist und auch bei Erwachsenen, die bereits am Erwerbsleben teilnehmen, oft erhebliche Berufswahlprobleme auftreten, die eine umfassende Berufsberatung, häufig sogar eine völlige berufliche Neuorientierung erfordern“ (BT-Drucks. 13/4941, S. 159). Berufsberatung leistet damit einen wichtigen Beitrag, um die Ziele der Arbeitsförderung zu erreichen (§ 1 SGB III). Zusammen mit der Vermittlung und Arbeitsmarktberatung übernimmt sie eine **Schlüsselfunktion** für die bedarfsgerechte Ausgestaltung und den effektiven Einsatz der Leistungen der aktiven Arbeitsförderung (BT-Drucks. 13/4941, S. 141; 19/4948, S. 1 ff.).

In den einschlägigen Rechtsvorschriften (§§ 2 Abs. 1, 29–32 SGB III) wird die **Berufsberatung** als eine Dienstleistung charakterisiert, die zur Vorbereitung der Berufswahl und Erschließung beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten beitragen soll. Die gesetzlichen Regelungen beziehen sich auf einen Personenkreis, der weit über die Gruppe der arbeitsuchend gemeldeten Erwerbspersonen hinausreicht: auf alle junge Menschen und Erwachsene, die am Erwerbsleben teilnehmen oder teilnehmen wollen (§ 29 Abs. 1 SGB III). Insgesamt legt der Gesetzgeber damit ein weites Verständnis von Berufsberatung im Sinne einer lebensbegleitenden beruflichen Beratung zugrunde. Mit der Weiterbildungsberatung (§ 29 Abs. 1) wird der gestiegene Stellenwert von Beratung im Erwachsenenalter noch einmal deutlich hervorgehoben. Die Weiterbildungsberatung richtet sich dabei an alle jungen Menschen und Erwachsene, die bereits am Arbeitsleben teilnehmen oder (wieder) daran teilnehmen wollen, und damit an alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, einschließlich berufsrückkehrender Personen und Leistungsberechtigter nach dem SGB II (BT-Drucks. 19/4948, S. 23).

Zu den **Merkmale und Grundsätzen der Berufsberatung** gehören

- die Ausrichtung der Beratung nach Art und Umfang am Beratungsbedarf der Ratsuchenden (§ 29 Abs. 2 Satz 1 SGB III),
- eine geschlechtersensible Beratung, die insbesondere darauf hinwirkt, das Berufswahlspektrum von Frauen und Männern zu erweitern sowie Rollenstereotype bei der Berufswahl zu überwinden (§ 29 Abs. 2 Satz 2–3 SGB III; BT-Drucks. 18/11133, S. 23),
- die Erteilung von Auskunft und Rat im Sinne von Wissenserklärungen und Empfehlungen und damit der Verzicht auf eine unmittelbar rechtsverbindliche Regulierung der besprochenen Sachverhalte (§ 30 SGB III),

- die Berücksichtigung der Neigung, Eignung, der beruflichen Fähigkeiten und der Leistungsfähigkeit der zu beratenden Person sowie der aktuellen und zu erwartenden Beschäftigungsmöglichkeiten (§ 31 SGB III),
- ein breites Themenspektrum im Handlungsfeld von Bildung, Beruf und Beschäftigung (§ 30 SGB III).

Dieses **Themenspektrum** umfasst

- Fragen der beruflichen Laufbahngestaltung (Berufswahl, berufliche Entwicklung, Berufswechsel, Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, Entwicklung individueller beruflicher Perspektiven),
- Fragen zur Struktur und Entwicklung der Rahmenbedingungen beruflicher Entscheidungsprozesse (Bildung, Berufe, Arbeitsmarkt, inkl. des europäischen Wirtschaftsraums),
- Fragen zur Gestaltung der Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuche,
- Fragen zu Unterstützungsmöglichkeiten durch die Arbeitsförderung,
- Fragen zu Möglichkeiten der Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse (§§ 29, 30 SGB III).

Die **berufliche Eingliederung von Ausbildung- und Arbeitsuchenden** gehört zu den zentralen Zielsetzungen der Arbeitsförderung. Der Gesetzgeber hat an mehreren Stellen im SGB III verdeutlicht, dass die **Berufsberatung hierbei eine wichtige Rolle spielen soll**. Dies betrifft den Beginn des Integrationsprozesses, dessen konkrete Ausgestaltung sowie die Zeit nach einer beruflichen Eingliederung.

- Meldet sich eine Person arbeitsuchend, deren Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnis endet, hat die Agentur für Arbeit unverzüglich auch Berufsberatung durchzuführen (§ 38 Abs. 1, 2 SGB III).
- Während des Integrationsprozesses ist bedarfsweise zu beraten, z. B. zu Fragen der Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, zur Entwicklung individueller beruflicher Perspektiven, zur Gestaltung der Ausbildungs- und Arbeitsplatzsuche und zu Unterstützungsmöglichkeiten durch die Arbeitsförderung (§ 30 SGB III).
- Die Auswahl von Leistungen der aktiven Arbeitsförderung ist auf den arbeitsmarktpolitischen Handlungsbedarf abzustellen, der in Beratungs- und Vermittlungsgesprächen ermittelt wurde (§§ 7, 37 Abs. 1 SGB III). Im Vorfeld einer geförderten beruflichen Weiterbildung ist eine Beratung durchzuführen (Weiterbildungsberatung, §§ 81 Abs. 1, 29 SGB III).
- Zudem entspricht es der Idee einer konsensualen und zur Festlegung gegenseitiger Rechte und Pflichten vorgenommenen Eingliederungsvereinbarung (§ 37 Abs. 2 SGB III), dass diese auf Ergebnissen einer Beratung aufbaut, auch wenn dies im Gesetz nicht ausdrücklich erwähnt wird.
- Schließlich ist Auszubildenden und Arbeitnehmern Berufsberatung anzubieten, wenn sie zur Festigung eines Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnisses beitragen kann (§ 29 Abs. 3 SGB III).

Die Ausbildungs- und Arbeitsvermittlung soll insoweit durch Beratung unterstützt werden. Thematisch ist die Beratung dabei stärker auf die **individuelle Unterstützung und Begleitung des Integrationsprozesses** ausgerichtet, kann jedoch auch Fragen der Entwicklung individueller beruflicher Perspektiven und des Berufswechsels aufgreifen.

Anders als die Berufsberatung nach § 29 SGB III erschöpft sich der Integrationsprozess nicht in der Erteilung von Auskunft und Rat (Beratungsfunktion). Im Rahmen des Integrationsprozesses über-

nehmen die zuständigen Fachkräfte vielmehr **unterschiedliche Rollen und Funktionen**: Neben die reine Beratungsfunktion treten Gesprächsanteile, in denen allgemeine Mitwirkungspflichten erläutert, eingefordert und überprüft werden (§ 38 SGB III). Insbesondere bei Leistungsbeziehenden müssen die Fachkräfte darauf hinwirken, dass die durch das SGB III gesetzten Mitwirkungspflichten im Rahmen des Integrationsprozesses eingehalten werden (§ 138 SGB III), und gegebenenfalls Sperrzeiten veranlassen (§ 159 SGB III; Kontrollfunktion). Darüber hinaus müssen sie auf der Grundlage bestimmter Kriterien (§ 7 SGB III: Fähigkeiten der zu fördernden Personen, Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes, arbeitsmarktpolitischer Handlungsbedarf) über Leistungen der aktiven Arbeitsförderung befinden, den Kundinnen und Kunden ihre begründete Entscheidung transparent machen und sie ihnen gegenüber vertreten. Auch wenn es zum Standard einer guten Integrationsarbeit gehört, dass die Argumente der Kundinnen und Kunden ernsthaft erwogen werden, verbleibt die rechtlich bestimmte Entscheidungskompetenz bei den jeweiligen Fachkräften (Gewährungsfunktion). Im Gegensatz zur Berufsberatung gemäß §§ 29–31 SGB III kann im Integrationsprozess nicht durchgängig auf der Basis von Handlungsempfehlungen (Erteilung von Auskunft und Rat) gearbeitet werden.<sup>2</sup> Wie die unterschiedlichen Funktionen kombiniert und mögliche Spannungsfelder und Konflikte im Gespräch bearbeitet werden können, wird im Zusammenhang mit dem Beratungsformat der integrationsbegleitenden Beratung (IBB) Thema sein (vgl. Kap. 7).

Nach Artikel 27 Abs. 1 UN-Behindertenrechtskonvention haben die Vertragsstaaten **Menschen mit Behinderungen wirksamen Zugang zu allgemeinen fachlichen und beruflichen Beratungsprogrammen**, Stellenvermittlung sowie Berufsausbildung und Weiterbildung zu ermöglichen. Dies umfasst somit alle Angebote der BA, hier vor allem die Beratungsangebote. Die BA ist nach § 6 Nr. 2 SGB IX zudem eine der Trägerinnen der beruflichen Rehabilitation und erbringt für behinderte Menschen Leistungen zur Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben (§§ 112 ff. SGB III). Die BA ist als Rehabilitationsträgerin nach § 25 Abs. 1 Nr. 3 SGB IX i. V. m. § 7 SGB IX mit dafür verantwortlich, Beratung entsprechend den in den §§ 1 und 4 SGB IX genannten Zielen zu leisten. Hierzu gehören auch die Anleitung und Motivation zur Inanspruchnahme von Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, soweit dies im Einzelfall erforderlich ist (§ 49 Abs. 6 Satz 2 Nr. 8 SGB IX). Zudem wird im SGB IX ergänzend bestimmt, dass die BA zur Teilhabe behinderter und schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben besondere Stellen einzurichten und dem besonderen Aufwand bei der Beratung und Vermittlung bei der personellen Ausstattung Rechnung zu tragen hat (§ 187 Abs. 4 SGB IX). Insgesamt umfasst dieser Beratungsauftrag der BA damit ein breit gefächertes und anspruchsvolles Mandat.

## 2.2 Beratung im SGB II

Beratung wird im SGB II als eine **Querschnittsaufgabe** verankert und ist für das Aktivierungskonzept des SGB II und dessen Ziele von essenzieller Bedeutung (§§ 1 Abs. 3 Nr. 1, 14 Abs. 2 SGB II). Bei der Bestimmung von Beratung (§ 14 Abs. 2 SGB II) schließt der Gesetzgeber an eine Reihe von **Merkmale** an, die bereits in den Rechtsvorschriften zur Berufsberatung (§§ 29, 30 SGB III) verankert sind:

- Alle leistungsberechtigten Personen nach dem SGB II sollen Beratung erhalten, womit ein maximal breiter Personenkreis angesprochen wird.
- Beratung wird auch im SGB II ausschließlich über die Erteilung von Auskunft und Rat bestimmt (Wissenserklärungen und Empfehlungen).
- Beratung hat sich in Art und Umfang am Beratungsbedarf der leistungsberechtigten Person auszurichten.

<sup>2</sup> Damit wird ein grundsätzliches Spannungsverhältnis thematisiert, das alle öffentlichen Institutionen mit entsprechender Doppelfunktion betrifft (z. B. Schulen, Bewährungshilfe, Grundsicherung).

- Beratung umfasst ein breites Themenspektrum zu den Leistungen, Rechten und Pflichten im SGB II. Konkret genannt werden drei Themenkomplexe, zu denen Auskunft und Rat erteilt werden kann:  
a) Selbsthilfeobliegenheiten und Mitwirkungspflichten, b) die Berechnung der Leistungen zur Sicherung des Lebensunterhalts und c) die Auswahl der Leistungen im Rahmen des Eingliederungsprozesses.
- Darüber hinaus sollen die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Berufsberatung (inklusive der Weiterbildungsberatung und der Beratung zur Teilhabe am Arbeitsleben) Berücksichtigung finden, die Leistungsberechtigte von den für die Arbeitsförderung zuständigen Dienststellen der BA erhalten bzw. von sich aus in Anspruch genommen haben. Hierzu sollen die betreffenden Stellen eng zusammenarbeiten. Nach § 6 Abs. 3 SGB IX besteht zudem die Möglichkeit der gemeinsamen Beratung von Arbeitsagenturen und Jobcentern. Zusätzlich können die Jobcenter<sup>3</sup> auch selbst Berufsberatung anbieten, beispielsweise wenn es um die Entwicklung von beruflichen Perspektiven geht (§ 16 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 SGB II i. V. m. § 29 SGB III).

Das Unterstützungskonzept im SGB II umfasst ein breites, über das SGB III hinausweisendes **Spektrum an Leistungen zur Eingliederung in Arbeit sowie für Bildung und Teilhabe**, das in der Beratung und Betreuung von Leistungsberechtigten eine wichtige Rolle spielen kann. Dazu gehören Fragen der familiären Situation, Sucht- und Schuldenfragen, psychosoziale Aspekte, Bedarfe für Bildung und Teilhabe von jungen Menschen, sozial aktivierende und beschäftigungsbegleitende Angebote und die Zusammenarbeit mit Beteiligten des örtlichen Ausbildungs- und Arbeitsmarktes (§§ 16a–18 SGB II). Mit Einführung des Teilhabechancengesetzes wurde dieses Leistungsspektrum weiter ausgebaut, dazu gehören die Stärkung der sozialen Teilhabe am Arbeitsmarkt sowie flankierende Angebote zur ganzheitlichen Beratung und Betreuung (§§ 16e, i SGB II; BT-Drucks. 19/4725, S. 19). Zudem ermöglicht § 16g SGB II die Förderung (und Beratung) ehemaliger Leistungsberechtigter bei Wegfall der Hilfebedürftigkeit.

Der **Grundsatz des Förderns und Forderns** (Aktivierungskonzept) beinhaltet einerseits Unterstützungs- und Fördermöglichkeiten (§§ 14, 16 ff. SGB II), andererseits aber auch umfassende Mitwirkungspflichten, Zumutbarkeitsregelungen und Sanktionsmöglichkeiten (§§ 2, 10, 31 SGB II). Damit übernehmen die zuständigen Fachkräfte ähnlich wie im SGB III **unterschiedliche Rollen und Funktionen** (Beratungs-, Kontroll- und Gewährungsfunktion). Angesichts des erweiterten Aktivierungskonzepts und der gleichzeitig häufig komplexen Problemlagen der Leistungsberechtigten im SGB II kann die Ausgestaltung dieser Rollen und Funktionen sehr anspruchsvoll sein. Aus der Perspektive der Beratungskonzeption besteht die Herausforderung darin, einerseits ein möglichst breit angelegtes, den Integrationsprozess begleitendes Beratungsangebot zu eröffnen, in dem die Ansprüche von Beratung (Auskunft und Rat, Beratungsbedarf) zum Tragen kommen, und andererseits die verschiedenen hoheitlichen Aufgaben und Funktionen (Entscheidung für eine bestimmte Maßnahme, Bestimmung von Eigenbemühungen, Überprüfung der Mitwirkung, Veranlassung von Sanktionen usw.) zu berücksichtigen und in Beziehung zu setzen.

---

3 Jobcenter (gE und zKT) sind keine Träger der beruflichen Rehabilitation. Etwa ein Drittel aller Rehabilitanden, für die die BA als Rehabilitationsträger zuständig ist, werden in Jobcentern betreut.

## 2.3 Schlussfolgerungen für die Beratungskonzeption

Aus der rechtlichen Einordnung von Beratung im Rahmen der Arbeitsförderung, Grundsicherung für Arbeitsuchende und Teilhabe am Arbeitsleben ergeben sich wichtige Bestimmungselemente für die Beratungskonzeption der BA.

Berufsberatung, einschließlich der Berufsberatung im Erwerbsleben, stellt im SGB III eine Dienstleistung dar, die unabhängig von einer Ausbildung- oder Arbeitsuche in Anspruch genommen werden kann. Diese Form der Beratung wird im Rahmen der Beratungskonzeption als **Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB)** bezeichnet. Sie kann von jungen Berufswählerinnen und Berufswählern, Erwerbspersonen, Menschen mit Behinderungen, Berufsrückkehrenden und erwerbsfähigen Leistungsberechtigten aus dem SGB II in Anspruch genommen werden.

Auch im Zusammenhang mit der beruflichen Eingliederung von Ausbildung- und Arbeitsuchenden, inklusive der Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben, spielt Beratung eine wichtige Rolle. Diese Form der Beratung wird im Rahmen der Beratungskonzeption als **integrationsbegleitende Beratung (IBB)** bezeichnet und findet in den Aufgabenfeldern der BA rechtskreisübergreifend Anwendung. Art, Umfang und inhaltlicher Schwerpunkt der IBB richten sich nach dem individuellen Unterstützungs- und Beratungsbedarf der Kundinnen und Kunden sowie den gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Beratungssituationen im SGB II sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass sie den Horizont einer primär integrationsbegleitenden Beratung (IBB) überschreiten. Das Leistungsspektrum des SGB II eröffnet hier eine ergänzende Beratungsperspektive, die im Rahmen der Beratungskonzeption als **ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung (GBB)** bezeichnet wird und bei komplexen Bedarfslagen zur Anwendung kommen kann. Sie zielt auf die Erhaltung oder Wiedererlangung von Beschäftigungsfähigkeit, die Verbesserung sozialer Teilhabe sowie auf die mittel- bis langfristige Beseitigung bzw. Verringerung des Hilfebedarfs durch Integration in Beschäftigung.

Generell gilt für die Beratung in der BA: Je nach Zielgruppe, Lebenslage und Rechtskreis ergeben sich unterschiedliche fachliche und methodische Anforderungen für die zuständigen Fachkräfte der BA. Der Gesetzgeber hat hierzu keine Konkretisierung vorgenommen, die über die genannten Grundsätze und Bestimmungen von Beratung hinausgeht (vgl. Kap. 2.1 und 2.2). Vor diesem Hintergrund sind im Rahmen der Beratungskonzeption der BA fachlich-methodische Ansatzpunkte und Möglichkeiten von Beratung zu entwickeln, die die spezifischen Zielgruppen, Bedarfslagen und rechtlichen Rahmenbedingungen reflektieren. Hierzu werden aus beratungswissenschaftlicher Perspektive schrittweise aktualisierte und neue Hintergrundmaterialien erarbeitet und bereitgestellt (vgl. Kap. 8).

## 3 Eckpunkte professioneller Beratung

Kapitel 3 bestimmt den Gegenstand der professionellen Beratung und stellt zentrale Begriffe und Eckpunkte dar, die nach innen in die BA hinein sowie auch nach außen gegenüber anderen Akteuren den Anspruch und die Anforderungen an eine professionelle Beratungsleistung abstecken. Weiterhin stellt das Kapitel Bezüge zur wissenschaftlichen Fundierung von Beratung und ihrer potenziellen Wirksamkeit dar. Im Kontext der BA dient dies dazu, den hohen Anspruch, den die Organisation an sich selbst und die Beraterinnen und Berater formuliert, konkreter zu fassen und auch institutionelle Rahmenbedingungen und Grenzen der Beratung aufzuzeigen.

### 3.1 Professionelles Verständnis von (beruflicher) Beratung

Beratung wird in diesem Kapitel als spezifische Kommunikationsform definiert und in Bezug auf zentrale professionelle Merkmale und Bedingungen konkretisiert (vgl. Abb. 2). Das Kapitel betont die Anschlussfähigkeit der Beratungskonzeption an ein Verständnis von Beratung, das offen ist für vielfältige prozessbezogene und inhaltliche Impulse und Gestaltungselemente.

#### Begriffliche Bestimmung professioneller Beratung

**Beratung ist eine Kommunikations- und Interaktionsform**, in der Beraterinnen und Berater und Ratsuchende mit verschiedenen Rollen und Aufgaben gemeinsam an den Lösungen von Problemlagen arbeiten (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 17f.). Dazu müssen sowohl der Ist-Zustand als auch der angestrebte Soll-Zustand thematisiert werden. Zwischen den Polen Anliegen und Lösung entfaltet sich ein Prozess, der durch das planvolle Vorgehen der oder des Beratenden und die gemeinsame Arbeit im Sinne des Anliegens gekennzeichnet ist. Dieser Prozess ist nicht linear gedacht und kann, abhängig von der Person der oder des Ratsuchenden, dem gewählten Beratungsansatz und von der **dynamischen Entwicklung der Interaktion**, variieren (vgl. Weber, 2013, S. 93; Kap. 3.2). Beratung grenzt sich unter anderem durch dieses planvolle Vorgehen, eine dezidierte Vorstellung vom Beratungsverlauf sowie durch Bezüge zu theoretischen Vorstellungen von ihrer Gestaltung oder Wirkungsweise von einer alltäglichen Kommunikation ab (vgl. Schiersmann & Thiel, 2012). Dabei zielt Beratung auf die Unterstützung der Individuen ab, um deren **Selbstbestimmung und Handlungsfähigkeit** zu erhöhen, um eine verbesserte Selbstorganisationsfähigkeit zu erreichen (Schiersmann & Thiel, 2012) und um sie zu ermutigen und zu befähigen (i. S. von Empowerment) (McLeod, 2004, S. 31).

Beratung ist **ein zeitlich begrenztes Unterstützungsangebot** und verfolgt das Ziel, dass die Menschen in der Folge der Beratung besser in der Lage sind, ihre Fragen und Probleme zunehmend eigenverantwortlich weiterzubearbeiten. Die Beratungskonzeption geht davon aus, dass in den Beratungsprozessen die gemeinsame Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten angestrebt wird und dabei auch eine Weiterentwicklung der Kompetenz bei den beteiligten Individuen ermöglicht wird. Während manche Personen eine sehr intensive Begleitung benötigen, geht es bei anderen Ratsuchenden darum, sie anzuregen, sich im Hinblick auf die eigene berufsbiografische Gestaltungskompetenz (Kaufhold, 2009; Irimia, 2008) selbst weiterzuentwickeln. Dies ist auch bedeutsam, da Personen im Laufe ihres Berufslebens immer wieder mit vergleichbaren Herausforderungen konfrontiert werden, die sie perspektivisch selbstorganisiert lösen können sollten.

Im Rahmen der Beratungskonzeption der BA werden insbesondere die **differenzierte Ausgangsanalyse, das Abstimmen von Zielen, die Entwicklung tragfähiger Lösungen und die Prozessbegleitung** betont (vgl. Kap. 5). Auch ist die Abgrenzung zu und Kombination mit anderen Gesprächs- und Handlungsformen und Funktionen wie der Überprüfung von Mitwirkungspflichten oder der Stellenvermittlung notwendig (vgl. Kap. 4, 5 und 7). Nicht zuletzt sind die **institutionellen Rahmenbedingungen**, in denen Beratung angesiedelt ist, zu beachten (z. B. Beratungszeit, Räume, Medien, Qualifikation der Berater, Vorgaben, Dokumentationspflichten, Controlling). Dies betrifft insbesondere die im Kapitel 2 thematisierten gesetzlichen Bestimmungen als auch die Bedingungen, Vorgaben und Begrifflichkeiten, wie sie in der BA gelten. So sind in der BA Beraterinnen und Berater sowie Vermittlungs- und Integrationsfachkräfte in verschiedenen Teams mit Beratungsaufgaben betraut. Für die Personen, die Beratungsleistungen wahrnehmen, gilt, dass diese, je nach Beratungsformat, mit unterschiedlichen Voraussetzungen an der Beratungssituation teilnehmen (z. B. durch eigene Initiative oder im Rahmen des Leistungsbezugs). Dies hat Einfluss auf die Gestaltung der Beratungssituation und erhöht die Anforderung an die Beraterinnen und Berater, den jeweils möglichen Nutzen von Beratung z. B. als Teil eines beruflichen Orientierungsprozesses oder eines Vermittlungsprozesses herauszustellen (vgl. Kap. 7). Nicht zuletzt sind auch **die Formen, in denen Beratung** für Ratsuchende bzw. Kundinnen und Kunden **angeboten wird**, bedeutsam. Neben traditionelleren Formen wie dem direkten Zweiergespräch sind auch Gruppenberatung, Kurzberatung in Sprechzeiten (z. B. an Schulen), die Beratung unter Einbezug Dritter (Eltern, Betreuer, Fachdienste, Arbeitgeber), die Beratung nahe dem Arbeitsplatz (z. B. Qualifizierungsberatung im Betrieb) und zunehmend auch **Video- und andere Formen der digitalen Beratung** oder die Kombination von direkter Beratung mit digitalen Elementen oder der Begleitung durch soziale Netzwerke relevant. Auch die Integration von digitalen Instrumenten der Potenzialfeststellung in die Präsenzberatung wird zunehmend eine relevante Rolle für die Kundenkompetenzanalyse spielen.

**Professionalität von Beratung** meint in erster Linie, dass Beraterinnen und Berater die **Kompetenzen und die Fähigkeiten** besitzen müssen, um die entsprechenden Individuen angemessen zu unterstützen (vgl. Kap. 4.2). Beratung im hier thematisierten Kontext versucht, bildungs-, berufs- oder beschäftigungsbezogene Problemlagen unterschiedlicher Komplexität gemeinsam mit ratsuchenden Personen in kürzeren oder längeren Interaktionsprozessen zu bearbeiten. Fragen, Erzählaufforderungen, Reflexionsimpulse, Anregungen, Informationen und beziehungsförderliche und nichtsprachliche Kommunikationselemente bilden die Basis jeder Beratung. Beratung ist darüber hinaus offen für die Nutzung und Integration verschiedener Ansätze und Methoden (vgl. Kap. 7.4). Aus verschiedenen theoretischen Bezügen können Elemente für die Gestaltung des Prozesses, z. B. im Hinblick auf die Fokussierung bestimmter Aspekte der Situation und der Problemlagen, zur Diagnose und Identifikation von Ressourcen und Potenzialen, zur Reflexion und Unterstützung oder zur Entwicklung von Lösungsansätzen mit den Ratsuchenden, gewonnen werden. **Die Beratungskonzeption der BA bietet hierfür einen adaptiven Rahmen** und zentrale Orientierungspunkte.

Im Folgenden werden sechs Merkmale professioneller Beratung näher ausgeführt (vgl. Abb. 2). Diese gelten für verschiedene Beratungsangebote und Kontexte übergreifend und werden jeweils für die Beratung im Kontext der BA konkretisiert. Vertiefte Ausarbeitungen folgen in den weiteren Kapiteln.

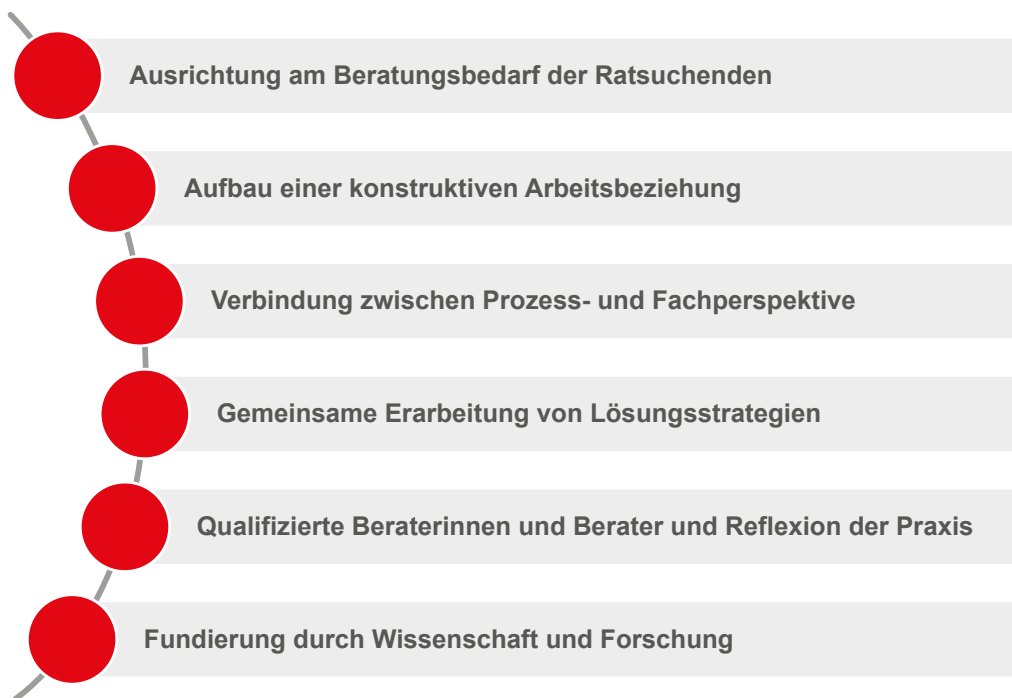


Abbildung 2: Merkmale professioneller Beratung

### (1) Professionelle Beratung richtet sich am Beratungsbedarf von Ratsuchenden aus

Die oder der individuelle **Ratsuchende ist der Ausgangspunkt** für Beratung. Auch wenn die Anlässe für Beratung oft nicht von Personen selbst initiiert werden (z. B. eintretende Arbeitslosigkeit, anstehender Übergang in Ausbildung/Studium) ist Beratung in der BA ein Angebot an die Personen, das für diese subjektiv sinnvoll sein muss, um eine Wirkung zu erzielen. Dies impliziert, dass Individuen sich auf die Beratung einlassen (können) müssen, dass Beratung nicht dazu dienen soll, Personen zu bewerten oder zu manipulieren, und dass am Ende faktisch die beratene Person darüber entscheidet, ob und wie sie entwickelte Ideen und Lösungsansätze weiterverfolgt und umsetzt. Es erscheint hier sinnvoll, Beratung von anderen Aufgaben zu unterscheiden (z. B. Verwaltung, Vermittlung) und das Angebot zur Beratung in angemessener Form von diesen Tätigkeiten abzugrenzen. Gleichzeitig sollten die Grenzen der Beratung anerkannt werden, wenn die Bedingungen der freien Entscheidung institutionell oder durch Gesetzesvorgaben eingeschränkt sind.

Beratungsangebote stellen in der Regel **gut abgegrenzte und identifizierbare Themen oder Problemlagen** in den Mittelpunkt (z. B. Berufsberatung, Weiterbildungsberatung, Beratung zur Integration in Arbeit). Allerdings können auch komplexe Bedarfslagen wie im SGB II oder bei Reha-Bedarfen Ausgangspunkt sein, die längere individuelle Klärungen und den Einbezug verschiedener Unterstützungsmaßnahmen erfordern (z. B. im Rahmen von Fallmanagement). Was das jeweilige Beratungsangebot umfasst (wofür ist dieses Angebot da, was wird mir angeboten?), sollte sowohl in der allgemeinen Beschreibung des Angebots als auch gegenüber den Kundinnen und Kunden zu Beginn des Beratungsgesprächs dargestellt werden. Im Rahmen der Situationsanalyse werden dazu im Sinne einer **Anliegensklärung** die Fragen oder die Problemlage Ratsuchender mit dem Angebot der Beratenden in Beziehung gesetzt und in ein – für beide Seiten – sinnvolles und akzeptables Vorgehen überführt. Von diesem Ausgangspunkt aus kann sich die Beratung unterschiedlich entwickeln und verschiedene Schwerpunkte setzen (vgl. Kap. 5). Ausgehend vom Anliegen und der Situation der Person kann die oder der Beratende Fragetechniken und Methoden nutzen und auf unterschiedlichen Wegen Entwicklungsprozesse anstoßen, Reflexionen ermöglichen und konkrete Schritte für und mit dem



Gegenüber entwickeln. Ob die Beratung ihre Ziele erreicht hat, bemisst sich nicht zuletzt an der Klarheit und Konkretheit des zu Beginn erarbeiteten Anliegen.

## (2) Professionelle Beratung setzt auf eine konstruktive Arbeitsbeziehung

Als wichtig für die Wirksamkeit von professioneller Beratung wird außerdem der Aufbau einer angemessenen **Arbeitsallianz bzw. Arbeitsbeziehung** gesehen. Es kann angenommen werden, dass die Zusammenarbeit und die weiteren Interventionen von Beratenden in ihrer Bedeutung für Ratsuchende steigen, wenn eine positive Beziehung entwickelt wurde. Außerdem hilft eine angemessene Beziehung Menschen, sich auf ihre Fragen und Probleme einzulassen und auch unangenehme oder schwierige Themen anzusprechen. Alle Beratenden sollten Ratsuchenden Offenheit, Interesse und Akzeptanz (vgl. Rogers, 2009) entgegenbringen. Weiterhin ist es für die Arbeitsbeziehung förderlich, wenn sich Beratende in die Situation und das Erleben der Situation, in der ein Mensch sich befindet, hineinendenken können. Eine solche empathische Haltung dient sowohl dem Perspektivwechsel der Beraterin und des Beraters als auch Ratsuchenden, um die eigene Situation besser zu verstehen. Für eine glaubwürdige und stabile Arbeitsbeziehung ist nicht zuletzt die professionelle Persönlichkeit Beratender förderlich. Jede Beraterin und jeder Berater bringt andere Eigenschaften und eigene Stärken in die Beratung ein. Diese sollen sichtbar sein und engagiert genutzt werden. Beraterinnen und Berater zeigen auch ihre Grenzen auf und achten auf eine angemessene professionelle Distanz.

## (3) Professionelle Beratung stellt eine Verbindung zwischen Prozess- und Fachperspektive her

**Zentrales Merkmal für Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung** ist, dass sie Menschen einerseits in ihren individuellen Prozessen des Planens und Entscheidens unterstützt (Prozessperspektive) und gleichzeitig fachlich fundierte Impulse gibt (Fachperspektive). Professionelle Beratung ist darum **komplementäre Beratung**.

Einerseits benötigen Berater darum Fähigkeiten zur **Prozessgestaltung**. Diese gibt der Beratung Struktur und macht die Beratung zielorientiert. Gut gestaltete Beratungsprozesse fördern außerdem die Problemlösefähigkeit von Menschen (vgl. Kap. 4 und 5). Daneben wird **Fachwissen** benötigt, das dazu dient, einerseits die individuelle Situation einer Person, die an einer Beratung teilnimmt, zu identifizieren, um ein fundiertes Verständnis der Fragen und Problemlagen zu erlangen. Andererseits ist Fachwissen die Grundlage für die Lösungsentwicklung. Es trägt dazu bei, Ratsuchenden eine Klärung der eigenen Situation zu ermöglichen, Informationen und Wissen zu erschließen oder die konkrete Handlungsplanung und Auswahl und Vorbereitung von Eingliederungsleistungen zu fundieren (vgl. Kap. 6).

Im Beratungskonzept der BA ist diese Verzahnung mit dem **Fachwissen** der Beraterinnen und Berater in der **Phase der Situationsanalyse** sowie der **Phase der Lösungsentwicklung** verankert. Beide Phasen sind an theoretisch fundierten Konzepten orientiert. So ist in der OEB von jungen Menschen das Konzept der Berufswahlbereitschaft bzw. der Stand im Berufswahlprozess eine zentrale Grundlage (Rübner & Höft, 2019a). In der IBB kommen im Rahmen des Profilings andere Themen wie das der Motivation der Kunden oder deren fachübergreifende sowie fachliche Kompetenzen zum Tragen (vgl. Kap. 7.2). Beraterinnen und Berater sollten in der Lage sein, ihre Wahrnehmung der Kundin und des Kunden und ihr Handeln an diesen theoretischen Aspekten auszurichten und die Situation des Individuums auf dieser Grundlage zu identifizieren und eine positive Entwicklung zu unterstützen. Die Kenntnis dieser und weiterer Theorien ermöglicht es den Beraterinnen und Beratern auch, ihr Handeln dynamisch zu gestalten und individuell an die jeweilige Person anzupassen. Die im Rahmen von OEB und IBB genannten thematischen Schwerpunkte und Theoriebezüge (vgl. Kap. 7) sind dabei nicht abschließend zu sehen, sondern können sich ergänzen und aufeinander aufbauen, auch sind die Abgrenzungen im Beratungsprozess nicht immer eindeutig vorzunehmen (vgl. Rübner, 2017). Die Professionalität der Beraterinnen und Berater besteht darin, die spezifisch für den Einzelfall relevanten Perspektiven zu thematisieren. Neben diesen theoretischen Grundlagen ist für die Phase der Lösungsfindung fachliches Wissen zu **relevanten Aspekten der Bildungs-**

**Berufs- und Arbeitswelt notwendig.** Die Fachperspektive umfasst insbesondere umfassende Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarktkennnisse. Beraterinnen und Berater müssen auch aktuelles Wissen zu Berufsbildern, zu lokalen Netzwerkpartnern, zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder zu Eingliederungsleistungen haben und angemessen in die Beratung einbringen. Sie benötigen hierfür Zugriff auf aktuelle Informationsressourcen und die Möglichkeiten, ihr eigenes Wissen zu aktualisieren.

#### **(4) Professionelle Beratung erarbeitet Lösungsstrategien und ist methodisch vielfältig**

Der Kernprozess der Beratung liegt in der **gemeinsamen Erarbeitung einer spezifischen Problemlösungsstrategie** und in der Förderung neuer Perspektiven, Fähigkeiten und Haltungen der Ratsuchenden. Dabei entwickeln Beraterinnen und Berater und Ratsuchende die Ergebnisse der Beratung gemeinsam, wenn auch mit unterschiedlichen Kompetenzen und Schwerpunkten. Lösungsstrategien umfassen sowohl Veränderung der Person der oder des Ratsuchenden, z. B. der Selbstwahrnehmung oder der Kompetenz, ein Problem zu bearbeiten, als auch konkretes Planen von Realisierungsstrategien unter Berücksichtigung von Rahmenbedingungen und konkreten lebensweltlichen Bezügen. Ein so verstandener Lösungsbegriff impliziert, dass die professionell Beratenden – neben feldspezifischem Fachwissen – über **gute Prozesskompetenz** verfügen müssen, mit der sie das eigenverantwortliche Handeln der Ratsuchenden unterstützen und dort ansetzen, wo bei einer Person der nächste Schritt am besten unterstützt werden kann. Aus der gemeinsamen Beratungsarbeit mit den Individuen ergibt sich, dass jedes Beratungsgespräch anders verläuft und unterschiedliche Ergebnisse mit sich bringt. Wie dieser Prozess gestaltet wird, kann sich im Rahmen verschiedener Beratungsansätze unterscheiden (vgl. Kap. 3.2). Die Beratungskonzeption der BA baut auf der Idee des „Problemlösens“<sup>4</sup> auf, ist aber offen für Elemente anderer Ansätze und Vorgehensweisen. Standardisierungen sind in Beratungsprozessen nur begrenzt möglich oder sinnvoll. Je komplexer der Gegenstand und die Zielsetzung der Beratung ist, desto weniger kann der Beratungsverlauf vorhergesehen werden. Umgekehrt sollten klare und einfache Problemstellungen auch mit unkomplizierten Vorgehensweisen einhergehen.

#### **(5) Professionelle Beratung benötigt qualifizierte Beraterinnen und Berater und Reflexion der Praxis**

Für eine nachhaltige und professionelle Beratung im Sinne der genannten Kriterien benötigen Beraterinnen und Berater eine **angemessene Qualifikation und Möglichkeiten zur kontinuierlichen Professionalisierung**. Dies umfasst sowohl Möglichkeiten, Fälle und Erfahrungen mit Kollegen und in Supervisionsangeboten zu besprechen, als auch Aufmerksamkeit und angemessene Rahmenbedingungen für das Selbstmanagement (z. B. Wissens- und Netzwerkmanagement) sowie die Selbstsorge (vgl. Kap. 3.2).

Der sechste Aspekt wird im folgenden Teilkapitel (3.2) erläutert.

## **3.2 Wissenschaftliche Bezugspunkte der Beratung**

Professionelle Beratung hat ihre Wurzeln sowohl in der Praxis als auch in der Forschung. Während Praxis vor allem erfahrungsbasiert arbeitet und auf dem aufbaut, was sich tagtäglich bewährt, bieten Forschung und Wissenschaft Grundlagen und Begründungen für Beratung und damit eine solide Basis für die Ausrichtung und Reflexion professioneller Beratung. Solche Grundlagen können sowohl auf fundierten Theorien als auch auf Forschungsbefunden beruhen. Die Beratungskonzeption benennt diese Grundlagen und macht sich dadurch überprüfbar und vergleichbar. Das Kapitel gibt Hinweise auf drei unterschiedliche Quellen und bietet damit Ansatzpunkte für die Anreicherung der Praxis, für die Qualifizierung und die Evaluation von Beratung.

---

4 Problem ist hier als Wunsch nach Veränderung eines bestehenden Zustandes zu verstehen.

**Die Fundierung in Beratungsansätzen und deren Wirksamkeit.** In der Beratung finden verschiedene Ansätze Anwendung, die jeweils mit unterschiedlichen Theoriebezügen eine spezifische Herangehensweise und Prozessgestaltung nahelegen. Gemeinsam ist den Ansätzen, dass ihr Ursprung eher in psychologisch-therapeutischen Traditionen liegt und die Übertragung in die Beratung erst später erfolgte. Als wichtige Quellen für eine Orientierung der Beratung an solchen Ansätzen können die „Personzentrierte Beratung“ nach Rogers (2009) und ihre aktuelle Variante der „Motivierende[n] Gesprächsführung“ (Miller & Rollnick, 2015) genannt werden. Beide Ansätze fokussieren vor allem auf die Eigenverantwortung und das Wecken innerer Kräfte für die Veränderung. Die „Kognitiv-verhaltensorientierte Beratung“ (Reinecker, 2005) als zweite Quelle für die Gestaltung von Beratung basiert vorrangig auf der Anregung von Lernprozessen durch Verstärkung sinnvoller Verhaltensweisen sowie der Anleitung zur Selbststeuerung, z. B. um ungünstige Verhaltensweisen zu überdenken und funktionale Gedanken und Handlungen zu stärken. Die „Systemische-“ und die „Systemisch-lösungsorientierte Beratung“ (Schlippe & Schweitzer, 2013) orientiert sich stark an der Einbindung der Person in die sie umgebenden Systeme sowie sowie deren subjektiver Sicht auf die Zusammenhänge, die die aktuelle Situation bestimmen, sowie deren Veränderung durch das Erkennen alternativer Deutungen und Handlungen. Hierbei spielen in der lösungsorientierten Variante auch hypothetisches Denken und das Aktivieren der Ressourcen der Person eine besondere Rolle. Die Beratungskonzeption der BA weist Bezüge zu grundlegenden Ideen dieser Ansätze auf und ist offen für die Integration von Haltungen, Vorgehensweisen und Methoden, wie sie in diesen Ansätzen entwickelt wurden.

**Die Fundierung in Wirkungsforschung zu Beratungsprozessaspekten.** Die wissenschaftliche Untersuchung der Wirksamkeit der vorgestellten Ansätze konnte zeigen, dass es sogenannte „Wirkfaktoren“ gibt, die durch jeden der Ansätze realisiert werden können (Grawe, 2000). Folgt man diesen Befunden, so ist es weniger zentral, in welchem der Ansätze Beratende qualifiziert sind oder wie Fachkräfte die Ansätze kombinieren, sondern es stellt sich die Frage, wie die Beratenden im einzelnen Beratungsprozess diese Wirkfaktoren fördern können (Schiersmann & Thiel, 2012). Folgende Faktoren konnten identifiziert werden:

- **Prozessuale Aktivierung.** Hier geht es darum, dass Ratsuchende aktiv eingebunden sind und merken, dass es in der Beratung um ihr Problem geht. Beratende fokussieren auf die Gedanken und Gefühle Ratsuchender und erhöhen dadurch deren Beteiligung und Aufmerksamkeit.
- **Ressourcenaktivierung.** Das, was Menschen an Stärken mitbringen, wird betont, Probleme werden eher zurückgestellt. Ressourcen können sowohl äußere (z. B. Unterstützer, hilfreiche Maßnahmen, Hilfen, die oder der Beratende) als auch innere Ressourcen (Fähigkeiten, positive Erfahrungen, Motive) sein.
- **Intentionsveränderung – Thematisieren von Zielen.** Dieses Prinzip betont die Notwendigkeit, Motive, Wünsche und Ziele zu thematisieren und – wo sinnvoll – zu verändern. Aus den Motiven und Zielen kann die Energie geschöpft werden, sich für das eigene Problem zu engagieren und auch Anstrengungen bei der Problembewältigung auf sich zu nehmen.
- **Intentionsrealisierung.** Dieses Prinzip bezieht sich auf die konkrete Planung und Umsetzung von Aktivitäten, die zur Realisierung der gesteckten Ziele beitragen können. Je passender und konkreter die Umsetzung angegangen wird und je besser diese begleitet wird, desto wahrscheinlicher ist die Wirksamkeit der Beratung (vgl. Grawe, 2000; Schiersmann & Thiel, 2012).

**Die Fundierung in der Berufs- und Laufbahnforschung.** In der internationalen Diskussion werden seit vielen Jahrzehnten empirisch fundierte Theorien der Berufswahl und der Laufbahnentwicklung als die zentrale Grundlage für berufliche Beratung angesehen (Brown, 2013; Brown & Brooks, 1994; Hirschi, 2013; Gasteiger, 2007). Solche Theorien dienen dazu, die Problemlage oder die Aufgabe, die sich Menschen im Berufswahlprozess und in der Laufbahngestaltung stellen, zu identifizieren und

passende Interventionen und Lösungsansätze zu entwickeln. Außerdem nutzen sie die Forschung, um neue Anforderungen der Arbeitswelt zu erkennen und Veränderungen in der Beratung zu initiieren (vgl. Gasteiger, 2007).

Die **Wirksamkeit von Beratung wird auch spezifisch im Hinblick auf Beruf und Laufbahn** untersucht. Diese Art der Forschung kann aufzeigen, welche Veränderungen durch Beratung erreicht werden können. Fokussiert man auf einzelne Forschungsbefunde, so können direkte positive Ergebnisse von Beratung nachgewiesen werden. Beispiele sind der Erwerb von Informationen bzw. Wissen oder das Erkennen eigener Ressourcen und Potenziale (z. B. Selbstwirksamkeitserwartung). Beratung kann auch direkt dazu beitragen, Kompetenzen weiterzuentwickeln (z. B. Emotionsregulation, Entscheidungsstrategien, Zielerreichungsstrategien). Auch eine verbesserte Reflexion von Einstellungen oder die Optimierung von Bewerbungsstrategien sind solche nachweisbaren Ergebnisse, die Beratung erreichen kann. Im Hinblick auf die Realisierung von konkreten Handlungen sind Wirkungen in der Aufnahme von Aus- und Weiterbildung, der Vermeidung von Abbrüchen, der Vermittlung in geeignete Maßnahmen oder dem erfolgreichen Arbeitsplatzwechsel bzw. der beruflichen Integration zu sehen. Der positive Nutzen von beruflicher Beratung konnte mit Bezug auf solche Kriterien in verschiedenen Einzelstudien und einigen Metastudien – insbesondere im angloamerikanischen Raum – für verschiedene Zielgruppen beruflicher Beratung nachgewiesen werden (vgl. Hooley, 2014; Schiersmann & Weber, 2017; Bach, 2011; Muscat, 2005). Eine wichtige und auch für den Kontext der BA untersuchte Konzeptualisierung von Wirkung stellt, mit Blick auf jugendliche Berufswähler, der **Stand im Berufswahlprozess** dar. Das Konzept differenziert sich in die Aspekte **Problembewusstsein, berufliche Selbsteinschätzung, Entscheidungsverhalten, beruflicher Informationsstand und Realisierungsaktivitäten** (vgl. Kap. 6). Dieses Konzept ist eine zentrale theoretische Grundlage der Beratungskonzeption der BA für das Handlungsfeld der Beratung vor dem Erwerbsleben (vgl. Kap. 6 und 7). Anhand dieses Konzepts konnte einerseits gezeigt werden, dass die Erwartungen der Teilnehmenden an die Beratung stark vom Stand im individuellen Prozess abhängig sind, andererseits konnten positive Wirkungen der Beratung in der BA auf die Entwicklung im individuellen Berufswahlprozess nachgewiesen werden (Rübner & Höft, 2017, S. 123). Dies legt nahe, dass sich Beratung in der BA zum einen stark an fachlichen Konzepten der Berufs- und Laufbahngestaltung orientieren kann und dass zum anderen die Beratenden die Beratung jeweils individuell an den Stand des Kunden in seinem Berufs(wahl)prozess anpassen sollten. Weitere Forschung ist für den Bereich der Erwachsenenberatung und die integrationsbegleitende Beratung notwendig (vgl. Kap. 7).

Fasst man die vorgestellten Perspektiven zusammen, so kann für das Konzept der Beratung in der BA festgehalten werden, dass eine **Orientierung an allgemeinen Faktoren der Wirksamkeit** von Beratung sinnvoll erscheint. Aus ihnen können Handlungsprinzipien abgeleitet werden (Kap. 4) und sie können für Berater Orientierung bieten, um die Aktivierung und responsive Beteiligung der Kundinnen und Kunden im Beratungsprozess zu intensivieren und um Beratungsprozesse dynamischer zu gestalten (vgl. Kap. 5). Gleichzeitig können sich Beraterinnen und Berater an spezifischen fachlichen Wirkungen beruflicher Beratung orientieren, die ebenfalls durch Forschung nachgewiesen werden konnten. Diese Aspekte geben Hinweise für die beraterische Diagnostik von Ressourcen und zu bearbeitenden Fragestellungen sowie für mögliche Ansätze bei der Problembewältigung im Kontext von Berufswahl und der Gestaltung der Erwerbsbiografie (vgl. Kap. 6).

Für die weitere Entwicklung und Umsetzung der Konzeption kann abgeleitet werden, dass die Struktur und der Inhalt der Konzeption auf diesen Grundlagen in einen **fundierten Begründungszusammenhang** eingeordnet sind. Darüber hinaus ist die Einbindung der Praxisperspektive und BA-naher Empirie in die Beratungskonzeption weiterhin notwendig und sollte gestärkt werden, um die Konzeption und ihre Annahmen – gerade für die verschiedenen Beratungsangebote – weiter zu fundieren. Hierfür können angemessene Formen der praxisnahen Forschung weiterentwickelt werden, die neben den Qualifizierungsmaßnahmen für Beratende einen weiteren Austausch zwischen Konzeption, Wissenschaft und Praxis ermöglichen (vgl. Kap. 7).

### 3.3 Qualitätssicherung anhand von Wirkungskriterien

Die Frage nach der Qualität und Wirkung von Beratung hat in den letzten Jahren einen **wachsenden Stellenwert** bekommen (Schober & Langner 2017; Weber, 2013). Gleichzeitig ist die Umsetzung von Qualitätssicherung anhand von Wirkungskriterien eine aufwendige und – auch wissenschaftlich – **herausfordernde Aufgabe**, die grundlegende Klärungen der Zielstellungen, der Vorgehensweise, der Methoden und vor allem der Wirkungskriterien selbst notwendig macht. Dies kann nicht durch die Beraterinnen und Berater selbst erfolgen, sondern bedarf der fachlich fundierten Konzeption und der professionellen Umsetzung im Rahmen von Qualitätsentwicklung bzw. Qualitätsmanagement, Evaluationsstudien oder Wirkungsforschung (Schiersmann & Weber, 2017, S. 35 f.).

Ein relevanter Ansatzpunkt für die Ordnung und Beschreibung von **Wirkungskriterien** bzw. Wirkdimensionen ist die Strukturierung entlang einer **Wirkungskette**. Innerhalb der Wirkungskette können folgende Dimensionen unterschieden werden: **Input, Prozess, Output, Outcome**. Diese entstehen in der Beratung im Zusammenspiel von Ratsuchenden und Beratenden (vgl. Abb. 3) (Schiersmann & Weber 2017, S. 37 f.). Dass neben Output (also direkten Ergebnissen und Wirkungen der Beratung) und Outcome (längerfristigen, nachhaltigen Ergebnissen und Wirkungen der Beratung) auch **Inputfaktoren und Prozessfaktoren** relevant sind, liegt darin begründet, dass ohne sie das Zustandekommen von Wirkungen im engeren Sinne nicht erklärt werden kann. So sind z. B. Unterschiede in der Komplexität des Problems oder der Bereitschaft zur Zusammenarbeit aufseiten der Kundinnen und Kunden wichtige Einflussfaktoren auf die Wirkung. Prozessfaktoren sind bedeutsam, um z. B. unterschiedliche Interventionsformen in Bezug auf erzielte Wirkungen zu unterscheiden oder um Rückschlüsse von erzeugten Wirkungen auf die Gestaltung der Beratungsprozesse zu ziehen.

Nachfolgend werden die **vier Dimensionen** kurz beschrieben und es werden beispielhafte Kriterien genannt. Solche Kriterien sind in vielfältigen vorliegenden Studien identifiziert worden (vgl. Schiersmann & Weber, 2017, S. 37 ff.). Vergleichbare Indikatoren sind Bestandteil des Qualitätsindex der BA.

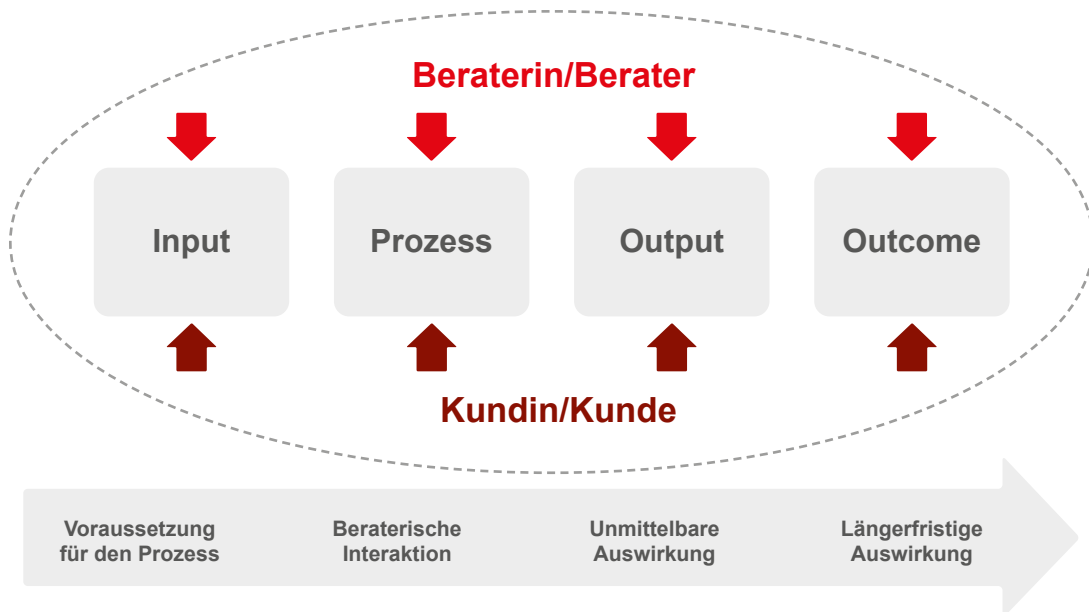


Abbildung 3: Wirkdimensionen in der Beratung (Schiersmann & Weber, 2017, S. 37)

### **Wirkungskriterien für den Input**

- Soziodemografische Merkmale der Personen (z. B. Alter, Geschlecht, Bildungshintergrund)
- Problembezogene Merkmale der Personen (z. B. Dauer der Arbeitslosigkeit, Problemkomplexität, Veränderungsbereitschaft)
- Ausbildung oder Qualifikation der Beraterinnen und Berater
- Zeitliche, räumliche Bedingungen des Beratungsangebots
- Betreuungsschlüssel

### **Wirkungskriterien für den Prozess**

- Wirkfaktoren für die Gestaltung von Beratungsprozessen (Ressourcenaktivierung, Prozessuale Aktivierung, Intensionsveränderung sowie Intensionsrealisierung) (vgl. Kap. 3.2)
- Phasen des Beratungsprozesses (vgl. Kap. 5.2)
- Realisierung von Handlungsprinzipien (vgl. Kap. 4.1)

### **Wirkungskriterien für den Output (direkte Ergebnisse und Wirkungen der Beratung)**

- Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden
- Erwerb von Informationen bzw. Wissen, das Erkennen eigener Ressourcen und Potenziale
- Erweiterte Kompetenzen im Hinblick z. B. auf Problemlösen, Emotionsregulation, Entscheidungsstrategien, Zielerreichungsstrategien, Reflexion von Einstellungen, Optimierung von Bewerbungsstrategien

### **Wirkungskriterien für den Outcome (längerfristige, nachhaltige Ergebnisse und Wirkungen)**

- Die individuelle Ebene umfasst intrapersonelle Faktoren, z. B. nachhaltige Erhöhung der Selbstwirksamkeit, des Selbstwertgefühls oder der berufsbiografischen Gestaltungskompetenz sowie Berufswahlreife (vgl. Kap. 6), sowie soziale Aspekte wie die Teilnahme an Grundbildung, Aus- und Weiterbildung, die Veränderung der Beschäftigungssituation oder die Verbesserung sozialer Teilhabe insbesondere von Frauen (vgl. Kap. 7).
- Auf der organisationalen Ebene kann es z. B. um Kosteneinsparungen durch effektivere Stellenvermittlung oder durch geringere Abbruchquoten bei der Aus- oder Weiterbildung gehen.
- Politik und die Geschäftspolitik interessiert sich für den Outcome auf einer gesellschaftlich-ökonomischen Ebene, z. B. für die Höhe der Schul-/Studienabschlussquote, der Erwerbsquote und des Arbeitszeitvolumens von Frauen, die Ausschöpfung des Fachkräftepotenzials oder geringere Sozialausgaben.

### Verwendung von Wirkungskriterien

Die hier angeführten **Wirkungskriterien** müssen für verschiedene Beratungsangebote **ausgewählt und definiert** werden. Insofern sind die genannten Kriterien nur als beispielhaft zu verstehen. Die Auswahl hängt hierbei nicht zuletzt von der Verwendung ab. Folgende Verwendungsmöglichkeiten sind denkbar:

- **Reflexion der angestrebten und erreichten Beratungsqualität** durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. in den Teams. Hier würden die Wirkungskriterien die angestrebte Qualität, insbesondere auf der Prozessebene, beschreiben und die Reflexion wäre eine qualitative Form der Auseinandersetzung mit dem Erreichen solcher Standards, z. B. im Rahmen von Hospitationen, Lernbegleitung, Praxisberatung, Qualifizierungsmaßnahmen (vgl. Weber & Katsarov, 2013).
- **Qualitätsentwicklung in der Beratung.** Wirkungskriterien könnten, ebenfalls im Sinne von Standards, durch punktuelle und z. B. auf ein Team oder eine Agentur begrenzte Erhebungen erfasst werden. Ziel wäre eine Standortbestimmung für die erreichte Qualität bzw. abzuleitende Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung (Weber, 2013).
- **Erfassung der Zufriedenheit von Kunden.** Durch Kundennachbefragungen können – insbesondere mit Blick auf Prozess- und Outputfaktoren – Aspekte der Zufriedenheit und der direkten Ergebnisse erhoben werden (wahrgenommene Qualität und Wirkung). Die Aussagekraft ist gegenüber Evaluationsstudien zwar begrenzter, gleichwohl ist die wahrgenommene Wirkung und Qualität bei personenbezogenen Dienstleistungen bedeutsam und kann in einen Qualitätsindex einfließen.
- **Erfassung von längerfristigen Ergebnissen der Beratung.** Umgesetzt werden kann dies durch die Befragungen von Kundinnen und Kunden in einem anspruchsvollen Design, das Inputfaktoren (z. B. Problemkomplexität oder Eigenschaften) berücksichtigt sowie psychologisch oder ökonomisch längerfristige Wirkungen zu mehreren Zeitpunkten nach der Beratung erfasst und Zusammenhänge mit statistischen Methoden berechnet. Durch die hohen Anforderungen an die Erhebung und die Berechnung ist die Erfassung von längerfristigen Ergebnissen in der Regelevaluation schwierig und erfordert eher punktuelle Wirkungsstudien. Auch müssen die anzunehmenden Einflüsse von Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitsmarkteffekte) Berücksichtigung finden (Schiersmann & Weber, 2017).

Alle vier Verwendungsmöglichkeiten setzen sich mit der Frage nach der Wirkung von Beratung auf je unterschiedliche Weise auseinander und bieten damit verschiedene Ansatzpunkte, kurz-, mittel- und langfristig zur **Qualitätsentwicklung** von Beratung beizutragen.

### Hintergrundinformation: Methodische Herausforderungen

Werden Wirkungskriterien für die Evaluation oder Wirkungsforschung eingesetzt, so sind also die zentralen methodischen Herausforderungen darin zu sehen, ausgewählte Wirkfaktoren zum richtigen Zeitpunkt (in der Regel zu mehreren Zeitpunkten) und über geeignete Indikatoren zu erfassen. So sind Wirkungskriterien für Outcomes nur mit zeitlichem Abstand zur eigentlichen Intervention erfassbar. Inputfaktoren müssen in der Regel vor der Intervention erhoben werden. Bei der Operationalisierung von Wirkfaktoren zu einzelnen Indikatoren ist vor allem bei psychologischen Konstrukten (z. B. Selbstwirksamkeit, Berufswahlreife, Resilienz) auf eine valide Abbildung der Konstrukte zu achten (Rübner & Höft, 2017).

In der Wirkungskette müssen Zusammenhänge hergestellt werden, d. h., es genügt nicht, Daten zu erheben, sondern diese müssen – qualitativ oder quantitativ – miteinander in Verbindung gebracht werden. Die Zuschreibung von Effekten auf klar eingrenzbar Interventionen (z. B. ein konkretes Beratungsangebot) ist nicht möglich, solange die Beratungsprozesse oder Interventionen nicht näher untersucht und Prozessfaktoren nicht in die Untersuchungsdesigns integriert werden. Somit sollten verschiedene Wirkungsebenen, z. B. auch die Interaktion von Beratenden und Ratsuchenden, sowie die relevanten Input-Faktoren auf beiden Seiten mitberücksichtigt werden (Schiersmann & Weber, 2017, S. 42).

Neben rein quantitativen Designs können solche, die qualitative und quantitative Methoden – insbesondere in längerer Zeitperspektive mit mehreren Messzeitpunkten – berücksichtigen, sinnvoll und notwendig sein (Boockmann, 2017; Rübner & Höft, 2017). Einen weiteren interessanten qualitativen Zugang bietet die „Fallrekonstruktive Evaluationspraxis“, wie sie von Bartelheimer in den letzten Jahren im Kontext von arbeitsmarktnaher Beratung entwickelt wurde (Bartelheimer, 2017).

## 4 Handlungsprinzipien, Qualifikationsanforderungen und Rollen professioneller Beratung

Das Kapitel 4 stellt generelle Leitlinien und Grundlagen des beraterischen Handelns dar. Dazu werden Handlungsprinzipien beschrieben, die Erkenntnisse über allgemeine Wirkprinzipien von Beratung aufgreifen. Beratung wird danach als ein respektvolles und wertschätzendes, ressourcen- und lösungsorientiertes sowie transparentes und reflexives Vorgehen verstanden. Neben den Handlungsprinzipien werden die Kompetenz und die Qualifikation von Beraterinnen und Beratern thematisiert, da diese eine zentrale Säule professionellen Handelns darstellen. Der letzte Teil des Kapitels stellt die Rolle der Beraterin bzw. des Beraters in Bezug zu weiteren Rollen, die von denselben Fachkräften in der BA ausgeübt werden, vor und thematisiert die Notwendigkeit der Rollentransparenz und Rollenklärung.



## 4.1 Handlungsprinzipien der Beratung in der BA

Nachdem der Rahmen der beruflichen Beratung in der BA und die sich daraus ergebenden Anforderungen an eine Beratungskonzeption beschrieben wurden, folgen in diesem Abschnitt grundlegende Ausführungen zur Ausgestaltung der Beziehungsebene und der damit verbundenen Handlungsprinzipien. Beratung ist eine anspruchsvolle personenbezogene Dienstleistung, bei der es zu einer kooperativen und intensiven Zusammenarbeit zwischen Beraterinnen und Beratern oder Vermittlerinnen und Vermittlern und Ratsuchenden kommt (Schiersmann & Weber, 2013). In allen gängigen Beratungsansätzen wird dabei die Gestaltung der Arbeitsbeziehung für den Beratungserfolg hervorgehoben. Die Herstellung einer unterstützenden Arbeitsbeziehung zählt zu den allgemeinen Wirkfaktoren, die im Verbund mit fachspezifischen Strategien den erfolgreichen Verlauf einer Beratung prägen (vgl. Kap. 3). In diesem Sinne ist die Arbeitsbeziehung eine Voraussetzung dafür, dass andere Aktivitäten der Beraterin und des Beraters Wirkung entfalten können (McLeod, 2004; Ertelt & Schulz, 2015; Bamberger, 2015). Dies erscheint umso bedeutsamer, je mehr die zu bearbeitenden Fragestellungen oder Probleme eine persönliche Betroffenheit auslösen oder als belastend erlebt werden. Gute Problemlösungen sind dann erreichbar, wenn die Beratenen nicht zu sehr unter Stress stehen, sich selbst kompetent erleben und das Gefühl entwickeln, die Situation in den Griff zu bekommen (Dörner, 2012). In diesem Sinne schafft eine gute Arbeitsbeziehung Stabilitätsbedingungen für den gesamten Beratungsprozess und dessen Erfolg (Schiersmann, Friesenhahn & Wahl, 2015).

Wie in der jüngeren Forschung gezeigt wurde (Dunkel, 2011; Wehrich & Dunkel, 2003), gilt für personenbezogene Dienstleistungen prinzipiell, dass

1. die Arbeitsbeziehung,
2. die Definition des Gegenstandes der Dienstleistung und
3. seine Bearbeitung

nicht einfach gegeben sind, sondern von den Akteuren jeweils gemeinsam in der Interaktion erarbeitet werden. Auch wenn sich die Beteiligten – Beratende und Ratsuchende – im institutionalisierten Kontext der BA auf eingespielte Routinen und Erfahrungen beziehen können, müssen sie doch Wege finden, ihre konkreten Handlungen so aufeinander abzustimmen, dass der Gegenstand (das Anliegen bzw. das Problem) erfolgreich bearbeitet werden kann.

Die sachliche Seite der Beratung (die Frage, das Problem) ist daher immer verbunden mit der sozialen Seite der Interaktion (Watzlawik et al., 2007). Dabei genügt es nicht, dass Beratende die ihnen gestellte Aufgabe kompetent bewältigen, auch muss die oder der Ratsuchende angemessen kooperieren, wenn die angestrebten Ergebnisse erreicht werden sollen. Die aktive Mitwirkung der Person ist für soziale Dienstleistungen notwendig und wird unter den Terminus der „Koproduktion“ gefasst. Das Ergebnis der Beratung baut in diesem Sinne auf den Ideen und Vorstellungen beider Seiten auf, wobei den Beratenden die Rolle zukommt, Ratsuchende aktiv einzubeziehen, die Voraussetzungen für eine hilfreiche Arbeitsatmosphäre zu schaffen und den Beratungsprozess durch geeignete Aktivitäten voranzubringen.

Mit dem Begriff der „Handlungsprinzipien“ wird deutlich gemacht, dass „Handeln“ in der Beratungsarbeit neben einer sinnvollen Gestaltung von Abläufen, Phasen oder Methoden der Beratung auch in starkem Maße von den individuellen Haltungen, Werten, Prinzipien und Überzeugungen der Beratenen getragen und geleitet wird. Die im Folgenden formulierten sieben Handlungsprinzipien sind in diesem Sinne konkrete Hinweise zur Gestaltung der Beratung (vgl. Abb 4). Sie können einen Beitrag zur Ausrichtung des beraterischen Handelns leisten und durch Reflexion Anlässe bieten, die eigene Rolle und das eigene Vorgehen in der Beratung und im Verhältnis zu anderen Handlungsformen

und Funktionen im Integrationsprozess kritisch zu beleuchten und neu zu justieren. Für die Organisation enthalten Sie Hinweise darauf, welche Bedingungen notwendig dafür sind, professionelles Beraterhandeln zu ermöglichen.

Die Handlungsprinzipien wurden maßgeblich im Zuge der Beratungskonzeption sowie deren Ausdifferenzierung für das SGB II entwickelt und beschrieben (vgl. Rübner & Sprengard, 2010; Bundesagentur für Arbeit, 2017). Die hier formulierten sieben Handlungsprinzipien basieren auf der Zusammenführung und Integration der sechs Handlungsprinzipien, wie sie in der Beratungskonzeption (2010) beschrieben sind, sowie der acht Handlungsprinzipien, wie sie in der Ausgestaltung der Beratungskonzeption für das SGB II (2017) vorliegen. Eine Ergänzung ist der Aspekt der Diversität der Kundinnen und Kunden. Ergänzt gegenüber der früheren Version wurde der (aus der SGB-II-Version überführte) Aspekt der professionellen Nähe und Distanz. Der Aspekt der Lösungsorientierung wurde in der vorliegenden Fassung nicht als eigenständiges Handlungsprinzip eingeführt. Vielmehr spielt Lösungsorientierung in mehreren Handlungsprinzipien eine bedeutsame Rolle. Zum einen in Bezug auf ein ressourcenbezogenes (statt problembezogenes) Vorgehen sowie zum anderen hinsichtlich des Aspekts der Ergebnis- und Zielorientierung im Sinne der Entwicklung konkreter Lösungsschritte.



**Abbildung 4: Handlungsprinzipien für die Beratung**

### **1. Kundinnen und Kunden und ihre Diversität ernst nehmen.**

Beratende respektieren die Diversität der Kundinnen und Kunden und beraten geschlechtersensibel (§ 29 Abs. 2 SGB III). Sie reflektieren – im Sinne des Konzeptes der „unbewussten Denkschublade“ – eigene Vorbehalte und Befindlichkeiten und bauen Stereotype in Bezug auf Geschlecht, eigenes familiäres Rollenverständnis, Herkunft und andere Merkmale ab. Dies geht mit Wertschätzung einher,

d. h., die Beratenden erkennen die biografischen Erfahrungen, die Lebensleistung sowie die individuellen Vorstellungen der ratsuchenden Menschen an. Die Stärkung und Entwicklung der eigenen Persönlichkeit wird als wichtige Voraussetzung für dieses Handlungsprinzip angesehen. Aufbauend auf dem grundsätzlichen Respekt gegenüber der Person nehmen Beratende die Anliegen und Probleme ihrer Kundinnen und Kunden ernst und ermutigen und unterstützen sie. Sie gehen auf Anliegen, Fragen, Ideen, Sorgen und emotionale Belastungen von Kundinnen und Kunden ein (Responsivität, vgl. Henkelman & Paulson, 2006; Gutknecht, 2015) und unterstützen sie bei der Erarbeitung von geeigneten Lösungswegen. Damit erleben diese das Fachpersonal der BA als professionelle Begleitung, die den Integrations- und Berufswahlprozess von Anfang an aktiv unterstützt.

## **2. Eigenverantwortung der Kundinnen und Kunden fördern.**

Beratung setzt auf aktive Kooperation mit den Kundinnen und Kunden als Basis gemeinsamen Handelns. Ohne gemeinsame Kooperationsbasis kann keine Beratung stattfinden. Beide Interaktionspartner – Beratende und Beratene – müssen voneinander erwarten können, dass sie sich aktiv an der Problembearbeitung und Lösungssuche beteiligen. Die Kundinnen und Kunden werden im Sinne einer Koproduktion und Ko-Kreation von Beratung von Anfang an in den Gestaltungsprozess des Beratungsgesprächs als aktive Partner einbezogen. Dabei sollten die Erwartungen an die Person realistisch sein und diese angemessen fordern. Perspektivisch soll – gerade in längeren Beratungsprozessen (z. B. Inga, Fallmanagement, Reha) – die Eigenverantwortung als Ziel gestärkt und gefördert werden. Hilfe zur Selbsthilfe oder Empowerment bzw. Ermutigung sollten konsequent an die Ressourcen der Person anknüpfen. Die gezielte Stärkung von Eigenverantwortung und der Fähigkeiten zur eigenständigen Problembearbeitung ist auch deswegen von großer Relevanz, da die Beratung immer nur eine kurze Intervention darstellt und die längerfristigen Wirkungen der Beratung erst außerhalb der Beratungssituation entstehen können.

## **3. Ressourcen der Kundinnen und Kunden erkennen.**

Die Ressourcen der Ratsuchenden gehören zu den wichtigsten Faktoren für den Beratungserfolg (Nestmann, 2014, S. 725 ff.). Beratende sollten diese erkennen, anerkennen und aktivieren. Ressourcen können sowohl äußere (z. B. Unterstützer, hilfreiche Maßnahmen, Beratende) als auch innere Ressourcen (Fähigkeiten, positive Erfahrungen, Motive) sein (vgl. Bamberger, 2015, S. 60 f. sowie Kap. 6). Sie zu erkennen, zu stärken und zu aktivieren, gehört deshalb zu den Kernaufgaben von Beratung. Beratung ist ein lösungs- und ressourcenorientierter Dialog. Das heißt nicht, dass dabei die objektiven oder in der Person der Kundin oder des Kunden liegenden Handlungsbedarfe übersehen werden; es gilt, an ihrer Überwindung zu arbeiten. Diese Herangehensweise ist auch für die Kundinnen und Kunden instruktiv und kann ihre Grundeinstellung und Handlungsbereitschaft positiv beeinflussen. Schwierige Lebenssituationen gehen mit drohendem Ressourcenverlust einher. Aufgabe der Beratenden ist es dann, einen drohenden Ressourcenverlust zu erkennen und diesem auch vorzubeugen und auch kleine Anzeichen des Fortschritts und der Stärke zu nutzen.

## **4. Transparenz im Vorgehen schaffen.**

Die mit Beratung betrauten Fachkräfte gestalten den Prozess der Beratung auf eine für Kundinnen und Kunden transparente und nachvollziehbare Art und Weise. Verfahrenstransparenz soll die Basis für eine für beide Seiten einvernehmlich geregelte Bearbeitung spezifischer Probleme ermöglichen und Vorurteile, Missverständnisse und etwaiges Misstrauen ausräumen helfen. Transparenz ist auch notwendig bezüglich der konkreten Aufgaben und Rollen der Beratenden, gerade dann, wenn unterschiedliche Rollen relevant sind (beraten, vermitteln, verwalten, kontrollieren). Die nachvollziehbare Erläuterung dieser Rollen und Aufgaben stellt eine besondere Anforderung an die Fachkräfte dar, da gerade Kontrollfunktionen einen negativen Einfluss auf die Vertrauensbeziehung haben können, die eine wichtige Ressource in der Beratung und überhaupt für die Zusammenarbeit darstellt (vgl. auch Kap. 7.3.3).

## **5. Handlungsschritte vereinbaren.**

Der Beratungsprozess wird durch Beratende so gestaltet, dass eine über den Beratungsprozess hinausreichende Bearbeitung der Problemstellung stattfinden kann, d. h., konkrete Handlungsschritte werden zum Ende der Beratung konkret besprochen, geplant und vereinbart. Dadurch wird die Nachhaltigkeit der Ergebnisse gesichert. Im Rahmen von Folgekontakten dient die Absprache von Folgeaktivitäten als systematischer Anknüpfungspunkt, um den Erfolg von Aktivitäten zur Zielerreichung nachvollziehbar machen und frühzeitig abschätzen und ggf. Anpassungen vornehmen zu können. Legt sich die Kundin oder der Kunde mithilfe der Beraterin oder des Beraters auf spezifische Ziele fest, ist damit eine wichtige Motivationsgrundlage für aktives Handeln gelegt (vgl. Maier, Heckhausen & Steinmann, 2019). Insgesamt sollte das Handeln der Beratenden auf Nachhaltigkeit angelegt sein und weniger auf kurzfristige Maßnahmen und unspezifische Aktivitäten. Ein roter Faden in der Beratung soll erkennbar sein. Das bedeutet auch, dass Kehrtwenden zu vereinbarten Schritten besprochen und transparent gemacht werden. In den Fällen, in denen der Gesetzgeber eine Eingliederungsvereinbarung vorschreibt, können die Beratungsergebnisse hier einfließen, allerdings überschreitet der Abschluss einer Eingliederungsvereinbarung selbst die Handlungsform der Beratung, auch deren Überprüfung dient nicht mehr allein den genannten beraterischen Gesichtspunkten, sondern auch der ausreichenden Erfüllung von gesetzlichen Mitwirkungspflichten (vgl. Kap. 7.3).

## **6. Ergebnis- und Zielorientierung realisieren.**

Beratung zielt darauf ab, Kundinnen und Kunden die Möglichkeit zu geben, angemessene Lösungen für ihre Probleme zu finden und diese auch in die Tat umzusetzen. Die Bewährungsprobe für Beratung ist die praktische Anwendbarkeit ihrer Ergebnisse, d. h. die Übertragung der Situationsanalyse und der identifizierten Handlungsmöglichkeiten in Aktivitäten zur schrittweisen Zielerreichung und zur Entwicklung von Lösungen. Beratung ist ergebnisorientiert. Ausgehend von diesem Grundsatz erleben die Kundinnen und Kunden das Fachpersonal der BA nicht primär an administrativen Regeln orientiert, sondern an der Beförderung von Berufswahlkompetenzen, Integrationschancen und Handlungsmöglichkeiten. Dafür müssen allgemein formulierte Ziele konkretisiert werden und in klar definierte und erreichbare Teilziele gegliedert werden. Zur Zielerreichung sind oft auch das fachliche Wissen der Beratenden und die fachlichen Unterstützungsleistungen notwendig, die über Information, Vermittlung von Stellenangeboten oder Maßnahmen und anderen Hilfeleistungen erbracht werden können. Beraterinnen und Berater fungieren vielfach auch als Expertinnen und Experten in ihren Netzwerken und als Lotsinnen und Lotsen zu anderen Hilfe- und Unterstützungsangeboten. Um in diesem Sinne für Kundinnen und Kunden zielorientiert handeln zu können, müssen sich Beratende stetig fachlich weiterentwickeln. Lösungen können jedoch auch in der Person der Kundinnen und Kunden liegen. Die gezielte Förderung von inneren Stärken, Ressourcen und hypothetischen Lösungen können die Problembewältigung und die Selbstwirksamkeit der Kundinnen und Kunden positiv beeinflussen (vgl. Bamberger, 2015).

## **7. Professionelle Nähe und Distanz schaffen.**

Professionelle Beratung setzt auf eine konstruktive Arbeitsbeziehung und damit auf eine angemessene Form professioneller Nähe. Sie ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Kundinnen und Kunden sich auf die Beratung einlassen und die Beratenden als kompetente und interessierte Gesprächspartner wahrnehmen können. Für die Beratenden ermöglicht dies, sich in Kundinnen und Kunden hineinzuversetzen zu können (Empathie), ohne dabei die eigenen Vorstellungen und Grenzen zu verlassen (Kongruenz). Professionelle Distanz wiederum ist wichtig, um die Grenzen der Beratung zu respektieren und nicht gelungene Gesprächssituationen als Anlass für Reflexion und Lernen zu nutzen und um nicht einlösbare Ansprüche an Perfektion und Machbarkeit zu vermeiden. Auch erfordert die Selbstsorge der Beratenden, dass es ihnen gelingt, eine angemessene professionelle Distanz zu ihrer Arbeit einnehmen zu können.

Die Handlungsprinzipien liegen an der Schnittstelle von beraterischen Grundhaltungen, Beratungsmethoden und Gesprächstechniken. Einerseits müssen mit Beratungsaufgaben betraute Fachkräfte bestimmte beziehungsförderliche Grundhaltungen und Kompetenzen ausgebildet haben, um ihren Kundinnen und Kunden bei der Problembearbeitung effektiv helfen zu können und zu wollen. Andererseits kann der Interaktionsprozess auf der Beziehungsebene durch gezielte Interventionen bewusst und damit mehr oder weniger kompetent gestaltet werden. Um die dargestellten Handlungsprinzipien zur Ausgestaltung und Beförderung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung in das konkrete Handeln im Beratungsgespräch zu transformieren, wurden in der Fachliteratur verschiedene Techniken entwickelt, die in der Ausarbeitung der Beratungskonzeption in einer begründeten Auswahl dargestellt werden.

## 4.2 Beratungskompetenz und Qualifikation professioneller Beraterinnen und Berater

Kompetenz und Qualifikation sind zentrale Grundlagen professioneller Beratung. Dieses Unterkapitel definiert den Kompetenzbegriff und grenzt den Begriff der Beratungskompetenz ein. Darauf aufbauend werden Schwerpunkte für die Qualifikation beschrieben. Angesprochen werden die unterschiedlichen Quellen von Beratungskompetenz: Ausbildung und Studium, Berufserfahrung und Reflexion, Qualifizierungsprogramme und (wissenschaftliche) Weiterbildung sowie die Bedeutung von kollegialem Austausch und Reflexion.

### **Beratungskompetenz**

Kompetenz bezeichnet die erfolgreiche, selbst organisierte Bewältigung einer konkreten Problemstellung unter Rückgriff auf verschiedene individuell vorhandene und aktivierbare Ressourcen (Schiersmann, Petersen & Weber, 2017, S. 13). Kompetentes Handeln (z. B. in der Beratung) bedeutet, in einer konkreten Handlungssituation vorhandenes Wissen und Fähigkeiten adäquat einzusetzen, um die gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Hierfür sind neben den Ressourcen (Wissen, Motivation, Fähigkeiten) auch Metakognitionen (z. B. analytisches Denken) notwendig, um in der Situation die möglichen Handlungsalternativen abzuwägen (Weinert, 2001, S. 54). Die Aktualität des Kompetenzbegriffs ergibt sich sowohl aus seinem engen Bezug an die sich mitunter schnell wandelnden Anforderungen, z. B. in der Beratungsarbeit, und einem vertieften Verständnis darüber, wie in Lernprozessen der Wissensaufbau mit dem Handeln in der Praxis verknüpft werden muss. So ist es heute weitgehend unstrittig, dass aus dem Wissenserwerb allein kein Zuwachs an Kompetenz resultiert, sondern immer Handeln und reflektierte Erfahrung hinzukommen (Schiersmann, Petersen & Weber, 2017, S. 10 f.).

Für die Beschreibung von Beratungskompetenz können Modelle entwickelt werden, die ausgehend von den zu bewältigenden Aufgaben der Beratung das für deren Bewältigung notwendige Wissen und die Fähigkeiten ausdifferenzieren. Die vorliegende Beratungskonzeption kann hierfür eine relevante Grundlage sein. Die Beratungskonzeption benennt die beiden zentralen Aufgaben der Beratenden, die in der Beratungssituation in enger Verbindung bearbeitet werden müssen:

- Beratende müssen ihr vorhandenes (fachliches) Wissen einsetzen, um die Situation oder Problemlage einer Person zu verstehen und sinnvolle Annahmen über den Stand der Person und mögliche sinnvolle Vorgehensweisen zu bilden. Auch müssen Beratende Wissen explizit einsetzen und z. B. als Informationen an die Person weitergeben.
- Beratende müssen einen angemessen hilfreichen (z. B. klärenden, unterstützenden, Lösungen generierenden) Interaktionsprozess gestalten, wobei hier auch sehr persönliche Fähigkeiten und die Bereitschaft zum Beziehungsaufbau gefragt sind.

Die Gestaltung des hilfreichen Interaktionsprozesses und das Einbringen fachlichen Wissens erfordern im Beratungsverlauf auch die Fähigkeit, eigene Annahmen zu reflektieren und zu hinterfragen. Neben diesen ganz direkt auf die Beratungsprozesse gerichteten Kompetenzen erfordern die verschiedenen Rollen, die Beraterinnen und Berater ausfüllen, auch weitere Kompetenzen, z. B. in Bezug zur organisationalen Ausgestaltung der Aufgaben (Schiersmann, Petersen & Weber, 2017, S. 20 f.).

### **Qualifikation**

Qualifikationen sind mit Kompetenzen nicht gleichzusetzen, sie sind jedoch ein – mehr oder weniger – formalisierter Weg, um Kompetenzen aufzubauen und zu entwickeln. Kompetenzaufbau kann Gegenstand und Ziel einer Qualifikationsmaßnahme sein. Qualifikationsmaßnahmen können aber auch die Grundlage für weitere Schritte sein, die Kompetenzen entwickeln helfen. Solche Schritte können und müssen zum Teil praxisnah angesiedelt sein (bspw. praktisches Handeln, Praxisreflexion, kollegiale Beratung, Supervision).

In der Praxis der BA führen unterschiedliche Qualifikationswege in die Tätigkeit Beratender. Da Beratung eine anspruchsvolle Dienstleistung ist, die wie beschrieben auf einer breiten Wissensbasis basiert und auch hohe Anforderungen an das analytische Denken stellt, ist ein Studium heute als angemessener und üblicher Weg in die Beratungstätigkeit anzusehen (NICE, 2016). Dennoch stehen unter der Voraussetzung, dass sich Berufserfahrung und Weiterbildung sinnvoll ergänzen, auch Wege über die berufliche Bildung offen.

Aus dem stetigen Wandel der Bildungs-, Arbeits- und Lebenswelt und der Beratungsgrundlagen ist die kontinuierliche Weiterentwicklung fachlicher und prozessbezogener (z. B. methodischer) Inhalte notwendig.

### **Gegenstände von Qualifikationsmaßnahmen**

Der Gegenstandsbereich von Qualifikationsmaßnahmen kann in die im Folgenden beschriebenen drei Bereiche differenziert werden.

- **Haltung des Beratenden und Realisierung der Handlungsprinzipien** (vgl. Kap. 4.1). Beraterinnen und Berater müssen in der Lage und bereit sein, Verantwortung für ihr Handeln und ihre Wirksamkeit in der Arbeit mit Ratsuchenden zu übernehmen und Aspekte wie das Respektieren von Diversität und den Umgang mit Nähe und Distanz zu reflektieren und professionell zu handhaben. Qualifikationsangebote schaffen dazu Gelegenheiten, sich mit den eigenen Haltungen und eigenen Rollenstereotypen (z. B. in Bezug auf Geschlecht oder Behinderungen) auseinanderzusetzen und zu reflektieren. Dazu gehört auch die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Rollen, die Beraterinnen und Berater ausfüllen (z. B. vermitteln, informieren, verwalten) sowie mit den Grenzen ihrer Beratungstätigkeit.
- **Fachliches Wissen des Beratenden** insbesondere zur Berufskunde, zu Bildungs-, Berufs- und Studiensystemen, zu Ausbildungs- und Arbeitsmärkten, zu Fördermöglichkeiten, zu Erwerbsbiografien und Einflussfaktoren der Laufbahngestaltung, rechtlichen und ökonomischen Grundlagen. Neben diesem relevanten Orientierungswissen werden in Qualifikationsmaßnahmen auch aktuelle zielgruppen- und regionalspezifische Informationen, Grundlagen einer gendersensiblen Beratung sowie Fachkonzepte und Fachverfahren Gegenstand regelmäßiger Weiterbildung. Kenntnisse über die Lebenslage und die Situation der für sie relevanten Zielgruppen bilden wichtiges Orientierungswissen für eine fachlich fundierte Beratung. Neben den wissensbezogenen Inhalten ist auch die Frage der angemessenen und adressatengerechten Vermittlung von Wissen bedeutsam.
- **Fähigkeit, die Beratungsprozesse fallbezogen zu gestalten.** Qualifikationsangebote müssen Beratende befähigen, Fach- und Fallwissen in Beratungsprozessen sinnvoll in Verbindung zu bringen. Neben grundlegenden Fähigkeiten zur Kommunikation und Gesprächsführung sind hier auch

erweiterte Fähigkeiten zur situativen Prozessgestaltung im jeweiligen Beratungsformat (OEB und IBB) und -kontext (z. B. vor dem Erwerbsleben, im Erwerbsleben, im Fallmanagement oder in der Reha-Beratung) notwendig. Hier ist auch auf die Vermittlung von Methodenwissen zu achten, z. B. in Bezug auf die Erfassung und Diagnostik von Kompetenzen von Kundinnen und Kunden sowie zur Einbindung von diagnostischen Ergebnissen aus dem berufspsychologischen Dienst oder aus Selbsterkundungstools. Ziel der Qualifikation ist die Befähigung zum situativ angemessenen Vorgehen, das sich nicht an schematischen Vorgaben, sondern an der Person, der Situation und den Rahmenbedingungen orientiert.

Qualifikationsangebote können diese drei Bereiche in Verbindung oder auch getrennt fokussieren. Wichtig für den Aufbau von Handlungskompetenz sind ausreichende und begleitete Möglichkeiten des Trainings, des Praxistransfers und der angeleiteten und systematischen Reflexion von Erfahrungen. Reflexionsformate sollten hierbei sowohl direkt auf das Handeln in der Beratung, das Fallverstehen, die Vorannahmen und Verhaltensmuster der Beratenden oder der eigenen Lern- und Entwicklungsprozesse fokussieren (vgl. Thiel, 2016).

### 4.3 Rollen professioneller Beraterinnen und Berater und anderer Fachkräfte

Beraterin oder Berater zu sein, ist eine Rolle neben anderen, die Fachkräfte in der BA ausüben. Fachkräfte sollten sich ihrer Rollen bewusst sein, diese aktiv ausfüllen und gestalten und auch transparent mit ihren Rollen gegenüber Kundinnen und Kunden umgehen. In verschiedenen Tätigkeitsprofilen können die Anteile, in denen Beratung als Rolle im Vordergrund steht, variieren. Beratung kann die hauptsächliche Rolle einer Fachkraft darstellen oder Beratung wird als eine Rolle ausgeübt, die neben anderen Rollen steht. Mit dem Gewicht, das die Rolle der Beratenden einnimmt, können auch die Kompetenzanforderungen an die Rollenträger variieren (vgl. NICE, 2016). Folgende Rollen sind im hier thematisierten Kontext relevant:

- **Beraten** als gezielter Interaktionsprozess, bei dem die aktuelle Situation von Kundinnen und Kunden analysiert, bearbeitet und Lösungen individuell entwickelt und relevante Informationen bereitgestellt werden,
- **Vermitteln** von gemeldeten Ausbildungs- und Arbeitsplätzen,
- **Entscheiden** über Fördermöglichkeiten (Maßnahmen oder andere Integrationsinstrumente),
- **Kontrollieren** im Sinne des gesetzlichen Auftrags, z. B. von Pflichten der Leistungsempfänger oder von Eingliederungsvereinbarungen,
- **Verwalten**, z. B. im Rahmen der Fachverfahren und der Dokumentation,
- **Netzwerken, kooperieren und im Netzwerk beraten**, insbesondere in den fachlichen BA-internen und regionalen BA-übergreifenden Netzwerken, die zur Beratung und Begleitung von Kundinnen und Kunden notwendig und hilfreich sind,
- **Im Team arbeiten**, u. a. in Bezug auf Abstimmungs- und Organisationsprozesse, kollegialen Austausch, Wissensmanagement,
- **Sich organisieren**, insbesondere die eigenen Arbeitsprozesse und Aufgaben sowie die eigene Arbeitsfähigkeit und Weiterentwicklung.

Die beschriebenen Rollen sind nicht in allen Beratungsformaten und -kontexten gleichrangig bedeutsam. Gerade dort, wo eine Fachkraft unterschiedliche Rollen gegenüber einer Kundin oder einem Kunden einnehmen muss, ist Rollentransparenz und ein bewusster Umgang mit den unterschiedlichen Rollen sinnvoll und notwendig. Auch ist zu berücksichtigen, dass ein „doppeltes Mandat“ (also z. B. in der Vermittlungsarbeit, wo Fachkräfte auch eine Kontrollfunktion einnehmen) zu Brüchen und Spannungen im Beratungsprozess kommen kann. Das Vermeiden solcher Brüche und das aktive Gestalten der Übergänge ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die eine hohe Professionalität verlangt, da mit den Rollen zum Teil ein erhebliches Machtgefälle einhergeht. Mit Kundinnen und Kunden als Beraterin bzw. Berater und in einer kontrollierenden Rolle zu arbeiten, ist nicht nur eine Herausforderung, sondern kann zu Widersprüchen führen, die sich nicht auflösen lassen. Hier erscheint es ratsam, die organisatorischen Rahmenbedingungen der Beratung so zu gestalten, dass die Widersprüche und Spannungsfelder nicht zu groß sind und eine professionelle Beratungsarbeit möglich bleibt (vgl. Kap. 7.3.4).

Die Rollen der Fachkräfte sind dabei nicht als statisch zu verstehen, sondern entwickeln sich weiter. Neue Aufgaben und Anforderungen können hinzukommen oder entfallen. Die eigene Rollenklärung und Weiterentwicklung des jeweiligen Rollenverständnisses ist daher eine eigene Aufgabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BA.

## 5 Prozessmodell der Beratung

Kapitel 5 behandelt das Prozessmodell der Beratungskonzeption, wie es in einer Vielzahl von Beratungsansätzen zugrunde gelegt wird. Ausgehend von einem konkreten Beratungsanlass umfasst dieser zirkulär angelegte Gesamtprozess die Phasen Situationsanalyse, Zielfindung, Lösungsstrategien und Prozessbegleitung. Das Prozessmodell übernimmt die Funktion eines Orientierungsrahmens für die arbeitnehmerorientierte Beratung in der BA.

### 5.1 Einordnung des Prozessmodells der Beratung

Ein grundlegender Eckpfeiler der meisten Beratungskonzepte im Handlungsfeld von Bildung, Beruf und Beschäftigung besteht in der **Beschreibung eines Prozessmodells**, das sich aus verschiedenen aufeinander aufbauenden Phasen bzw. Aufgabenstellungen zusammensetzt. Die Bestimmung des Grundprozesses erfolgt relativ unabhängig von bestimmten theoretischen Varianten und Beratungsschulen (Gieseke & Stimm, 2016, S. 64; Schiersmann & Thiel, 2012, S. 51 ff.; Rübner & Göckler, 2014, S. 253 ff.).

Der Grundprozess hat seine konzeptionellen Wurzeln in der im menschlichen Denken und Handeln selbst angelegten Form der Problemlösung (Dörner, 1987; Egan, 2014) und des zielorientierten Handelns (Heckhausen & Heckhausen, 2018). Für die Handlungsform der Beratung können die **verschiedenen Phasen und damit verbundenen Aufgaben** wie folgt beschrieben werden: Ausgangspunkt ist eine zu lösende Problemstellung, Handlungs- oder Entwicklungsaufgabe, die als so relevant eingestuft wird, dass dafür die Hilfe einer professionellen Beratung in Anspruch genommen wird.

- **Situationsanalyse:** Im Anschluss an eine Verständigung über Beratungsanlass und Beratungsanliegen erfolgt eine Klärung der aktuellen Handlungssituation der ratsuchenden Person (Standortbestimmung hinsichtlich Präferenzen, Ressourcen, bisheriger Aktivitäten, Hindernissen, Handlungsbedarf).



- **Zielfindung:** Darauf aufbauend werden Ziele für das weitere Vorgehen erarbeitet und bei Bedarf priorisiert.
- **Lösungsstrategien:** Anschließend werden konkrete Ansatzpunkte entwickelt und besprochen, die der ratsuchenden Person helfen sollen, ihre Ziele zu erreichen (Lösungs- und Planungsschritte).
- **Prozessbegleitung:** Je nach Bedarf und Angebot kann die Umsetzung von Aktivitäten durch die ratsuchende Person beraterisch und prozessual begleitet werden. Dazu gehören die prozessbegleitende Reflexion und Evaluation der erzielten Ergebnisse und gegebenenfalls die Anpassung des weiteren Vorgehens.

Der **Gesamtprozess ist rekursiv** angelegt, d. h., die einzelnen Phasen sind miteinander vernetzt und rückgekoppelt (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 54; vgl. Abb. 5).

Mit prozessorientierten Beratungskonzepten wird in der Regel ein **hoher integrativer Anspruch** erhoben, der die beiden folgenden Bereiche umfasst:

1. Bereitstellung eines grundlegenden Orientierungsrahmens für die schrittweise Bearbeitung von unterschiedlichen Handlungsaufgaben, Problemstellungen und Entwicklungschancen, der an die im Einzelfall gegebenen Voraussetzungen (Problemlage, Zeit etc.) anzupassen ist.
2. Integration geeigneter Konzepte, Methoden, Tools und Techniken aus unterschiedlichen Theorien und Themenfeldern zur Bearbeitung der jeweiligen Problemstellungen, Entwicklungs- und Handlungsaufgaben.

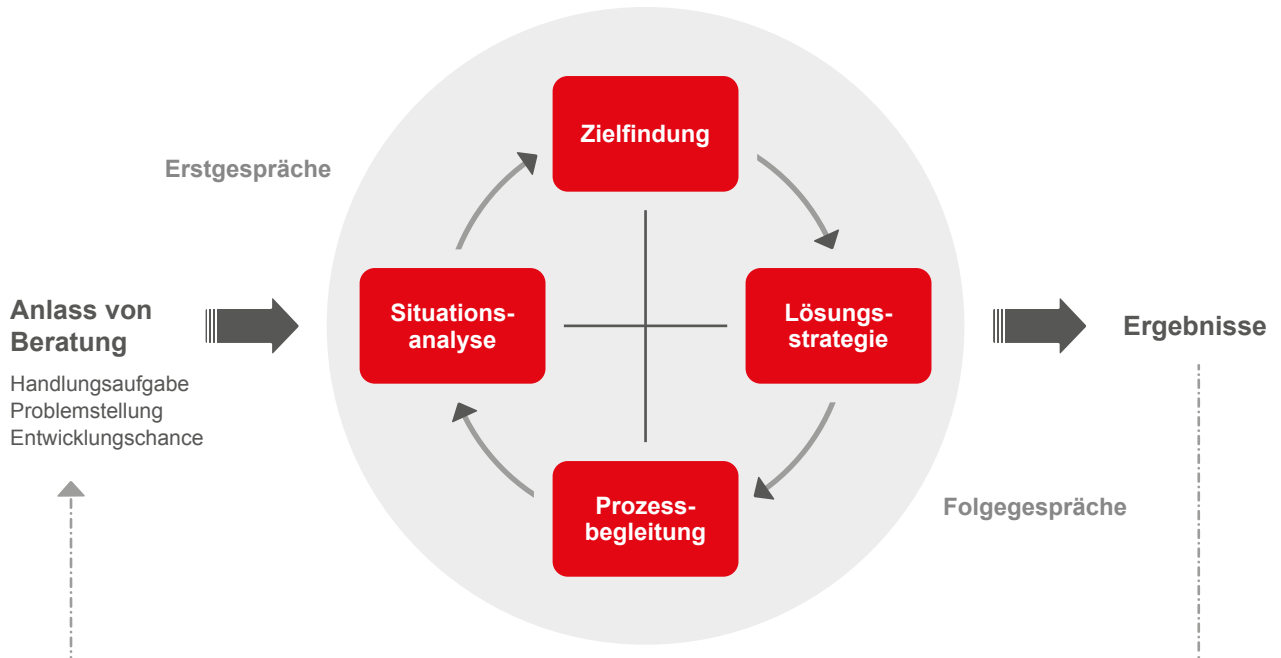


Abbildung 5: Rekursives Problemlösungsmodell und Beratungsunterstützung

Problemlösendes und zielorientiertes Handeln spielt auch bei der **Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie** eine wichtige Rolle, z.B. bei der Berufswahl, der beruflichen Weiterentwicklung, einem Berufswechsel oder der Arbeitsuche aufgrund von (drohender) Arbeitslosigkeit (Rübner & Höft, 2019a; van Hooft, Wanberg & van Hoye, 2013). Berufliche Ziele müssen unter Berücksichtigung von Nei-

gungen, Fähigkeiten, persönlichen Rahmenbedingungen und Beschäftigungsmöglichkeiten entwickelt, deren Umsetzung geplant und die Handlungsorientierung über einen bestimmten Zeitraum hinweg aufrechterhalten und angepasst werden. Auf individueller Ebene ist dabei eine Selbstregulation des eigenen Handelns bzw. ein Laufbahnmanagement erforderlich, das durch Beratung unterstützt werden kann (vgl. Kap. 6). Beispielsweise lässt sich die Arbeitsuche als dynamischer und rekursiver Prozess der Selbstregulation beschrieben, der durch verschiedene personale und situative Ressourcen beeinflusst wird (van Hooft et al. 2013). Dieser selbstregulative Prozess umfasst im realen Handlungsverlauf mehr oder weniger klar voneinander unterscheidbare Phasen wie die Setzung von Zielen, die Planung einzelner Aktivitäten, deren Umsetzung und die Reflexion des Erreichten im Licht der eigenen Ziele. Der Prozessverlauf ist typischerweise nicht linear, sondern zirkulär angelegt – Ziele, Planungen und Aktivitäten müssen immer wieder im Lichte des Erreichten, vorgegebener Handlungsbedingungen und eigener Möglichkeiten evaluiert und angepasst werden. Darauf haben sich die betroffenen Personen ebenso einzustellen wie qualitativ hochwertige Beratungsangebote.

## 5.2 Beraterische Ausgestaltung

Anknüpfend an den dargestellten Grundprozess der Beratung werden in diesem Unterkapitel die **vier Phasen** Situationsanalyse, Zielfindung, Lösungsstrategien und Prozessbegleitung beschrieben. Im Vordergrund steht die Darstellung der **zentralen beraterischen Aufgaben**, die sich mit diesen Phasen verbinden. Auf Besonderheiten der einzelnen Beratungsformate und Betreuungskontexte der BA – insbesondere auf Fragen zur Beratung im Kontext von Fördern und Fordern – wird in Kapitel 7 näher eingegangen.

### 5.2.1 Situationsanalyse

Zentrale Aufgaben der Situationsanalyse sind die Klärung des Gesprächsanlasses bzw. -anliegens, die Standortbestimmung und die Gesamteinschätzung der aktuellen Situation. Als Grundlage für eine erfolgreiche Bearbeitung von berufsbiografischen Herausforderungen, Entwicklungsaufgaben und Handlungsproblemen wird davon ausgegangen, dass die Beteiligten sich in dieser Phase ein ausreichend **klares Bild von der Ausgangssituation machen** sollten. Ein wichtiges Qualitätsmerkmal der Situationsanalyse ist, dass sie auf wissenschaftlichen Konzepten und empirischen Erkenntnissen aufbaut und von diesen gerahmt ist (vgl. Kap. 3.2 und 6).

**Gesprächsanlass:** Ausgangspunkt von Beratung ist die Klärung des Anliegens der ratsuchenden Person bzw. der Beratungsanlass. Hierbei vergewissern sich die Beteiligten, warum sie sich getroffen haben und worum es im Kern gehen soll: Warum ist die Person da? Warum findet die Beratung statt? Ratsuchende müssen dabei ausreichend Gelegenheit erhalten, ihre Anliegen und Fragen zu präsentieren, um darauf aufbauend eine gemeinsame Basis für die weitere Beratung zu schaffen.

**Standortbestimmung:** Darauf aufbauend erfolgt eine gemeinsame Standortbestimmung im Hinblick auf die aktuelle Situation, die relevanten personenbezogenen Ressourcen und mögliche Handlungsbedarfe des Ratsuchenden. Art und Umfang der gemeinsamen Standortbestimmung richten sich unter anderem

- nach dem Anliegen der Ratsuchenden bzw. Beratungsanlass (z.B. Informationsanliegen, Orientierungs- oder Entscheidungshilfe, Arbeitsuche),
- nach der fallbezogenen Komplexität (Beratungsbedarf),
- nach den für den Beratungsbedarf relevanten, wissenschaftlich einschlägigen Methoden und Konzepten (z.B. Dimensionen der Berufs- und Studienwahlbereitschaft),

- nach organisationsspezifischen Möglichkeiten, Vorgaben und Verfahren (zeitlicher Rahmen, Zuständigkeit, Qualifikation, Analyseinstrumente, Tools),
- nach gesetzlichen Bestimmungen (z. B. Eignungsfeststellung, Potenzialanalyse).

Insgesamt soll die Standortbestimmung dazu beitragen, dass sowohl die oder der Ratsuchende als auch die oder der Beratende ein ausreichend klares und strukturiertes Verständnis im Hinblick auf die aktuelle Situation, Handlungsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten gewinnen (vgl. Kap. 6). Bedeutsam ist hierbei eine dezidiert ressourcenorientierte Sichtweise, die den Blick auf (ausbaubare) fachliche und fachübergreifende Fähigkeiten und Kompetenzen, Interessenschwerpunkte und Supportstrukturen im persönlichen Umfeld der oder des Ratsuchenden richtet. Personenbezogene Ressourcen stellen notwendige Bedingungen für eine aktive Auseinandersetzung mit berufsbioграфischen Herausforderungen, Problemstellungen und Entwicklungsaufgaben dar. Dabei soll auch die ratsuchende Person selbst zu einer ressourcenorientierten Sichtweise angeregt werden, z. B. durch reflexive Fragen, Lob, Feedback und andere beraterische Methoden. Bei Bedarf und mit Einverständnis der oder des Ratsuchenden kann die Expertise von weiteren Fachstellen eingeholt und in den Prozess eingebracht werden.

**Gesamteinschätzung:** Im Mittelpunkt steht hier eine erste gemeinsame Einordnung und Abstimmung der bisher besprochenen Fragen, Themen und Handlungsbedarfe aus der Standortbestimmung für den weiteren Beratungsprozess. Eine solche Einschätzung kann – gerade in komplexeren Fallgestaltungen – immer nur eine vorläufige sein und muss über den gesamten Beratungsprozess hinweg überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Ziel ist es, eine gemeinsame Basis für die weitere Arbeit zu legen.

Zusammenfassend lassen sich die zentralen Funktionen der Situationsanalyse wie folgt beschreiben:

- Herstellung einer positiven Arbeitsbeziehung, die den weiteren Beratungsprozess trägt und einen Rahmen bietet, in dem sich Ratsuchende zu ihren Anliegen und Erfahrungen frei äußern können
- Erzielung eines gemeinsamen Verständnisses im Hinblick auf Beratungsanlass und Anliegen des Ratsuchenden
- Verständigung über die aktuelle Situation der ratsuchenden Person in Bezug auf die jeweilige Entwicklungsaufgabe bzw. Problemstellung (z. B. Berufswahl, Berufswechsel, Arbeitsuche, Wiedereingliederung)
- Förderung der Selbsteinschätzung, Klärung und Bewusstmachung von Ressourcen

### 5.2.2 Zielfindung

Die Phase der Zielfindung nimmt eine **Brückenfunktion** zwischen den Phasen Situationsanalyse und Lösungsstrategien ein. Auf Grundlage der erarbeiteten Ausgangslage geht es darum, Zielmarken für die weitere Beratungsarbeit abzustecken, d. h. zu klären, worauf sich die möglichen nächsten Schritte eigentlich richten.

In der Forschung ist die grundsätzliche Bedeutung von Zielen für planvolles Handeln breit dokumentiert (Maier, Heckhausen & Steinmann, 2019; Heckhausen & Heckhausen, 2018; Egan, 2014; Locke & Latham, 1994):

- Ziele formulieren ein anzustrebendes Szenario in der Zukunft und geben damit den eigenen Aktivitäten einen Bezugspunkt

- Ziele können einen Anreiz bieten, geeignete Strategien zu suchen und Handlungsschritte zu definieren, um diese zu erreichen
- Ziele können das Durchhaltevermögen stabilisieren und erhöhen
- Ziele ermöglichen das Monitoring und die Evaluation des laufenden Umsetzungsprozesses und der erzielten Ergebnisse

Im Kern geht es in dieser Phase der Beratung darum, dass der weitere Bearbeitungsprozess eine für beide Seiten ausreichend klare Zielrichtung erhält, also eine Verständigung darüber erreicht wird, was erreicht werden soll, welche Ziele als erstes, welche später verfolgt werden sollen. Hierbei kann zwischen drei Ebenen von Zielen unterschieden werden:

1. **Leitziele** (auch Wirkungsziele, Mottoziele). Mit diesen Zielen werden mittel- bis langfristige Perspektiven im Hinblick auf die eigene Berufsbiografie formuliert. Im Sinne der lösungsorientierten Beratung kann auch von einer Verschreibung auf Lösungsvisionen gesprochen werden (Bamberger, 2015). Die Formulierung von Leitzielen bedeutet zugleich eine Konkretisierung von Werten und Wünschen in Form einer Zukunftsperspektive.
2. **Bereichsziele** (auch Rahmenziele, Teilziele). Die Entwicklung von Bereichszielen bietet sich bei komplexeren und mehrfachen Handlungsbedarfen an. Sie nehmen Bezug auf einzelne Problemstellungen und Handlungsbedarfe aus der Situationsanalyse. Sie ermöglichen eine Strukturierung und Sortierung nach übergeordneten Handlungsfeldern, die nacheinander oder auch parallel bearbeitet werden können (Göckler & Rübner, 2019).
3. **Handlungsziele** (auch Ergebnisziele, Umsetzungsziele). Ihre Funktion ist es, die Zielintentionen der übergeordneten Ebenen durch konkrete Merkmale wie einen erreichten Status, eine vorhandene Kompetenz oder eine bestimmte Verhaltensweise fassbar und nachvollziehbar zu machen. Sie ermöglichen eine bessere Kontrolle des fortlaufenden Prozesses. Handlungsziele sind zumeist Etappen- oder Zwischenziele auf dem Weg zu übergeordneten Bereichs- oder Leitzielen und eröffnen die Chance früher Erfolgserlebnisse (van Hooft et al., 2013; Bürgi & Eberhart, 2006). Bei der Formulierung von Handlungszielen bietet sich die Orientierung an den SMART-Kriterien an, wonach Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert formuliert sein sollten (dazu grundlegend Locke & Latham, 1994).

Die **Entwicklung und Konkretisierung von Zielen** ist in der Beratung **dynamisch angelegt**, insbesondere im Bereich der Handlungsziele, und kann sich über den gesamten Beratungsprozess hinweg erstrecken. Wie ausführlich und konkret über Ziele gesprochen wird, ist maßgeblich von Faktoren wie dem Beratungskontext, dem Entwicklungsstand der ratsuchenden Person sowie dem Beratungsanlass abhängig. Beispielsweise wird im betreuungsintensiven und über einen längeren Zeitraum angelegten Fallmanagement der Zielerarbeitung ein besonderes Gewicht eingeräumt (Göckler & Rübner, 2019). Im Falle einer Beratung vor dem Erwerbsleben ist in der Regel der gesamte Beratungsprozess darauf angelegt, junge Menschen bei der Entwicklung einer individuellen beruflichen Zielperspektive zu unterstützen. Die Phase der Zielfindung hat damit die Funktion, Leit- und Handlungsziele für den Berufswahlprozess zu formulieren. Im Rahmen der Arbeitssuche ist es hingegen essenziell, dass ausreichend klare berufliche Zielperspektiven formuliert und auf die bestehenden und zu erwartenden Beschäftigungsmöglichkeiten abgestimmt werden, um in der Lösungsphase entsprechende Such- und Umsetzungsstrategien planen und einleiten zu können.

**Studien zur Berufsberatung und Arbeitsvermittlung** zeigen, dass die explizite Erarbeitung von Zielen im Beratungsprozess eher kurz ausfällt, häufig sogar ganz entfällt (Rübner, 2018; Schütz et al., 2011, S. 311 f.). Handlungsfeldübergreifend ist diese Tendenz stärker bei direktiven als bei reflexiven Beratungsstilen erkennbar. Das hängt damit zusammen, dass beim direktiven Vorgehen die Ziele stärker (implizit) von der Beratungsfachkraft gesetzt werden und die Kundenperspektive

weniger stark durch Reflexionsimpulse oder Nachfragen einbezogen wird. Insgesamt fällt dabei der Gesprächsanteil der Fachkräfte mit einem stärker direktiven Beratungsstil deutlich höher aus als bei Fachkräften mit einem stärker reflexiven Beratungsstil, bei dem die Kundinnen und Kunden mehr Raum zur Entwicklung von Zielen und Lösungsstrategien erhalten. In der Aus- und Weiterbildung von Beraterinnen und Beratern können diese Erkenntnisse u. a. dadurch aufgegriffen werden, dass ausreichend Gelegenheit besteht, sich über Grundeinstellungen und Rollenkonzepte auszutauschen. Bei der Einführung von neuen Beratungsmethoden erscheint es zudem ratsam, diese nicht isoliert als bloße Techniken zu vermitteln, so als ob sie nichts mit dem persönlichen Beratungsstil und Beratungskonzept zu tun hätten (Rübner, 2018).

### 5.2.3 Lösungsstrategien

Übergeordnete Aufgabe dieser Phase ist die **Erarbeitung von Möglichkeiten der Zielerreichung** mithilfe geeigneter Methoden, Maßnahmen und Planungsschritte. Im Regelfall reichen die angestrebten Ziele über das aktuelle Gespräch hinaus, sodass die Entwicklung und Planung konkreter Umsetzungsschritte einen zentralen Bestandteil dieser Phase ausmachen.

Die Prozessabfolge verdeutlicht, dass Lösungsangebote in der Regel erst nach einer Klärung der Ausgangssituation und der Verständigung über Handlungsziele entwickelt werden sollten. Gerade **in der Erarbeitung individueller, bedarfsorientierter Lösungsstrategien liegt die besondere Stärke von Beratung**. Dies stellt hohe Anforderungen an die Beratungskompetenz der Fachkräfte. Voraussetzung ist eine gemeinsame Auseinandersetzung mit der individuellen Situation und den Wünschen der ratsuchenden Person und daraus ableitbaren Zielen, ansonsten bleibt es bei oberflächlichen Pauschallösungen.

Auch wenn Ratsuchende Hilfe bei der Bewältigung ihrer aktuellen berufsbiografischen Handlungs- und Entwicklungsaufgaben suchen, verfügen sie auch über **eigene Ideen und Ressourcen**, um ihren Zielen näherzukommen (Schiersmann & Thiel, 2012). Mit dieser Grundeinstellung und darauf aufbauenden Fragen nach eigenen Ideen können Beratende die Handlungsfähigkeit und das Lösungspotenzial von Ratsuchenden stärken: Welche Ideen und Wege zur Zielerreichung sind den Ratsuchenden selbst bekannt? Auf welche Person- und Umweltressourcen kann unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus der Situationsanalyse zurückgegriffen werden? Wer kann aus dem informellen oder formellen Netzwerk der Ratsuchenden unterstützend wirken?

Bei **Auswahl und Einsatz konkreter Lösungsstrategien** kann zwischen unmittelbar beratungsbezogenen und gegenstandsbezogenen Hilfen unterschieden werden (Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen MASQT, 2000, S. 107). Zu den unmittelbar beratungsbezogenen Hilfen zählen alle in der Beratung selbst eingesetzten Gestaltungs- und Handlungsmöglichkeiten. Dazu gehören:

- **Lösungsorientierte Methoden:** Ein wichtiger Beitrag von Beratung besteht darin, bereits im Gespräch selbst einen Beitrag zur Weiterentwicklung und Bewältigung der angesprochenen Handlungsbedarfe zu leisten (Rübner & Göckler, 2014; Schiersmann & Thiel, 2012). Dazu gehören beispielsweise Methoden zur Entscheidungsfindung, die Exploration von Interessen und Fähigkeiten und die Stärkung des Selbstvertrauens in die eigene Handlungsfähigkeit. Beraterinnen und Berater der BA können hierzu im Intranet auf einen umfangreichen Methodenpool zurückgreifen.
- **Informationen:** In der berufs- und beschäftigungsorientierten Beratung spielt die bedarfsorientierte Vermittlung von Informationen über Berufe, Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle (Rübner, 2017; Enoch, 2011). In der Beratung können sie den Orientierungs-, Entscheidungs- und Realisierungsprozess von Ratsuchenden gezielt unterstützen. Die Vermittlung von Informationen sollte dabei bedarfsorientiert und dialogisch erfolgen, d. h. unter aktiver Beteiligung der Ratsuchenden (Miller & Rollnick, 2015).

- **Anleitung zur Selbsterkundung und Selbstinformation:** Beratung kann dazu anleiten, sich selbstständig mit bestimmten Sachverhalten zu beschäftigen. In der Beratung werden dazu die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung gestellt und Bearbeitungshinweise gegeben (z. B. Recherche in Berufsportalen, Durchführung von Online-Self-Assessments und Potenzialanalysen). In einer Folgeberatung können die Ergebnisse aufgegriffen und vertieft werden.

Neben den beratungsbezogenen Hilfen kann es erforderlich sein, auf **gegenstandsbezogene Hilfen** zurückzugreifen, z. B. wenn es um Lernprobleme, Kompetenzerweiterung oder praktische Erfahrungen geht. In diesen Fällen ist der Einsatz zusätzlicher Instrumente erforderlich (z. B. Trainings, Lernprogramme, Mediation, Begutachtung, Lernbegleitung). Gegenstandsbezogene Hilfen weisen insoweit über die Beratung hinaus, werden aber in der Beratung abgestimmt und geplant. Basis für eine personen- und sachgerechte Auswahl, Planung und Anbahnung gegenstandsbezogener Hilfen sind die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse der Situationsanalyse und der Zielfindung. Je nach Zuständigkeit kann die Beratungsperson entsprechende Hilfen darstellen, vermitteln oder auch zugänglich machen.

Für die Auswahl und den Einsatz geeigneter Lösungsstrategien, aber auch die spätere Evaluation des eigenen Vorgehens, können die folgenden **Leitfragen** genutzt werden:

- Passen die Lösungsansätze zur aktuellen Situation und zu den Möglichkeiten der ratsuchenden Person?
- Sind sie für die Person anschlussfähig und werden aktiv mitgetragen?
- Sind die Lösungsansätze ausreichend klar und verständlich für die ratsuchende Person?
- Sind sie in Art und Umfang realistisch dimensioniert?
- Erweisen sich die Lösungsansätze im weiteren Prozess als zielführend und effektiv?

Diese Leitfragen können auch dazu beitragen, mögliche Gründe für eine abweichende Einschätzung der Gesprächsteilnehmenden zu identifizieren. Lösungs- und motivationsorientierte Beratungsansätze zeigen eine Vielzahl an Handlungsoptionen auf, wie in solchen Situationen beraterisch vorgegangen werden kann (vgl. Methodenpool zur BeKo sowie Miller & Rollnick, 2015; Bamberger, 2015). Solange Lösungsstrategien nicht unter dem rechtlichen Mandat von Mitwirkungspflichten besprochen werden, stellen diese für Kundinnen und Kunden Angebote dar, die als solche angenommen, modifiziert, aber auch abgelehnt werden können.

**Planung und Absprache von Folgeaktivitäten** gehören zum festen Bestandteil von Beratungsgesprächen (Rübner, 2017). Der Stellenwert dieser Handlungsaufgabe basiert auf der Erkenntnis, dass die in der Beratung behandelten Themen in die Lebenswelt der Ratsuchenden transferiert, d. h. dort vertieft und umgesetzt werden müssen (Knauth & Wolff, 1989). Beratende und Ratsuchende besprechen gemeinsam, welche Aktivitäten anstehen und inwieweit diese im Rahmen eines Folgegesprächs ausgewertet werden sollen. Auch der Einsatz zusätzlicher Instrumente und Maßnahmen kann geplant und vereinbart werden (z. B. Trainings- und Lernprogramme, Begutachtung, Vermittlungsvorschläge). Ziel ist es, eine klare und für beide Seiten transparente Aktivitätenplanung zu erreichen, die einen intersubjektiven Verbindlichkeitsgrad aufweist und im Falle von Folgekontakten als systematischer Anknüpfungspunkt dient. Es geht insoweit um eine Vorbereitung der Realisierung (Kallmeyer, 2000), die zugleich zu den wirksamen Gestaltungselementen von Beratung gehört (vgl. Miller & Rollnick, 2015; Bimrose, Barnes & Hughes, 2008; Peterson et al., 2002). Auf die Rolle der Eingliederungsvereinbarung als rechtliche bindende Vereinbarung wird im Kapitel 7.3 näher eingegangen.

### 5.2.4 Prozessbegleitung

Erstreckt sich der Beratungsprozess über mehrere Gespräche, übernimmt die Beratung eine **prozessbegleitende Funktion**. In Abhängigkeit von den zwischen den Beratungsgesprächen erfolgten Aktivitäten kann in den Folgegesprächen eine breite Palette von Aufgaben bearbeitet werden, die von einer gemeinsamen Ergebnissicherung über eine angepasste Planung bis zu einer Neubewertung der aktuellen Situation und der Lösungsangebote reichen kann.

Herausforderungen, Handlungs- und Entwicklungsaufgaben, die sich in den Bereichen von Bildung, Beruf und Beschäftigung stellen, können in den seltensten Fällen sofort und in einem Beratungsgespräch gelöst werden. Ggf. sind auch familiäre Verpflichtungen zu berücksichtigen. Die in der Beratung erarbeiteten Lösungsansätze und aktivierten Ressourcen müssen sich in der Lebenswirklichkeit der Ratsuchenden und bei der Bewältigung der anstehenden Handlungsaufgaben erst noch bewähren. Zudem können sich im Laufe der Zeit neue Herausforderungen und Umstände einstellen, die bei der weiteren Planung, Zielfindung und Bewertung der Situation berücksichtigt werden müssen. Damit weisen die **Prozessmodelle über das einzelne Beratungsgespräch hinaus** und sehen eine rekursive Schleife vor. Die Umsetzung und die Evaluation des Erreichten können durch Beratung begleitet werden, müssen es aber nicht. Folgegespräche können aber auch deshalb erforderlich sein, weil im Erstgespräch nicht alle relevanten Aspekte behandelt worden sind.

Grundsätzlich können die **zentralen Aufgaben von Folgegesprächen** wie folgt zusammengefasst werden:

- Erarbeitung eines Zwischenstands im Hinblick auf die vergangenen und laufenden Aktivitäten sowie die Erfahrungen und Einschätzungen der ratsuchenden Person
- Würdigung der unternommenen Aktivitäten und des Erreichten (Erfolg der kleinen Schritte)
- Gemeinsame Einordnung der Ergebnisse, z. B. im Hinblick auf die besprochenen Ziele, auf Gründe für ausbleibenden Erfolg oder den Bedarf nach Veränderung und Umsteuerung
- Weiterführung der Überlegungen aus dem Erstgespräch, z. B. im Hinblick auf die Entwicklung von Berufsperspektiven, die Stärkung von personalen Ressourcen, Möglichkeiten der Eigenrecherche oder die Besprechung einer Weiterbildungsstrategie
- Fortschreibung, Konkretisierung oder Modifikation der Planung und Absprachen
- Ermutigung für den weiteren Prozess und bedarfsweise Besprechung von Strategien zum Umgang mit kritischen Situationen

Im Laufe der Prozessbegleitung kann sich der **thematische Fokus der Beratung** deutlich verändern. Ein typisches Beispiel aus der Beratung vor dem Erwerbsleben ist die Verlagerung des Beratungsschwerpunktes von einer Orientierungs- und Entscheidungsberatung (Entwicklung von Zielberufen) hin zu einer integrationsbegleitenden Beratung (Wunsch nach Ausbildungsvermittlung). Aber auch umgekehrt kann aus einer (erfolglosen) Arbeitssuche der Bedarf für eine Weiterbildungsberatung entstehen, in der an einer individuellen beruflichen Perspektive und der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit gearbeitet wird.

Unter bestimmten Umständen kann es erforderlich sein, den gesamten **Beratungsprozess noch einmal neu aufzurollen**, d. h. eine erneute Situationsanalyse mit anschließender Zielfindung und Lösungsentwicklung vorzunehmen – im Fallmanagement wird dies als Re-Assessment bezeichnet (Göckler & Rübner, 2019). Anlässe dafür können gravierende Änderungen in den Lebensumständen der ratsuchenden Person sein oder neue Erkenntnisse, z. B. über die gesundheitliche oder familiäre Situation, die ein entsprechendes Umsteuern erforderlich machen.

## 5.3 Umsetzung in der Beratungs- und Vermittlungspraxis

In der Fachliteratur wird betont, dass Prozess- und Phasenmodelle eine grundlegende Orientierungsfunktion für die Beteiligten übernehmen und einen begründeten Rahmen für das beraterische Handeln bieten (Schiersmann & Thiel, 2012; Rübner & Göckler, 2014), der von der Klärung des Beratungsbedarfs bis zur Planung von Folgeaktivitäten reicht und zur Reflexion des beraterischen Handelns genutzt werden kann.

Mit **Orientierungsfunktion** ist auch gemeint, dass die einzelnen Phasen kein starres, Schritt für Schritt abzuarbeitendes Programm darstellen. Wie Gesprächsanalysen in der Berufsberatung zeigen (Rübner, 2017; 2018), folgt die Mehrzahl der Gespräche einem **situativ und flexibel ausgestalteten Grundprozess der Beratung** – nur in wenigen Gesprächen konnte keinerlei phasenorientiertes Muster identifiziert werden. Häufig zu beobachten ist, dass die Bearbeitung einzelner Phasen und der damit verbundenen Aufgaben schubweise stattfindet und durch rekursive Schleifen (mehrfaches Durchlaufen der Phasen im Gespräch und über den gesamten Betreuungsprozess hinweg) gekennzeichnet ist. Darüber hinaus können sich Beratungsgespräche auf bestimmte Phasen konzentrieren, z. B. auf eine umfassende Situationsanalyse oder die Auswertung des bisher Erreichten. Ausgehend von den Wirk- und Handlungsprinzipien der Beratung (vgl. Kap. 3.2 und 4.1) ist es sinnvoll, dass Beratende eine situative und dynamische Gestaltung des Beratungsprozesses vornehmen, d. h. orientiert an den Ratsuchenden und deren aktuellen Bedürfnissen (Gedanken, emotionale Lage), der bestehenden Klarheit der Zielsetzung und dem Vorhandensein möglicher Lösungswege.

Im **Kontext des Förderns und Forderns** kann das Gespräch mehr oder weniger stark durch die Handlungsform der Beratung geprägt sein. Die Spanne reicht von einer Begrenzung auf einzelne Themen bis zu einer umfassenden Flankierung und Begleitung des Integrationsprozesses (Schütz et al., 2011).

# 6 Fachlicher Bezugsrahmen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

In Kapitel 6 wird ein übergeordneter fachlicher Bezugsrahmen für die unterschiedlichen Beratungssituationen in der BA vorgestellt. Dieser Bezugsrahmen kann für die inhaltliche Ausgestaltung des Beratungsprozesses genutzt und je nach Personengruppe und rechtlichem Auftrag spezifiziert und weiterentwickelt werden.

In der Fachliteratur existieren zahlreiche Modelle, in denen die zentralen Facetten und **Merkmale der beruflichen Laufbahngestaltung und Arbeitssuche** erfasst und für die Beratungsarbeit anschlussfähig gemacht werden (Hirschi et al., 2018; Rottinghaus et al., 2017; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004 mit weiteren Referenzen). Anknüpfend an diese Modelle wird hier ein fachlicher Bezugsrahmen für die unterschiedlichen Beratungssituationen in der BA vorgestellt. Unterschieden werden **sechs Dimensionen**, die als übergeordnete Bezugspunkte für die Situationsanalyse, Zielfindung und Lösungsstrategien sowie die Prozessbegleitung fungieren und je nach Personengruppe und rechtlichem Auftrag spezifiziert und weiterentwickelt werden können (vgl. Abb. 6).



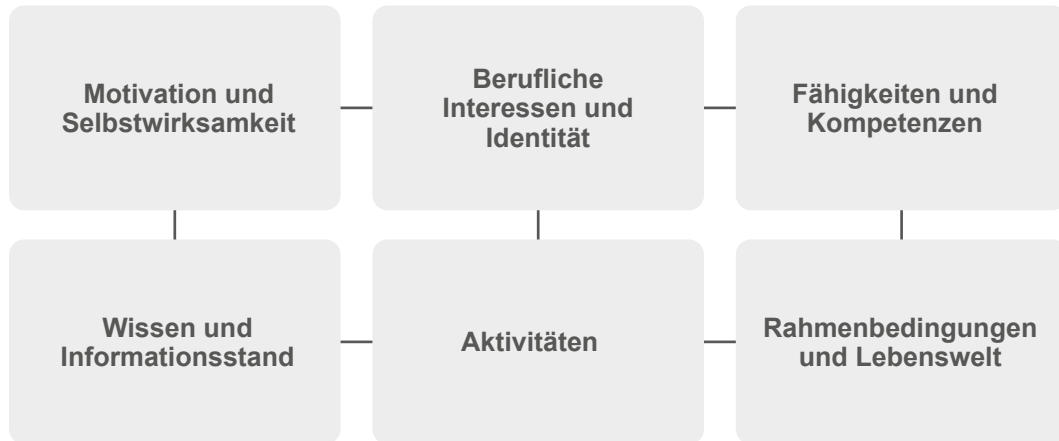


Abbildung 6: Fachlicher Bezugsrahmen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung

Die wechselseitig miteinander verbundenen Dimensionen eröffnen einen facettenreichen Blick auf das Handlungspotenzial von Personen sowie auf mögliche Handlungsbedarfe und Ansatzpunkte für die Beratung. In der **Motivationsdimension** geht es um die grundlegende Handlungsbereitschaft und das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit, in der **beruflichen Identitätsdimension** um das berufliche Selbstverständnis, die berufliche Selbsteinschätzung und Ausrichtung der eigenen Berufsbiografie, in der **Fähigkeitsdimension** um das Potenzial, bestimmte Handlungen ausführen, Aufgaben bewältigen, Probleme lösen zu können, in der **Wissensdimension** um vorhandene Kenntnisse über Bildungs-, Berufs- und Beschäftigungsmöglichkeiten sowie um aktuelles Wissen zur Arbeitsuche und zu Unterstützungsangeboten, in der **Aktivitätsdimension** um bisherige und laufende Aktivitäten der Laufbahngestaltung und das Lösen von Problemen und in der **Dimension der Rahmenbedingungen** um Fragen der Mobilität, der materiellen Lebenslage, der sozialen Einbindung und der sozialräumlichen Lebensbedingungen. Je nach Beratungsanlass, Ressourcenlage und Handlungsbedarf eröffnen sich unterschiedliche Schwerpunkte und Zugänge für die Beratung – von einer stärkeren Wissensvermittlung über die Planung von Aktivitäten und Trainings zur Kompetenzentwicklung bis hin zur Exploration und Reflexion von Interessen, Werten und Berufsperspektiven. Art und Umfang der Beratung sind dabei an der Komplexität der Bedarfslage in den einzelnen Dimensionen auszurichten. Je umfassender diese ausfällt, desto stärker wird sich Beratung prozessbegleitend ausrichten und weitere Unterstützungsangebote einbeziehen.

Tabelle 1 gibt einen **exemplarischen Überblick** über einzelne Merkmale dieser Dimensionen, die je nach Beratungssituation, Rechtskreis, Zielgruppe und Zielsetzung der Beratung unterschiedlich gewichtet, akzentuiert und ergänzt werden können.

Tabelle 1: Dimensionen und Merkmale für die Beratungsarbeit

<b>Motivation und Selbstwirksamkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit Arbeit/Beruf/Ausbildung</li> <li>• Handlungs- und Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Selbstwirksamkeit und Zuversicht</li> <li>• Lebenszufriedenheit</li> </ul>
<b>Berufliche Interessen und Identität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Selbsteinschätzung</li> <li>• Klarheit über berufliche Interessen, Fähigkeiten und Ziele</li> <li>• Interessenschwerpunkte</li> </ul>

<b>Fähigkeiten und Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Berufliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse</li><li>• Bildungs- und Ausbildungsabschlüsse</li><li>• Leistungsfähigkeit (kognitiv, gesundheitlich)</li><li>• Überfachliche Kompetenzen (u. a. Entscheidungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit)</li></ul>
<b>Wissen und Informationsstand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beruflicher Informationsstand</li><li>• Arbeitsmarktwissen (Lage und Entwicklung)</li><li>• Aktuelle Kenntnisse zur Arbeitssuche</li><li>• Kenntnisstand im Hinblick auf bestehende Unterstützungsangebote</li></ul>
<b>Aktivitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bildungsaktivitäten</li><li>• Informationsaktivitäten</li><li>• Bewerbungsaktivitäten</li><li>• Netzwerkaktivitäten</li></ul>
<b>Rahmenbedingungen und Lebenswelt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilität</li><li>• Materielle Lebenslage</li><li>• Familiäre Situation</li><li>• Soziale Einbindung und Netzwerke</li><li>• Sozialräumliche Lebensbedingungen</li></ul>

Die Dimensionen und Merkmale verstehen sich als **übergeordnete Anknüpfungspunkte für die Beratung** in der BA und deren Evaluation. Dies betrifft unter anderem die folgenden Fragen:

- Welche Dimensionen und Merkmale sind im Hinblick auf den Beratungs- und Hilfebedarf der ratsuchenden Person von besonderer Bedeutung?
- Wie ist der Schwerpunkt, die Komplexität und Dringlichkeit des Beratungs- und Hilfebedarfs zu beurteilen?
- Wie sind die Ressourcen der ratsuchenden Person innerhalb dieser Dimensionen ausgeprägt?
- Wie können die Ressourcen für die Bewältigung der jeweiligen Handlungs- und Entwicklungsaufgabe aktiviert bzw. gestärkt werden?
- Inwieweit sind über das eigene Beratungsangebot hinausgehende Stellen und Leistungen einzubinden?
- Welche Entwicklungsfortschritte sind in einzelnen Dimensionen festzustellen?
- Wurden die angestrebten Ziele erreicht?
- Wie ist der Beitrag der Beratung zu beurteilen?
- Wie kann über die Person hinaus auf die Rahmenbedingungen und Lebenswelt Einfluss genommen werden (z. B. durch Netzwerkarbeit und sozialräumliche Angebote)?

Ausgehend von diesen Dimensionen und Merkmalen können Detailkonzepte für unterschiedliche Beratungsformate und Zielgruppen (weiter-)entwickelt bzw. eingeordnet werden.

- In der **Orientierungs- und Entscheidungsberatung von jungen Menschen** geht es beispielsweise häufig um die Einschätzung und Förderung der Berufswahlbereitschaft (Stand im Berufswahlprozess). Hierzu werden im Rahmen der OEB fünf Merkmale unterschieden: Problembewusstsein/Einsatzbereitschaft, berufliche Selbsteinschätzung, beruflicher Informationsstand, Entscheidungskompetenz und Realisierungsaktivitäten (Rübner & Sprengard, 2010; Höft & Rübner, 2019). Zusammen bilden diese Merkmale wichtige Facetten der Berufswahlbereitschaft von jungen Menschen ab. Jedes dieser Merkmale lässt sich einer der Dimensionen aus dem vorgestellten Bezugsrahmen zuordnen: die Merkmale Problembewusstsein/Einsatzbereitschaft der Motivationsdimension, die berufliche Selbsteinschätzung der Identitätsdimension, der berufliche Informationsstand der Wissensdimension, die Entscheidungskompetenz der Fähigkeitsdimension und die Realisierungsaktivitäten der Aktivitätsdimension. Nicht vertreten ist die Dimension der Rahmenbedingungen, deren Bedeutung in den letzten Jahren zunehmend betont wird und die nicht nur im Zusammenhang mit der Berufswahlbereitschaft von jungen Menschen eine wichtige Rolle spielen kann (Hirschi, Marciniak & Steiner, 2019) und in die Weiterentwicklung bestehender Konzepte einfließen sollte (vgl. Kasten Zur Bedeutung der Dimension der Rahmenbedingungen für die Beratungsarbeit).
- Die **Stärken- und Schwächenanalyse (Potenzialanalyse) des 4-Phasen-Modells** ist auf die systematische und zielorientierte Integrationsarbeit ausgerichtet und setzt entsprechende Schwerpunkte. Zur Stärkenanalyse gehören beispielsweise die Kenntnisse, Fertigkeiten und persönlichen Stärken, die sich in dem übergeordneten Bezugsrahmen der Dimension „Fähigkeiten und Kompetenzen“ zuordnen lassen. Zur Schwächenanalyse gehören die vier Schlüsselgruppen Qualifikation, Leistungsfähigkeit, Motivation und Rahmenbedingungen unter Bezugnahme des in Betracht kommenden Ausbildungs- bzw. Arbeitsmarktes, die in dem Bezugsrahmen ohne Weiteres verortet werden können. Über die Stärken- und Schwächenanalyse hinaus spielen im Rahmen der integrationsbegleitenden Beratung zwei weitere Dimensionen des Bezugsmodells eine wichtige Rolle: „Wissen und Informationsstand“ sowie „Aktivitäten“ – je nach Wissensstand und Art und Umfang der Aktivitäten kann hier beraterisch angesetzt werden (vgl. Kap. 7.3). Ein erweiterter Beratungsbedarf kann entstehen, wenn die zusätzliche Dimension „berufliche Identität und Interessen“ eine herausgehobene Rolle spielt, beispielsweise aufgrund des Wegfalls bestehender Tätigkeitsschwerpunkte im Zuge des digitalen Strukturwandels (Übergang in eine OEB). Damit unterstützt und ergänzt der fachliche Bezugsrahmen die Potenzialanalyse und Integrationsarbeit aus einer beraterischen Perspektive (vgl. Kap. 7.3).

### Zur Bedeutung der Dimension Rahmenbedingungen für die Beratungsarbeit

Seit einigen Jahren werden in der psychologischen Laufbahnforschung der Kontext und die Rahmenbedingungen, unter denen Personen handeln und ihr Leben gestalten, verstärkt in den Blick genommen (Blustein, Kenna, Gill & Devoy, 2008). Danach sollten der Kontext und die soziale Einbettung einer Person stärker in den Vordergrund treten und persönliche Interessen, individuelle Persönlichkeitseigenschaften und Hilfebedarfe in Beziehung zum Kontext betrachtet und verstanden werden (Hirschi, 2020, S. 39), so wie es im Bereich der Teilhabe von Menschen mit Behinderungen vor dem Hintergrund der ICF-Konzeption stattfinden soll (vgl. DIMDI, 2005). Mit dieser Perspektive verbunden ist auch eine stärkere Berücksichtigung von benachteiligten oder marginalisierten Bevölkerungsgruppen sowie die Ausrichtung von Interventionen, die sich nicht nur unmittelbar auf die einzelne Person richten, sondern die Ebenen der Gemeinschaft und Gesellschaft einbeziehen (z. B. durch sozialräumliche Beratungsangebote und Netzwerkbildung). Zudem wird im Falle von Arbeitslosigkeit für eine stärker ganzheitliche Perspektive argumentiert, bei der nicht allein die Arbeitsuche im Mittelpunkt steht, sondern beispielsweise auch gesundheitsrelevante Auswirkungen erkannt und Fragen der sozialen Teilhabe berücksichtigt werden (Blustein, Medvide & Wan, 2011; vgl. Kap. 7.4).

## 7 Beratungsformate und Beratungskontexte in der BA

In Kapitel 7 werden die beiden Beratungsformate der Beratungskonzeption eingeordnet und beschrieben: die Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) und die integrationsbegleitende Beratung (IBB). Die beiden Beratungsformate können wechselseitig aufeinander aufbauen und sich ergänzen. Für die Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) wird eine zusätzliche Beratungsperspektive bei komplexen Bedarfslagen entwickelt: die ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung (GBB).

### 7.1 Einordnung der Beratungsformate

Ausgehend von den **rechtlichen Bestimmungen im SGB III** ist dargelegt worden, dass sich für die BA mindestens zwei grundlegende Handlungsfelder der Beratung ergeben:

- Beratung, die unabhängig von einem Vermittlungsauftrag Fragen der Berufswahl und der Laufbahnplanung, der schulischen und hochschulischen Aus- und Weiterbildung behandelt, und
- Beratung, die den Prozess der Integration in Arbeit und Ausbildung unterstützt und begleitet und überwiegend im Rahmen des 4-Phasen-Modells stattfindet.

Diese beiden Handlungsfelder bilden die Grundlage für die Differenzierung von den zwei Beratungsformaten: für die berufliche **Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB)** und für die **Integrationsbegleitende Beratung (IBB)**.

Die zentralen Unterschiede der Formate sind zum einen fachlicher und zum anderen rechtlicher Natur:

1. In der OEB stehen Fragen der beruflichen (Neu-)Orientierung und Entscheidungsfindung von Kundinnen und Kunden im Mittelpunkt (Berufs- und Studienwahl, berufliche Weiterentwicklung und Neuorientierung), in der IBB Fragen der effizienten und erfolgreichen Gestaltung der Arbeitsuche und beruflichen Integration. Beide Aspekte schließen sich nicht aus, bedürfen aber jeweils eigener fachlicher Bezugsdimensionen.
2. Im Unterschied zur Beratung im Kontext der OEB übernehmen die zuständigen Fachkräfte während des Integrationsprozesses neben der Beratungsfunktion weitere Funktionen, dazu gehören insbesondere Gewährungs- und Kontrollfunktionen.

In Tabelle 2 werden die zentralen Merkmale und möglichen Übergänge der Beratungsformate zusammengefasst. Sowohl bei der OEB als auch der IBB handelt es sich jeweils um anspruchsvolle und professionelle Beratungsaufgaben, die auf denselben Handlungsprinzipien aufbauen und nicht schematisch, sondern individuell mit Bezug auf den jeweiligen Bedarf der Kundin bzw. des Kunden verstanden werden sollten. Je nach Beratungssituation und Beratungsbedarf können die **Beratungsformate aufeinander aufbauen oder sich thematisch ergänzen**.

Für die Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) wird eine zusätzliche Beratungsperspektive erarbeitet, die bei komplexen Bedarfslagen zur Anwendung kommen kann: die **ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung (GBB)**. Sie erweitert den Beratungshorizont der IBB und der OEB.

**Tabelle 2: Beratungsformate OEB und IBB im Vergleich**

	<b>Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB)</b>	<b>Integrationsbegleitende Beratung (IBB)</b>
<b>Definition</b>	Beratungsangebot unabhängig von einem gesetzlichen Vermittlungsauftrag, das junge Menschen und Erwachsene vor und im Erwerbsleben bei Fragen der Berufswahl und Entwicklung individueller beruflicher Perspektiven unterstützt	Beratungsangebot, das den Integrationsprozess von Ausbildung- und Arbeitsuchenden im Rahmen eines gesetzlichen Vermittlungsauftrags begleitet
<b>Primäre Rechtsquellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• §§ 29–32 SGB III</li> <li>• §§ 112 ff. SGB III</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• §§ 1, 14, 16 SGB II</li> <li>• §§ 4–7; 29–32; 35–38 SGB III</li> <li>• §§ 112 ff. SGB III</li> </ul>
<b>Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung kommt auf Initiative der Kundin oder des Kunden zustande</li> <li>• Inanspruchnahme für die Kundin oder den Kunden freiwillig</li> <li>• Pflichtleistung der Agenturen für Arbeit</li> <li>• Primäre Beratungsfunktion der zuständigen Beraterin/des zuständigen Beraters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meldung als arbeitssuchend, Antragstellung auf Arbeitslosengeld (SGB III) bzw. Grundsicherungsleistungen (SGB II)</li> <li>• Pflichtleistung der Jobcenter</li> <li>• Allgemeine Meldepflicht zum Zwecke der Berufsberatung und Vermittlung</li> <li>• Fachkräfte übernehmen mehrere Funktionen: Beratungs-, Gewährungs- und Kontrollfunktionen</li> </ul>
<b>Geschäftsprozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integraler Bestandteil der Berufsberatung vor und im Erwerbsleben</li> <li>• Beratung außerhalb des 4-Phasen-Modells der Integrationsarbeit (4PM)</li> <li>• Bei Vorliegen von Ausbildungsreife und Berufseignung Übergang in IBB möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung als nachhaltige Prozessbegleitung im Rahmen von 4PM</li> <li>• Im Rahmen der Ausbildungsvermittlung, von Inga und Fallmanagement auch unabhängig von 4PM</li> <li>• Einbeziehung bzw. Übergang in OEB bei unklarem Zielberuf bzw. bei der Entwicklung einer (neuen) beruflichen Perspektive möglich</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung und Entwicklung von Ressourcen im Rahmen der Berufswahl, beruflichen Entwicklung und individuellen Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>• Beitrag zur vorsorgenden und befähigenden Arbeitsmarktpolitik</li> <li>• Ausschöpfung von Bildungspotenzialen</li> <li>• Prävention von Arbeitslosigkeit</li> <li>• Förderung der Teilhabe am Arbeitsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung zielführender Aktivitäten und personaler Ressourcen bei der Arbeitssuche</li> <li>• Vermeidung/Beendigung/Reduzierung/Verkürzung von Arbeitslosigkeit und Hilfebedürftigkeit</li> <li>• Vermeidung/Verkürzung von Leistungsbezug</li> <li>• Förderung der Teilhabe am Arbeitsmarkt</li> </ul>

<p><b>Unterstützung der Kundinnen und Kunden</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Klärung beruflicher Ambitionen, Interessen, Qualifikationen, Fähigkeiten und Perspektiven</li> <li>• Unterstützung bei Entscheidungen im Hinblick auf Berufswahl, berufliche Entwicklung und Berufswechsel, Aus- und Weiterbildung</li> <li>• Erschließung gezielter Informationen über das berufliche, schulische und hochschulische Bildungs- und Ausbildungssystem, deren Angebote und Entwicklungen</li> <li>• Förderung der Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Ausrichtung, Planung, Umsetzung und Bewertung der Arbeitssuche</li> <li>• Auskunft und Rat zu Fragen der Arbeitssuche und beruflichen Eingliederung (im SGB II Wiedererlangung von Beschäftigungsfähigkeit, Verbesserung der sozialen Teilhabe sowie langfristige Beseitigung bzw. Verringerung des Hilfebedarfs)</li> <li>• Bei Bedarf Unterstützung bei der Entwicklung individueller beruflicher Perspektiven (Übergang/Einbeziehung Elemente OEB)</li> <li>• Förderung der Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderungen</li> </ul>
--	--	--

## 7.2 Orientierungs- und Entscheidungsberatung

Menschen verschiedenen Alters und in unterschiedlichen Lebenssituationen benötigen und suchen **Unterstützung, um ihre berufliche Zukunft zu klären und weiterzuentwickeln**. Es kann angenommen werden, dass zentrale Trends am Arbeitsmarkt und im Erwerbsleben diesen Bedarf – auch über eine erste Berufswahl hinaus – erhöht haben (Bellmann & Helmrich, 2014; Opaschowski, 2013; Bundesagentur für Arbeit, 2019c). Die Orientierungs- und Entscheidungsberatung ist ein Beratungsformat für Beratungsangebote unabhängig von einem gesetzlichen Vermittlungsauftrag. Dieser Bedarf ist unabhängig vom Erwerbsstatus der Kundinnen und Kunden relevant. Unterstützt werden können junge Menschen und Erwachsene bei Fragen der Berufswahl und bei der Entwicklung individueller beruflicher Perspektiven sowie bei der Festigung von Ausbildungs- oder Arbeitsverhältnissen (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2019b; Kap. 2). Dabei sind Übergänge aus der IBB in eine OEB oder aus der OEB in eine Integration (z. B. durch die Vermittlung von Ausbildungsplätzen) vorgesehen und möglich.

Für den Einstieg in die Orientierungs- und Entscheidungsberatung sind die **Initiative der Kundinnen und Kunden** sowie die Formulierung eines entsprechenden Anliegens ausschlaggebend. Die Inanspruchnahme ist freiwillig. Beraterinnen und Berater benötigen entsprechende Rahmenbedingungen, um eine OEB (Erstberatung, Folgeberatung) zeitlich und räumlich umzusetzen. Fachlich bedeutsam sind insbesondere das Wissen um die Gestaltung des Beratungsprozesses (vgl. Kap. 5) sowie die Dimensionen und Ressourcen, die Grundlage der Situationsanalyse und der Lösungsstrategien der OEB sind. Die Ressourcen der Kundinnen und Kunden sind vor allem personenbezogen, umfassen aber auch Aspekte wie persönliche Netzwerke und Supportstrukturen (vgl. Kap. 6).

Die Orientierungs- und Entscheidungsberatung zielt darauf ab, die aktuellen Anliegen und Fragen der Kundinnen und Kunden zu bearbeiten und zu klären und sie zu befähigen, eine Berufswahl zu treffen oder den eingeschlagenen beruflichen Weg weiterzuentwickeln. Übergreifend zielt die OEB darauf ab, **die individuelle Beschäftigungsfähigkeit, Laufbahnkompetenzen und -ressourcen auszubauen**, damit Kundinnen und Kunden berufliche Entscheidungen (zunehmend) selbstverantwortlich treffen und umsetzen können. Geschäftspolitisch tragen diese individuellen Ziele zu einer vorsorgenden Arbeitsmarktpolitik, zur Ausschöpfung von Bildungspotenzialen und zur Prävention von Arbeitslosigkeit bei (vgl. Tab. 2 in Kap. 7.1).

### 7.2.1 Themen und Ansatzpunkte

Die Themen und Ansatzpunkte der Orientierungs- und Entscheidungsberatung orientieren sich am **Prozessmodell der Beratung** (vgl. Kap. 5) sowie am **fachlichen Bezugsrahmen**, wie er in Kap. 6 ausgeführt wurde (vgl. Tab. 3). Darüber hinaus ergeben sich aus den Bezugspunkten verschiedener Angebote und unterschiedlicher **gesetzlicher Bestimmungen** Differenzierungen (vgl. Kap. 2). So müssen z.B. im Rahmen der lebensbegleitenden Beratung für Erwachsene oder im Kontext der Rehabilitationsberatung die fachlichen Bezüge der Situationsanalyse und der Entwicklung von Lösungen anders bzw. breiter gefasst werden als in einer OEB vor dem Erwerbsleben. Der fachliche Bezugsrahmen, wie er im Kap. 6 entwickelt wurde, geht darauf bereits ein, weitere Fragen und Ansatzpunkte sind jeweils zielgruppenspezifisch zu entwickeln und zu klären (vgl. Kap. 8).

**Tabelle 3: Themen und Ansatzpunkte der Orientierungs- und Entscheidungsberatung**

<b>Situationsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung von Beratungsanlass und -anliegen</li> <li>• Klärung des Standes im Orientierungs- und Entscheidungsprozess und in Bezug zu weiteren relevanten Dimensionen (vgl. Kap. 6)</li> <li>• Erschließung laufbahnbezogener Ressourcen und Potenziale</li> <li>• Gesamteinschätzung und Planung des weiteren Beratungsprozesses</li> </ul>
<b>Zielfindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thematisieren von möglichen beruflichen Zielen sowie ggf. vorhandener Hürden</li> <li>• Herstellen von Zusammenhängen der Dimensionen der Situationsanalyse (z.B. Fähigkeiten, Motivation) mit möglichen beruflichen Zielen, Ausbildungsberufen, Weiterbildungsmöglichkeiten etc.</li> <li>• Sortierung und Priorisierung von Haupt- und Zwischenzielen und Übergang zu angemessenen Lösungsstrategien</li> </ul>
<b>Lösungsstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Bearbeitung geeigneter Lösungsstrategien in Bezug zu den Ergebnissen der Situationsanalyse sowie den aktuellen und zu erwartenden Berufs-, Bildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten</li> <li>• Entwicklung von Explorations- und Entscheidungsstrategien für die Berufswahl und berufliche Laufbahnplanung</li> <li>• Auskunft und Rat zu relevanten Rahmenbedingungen, z. B. zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarkts und der Berufe, zu Möglichkeiten der beruflichen Bildung und zu Leistungen der Arbeits- und Ausbildungsförderung</li> </ul>
<b>Prozessbegleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung des veränderten Standes im Orientierungs- und Entscheidungsprozess, z. B. in einem Folgegespräch</li> <li>• Gemeinsame Auswertung von Aktivitäten (z. B. Exploration von (Aus-)Bildungsmöglichkeiten, Studiengängen)</li> <li>• Unterstützung bei der Anpassung von Explorationsstrategien oder Entscheidungsstrategien und beim Ausbau von Netzwerkaktivitäten</li> </ul>

<b>Querschnittsthemen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung von Motivation und Selbstwirksamkeit der Kundin oder des Kunden</li> <li>• Bedarfsweise Berücksichtigung und Erschließung von Maßnahmen, Angeboten und Leistungen auch außerhalb des SGB III, SGB IX und SGB II</li> </ul>
<b>Übergang/Einbeziehung IBB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei stabilem Berufswunsch und Vermittlungsauftrag Übergang in IBB möglich</li> </ul>

## 7.2.2 Leitlinien für die Umsetzung

Die genannten Aspekte sind nicht abschließend oder zwingend als Ablauf eines einzelnen Gesprächs zu verstehen. Auch die Reihenfolge sollte nicht als absolut angesehen werden. Dennoch ergibt sich aus der Logik der menschlichen Kommunikation und der Beratung (vgl. Kap. 3.1) und der Idee des Problemlösekreislaufes (vgl. Kap. 5) eine gewisse Ordnung im Beratungsgespräch.

Orientierungs- und Entscheidungsberatung sollte dabei offen und dynamisch mit den **Anliegen** der Kundinnen und Kunden arbeiten und diese nach Maßgabe ihrer Fähigkeiten zur Entwicklung beruflicher Ziele und dem Treffen beruflicher Entscheidungen unterstützen und begleiten. Hier sind vor allem die Erfahrung der Kundinnen und Kunden, ihre bisherige berufliche Biografie sowie die aktuelle Lebenslage zur berücksichtigen und ressourcenorientiert zu nutzen.

Die **Standortbestimmung** ist fachlich und inhaltlich orientiert. Die in Kapitel 6 beschriebenen Dimensionen basieren auf wissenschaftlich fundierten und in ihrer Bedeutung für die berufliche Entwicklung empirisch geprüften Konzepten. Beraterinnen und Berater sollten diese kennen und ein Repertoire zur Erkundung und Identifikation dieser Dimensionen besitzen. Beispiele sind hier die Fähigkeit, vorhandene Kompetenzen ressourcenorientiert und transparent herauszuarbeiten, oder die Fähigkeit, die Entscheidungsstrategien der Kundinnen und Kunden zu erfragen und alternative Strategien methodisch anzuregen. Die Standortbestimmung hat dabei nicht nur die Funktion, der Beraterin oder dem Berater Informationen über den Stand der Kundin oder des Kunden im Orientierungs- und Entscheidungsprozess zu „liefern“, sondern die Bearbeitung der Themen aktiviert die Kundin oder den Kunden selbst und trägt zur Klärung der Motivation und zum längerfristigen Aufbau eines stabilen Berufswunsches bzw. einer stabilen Berufswege- und Laufbahnplanung bei.

Die **Gesamteinschätzung** basiert auf der Fähigkeit der Beratenden, zentrale Dimensionen in der Standortbestimmung im intensiven Dialog und mit angemessenen Fragen zu erkunden und auf Grundlage der eigenen fachlichen Einschätzung Vorschläge für die weitere Beratung zu entwickeln, um dann bestimmte Dimensionen zu vertiefen und andere hintenanzustellen. Der Übergang aus der Situationsanalyse in die weitere Beratung – hier vor allem die **Zielfindung** – kann durch eine Gesamteinschätzung sinnvoll markiert werden. Hier kann die Einschätzung der Beratenden in Bezug auf die Situation der Kundin oder des Kunden verbalisiert werden. Die Beraterin oder der Berater weist unter Umständen auch auf Unvereinbarkeiten zwischen dem Stand der Person im Orientierungs- und Entscheidungsprozess und den aktuell geäußerten beruflichen Zielen hin. In diesen Fällen ist die Diskussion von Zielen und die Entwicklung oder Abwägung alternativer Ziele besonders bedeutsam.

In jedem Fall besteht eine wichtige Aufgabe der Beraterin oder des Beraters darin, mit der Kundin oder dem Kunden das weitere Vorgehen im Sinne der Entwicklung von **Lösungsstrategien** und dann in Bezug auf die weitere **Prozessbegleitung** bzw. **Folgegespräche** zu besprechen und abzustimmen. Hier werden mit geeigneten Methoden und Vorgehensweisen diejenigen Dimensionen weiterverfolgt, die als besonders relevant und zielführend angesehen werden (vgl. Kap. 6). So kann beispielsweise davon ausgegangen werden, dass fehlende Motivation oder fehlende berufliche Ziele bearbeitet werden müssen, bevor der Wissens- oder Informationsstand verbessert werden kann, oder



dass das Finden und Fassen eines beruflichen Ziels von Motiven und Werten abhängt oder dass Informationen und Wissen eine wichtige Säule (aber nicht die einzige) für die Nutzung vorhandener Entscheidungskompetenzen sind.

Im Kapitel 8 werden Anschlussperspektiven und Forschungsbedarfe in Bezug auf die OEB ausgeführt.

## 7.3 Integrationsbegleitende Beratung

Eine wichtige Aufgabe der Beratungskonzeption der BA besteht darin, **Ansatzpunkte und Vorgehensweisen von Beratung im Integrationsprozess und im Kontext des Förderns und Forderns** herauszuarbeiten. Im Grundlagenpapier können hierzu nur einige Leitlinien skizziert werden, die in Detailkonzepten weiter zu vertiefen und zu konkretisieren sind (vgl. Kap. 8). Im SGB II und SGB III wird der Beratung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine wichtige Rolle bei der beruflichen Eingliederung zugesprochen (vgl. Kap. 2). Beratung erfolgt dabei grundsätzlich über die Erteilung von Auskunft und Rat (schlicht-hoheitliches Handeln) und ist in Art und Umfang am Beratungsbedarf der Kundin oder des Kunden auszurichten (Einzelfallbezug). Damit eine Beratung auch tatsächlich stattfinden kann, ist es insoweit entscheidend, ob die Kundin oder der Kunde einen Beratungsbedarf formuliert bzw. Beratungsangebote seitens der Fachkraft annimmt. Auf institutioneller Seite ist ein ausreichend großer Handlungsspielraum erforderlich, um eine am Einzelfall orientierte Beratung anbieten und durchführen zu können.

Im Folgenden werden zunächst die zentralen Themen, Ansatzpunkte und Leitlinien für die Umsetzung der integrationsbegleitenden Beratung dargestellt. Anschließend geht es um die Möglichkeiten und Grenzen von Beratung unter den Bedingungen eines komplexen rechtlichen Mandats (Fördern und Fordern) und weitergehende Beratungshorizonte.

### 7.3.1 Themen und Ansatzpunkte

Die möglichen Themen und Ansatzpunkte der integrationsbegleitenden Beratung sind vielschichtig. In Form eines **Überblicks** werden sie hier anhand der einzelnen Phasen des Beratungsprozesses und der beiden Punkte „Querschnittsthemen“ und „Bezüge/Übergänge zur OEB“ darstellt (vgl. Tab. 4).

**Tabelle 4:**

**Themen und Ansatzpunkte der integrationsbegleitenden Beratung im Überblick**

<b>Situationsanalyse (Potenzialanalyse)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschließung von integrationsrelevanten Ressourcen und Potenzialen</li> <li>• Entwicklung einer differenzierten und realistischen Einschätzung der Eingliederungschancen und Handlungsbedarfe</li> <li>• Identifizierung von komplexem Handlungsbedarf</li> </ul>
<b>Zielfindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortierung und Priorisierung von Haupt- und Zwischenzielen</li> <li>• Schärfung der Zielperspektive für die Arbeitssuche</li> </ul>
<b>Lösungsstrategien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Erstellung eines individuellen Handlungsplans (Integrationsstrategie), der auf den Ergebnissen der Situationsanalyse (Potenzialanalyse) aufbaut</li> <li>• Entwicklung passender Suchstrategien und Netzwerkaktivitäten</li> <li>• Verbesserung von Bewerbungsunterlagen</li> </ul>

<b>Prozessbegleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Auswertung von Bewerbungsaktivitäten und Feedback</li> <li>• Gemeinsame Auswertung von Qualifizierungs-/Aktivierungsmaßnahmen</li> <li>• Unterstützung bei der Verarbeitung von Enttäuschungen bei Absagen/ausbleibendem Erfolg</li> <li>• Unterstützung bei der Anpassung von Suchstrategien und beim Ausbau von Netzwerkaktivitäten</li> <li>• Entwicklung von Strategien zur Fokussierung auf die Arbeitsuche</li> <li>• Unterstützung bei der gezielten Nutzung eines Vermittlungs-, Aktivierungs-, Bildungs- oder Teilhabegutscheins</li> </ul>
<b>Querschnittsthemen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besprechung von Beratungsanliegen der Kundinnen oder Kunden</li> <li>• Stärkung von Motivation und Selbstwirksamkeit der Kundinnen oder Kunden</li> <li>• Beratung zu Rechten und Pflichten im Integrationsprozess</li> <li>• Beratung zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes</li> </ul>
<b>Übergang/Einbeziehung OEB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung von Möglichkeiten zur Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und der beruflichen Weiterbildung</li> <li>• Entwicklung von beruflichen Alternativen und Perspektiven (z. B. bei ausbleibendem Erfolg, bei unzureichender Verwertbarkeit vorhandener Qualifikationen)</li> </ul>

Die genannten Aspekte sind nicht abschließend zu verstehen, markieren jedoch wichtige gegenstandsbezogene Ansatzpunkte der integrationsbegleitenden Beratung. Dabei geht es zum einen um die Besprechung und Entwicklung von **Ausgangsbedingungen für eine gezielte Ausbildung bzw. Arbeitsuche**. Hierzu gehören die systematische Erschließung von Ressourcen, die Schärfung einer Zielperspektive für die Arbeitsuche, die gemeinsame Erstellung eines individuellen Handlungsplans, die Besprechung aktueller Beratungsanliegen der Kundin oder des Kunden sowie die Stärkung von Motivation und Selbstwirksamkeit bei der Ausbildung- bzw. Arbeitsuche. Zum anderen geht es um Fragen der **Anpassung, Weiterentwicklung und Neuausrichtung der Ausbildung- bzw. Arbeitsuche**. Beispiele sind eine gemeinsame Auswertung von Bewerbungsaktivitäten, die Unterstützung bei der Anpassung von Suchstrategien oder die Erarbeitung von Möglichkeiten zur Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit.

Anhand der dargestellten Themen und Ansatzpunkte der integrationsbegleitenden Beratung wird deutlich, dass es an vielen Stellen um eine dezidierte Stärkung von Ressourcen geht, um die Kundin oder den Kunden bei der Ausrichtung, Planung, Umsetzung und Bewertung der Ausbildungs- bzw. Arbeitsuche zu unterstützen.

### 7.3.2 Leitlinien für die Umsetzung

Bei der Frage nach geeigneten Leitlinien für die Umsetzung der integrationsbegleitenden Beratung kann auf die in den Kapiteln 2 bis 5 entwickelten Eckpunkte zurückgegriffen werden. Dabei bilden zunächst die **Handlungsprinzipien der Beratung** in der BA einen wichtigen Bezugspunkt. Sie beschreiben ein gegenüber der Kundin oder dem Kunden responsives, respektvolles und wertschätzendes, ressourcen- und lösungsorientiertes sowie transparentes Vorgehen. Auf diese Weise soll – auch unter den Bedingungen eines komplexen und vielschichtigen Mandats – die Grundlage für eine konstruktive und tragfähige Arbeitsbeziehung gelegt werden.

Einen zweiten Bezugspunkt stellt das **Prozessmodell der Beratung** dar. Auch wenn im Rahmen des Integrationsprozesses nicht durchgehend beraten wird, können auf Basis der vier Phasen – Situationsanalyse, Zielfindung, Lösungsstrategien und Prozessbegleitung – konkrete Orientierungspunkte für die integrationsbegleitende Beratung gewonnen werden (vgl. Kap. 5.2). Dies betrifft vor allem die Art und Weise, wie die verschiedenen Aufgaben und Themen in den einzelnen Phasen des Integrationsprozesses durch Beratung bearbeitet bzw. flankiert werden. Hier besteht auch die zentrale Schnittmenge zum 4-Phasen-Modell, das auf der gleichen Grundsystematik des Problemlöseprozesses beruht und zentrale Eckpunkte der Integrationsarbeit beschreibt. Während die Beratungskonzeption insbesondere beschreibt, auf welche Weise Stärken- und Ressourcenorientierung im Kundengespräch umgesetzt werden können und welche besonderen Aspekte in der Beratungsarbeit zu beachten sind, enthält das 4-Phasen-Modell eine fachliche Anleitung zur systematischen und zielorientierten Ausgestaltung des Integrationsprozesses.

Einen dritten Bezugspunkt bilden die beiden im SGB II und SGB III herausgehobenen Beratungsaktivitäten **Auskunft und Rat**, die auch in Teilen der Literatur als bedeutsame Aktivitäten von (beruflicher) Beratung verstanden werden (Kallmeyer, 2000; Knauth & Wolff, 1989; Pohlmann, 2006; Brown, 2013; Rübner, 2018).

- **Auskunft und Information** sind zentrale Bestandteile beruflicher Beratung und können zu vielen der oben genannten Themen der Arbeitsuche gegeben werden – beispielsweise zur Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes, zu Rechten und Pflichten im Integrationsprozess, zur Verbesserung von Bewerbungsunterlagen oder zur Anpassung von Suchstrategien. Von der Sache her müssen diese Informationen vollständig und richtig sein, was aufseiten der Beratungs- und Integrationsfachkräfte ein breites und aktuelles Fachwissen über Lage und Entwicklung der Berufe und des Arbeitsmarktes erfordert. Damit eine Auskunft als integraler Teil von Beratung verstanden werden kann, muss deren Erteilung auf einen konkreten Beratungsbedarf ausgerichtet und in einer verständnisförderlichen und dialogischen Weise auf den Empfängerhorizont der Kundin oder des Kunden bezogen sein, damit diese auch tatsächlich etwas mit der Auskunft anfangen und in der Folge eigenständig disponieren können.
- Die **Erteilung von Rat** geht über die Auskunft in zweierlei Weise hinaus. Zum einen wird bei einem Rat ausdrücklich auf (mögliche) Handlungen und Verhaltensweisen der Kundin oder des Kunden Bezug genommen; zum anderen wird eine wertende Meinungsäußerung vorgenommen. Ein Rat im Sinne von Beratung ist dabei stets auf den konkreten Beratungsbedarf der Kundin oder des Kunden bezogen und basiert auf der feldspezifischen Expertise und Erfahrung der Fachkraft. Die Kundin oder der Kunde kann seine Planung und sein Verhalten auf dieser Grundlage anpassen und optimieren. Dabei bleibt der Rat von seinem Wesen her stets Empfehlung und nimmt der Kundin oder dem Kunden das Treffen einer eigenverantwortlichen Entscheidung nicht ab. Vielmehr unterstellt ein Rat deren grundlegende Handlungsfähigkeit (Pohlmann, 2006). Ob dem Rat gefolgt oder nicht gefolgt wird, resultiert insoweit nicht aus einer möglichen Rechtsfolge, sondern aus eigenem Willensentschluss. Im Rahmen der integrationsbegleitenden Beratung kann es z. B. um Handlungsempfehlungen zur Priorisierung von Haupt- und Zwischenzielen der Arbeitsuche, zu Strategien der Arbeitsuche oder zur gezielten Nutzung eines Bildungsgutscheins gehen.

In beiden Fällen geht es um eine fachlich fundierte, bedarfsorientierte und adressatengerechte Wissensvermittlung, um Kundinnen und Kunden bei der Arbeitsuche und beruflichen Eingliederung zu unterstützen. Davon abzugrenzen sind rechtlich begründete Aspekte der Mitwirkung, z. B. wenn aufgrund einer gegebenen Stellensituation eine bestimmte Anzahl von Bewerbungen in einem definierten Zeitraum für zumutbar oder ausgehend von der Potenzialanalyse eine bestimmte Aktivierungsmaßnahme für erforderlich gehalten wird. In diesen Fällen erteilt die zuständige Integrationsfachkraft keinen Rat. Dies muss für die Kundin oder den Kunden so auch klar erkennbar sein. Bei guter Begründung der Entscheidung und Einbeziehung der Überlegungen der Kundin oder des Kunden (aktive Mitsprache bei der Ausgestaltung) besteht aber auch in Fragen der Mitwirkungspflichten die Chance für eine konsensuale Vereinbarung der nächsten Schritte im Integrationsprozess.

### 7.3.3 Beratung im Kontext von Fördern und Fordern

Der Wechsel zwischen Beratung und (hoheitlichem) Verwaltungshandeln kann als eine der zentralen Herausforderungen für die Integrationsarbeit verstanden werden. Auch müssen sich die Integrationsfachkräfte darauf einstellen, dass die Kundinnen und Kunden teilweise in sehr unterschiedlichem Maße dazu bereit sind, sich auf eine Beratung einzulassen (Fuchs et al., 2017, S. 65). Dies hängt u. a. mit der angesprochenen Kontrollfunktion der Integrationsfachkräfte (vgl. Kap. 2.1 und 4.1) zusammen, die einen negativen Einfluss auf die Vertrauensbeziehung und Offenheit der Kundinnen und Kunden haben kann. Beratung kann nur stattfinden, wenn es gelingt, eine **konstruktive Arbeitsbeziehung** zu etablieren. Hierbei stellt die Orientierung an den Handlungsprinzipien der Beratung einen wichtigen Bezugspunkt dar. Vonseiten der Integrationsfachkraft ist zudem eine ausreichende Rollenklarheit über die verschiedenen Aufgaben und Funktionen herzustellen, die im Laufe des Integrationsprozesses sowohl von Kundinnen und Kunden als auch den Fachkräften übernommen werden müssen.

Die anspruchsvolle Zusammenführung der unterschiedlichen Funktionen im Integrationsprozess lässt sich am Beispiel der **Eingliederungsvereinbarung** gut demonstrieren. Eingliederungsvereinbarungen sind unmittelbarer Ausdruck eines doppelten Mandats. Bildlich gesprochen laufen hier die verschiedenen Fäden der Integrationsarbeit zusammen. Einerseits hat sie in enger Abstimmung mit Kundinnen und Kunden zu erfolgen, d. h., es ist unter anderem darauf zu achten, dass sie nicht an den Bedürfnissen, Bedarfen und Fähigkeiten der betroffenen Person vorbeigeht, sondern für sie anschlussfähig ist und motivierende Elemente enthält. Andererseits fließen in die Eingliederungsvereinbarung gesetzliche Bestimmungen, institutionelle Erwartungen und Rahmenbedingungen ein, etwa im Hinblick auf Art und Umfang der Mitwirkungspflichten, die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes, die Aufnahme-fähigkeit des Arbeitsmarktes und den ermittelten arbeitsmarktpolitischen Handlungsbedarf. Entscheidend aus Sicht der Beratungskonzeption ist – wie in den Hintergrundmaterialien zur Beratungskonzeption näher zu beschreiben sein wird –, dass die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse aus dem Beratungsgespräch auch tatsächlich in die Eingliederungsvereinbarung einfließen und nicht ausschließlich von der Fachkraft einseitig gesetzt werden. Die Erstellung einer Eingliederungsvereinbarung „auf Augenhöhe“ stellt insoweit eine anspruchsvolle Aufgabe dar, wie auch Studien belegen, wonach in der Praxis häufig eher Forderungen an die Kundinnen und Kunden und Textbausteine im Mittelpunkt stehen als eine dialogische Ausgestaltung (Bernhard et al. 2019; Senghaas, Bernhard & Freier, 2020; Schütz et al., 2011). Dabei wird die Bedeutung konsensualer Vereinbarungen in neueren Evaluationsstudien belegt. Beispielsweise werden die Tätigkeit und die Passung von Arbeitsgelegenheiten sowie die dort geknüpften Sozialkontakte positiver beurteilt, wenn der Zugang einvernehmlich und freiwillig erfolgt (Christoph et al. 2015). Auch das gesellschaftliches Teilhabempfinden wird durch Faktoren wie einvernehmlichen Zugang und wahrgenommene Hilfe durch die Fachkraft positiv beeinflusst. Darüber hinaus können Empfehlungen und Absprachen über weitere sinnvolle Aktivitäten erfolgen, die aber als solche nicht rechtsverbindlich ausgestaltet werden müssen.

### 7.3.4 Erweiterter Beratungshorizont

Ein gegenüber der integrationsbegleitenden Beratung erweiterter Beratungshorizont kann auf zweierlei Weise entstehen: zum einen in Richtung eines vertieften **beruflichen Orientierungs- und Beratungsbedarfs** und zum anderen in Richtung eines **ganzheitlichen Unterstützungsbedarfs**. Angesichts des beschleunigten Strukturwandels auf dem Arbeitsmarkt und anderen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen spielen Fragen der beruflichen Neu- oder Umorientierung über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg eine zunehmend wichtigere Rolle, auch für eine vorsorgende und befähigende Arbeitsmarktpolitik (vgl. Kap. 1). Ein ganzheitlicher Unterstützungsbedarf kann vor dem Hintergrund komplexer Fallgestaltungen entstehen, bei denen eine schnelle bzw. zeitnahe Integration unwahrscheinlich ist und kurzfristige, arbeitsplatzbezogene Vermittlungsstrategien zunächst ausscheiden. Die Handlungsbedarfe liegen hierbei häufig quer zu unmittelbar vermittlungsbezogenen Aspekten und

betreffen die gesundheitliche Leistungsfähigkeit, soziale Kompetenzen und lebensweltliche Ressourcen wie Wohnen, Familie und Finanzen.

Erweitert sich der Beratungshorizont im laufenden Integrationsprozess, hat das Konsequenzen für das erforderliche **Beratungssetting** und die **Kompetenzanforderungen** der zuständigen Fachkräfte. Stehen für Kundinnen oder Kunden grundlegende Fragen der beruflichen (Neu-)Orientierung und sozialen Teilhabe im Mittelpunkt, wird nicht nur der fachliche Horizont der integrationsbegleitenden Beratung überschritten, es ist nach herrschender Meinung auch ein Beratungssetting erforderlich, das auf Freiwilligkeit beruht und in dem die Beratungsfunktion unabhängig von hoheitlichen Handlungsformen ausgeübt werden kann (Großmaß, 2010; Nestmann, 2012). Mindestens müssen jedoch Arrangements gefunden werden, in denen hoheitliche Handlungsformen deutlich in den Hintergrund treten können (Conen & Cecchin, 2007; Zobrist & Kähler, 2017). Erst in solchen Settings kann das erforderliche Maß an Offenheit und Vertrauen entstehen, in dem die Orientierungsbedarfe und Anliegen der Kundinnen und Kunden frei kommuniziert und ergebnisoffen unterstützt werden können. Die zuständigen Fachkräfte arbeiten zwar weiterhin unter den gegebenen sozialrechtlichen Rahmenbedingungen, entscheidend ist aber, dass ihnen organisatorisch ein breiterer Handlungsspielraum für die individuelle Fallarbeit zur Verfügung gestellt wird. In den Fällen, in denen Kundinnen oder Kunden bereits in einem Sozialrechtsverhältnis zur BA stehen, aus dem Mitwirkungspflichten erwachsen (insbesondere bei Bezug von Arbeitslosengeld oder Grundsicherungsleistungen), haben sich verschiedene Teillösungen herauskristallisiert, um auch unter den Bedingungen von Fördern und Fordern Möglichkeiten zu schaffen, Fragen der beruflichen (Neu-)Orientierung und Laufbahngestaltung ebenso wie solche der sozialen Teilhabe behandeln zu können (z. B. Inga und Fallmanagement sowie als institutionelle Lösung die Jugendberufsagenturen). In diesen Settings weist der Beratungsprozess größere Freiheitsgrade auf als in der Regelvermittlung und wird durch speziell geschultes Personal durchgeführt (Baethge-Kinsky et al., 2011; Göckler & Rübner, 2019; Hagemann & Ruth, 2019).

## 7.4 Ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung im SGB II

Beratungssituationen im SGB II sind häufig dadurch gekennzeichnet, dass sie den Horizont sowohl einer primär integrationsbegleitenden Beratung (IBB) als auch den einer Orientierungs- und Entscheidungsberatung (OEB) überschreiten. Weder eine IBB noch eine OEB allein können den regelmäßig vielfach kumuliert auftretenden Bedarfslagen von Leistungsberechtigten gerecht werden. Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der Beratungskonzeption eine ergänzende Beratungsperspektive eingeführt: die **ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung (GBB)**.

Es gibt nur wenige beraterische Einsatzfelder, in denen Fachkräfte mit einer derartigen Breite von Anliegen und Bedarfslagen zu tun bekommen, wie es in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II) der Fall ist:<sup>5</sup>

---

5 Auch in anderen Beratungssituationen (z. B. bei der internen ganzheitlichen Integrationsleistung SGB III [INGA] oder Reha) können komplexe und/oder kumulierte Bedarfslagen auftreten, die beraterisch zu bearbeiten sind.

- Beratung von Menschen mit **jahrelangem Leistungsbezug und ohne (aktuelle) Erwerbserfahrung**: Erwerbsfähige Leistungsberechtigte sind häufig von Langzeitarbeitslosigkeit und Langzeitleistungsbezug betroffen (Statistik der BA, 2019). Teilweise fehlt über die gesamte Bildungs- und Erwerbsbiografie der Schlüssel für eine erfolgreiche Beteiligung am Arbeitsmarkt (Klingert & Lenhart, 2017, S. 16). Dabei ist der Zugang zu wichtigen psychologischen Funktionen von Erwerbsarbeit wie Sinnstiftung, Zeitstrukturierung, soziale Kontakte, übergeordnete Ziele, soziale Anerkennung, Identitätsbildung und Kompetenzaufbau nur eingeschränkt vorhanden.
- Beratung von Menschen mit **kumulierten, komplexen und unübersichtlichen Hilfebedarfen**: Dazu gehören neben fehlenden Ausbildungs- und Bildungsabschlüssen teils erhebliche Förderbedarfe im Bereich von Grundkompetenzen (z. B. Lesen, Schreiben, Alltagskompetenzen der Lebensführung; Freier, 2016), verschiedene Betreuungsaufgaben, gesundheitliche, häufig psychische Einschränkungen, schwierige Familien-, Finanz- und Wohnverhältnisse sowie der Langzeitleistungsbezug selbst. Mit zunehmender Komplexität der Bedarfslage sinkt die Integrationswahrscheinlichkeit, in eine (bedarfsdeckende) Beschäftigung einzumünden, erheblich. Bei drei Hemmnissen liegt sie in einem Zwölf-Monats-Zeitraum bei unter fünf Prozent (Beste & Trappmann, 2016).
- Beratung von Menschen mit **eingeschränkter Teilhabe am kulturellen und sozialen Leben**: (Langzeit-)Arbeitslosigkeit wirkt sich nicht nur auf das verfügbare Einkommen und den Karriereverlauf aus, sondern auch auf die soziale Teilhabe, die psychische Gesundheit und die Selbst- und Fremdwahrnehmung (Paul & Moser, 2019). Leistungsberechtigte Personen weisen im Vergleich zu Erwerbstätigen in verschiedenen Dimensionen Merkmale auf, die auf eine eingeschränkte soziale Teilhabe hinweisen. Dazu gehören ein höherer Anteil Alleinlebender, prozentual geringere Ausgaben für kulturelle und soziale Aktivitäten, ein geringeres Engagement im zivilgesellschaftlichen Bereich, eine erhöhte Stigmatisierungswahrnehmung, ein geringeres Teilhabeempfinden und eine schlechtere Beurteilung des subjektiven Gesundheitszustands (Beste, Bethmann & Gundert, 2014; Knuth, Stegmann & Zink 2014; Christoph, 2016).
- Beratung von Menschen mit der **Erfahrung generationenübergreifender Arbeitslosigkeit und sozialräumlicher Konzentration in bestimmten Stadtteilen**: In vielen deutschen Städten ballen sich Personen mit SGB-II-Leistungsbezug zunehmend in bestimmten Stadtteilen (Helbig & Jähnen, 2018). Die Gefahr sozialer Benachteiligung, verfestigter Milieubildung und der intergenerationellen Verfestigung von Bildungsarmut und anderen Armutsrisiken ist hier besonders ausgeprägt (Mögling, Tillmann & Reißig, 2015; Groh-Samberg & Voges, 2012).

Vor dem Hintergrund dieser Bedarfslagen und Rahmenbedingungen liegt eine besondere Aufgabe von Beratung im SGB II in der Herausarbeitung vorhandener Kompetenzen, Ressourcen und stabilisierender Persönlichkeitsmerkmale langzeitarbeitsloser Menschen. Anknüpfungspunkte für die Reduzierung bzw. Beendigung von Hilfebedürftigkeit können dann beispielsweise besondere Interessen und Erfahrungen sein. Insoweit übernimmt die Beratung im SGB II verstärkt **ganzheitliche und teilhabeorientierte Funktionen und Aufgaben** (Rübner, 2020). Sie zielt auf die Erhaltung oder Wiedererlangung von Beschäftigungsfähigkeit, die Verbesserung sozialer Teilhabe sowie auf die mittel- bis langfristige Beseitigung bzw. Verringerung des Hilfebedarfs durch Integration in Beschäftigung. Die rechtlichen Anknüpfungspunkte hierfür finden sich in den §§ 1, 4, 14, 16a, 16d, 16e, 16h, 16i, 18 SGB II verankert (vgl. Kap. 2).

Die ganzheitliche beschäftigungsorientierte Beratung knüpft an die Elemente der Beratungskonzeption an: Dazu gehören die Handlungsprinzipien (vgl. Kap. 4), das Prozessmodell der Beratung (vgl. Kap. 5) und der fachliche Bezugsrahmen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (vgl. Kap. 6). Anknüpfungspunkte ergeben sich aus dem Handlungsfeld der BA zur Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit und der Hilfebedürftigkeit, in dem innovative Strategien erprobt und wissenschaftlich begleitet werden (vgl. Kap. 8).

Zu den **Kennzeichen und Merkmalen einer ganzheitlichen beschäftigungsorientierten Beratung** gehören folgende Punkte:

- **Mehrdimensionalität:** Im Hinblick auf mögliche Hilfebedarfe und vorhandene Ressourcen ist der Klärung der aktuellen Situation ausreichend Raum zu geben. Hierzu gehören eine gemeinsame und facettenreiche Auseinandersetzung mit der Bildungs- und Berufsbiografie (Verlauf, Erfahrungen, Arbeitsvermögen, Interessen usw.), eine behutsame Thematisierung sozialintegrativer Fragestellungen (z. B. Umgang mit Arbeitslosigkeit, familiäre Situation, finanzielle Lage, Gesundheit) sowie die Einbeziehung der Bedarfe und Handlungsmöglichkeiten von Mitgliedern der Bedarfsgemeinschaft und der Sichtweisen von Netzwerkpartnern. Dabei entfaltet sich die Komplexität einer Bedarfslage in vielen Fällen erst schrittweise und auf Basis einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit.
- **Ganzheitliche Zielarbeit:** Erstrebenswerte Ziele zu haben, wird in der Forschung häufig als eine wichtige Quelle des Wohlbefindens angesehen. Ziele können zum Ausdruck bringen, was, in welchem Zeitraum und oftmals auch wozu etwas angestrebt werden soll (Maier, Heckhausen & Steinmann, 2019). Fehlende oder unzureichende Einbindung in Bildung, Ausbildung und Arbeit sowie lang andauernde Arbeitslosigkeit stellen hier besondere Risikomerkmale dar. In der Beratung geht es darum, mit der leistungsberechtigten Person geeignete beschäftigungs- und teilhabeorientierte Ziele unter Berücksichtigung und ggf. Einbeziehung der Mitglieder der Bedarfsgemeinschaft (wieder neu) zu erarbeiten, auf deren Realisierbarkeit zu achten, die notwendige Zielbindung über die Zeit aufrechtzuerhalten und (ausbleibende) Zielfortschritte zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Zielarbeit stellt sich dabei als fortlaufender Prozess dar, bei dem auf verschiedene Beratungsmethoden zurückgegriffen werden kann (Fachgruppe Case Management, 2018).
- **Kleinschrittiges Vorgehen und enge Begleitung:** Veränderungen in komplexeren Fallgestaltungen können in der Regel nur in kleinen Schritten und Arbeitspaketen über einen längeren Betreuungszeitraum erzielt werden. Auch Hilfsangebote und Maßnahmen müssen in Gesprächen häufig erst vorbereitet und angebahnt werden. Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse in komplexeren Fallgestaltungen ist in der Regel eine engere individuelle Betreuung als in der Regelvermittlung und in bestimmten Situationen auch eine unmittelbare Begleitung der Leistungsberechtigten (Wendt 2012; IAQ et al. 2019).
- **Soziale Aktivierung und Teilhabe:** Bei sehr arbeitsmarktfernen Personen sind teilweise zunächst bestimmte Alltagskompetenzen und soziale Fähigkeiten zu aktivieren, um eine Annäherung an die Anforderungen von Erwerbsarbeit, Aus- und Weiterbildung zu ermöglichen (Freier, 2016). Dazu können z. B. die Entwicklung und Förderung von Schlüsselkompetenzen für den beruflichen Alltag, der Aufbau von Tagesstrukturen über einen längeren Zeitraum, gesundheitsförderliche Verhaltensweisen, Hilfen bei Behördengängen und Antragstellungen oder regelmäßige Sozialkontakte außerhalb des Bekanntenkreises gehören. Dies erfordert ein hohes Maß an Sensibilität und kommunikativen Fähigkeiten aufseiten der Fachkräfte, um hier die nötige Aufgeschlossenheit und Bereitschaft bei den betroffenen Personen zu erzeugen, sich auf diese Themen und Angebote einzulassen.
- **Flexible Beratungssettings und Hilfekoordinierung:** In komplexeren Fallkonstellationen ist je nach Bedarf und Zielgruppe auf verschiedene Beratungssettings wie aufsuchende Beratung, Beratung von Bedarfsgemeinschaften, multiprofessionelle Beratung und Organisation von Peer-Groups zurückzugreifen (BA, 2018). Nur in seltenen Fällen kann der Beitrag eines einzelnen Trägers oder kann eine einzelne Maßnahme die Hilfebedürftigkeit beenden. In der Regel müssen die Beiträge und die Schrittfolge einzelner Hilfemaßnahmen im Netzwerk koordiniert und abgestimmt werden.

Geeignete Anknüpfungspunkte für die schrittweise Ausarbeitung einer ganzheitlichen beschäftigungsorientierten Beratungsperspektive bietet das Zusammenspiel mit den Erprobungsansätzen im Handlungsfeld zur Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit und der Hilfebedürftigkeit (vgl. Kap. 8).

## 8 Anschlussperspektiven für die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption

In Kapitel 8 werden Anschlussperspektiven für die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption aufgezeigt. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Weiterentwicklung von Detailkonzepten zu aktuellen Themenfeldern der Beratung gelegt. Dazu gehören die Lebensbegleitende Berufsberatung (LBB), die Beratung in den Bereichen Markt und Integration, die Beratung zur inklusiven Teilhabe am Arbeitsleben und neue Beratungsformen im SGB II zur Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit.

Mit dem vorliegenden Grundlagenpapier wurde der gemeinsame, rechtskreisübergreifende Rahmen der Beratungskonzeption abgesteckt, das Grundverständnis von Beratung erläutert und zentrale Konzeptelemente bestimmt. Davon ausgehend erfolgt die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption schrittweise und auf unterschiedlichen Ebenen. Als Erstes wird ein **Transferpapier** erstellt, das sich an Fach- und Führungskräfte sowie Multiplikatoren wendet, die sich einen kompakten Überblick über die zentralen Eckpunkte der Beratungskonzeption verschaffen wollen. Die weitere Aktualisierung betrifft im Wesentlichen zwei Ebenen:

- **Detailkonzepte:** Zu ausgewählten und aktuellen Themenfeldern der Beratung in der BA werden soweit erforderlich zielgruppenspezifische Unterlagen und Konzepte erstellt. Die Handbücher I–IV (u. a. Rübner & Sprengard, 2010) fließen in die Detailkonzepte ein, werden als solche aber nicht weitergeführt.
- **Methodenpool:** Der bestehende Pool aus Methoden, Techniken und Beratungstools, die in unterschiedlichen Settings und Handlungsfeldern eingesetzt werden können, wird aktualisiert und weiterentwickelt.

Die aktualisierten und neu erstellten Materialien sollen einen gezielten und unkomplizierten Zugriff für die Praxis ermöglichen, das Handlungsrepertoire der Beraterinnen und Berater in der BA erweitern und als Grundlage für die individuelle und institutionelle Aus- und Weiterbildung dienen. Hierzu sind geeignete Wissensplattformen und Lernformate zu entwickeln.

Die Weiterentwicklung von Detailkonzepten wird sich an **vier Themenfeldern** orientieren (vgl. Abb. 7):

1. der Lebensbegleitenden Berufsberatung (LBB),
2. der Beratung in den Bereichen Markt und Integration,
3. der Beratung zur inklusiven Teilhabe am Arbeitsleben,
4. den neuen Beratungsformen im SGB II zur Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit.



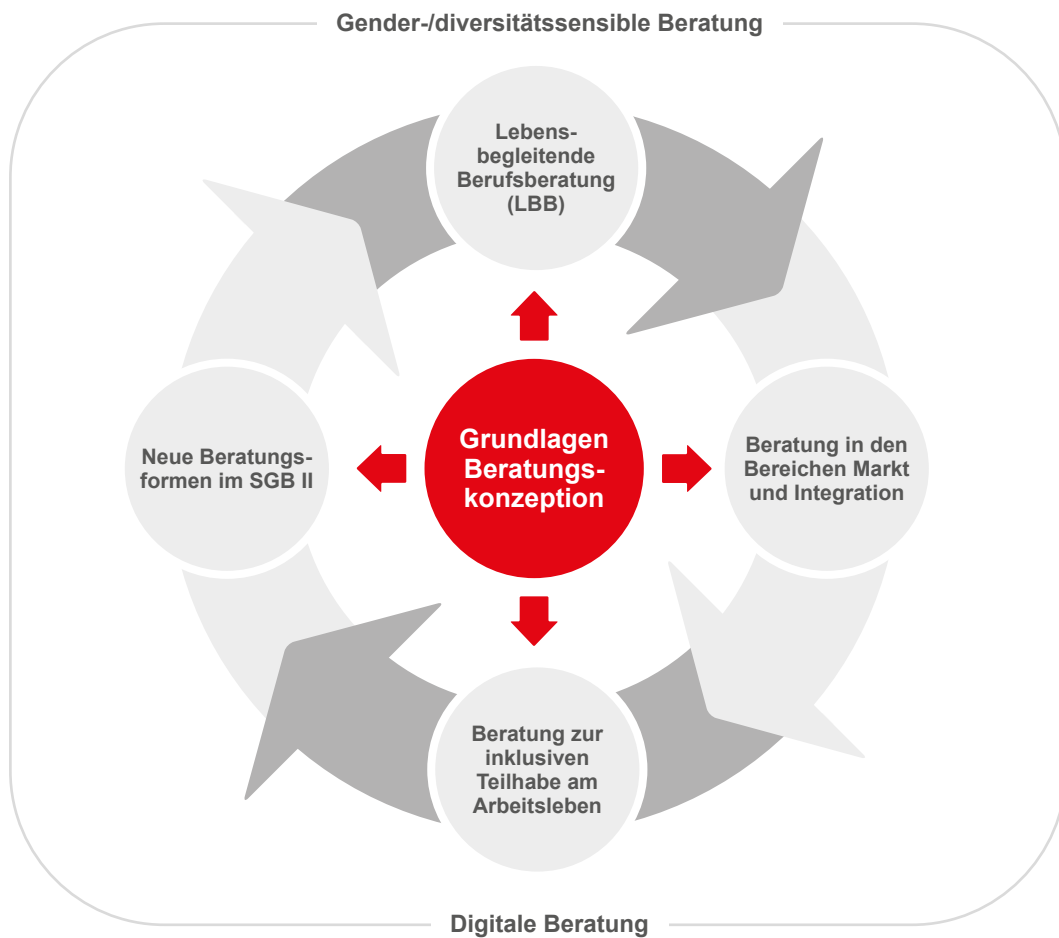


Abbildung 7: Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption

Die Ausarbeitung von **digital unterstützten Beratungsformen** und die **gender-/diversitätssensible Beratung** stellen Querschnittsaufgaben dar, die in alle vier Themenfelder einfließen wird.

Für ausgewählte Fragestellungen werden wissenschaftliche **Studien und Entwicklungsprojekte** durchgeführt, die zur evidenzbasierten Weiterentwicklung der Beratungskonzeption beitragen sollen und an die bestehenden Studien zur Umsetzung, Praxis und Wirkung von Beratung in der BA anschließen (vgl. Kap. 1.1). Weitergehender Forschungsbedarf besteht u. a. in den Punkten Qualität und Wirksamkeit der Beratung, Qualifikation und Professionalisierung der Fachkräfte, neue Beratungsformen im SGB II sowie bei Querschnittsthemen wie der Netzwerkarbeit, dem Wissensmanagement und der Digitalisierung im Kontext von Beratung sowie dem reflektierten Umgang mit Diversität.

In diesem Sinne versteht sich die Weiterentwicklung der Beratungskonzeption als Teil eines fortlaufenden **Prozesses der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung**, der sich auf neue Herausforderungen und unvorhergesehene Entwicklungen einstellen kann.

## Literatur

- Bach, H. W. (2011). *Berufliche Partizipation blinder, sehbehinderter und mehrfach behinderter Hochschulabsolventen in Deutschland*. Der Einfluss von Beratung. Eine empirische Studie. Mannheim. HdBA-Bericht. 2011/04. [05.05.2020].
- 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.
- Bamberger, G. G. (2015). *Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Bartelheimer, P. (2017). Beratung als Arbeitsmarktdienstleistung. Konzepte und Zugänge zu wirkungsorientierter Evaluation. In K. Schober & J. Langner (Hrsg.), *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung* (S. 135–148). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Bellmann, L. & Helmrich, R. (Hrsg.) (2014). *Unternehmerische Herausforderungen zu Beginn des demografischen Einbruchs*. Bielefeld: W. Bertelsmann. [05.05.2020].
- Bernhard, S., Freier, C., Ramos Lobato, P., Senghaas, M. & Stephan, G. (2019). Vertragsbeziehungen zwischen Jobcentern und Arbeitslosen. Eingliederungsvereinbarungen aus Sicht von Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittlern. *IAB-Forschungsbericht*, 02/2019.
- Beste, J., Bethmann, A. & Gundert, S. (2014). Sozialstruktur und Lebensumstände: Materielle und soziale Lage der ALG-II-Empfänger. *IAB-Kurzbericht*, 24/2014.
- Beste, J. & Trappmann, M. (2016). Erwerbsbedingte Abgänge aus der Grundsicherung: Der Abbau von Hemmnissen macht's möglich. *IAB-Kurzbericht*, 21/2016.
- Bimrose, J., Barnes, S. A. & Hughes, D. (2008). *Adult career progression and advancement: A five year study of the effectiveness of guidance*. London: Warwick Institute for Employment Research and the Department for Innovation, Universities and Skills.
- Blustein, D. L., Kenna, A. C., Gill, N. & Devoy, J. E. (2008). The psychology of working: A new framework for counseling practice and public policy. *The Career Development Quarterly*, 56, 294–308.
- Blustein, D. L., Medvide, M. B. & Wan, C. M. (2011). A critical perspective of contemporary unemployment policy and practices. *Journal of Career Development*, 39, 341–356.
- Boockmann, B. (2017). Integration qualitativer und quantitativer Wirkungsanalyse: Die Evaluation der Berufseinstiegsbegleitung. In K. Schober & J. Langner (Hrsg.), *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung* (S. 177–190). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Brown, D. (Ed.). (2013). *Career information, career counseling and career development* (10 rev. ed). Harlow: Pearson Education.
- Brown, D. & Brooks, L. (1994). *Karriere-Entwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- Bundesagentur für Arbeit (2017). *Grundlagen einer Beratungskonzeption für die Grundsicherung für Arbeitssuchende. Beratungskonzeption SGB II*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2018). *Leitgedanken unserer Strategie zur Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit und der Hilfebedürftigkeit*. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2019a). *Lebensbegleitende Berufsberatung*. BA-Intranet. [05.05.2020].
- Bundesagentur für Arbeit (2019b). *Leitfaden Lebensbegleitende Berufsberatung*. Stand 12/2019. BA-Intranet. [05.05.2020].
- Bundesagentur für Arbeit (2019c). *Weisung zur Lebensbegleitenden Berufsberatung vom 19/12/2019*. [24.02.2020].
- Bundesagentur für Arbeit (2020). *Strategie 2025. Heute für morgen*. 3. überarbeitete Auflage. Stand 2/2020. BA-Intranet. [05.05.2020].
- Bürgi, A. & Eberhart, H. (2006). *Beratung als strukturierter und kreativer Prozess. Ein Lehrbuch für die ressourcenorientierte Praxis*. Göttingen.
- Christoph, B. (2016). *Materielle Lebensbedingungen im Grundsicherungsbezug*. *WSI-Mitteilungen*, 69, 344–352.
- Christoph, B., Gundert, S., Hirsland, A., Hohendanner, C., Hohmeyer, K. & Ramos Lobato, P. (2015). *Ein-Euro-Jobs und Beschäftigungszuschuss: Mehr soziale Teilhabe durch geförderte Beschäftigung?* *IAB-Kurzbericht*, 03/2015.
- Conen, M. L. & Cecchin, G. (2007). *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden. Therapie und Beratung in Zwangskontexten*. Heidelberg: Carl Auer.
- DIMDI. Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (2005): *Internationale Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit*. Köln: DIMDI.
- Dörner, D. (1987). *Problemlösen als Informationsverarbeitung* (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Dörner, D. (2012). *Emotion und Handeln*. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen* (S. 101–119). Berlin: Springer.
- Dunkel, W. (2011). *Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten*. In A. Evers, R. G. Heinze & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste*. Wiesbaden: VS.
- Egan, G. (2014). *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping* (10 ed.). Belmont: Brooks/Cole.
- Enoch, C. (2011). *Dimensionen der Wissensvermittlung in Beratungsprozessen: Gesprächsanalysen der beruflichen Beratung*. Wiesbaden: VS.
- Ertelt, B.-J. & Schulz, W. E. (2015). *Handbuch Beratungskompetenz: Mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fachgruppe CM in der Arbeitsmarktintegration (2018). *Zielarbeit im Case Management*. Ein theoretischer und praktischer Wegweiser für die Zielarbeit im Case Management. Gesamtedaktion: R. Göckler, U. Jäger & M. Rübner. *Workbook Zielarbeit im Case Management*. [05.05.2020].

- Freier, C. (2016). *Soziale Aktivierung von Arbeitslosen? Praktiken und Deutungen eines neuen Arbeitsmarktinstruments*. Bielefeld: transcript.
- Fuchs, P., Fuchs, S., Hamann, S., Wapler, R. & Wolf, K. (2017). Pilotierung der Weiterbildungsberatung durch die Bundesagentur für Arbeit. Implementationsstudie und quantitative Begleitforschung. *IAB-Forschungsbericht, 01/2017*.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 14–38.
- Gasteiger, R. M. (2007). *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Gieseke, W. & Stimm, M. (2016): *Praktiken der professionellen Bildungsberatung: Innensichten auf die Entscheidungsfindung im Beratungsprozess*. Wiesbaden: Springer.
- Gutknecht, D. (2015). *Bildung in der Kinderkrippe: Wege zur professionellen Responsivität*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Göckler, R. & Rübner, M. (2019). *Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement: Professionelle Standards und Variantenvielfalt des Case Managements in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II)* (6. Aufl.). Regensburg: Walhalla.
- Göckler, R., Rübner, M., Kohn, K. H., Jäger, U. & Franck, M. (Hrsg.) (2014). *Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln: Standards für die Arbeitsförderung (SGB III) und Grundsicherung (SGB II)*. Regensburg: Walhalla.
- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Großmaß, R. (2010). Hard to reach – Beratung in Zwangskontexten. In C. Labonté-Roset, H.-W. Hoefert & H. Cornel (Hrsg.), *Hard to reach. Schwer erreichbare Klienten in der Sozialen Arbeit* (S. 173–185). Berlin: Schibri.
- Groh-Samberg, O. & Voges, W. (2012). Armut und soziale Ausgrenzung. In S. Mau & N. M. Schöneck (Hrsg.), *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands* (S. 58–79). Wiesbaden: VS.
- Hagemann, L. & Ruth, M. (2019). *Schnittstellen in der Sozialpolitik. Eine Analyse am Beispiel der Einrichtung von Jugendberufsagenturen*. IAQ-Report 02/2019. [05.05.2020].
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2018): *Motivation und Handeln* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Helbig, M. & Jähnen, S. (2018). Wie brüchig ist die soziale Architektur unserer Städte? Trends und Analysen der Segregation in 74 deutschen Städten. *WZB Discussion Paper P 2018–001*.
- Henkelman, J. & Paulson, B. (2006). The client as expert: Researching hindering experiences in counselling. *Counselling Psychology Quarterly, 19*(2), 139–150.
- Hirschi, A. (2013). Berufswahltheorien. Entwicklung und Stand der Diskussion. In Brüggemann u. a. (Hrsg.), *Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (S. 27–41). Münster: Waxmann.
- Hirschi, A., Haenggli, M., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. & Spurk, D. (2018). Karriere-Ressourcen messen: Validierung der deutschsprachigen Version des Karriere-Ressourcen Fragebogens. *Diagnostica, 65*, 133–141.

- Hirschi, A., Marciniak, J. & Steiner, R. (2019). Berufswahlbereitschaft bei Jugendlichen – Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Berufswahl wichtig? *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 48, 6–9.
- Hofmann, B., Krug, G., Kruppe, T., Kupka, P., Osiander, C., Stephan, G., Stops, M. & Wolff, J. (2014). Beratung und Vermittlung von Arbeitslosen. Ein Literaturüberblick zu Ausgestaltung und Wirkung. *Sozialer Fortschritt*, 11, 276–285.
- Hooley, T. (2015). *Die Evidenzbasierung lebensbegleitender Beratung. Ein Wegweiser zu zentralen Forschungsergebnissen für eine effektive Politik und Praxis*. European Lifelong Guidance Policy Network, ELGPN (Hrsg.). Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Höft, S. & Rübner, M. (2019). Berufswahlbereitschaft und Ausbildungsreife. In S. Kauffeld & D. Spurr (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 63–84). Berlin: Springer.
- Höft, S., Rübner, M. & Beurer, D. (2019). Individuelle Studienwahlbereitschaft als Mediator für den wahrgenommenen Nutzen von Online-Self-Assessments zur Studienorientierung. *Zeitschrift Empirische Pädagogik*, 33, 383–402.
- IAQ, ZEW, zoom & SOKO (2019). Evaluation des Bundesprogramms „Soziale Teilhabe am Arbeitsmarkt“ (3. Zwischenbericht). *BMAS-Forschungsbericht 531*. [05.05.2020].
- Irimia, E. (2008). *Probleme und Perspektiven der beruflichen Integration Blinder und hochgradig sehbehinderter Menschen*. München: Utz.
- Jenschke, B., Schober, K. & Langner, J. (2014). *Lebensbegleitende Bildungs- und Berufsberatung in Deutschland: Strukturen und Angebote*. (2., überarb. Aufl.). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Kallmeyer, W. (2000). Beraten und Betreuen: zur gesprächsanalytischen Untersuchung von helfenden Interaktionen. *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung*, 1, 227–252.
- Kaufhold, M. (2009). Berufsbiographische Gestaltungskompetenz. In A. Bolder & R. Dobischat (Hrsg.), *Eigen-Sinn und Widerstand. Bildung und Arbeit* (S. 220–228). Wiesbaden: VS.
- Klingert, I. & Lenhart, J. (2017). Jobcenter-Strategien zur Arbeitsmarktintegration von Langzeitarbeitslosen. *IAB-Forschungsbericht*, 03/2017.
- Knauth, B. & Wolff, S. (1989). Die Pragmatik von Beratung. Ein konversationsanalytischer Beitrag zur Theorie sozialer Dienstleistungen. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 2, 327–344.
- Knuth, M., Stegmann, T. & Zink, L. (2014). Die Wirkungen des Bundesprogramms „Perspektive 50plus“. Chancen für ältere Langzeitarbeitslose. *IAQ-Report Nr. 2014-01*. Duisburg.
- Königswieser, R., Gebhardt, J., Hillebrand, M. & Sonuç, E. (2013). *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lent, R. W. & Brown, S. D. (2013). Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60, 557–568.
- Locke, E. A. & Gary P. L. (1994). Goal Setting Theory. In H. F. O’Neil & M. Drillings (Eds.), *Motivation: Theory and Research* (pp. 13–29), Hillsdale: Routledge.

- Kupka, P., Oschmiansky, F. & Popp, S. (2017). Wahl- und Handlungsmöglichkeiten psychisch kranker Menschen im SGB II. *Zeitschrift für Sozialreform*, 63, 415–446.
- Maier, G. W., Heckhausen, J. & Steinmann, B. (2019). Management persönlicher beruflicher Ziele. Auswählen, verfolgen oder verändern. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 193–215). Berlin: Springer.
- MASQT (Hrsg.) (2000). *Modellprojekt „Sozialbüros“ NRW*. Endbericht. Düsseldorf: Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie.
- McLeod, J. (2004). *Counselling eine Einführung in Beratung*. Tübingen: Dgvt-Verlag.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2015). *Motivierende Gesprächsführung: Motivational Interviewing* (3. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.
- Mögling, T., Tillmann, F. & Reißig, B. (2015). *Entkoppelt vom System. Jugendliche am Übergang ins junge Erwachsenenalter und Herausforderungen für Jugendhilfestrukturen. Eine Studie des Deutschen Jugendinstituts im Auftrag der Vodafone Stiftung Deutschland*. Düsseldorf: Vodafone Stiftung. [05.05.2020].
- Muscat, A. C. (2005). Ready, set, go: the transtheoretical model of change and motivational interviewing for “fringe” clients. *Journal of Employment Counseling*, 42, 179–191.
- Nestmann, F. (2004). Ressourcenorientierte Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek, *Das Handbuch der Beratung. Band 2: Ansätze, Methoden und Felder* (3. Auflage) (S. 725–736). Tübingen: Dgvt.
- Nestmann, F. (2012). Zwangsberatung ist keine Beratung – Beratung braucht die Freiheit der Wahl. *Verhaltenstherapie und Psychosoziale Praxis*, 44(1), 23–28.
- NICE (2016). European Competence Standards for the Academic Training of Career Practitioners. In Ch. Schiersmann, S. Einarsdóttir, J. Katsarov, J. Lerkkanen, R. Mulvey, J. Pouyau, K. Pukelis & P. Weber (Eds.), *NICE Handbook Vol. II*. Opladen: Barbara Budrich.
- Opaschowski, H. W. (2013). Die neue Arbeitswelt denken. In A. Pappmehl & H. J. Tümmers, *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert* (S. 203–209). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oschmiansky, F., Popp, S., Riedel-Heller, S., Schwarzbach, M., Gühne, U. & Kupka, P. (2017). Psychisch Kranke im SGB II: Situation und Betreuung. *IAB-Forschungsbericht*, 14/2017.
- Paul, K. & Moser, K. (2019). Ursachen und Auswirkungen von Arbeitslosigkeit. Folgen für die Laufbahngestaltung und Karriereberatung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 655–685). Berlin: Springer.
- Peters, E., Langer, T., Rübner, M. & Sprengard, B. (2010). *Handbuch für Arbeitsvermittlerinnen und Arbeitsvermittler. Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit* (Band II). Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Peterson, G. W., Sampson, P. J., Lenz, J. G. & Reardon R. C. (2002). A Cognitive Information Processing Approach to Career Problem Solving and Decision Making. In D. Brown (Ed.), *Career Choice and Development* (4th ed.) (pp. 312–369). San Francisco: Jossey-Bass.

- Pohlmann, M. (2006). Beratung als Interaktionsform – Perspektiven, Trends und Herausforderungen. In M. Pohlmann & T. Zillmann (Hrsg.), *Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen* (S. 312–369). München: Oldenbourg.
- Rat der Europäischen Union (2004): *Entwurf einer Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über den Ausbau der Politiken, Systeme und Praktiken auf dem Gebiet der lebensbegleitenden Beratung* Dokument 9286/04 EDUC 89 SOC 234. Brüssel. [05.05.2020].
- Rat der Europäischen Union (2008): *Entschließung des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über „Bessere Integration lebensbegleitender Beratung in Strategien lebenslangen Lernens“*, Dokument 14398 EDUC 241 SOC 607. [05.05.2020].
- Reinecker, H. (2005). *Grundlagen der Verhaltenstherapie*. Weinheim: Beltz.
- Rogers, C. R. (2009). *Eine Theorie der Psychotherapie*. München: Ernst Reinhardt.
- Rottinghaus, P. J., Eshelman, A., Gore, J. S., Keller, K. J., Schneider, M. & Harris, K. L. (2017). Measuring change in career counseling: Validation of the Career Futures Inventory-Revised. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 17, 61–75.
- Rübner, M. (2017). Zwischen Berufswahl und beruflicher Eingliederung. Themenschwerpunkte und Gesprächstypen in der Berufsberatung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 113, 461–489.
- Rübner, M. (2018). Direktiv, reflexiv oder informativ? Beratungsstile in der Berufsberatung. *neue praxis*, 48, 478–495.
- Rübner, M. (2020). Ganzheitliche Beratung und Betreuung im SGB II? Ansatzpunkte für eine Horizonterweiterung. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 167, 83–85.
- Rübner, M. & Göckler, R. (2014). Beratung in der Arbeitsförderung und Grundsicherung. In R. Göckler, M. Rübner, K.-H. Kohn, U. Jäger & M. Franck (Hrsg.), *Beschäftigungsorientiert beraten und vermitteln. Standards für die Arbeitsförderung (SGB III) und Grundsicherung (SGB II)* (S. 247–301). Regensburg: Walhalla.
- Rübner, M. & Höft, S. (2017). Erwartungen, Interventionen, Wirkungen. Junge Menschen bei der Berufsberatung. *Zeitschrift für Sozialreform*, 63(1), 103–135.
- Rübner, M. & Höft, S. (2019a). Berufswahl als mehrdimensionaler Prozess. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 39–62). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rübner, M. & Höft, S. (2019b). Webbasiertes Selbsteinschätzungstool in der Beratung junger Menschen. Eine explorative Feldstudie zu Anwendungsmöglichkeiten und Nutzen. *dvb-forum*, 58, 50–57.
- Rübner, M. & Höft, S. (2020). Handlungsbereitschaft, Zuversicht und subjektives Belastungserleben. Zur Bedeutung psychologischer Laufbahnfaktoren bei der Bewältigung von Arbeitslosigkeit. In R. Conrads, T. Freiling, A. Müller-Osten & J. Porath (Hrsg.), *Zukünftige Arbeitswelten. Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung* (S. 281–296). Wiesbaden: Springer.

- Rübner, M. & Sprengard, B. (2010). *Handbuch für Berufsberaterinnen und Berufsberater*. (Band I). Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Schiersmann, C., Friesenhahn, J. & Wahl, A. (2016). *Synergetisch beraten im beruflichen Kontext: Selbstorganisation sichtbar machen*. (Vol. 6). Hogrefe.
- Schiersmann C., Petersen, C. & Weber, P. (2017). *Beratungskompetenz in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Instrumente zur Erfassung, Bewertung und Reflexion der Beratungskompetenz*. Bielefeld: WBV.
- Schiersmann, C. & Thiel, H. U. (2012). Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von ‚Schulen‘ und ‚Formaten‘. In C. Schiersmann & H.-U. Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 14–78). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schiersmann, C. & Weber, P. (Hrsg.) (2013). *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schiersmann, C. & Weber, P. (2017). Wirkdimensionen in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung und Anforderungen an deren Erfassung. In K. Schober & J. Langner (Hrsg.), *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung* (S. 37–48). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (2013). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schober, K. & Langner, J. (Hrsg.) (2017). *Wirksamkeit der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Beiträge zur Wirkungsforschung und Evidenzbasierung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schütz, H., Kupka, P., Koch, S. & Kaltenborn, B. (2011). Eingliederungsvereinbarungen in der Praxis: Reformziele noch nicht erreicht. *IAB-Kurzbericht, 18/2011*.
- Schütz, H., Steinwede, J., Schröder, H., Kaltenborn, B., Wielage, N., Christe, G. & Kupka, P. (2011). *Vermittlung und Beratung in der Praxis. Eine Analyse von Dienstleistungsprozessen am Arbeitsmarkt*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Senghaas, M., Bernhard, S. & Freier, C. (2020). Eingliederungsvereinbarungen aus Sicht der Jobcenter. *IAB-Kurzbericht, 05/2020*.
- SOFI (2011). Evaluation/Implementationsanalyse zum Projekt „Interne ganzheitliche Unterstützung zur Integration im SGB III“ (PINGUIN): Agenturen Bautzen, Leipzig, Mönchengladbach. Schlussbericht. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut.
- Statistik der BA (2019). *Die Arbeitsmarktsituation von langzeitarbeitslosen Menschen (Juni 2019)*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Thiel, H. U. (2003). Phasen des Beratungsprozesses. In C. Krause (Hrsg.), *Pädagogische Beratung: Grundlagen und Praxisanwendung* (S. 73–84). Paderborn: Schöningh.
- Thiel, H. U. (2016): Kommunikation und Reflexion in der Beratung. In W. Gieseke & D. Nittel (Hrsg.), *Handbuch Pädagogische Beratung über die Lebensspanne* (S. 484–492). Weinheim: Juventa.



- Van den Berg, G. J., Hofmann, B., Stephan, G. & Uhlendorff, A. (2014). Was Vermittlungsfachkräfte von Eingliederungsvereinbarungen halten. Befragungsergebnisse aus einem Modellprojekt. *IAB-Forschungsbericht*, 11/2017.
- Van Hooft, E. A. J., Wanberg, C. R. & Van Hoyer, G. (2013). Moving beyond job search quantity towards a conceptualization and self-regulatory framework of job search quality. *Organizational Psychology Review*, 3, 3–40.
- Wang, M. & Wanberg, C. R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 546–563.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H. & Jackson, D. D. (2007). *Menschliche Kommunikation*. Huber.
- Weber, P. (2013). *Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung – eine Untersuchung von Qualitätsmerkmalen, Qualitätsmodellen und eines Netzwerks zu deren politischen Implementierung in Europa unter Berücksichtigung der Theorie der Selbstorganisation*. Heidelberg: Universität Heidelberg.
- Weber, P. & Katsarov, J. (2013). Die „Offene Methode der Koordinierung“ als Ansatz zur Verbesserung der Qualität in der Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. In C. Schiersmann & P. Weber (Hrsg.), *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts* (S. 55–94). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Weber, P. (2014). Systemische Bildungs- und Laufbahnberatung für Menschen mit schwachem Bildungshintergrund und eingeschränkten Arbeitsmarktchancen. Die Bedeutung von Wissen im Beratungsprozess. In W. Krieger (Hrsg.), *Beschäftigungsförderung und Betriebliche Soziale Arbeit. Sozialpädagogisch-systemische Perspektiven im Kontext von Erwerbstätigkeit. Systemische Impulse für die Soziale Arbeit*. Band 3. (S. 139–168). Stuttgart: ibidem.
- Wehrich, M. & Dunkel, W. (2003). Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 55(4), 758–781.
- Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: a conceptual clarification. In D. S. Rychen (Ed.), *Defining and selecting key competencies* (pp. 45–65). Göttingen: Hogrefe & Huber.
- Wendt, W. R. (2012). Der Horizont von Beratung im Case Management. In W. R. Wendt (Hrsg.), *Beratung und Case Management* (S. 1–75). Heidelberg: Medhochzwei.
- Zobrist, P. & Kähler, H. D. (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erforderlich sein kann* (3. Aufl.). München: Ernst Reinhardt.





**Herausgeberin**

Bundesagentur für Arbeit,  
90327 Nürnberg  
Zentrale AM 51  
Februar 2021  
[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

Druck: MKL Druck GmbH & Co.KG  
Graf-Zeppelin-Ring 52, 48346 Ostbevern



Einfach QR-Code mit  
Smartphone scannen.