

© www.christian-scheller.de

# Fallmanagement

in der privaten Arbeitsvermittlung

Dipl.VerW. Simone Fröhlich, Fallmanagerin  
 Dipl.VerW. Christian Scheller, Arbeitsvermittler

Wolfsburg und Heidelberg, den 20.09.2005

**DB** Teilnehmerexemplar:  
 Zertifikatsstudiengang (FH)  
 Personalberatung und  
 Personalvermittlung

## A. Organisatorisches

### 1. Hinweise zur Veranstaltung und zum vorliegenden Skript

Begriffe wie Fallmanagement und Fallmanager werden in Deutschland derzeit fast inflationär verwandt. Die Betrachtung der Materie erfolgt allerdings häufig unter sozialpsychologischen oder gesellschaftspolitischen Schwerpunkten. Vor dem Hintergrund, dass das Konzept in Deutschland zuerst im öffentlichen Gesundheitswesen und später in der sozialen Arbeit angewandt und an die Bedürfnisse dieser Bereiche angepasst wurde, ist dieses Herangehen an die Materie verständlich. Im Rahmen der so genannten „Hartz- Reformen“ erfolgte schließlich die Übertragung auf die staatliche Arbeitsverwaltung - ebenfalls (leider) mit einem starken sozialpsychologischen Fokus.

Die Grundidee des Fallmanagements ist eine sehr rationale und kann auf fast alle Bereiche übertragen werden - auch ein Wohnungsmakler oder der Angestellte im Reisebüro hat Fälle zu managen. Wie dies im Einzelfall wirtschaftlich und unter wirksamen Einsatz der vorhandenen Ressourcen erledigt werden kann, ist Betrachtungsgegenstand des Fallmanagements.

Durch die aktive Mitwirkung am Arbeitsmarktausgleich ist die private Vermittlung ein wichtiger Faktor bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit geworden. Allerdings wird dieses Geschäft nicht aus Gemeinnutz oder sozialem Engagement heraus betrieben - man ist sich der besonderen Verantwortung auf diesem Gebiet bewusst - ist aber auch gezwungen, erfolgreich zu sein und wirtschaftlich zu arbeiten. Auf diese Aspekte muss ein für die private Vermittlung geeignetes Fallmanagement Rücksicht nehmen.

Im Verlauf der Veranstaltung lernen Sie daher eine eher betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise des Fallmanagements kennen - der Managementaspekt und wirtschaftliche Überlegungen stehen dabei im Vordergrund. Mit der Hilfe eines modernen Fallmanagements können Fälle in der Vermittlung auf den Einzelfall bezogen, rationaler gestaltet werden sowie Prozesse wirtschaftlich und vor allem wirksam ineinander greifen.

### 2. Ihre Referenten

**Simone Fröhlich:** Die Diplom-Verwaltungswirtin war nach ihrem Studium am Fachbereich Arbeitsverwaltung in Mannheim als Arbeitsvermittlerin tätig. Nach Ihrer Beraterqualifizierung war sie Arbeitsberaterin im Arbeitsamt Wolfsburg und hat Ratsuchende in Fragen der Aus- Fortbildung und der Förderung der beruflichen Weiterbildung beraten. Sie war für die Planung, Einrichtung und Betreuung von Bildungsmaßnahmen zuständig. Derzeit ist Sie Fallmanagerin in der Arbeitsgemeinschaft Wolfsburg.

**Christian Scheller:** Der Diplom-Verwaltungswirt war nach seinem Studium am Fachbereich Arbeitsverwaltung in Mannheim als Arbeitsvermittler in den Arbeitsagenturen Wolfsburg und Gifhorn tätig. An der Fachhochschule der Bundesagentur für Arbeit, der Berufsakademie Mannheim, der Fachhochschule Heidelberg sowie bei weiteren Einrichtungen wirkt er in der Aus- und Fortbildung von Arbeitsvermittlern und Personalfachkräften mit. Zu seinen Schwerpunkten zählen die Bereiche Personalmanagement, Arbeitsvermittlung, Jobsearchstrategien, Marketing, Controlling, Management, berufliche Rehabilitation sowie Recht der Arbeitsförderung.  
Internet: [www.christian-scheller.de](http://www.christian-scheller.de)

## 3. Inhaltsverzeichnis

### A. Organisatorisches

1. Hinweise zur Veranstaltung und zum vorliegenden Skript
2. Ihre Referenten
3. Inhaltsverzeichnis
4. Literaturempfehlungen / weiterführende Informationen

### B. Begriff und Grundlagen

1. Entstehung und Bedeutung
2. Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung (öffentlichen Arbeitsvermittlung)
3. Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung
4. Verfahrensschritte im vermittlungsorientierten Fallmanagement
5. Unterschiede des Fallmanagements in der öffentlichen und privaten Arbeitsvermittlung

### C. Verfahren in der privaten Arbeitsvermittlung

1. Aufnahmeverfahren / Kundensegmentierung
2. Tiefen- und Sozioprofilierung
3. Ziele vereinbaren
4. Hilfsangebote planen
5. Hilfsangebote realisieren / steuern
6. Beobachten / bewerten (Kontrolle)
7. Übergabe an die Arbeitsvermittlung
8. Zielvereinbarung als wichtigstes Instrument

### D. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

1. Individuelle Voraussetzungen
2. Organisatorische Voraussetzungen
3. Einbindung in Netzwerke

### E. Übungen / Fallgestaltungen

## 4. Literaturempfehlungen / weiterführende Informationen

### Literatur:

- Bartels, A., Ruppenthal, T. u. Scheller, C.: "Informieren und helfen - Informationsmanagement in der Arbeitsvermittlung", Skript zum gleichnamigen Seminar im HS IV, Mannheim 2002 und 2003
- Bertelsmann Stiftung [Hrsg.]: Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung Qualitätsstandards und Anforderungen an Arbeitsberatung und Arbeitsvermittlung, Bielefeld 2004
- Bohrke-Petrovic, S.: Personalentwicklung auf dem Weg zum Jobcenter – Was genau ist eigentlich Case Management / Fallmanagement?, Mannheim 2004
- Egle, F., Bens, W. u. Scheller C.: Talentmarketing - Strategien für Job-Search, Selbstvermarktung und Fallmanagement, 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2004
- Egle, F. und Nagy, M.: Arbeitsmarktintegration: Profiling - Arbeitsvermittlung - Fallmanagement, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2005
- Göckler, R. [Hrsg.]: Fachkonzept Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II - Abschlussfassung des Arbeitskreises; Nürnberg 2005
- Löcherbach/Klug/Rommel-Faßbender/Wendr [Hrsg.]: Case Management, Luchterhand-Verlag, Gütersloh 2002

### Quellen im Internet:

- <http://www.case-manager.de>  
Fachgruppe Case Management der Deutschen Gesellschaft für Sozialarbeit (DGS)
- <http://www.cmsa.org>  
Case Management Society of America
- <http://www.deutscher-verein.de>  
Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge
- <http://www.equal-in-owl.de>  
Innovationsnetzwerk für Beschäftigung in Ostwestfalen-Lippe
- <http://www.talentmarketing.de>  
Strategien für Jobsearch, Selbstvermarktung und Fallmanagement
- <http://www.vermittlungcoach.de>  
Deutscher Vermittlungcoach-Verband e.V.

## B. Begriff und Grundlagen

### 1. Entstehung und Bedeutung

Der Gedanke des Fall- oder Case-Managements (Fallsteuerung) hat in Deutschland vor dem Hintergrund der Umstrukturierung der öffentlichen Arbeitsvermittlung und der Implementierung des Fallmanagements in den Aufgabenkatalog der Arbeitsgemeinschaften im Zweiten Sozialgesetzbuch (SGB II) deutlich an Bedeutung gewonnen. Allerdings werden im Gesetzestext des SGB II die Begriffe "Fallmanager" und "Fallmanagement" erstaunlicherweise nicht verwandt. Vielmehr soll die Arbeitsagentur jedem erwerbsfähigen Hilfebedürftigen und seiner Bedarfsgemeinschaft einen persönlichen Ansprechpartner benennen (§ 4 I Nr. 1 SGB II). Der Begriff des Fallmanagers und seine Aufgaben werden in diesem Zusammenhang allerdings in der Gesetzesbegründung aufgeführt. In den meisten Arbeitsgemeinschaften sind sowohl Fallmanager als auch persönliche Ansprechpartner eingesetzt. Während der persönliche Ansprechpartner eher die Rolle des Arbeitsvermittlers bzw. Arbeitsberaters übernimmt - also der arbeitsmarktorientierten Betreuung (Profiling, Eingliederungsvereinbarung, Folgegespräche, Einschaltung der Fachdienste und Initiierung und Entscheidung über Leistungen der aktiven Arbeitsförderung) und für fast alle Kunden der Arbeitsgemeinschaft zuständig ist, wird der Fallmanager nur bei schweren persönlichen/sozialen Problemen tätig, die so gravierend sind, dass sie einer Integration entgegenstehen.

Allerdings ist vielerorts noch immer unklar, was unter dem Begriff genau zu verstehen ist. Die Gründe dafür sind vielfältig - trotz der geradezu inflationären Verwendung des Begriffes, gibt es weder eine einheitliche Definition oder weitgehend verbindliche Standards für das Fallmanagement und seine Instrumente. Aus den USA, wo der Begriff entstanden ist und er insbesondere im Gesundheitswesen eine Systematisierung erfahren hat, stammt die bekannteste Definition von Fall- oder Case- Management:

„Case Management wird verstanden „als ein kooperativer Prozess, in dem Versorgungsangelegenheiten und Dienstleistungen erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden, um so den individuellen Versorgungsbedarf eines Patienten mittels Kommunikation und verfügbarer Ressourcen abzudecken.“<sup>1</sup>

Soziale Dienstleistungen werden nun nicht mehr einzeln betrachtet, sondern sind viel mehr Teil eines Prozesses, den es professionell zu managen gilt.

In der Sozialen Arbeit in Deutschland gab es bereits vor den sogenannten „Hartz-Reformen“ ähnliche Ansätze:

Soziale Unterstützungsarbeit ist „...die Art und Weise, wie soziale Unterstützung für Menschen mit vielfältigen Problemen in einer komplexen Umwelt organisiert, abgesprochen und durchgeführt wird. Sie umfasst auf der individuellen Ebene insbesondere die Prozesse zur (Re) Aktivierung, indem Betroffene ihre eigenen Ressourcen nutzen und Ressourcen aus der Umwelt aktiv heranziehen. Letzten Endes geht es um die Teilhabe und Teilnahme

<sup>1</sup> Quelle: Case Management Society of America; abgedruckt in: Geschäftsstelle EQUAL IN.OWL, Bertelsmann Stiftung [Hrsg.]: Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung Qualitätsstandards und Anforderungen an Arbeitsberatung und Arbeitsvermittlung, Bielefeld 2004

an der Gesellschaft, den gesellschaftlichen und kulturellen Errungenschaften, die sich auf das Wohlbefinden und die Lebensgestaltung auswirken.“<sup>2</sup>

Allerdings unterscheiden sich beide Konzepte im Hinblick auf ihre Zielsetzung. Geht es in der sozialen Arbeit um die Ermöglichung bzw. die Verbesserung der Teilhabe und der Teilnahme an der Gesellschaft, so zielt die erste Definition lediglich auf sehr genau definierte Teilbereiche ab - hier: „Versorgungsbedarf eines Patienten“. Dies ist vor dem Hintergrund zu verstehen, dass das erste Konzept im Bereich des Gesundheitsmanagements seinen Ursprung hat und schließlich auf immer weitere Bereiche wie beispielsweise die Beschäftigungsförderung übertragen wurde.

## 2. Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung (öffentlichen Arbeitsverwaltung)

Für die „Patienten“ der öffentliche Arbeitsvermittlung findet sich in einem Fachkonzept folgende Definition:

„Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung ist ein auf den Kunden ausgerichteter Prozess mit dem Ziel der möglichst nachhaltigen Integration in den Arbeitsmarkt. In diesem kooperativen Prozess werden vorhandene individuelle Ressourcen und multiple Problemlagen methodisch erfasst und gemeinsam Versorgungsangebote und Dienstleistungen geplant, die anschließend vom Fallmanager implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden. So wird der individuelle Versorgungsbedarf eines Kunden im Hinblick auf das Ziel der mittel- und/oder unmittelbaren Arbeitsmarktintegration durch Beratung und Bereitstellung der verfügbaren Ressourcen abgedeckt und seine Mitwirkung eingefordert.“<sup>3</sup>

Charakteristisch für das Fallmanagement in der Beschäftigungsförderung sind demnach:

- **nachhaltige Integration am Arbeitsmarkt als Ziel**  
Es gilt nicht, den Kunden in jedem Fall in Beschäftigung zu bringen und damit rasch einen Fallabschluss herbeizuführen. Ist er nur bedingt für die für ihn vorgesehene Beschäftigung geeignet oder sträubt sich all zu sehr gegen die Planungen, kann nicht mit einem langfristigen Verbleib in Arbeit gerechnet werden. Der Grundsatz der Nachhaltigkeit kann dazu führen, dass sich die durchschnittliche Dauer eines Falles verlängert - dafür verringert sich die Zahl der „Rückfälle“ bzw. die Zahl der Neuzugänge. Die Formulierung besagt nicht, ob die Integrationen ausschließlich am ersten Arbeitsmarkt oder am subventionierten zweiten Arbeitsmarkt erfolgen sollen - beides erscheint denkbar.
- **Kundenausrichtung**  
Die individuellen Bedürfnisse, Wünsche und Möglichkeiten des Kunden sowie die persönliche Lebenslage bestimmen innerhalb der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Festlegung der Ziele und die Auswahl geeigneter Instrumente und Methoden. In erster Linie soll sich der Kunde nicht an ein gegebenes Verfahren anpassen, sondern das Verfahren passt sich den Möglichkeiten des Kunden an. Diese Forderung bezieht sich auf den Einzelfall aber auch auf besonde-

<sup>2</sup> Löcherbach/Klug/Rommel-Faßbender/Wendr [Hrsg]: Case Management, Luchterhand-Verlag, Gütersloh 2002

<sup>3</sup> Göckler, R. [Hrsg.]: Fachkonzept Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II - Abschlussfassung des Arbeitskreises; Nürnberg 2005

re Zielgruppen, für die ein bestimmtes Instrumentarium definiert und bereitgehalten werden muss.

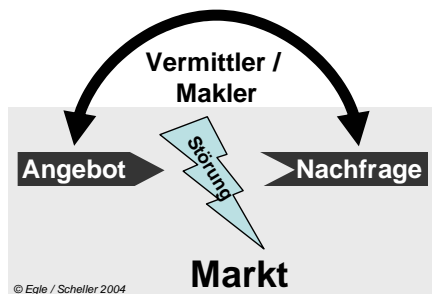
- **Prozesscharakter**  
Fallmanagement wird vom Beginn bis zum Abschluss des Falls als ein Ablauf mehrerer aufeinander aufbauender und einander unterstützender Verfahrensweisen angesehen, die systematisch zu einem Fallfortschritt führen. Empfohlen wird die Orientierung am klassischen Management-Regelkreis (Ziele setzen, planen, entscheiden, realisieren und kontrollieren). In diesem Fall: methodische Erfassung, Planung, implementieren, koordinieren, überwachen und evaluieren.
- **Kooperation**  
Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit muss bei allen Beteiligten vorhanden sein. Der Kunde aber auch der Fallmanager müssen bereit sein, sich auf den anderen einzulassen und diesen zu respektieren. Alle Maßnahmen bzw. Vorgehensweisen werden zusammen besprochen und gemeinsam an der Realisierung gewirkt. Die Kooperationsbereitschaft muss sich aber auch auf Dritte beziehen, die in den Fallmanagementprozess einbezogen werden. Die Bildung entsprechender Netzwerke der einzelnen Partner ist daher unerlässlich.
- **Methodische Erfassung / Datenerhebung**  
Alle für den Fall relevanten Informationen und im Verlauf des Falls anfallenden Daten müssen systematisch erhoben und dokumentiert werden. Dies ist Voraussetzung für eine korrekte Einschätzung des Falls und Grundlage für die Wirkungsanalyse.
- **Planung von Versorgungs- und Dienstleistungsangeboten**  
Maßnahmen dürfen nicht im Rahmen eines willkürlichen Aktionismus entsprechend dem Motto, irgendwas wird schon helfen, initiiert werden. Dies verbietet sich schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit - allerdings auch im Hinblick auf die Wirksamkeit. Damit das treffende Instrument zum richtigen Zeitpunkt greifen kann, ist eine dem Fall angemessene Planung erforderlich. Allgemeine Grundsätze der Planung sind dabei zu beachten.
- **Mitwirkung der Beteiligten**  
Bei allen Beteiligten muss die Bereitschaft bestehen, sich nach Kräften in den Prozess einzubringen und am Erfolg mitzuwirken. Die Forderung nach aktiver Mitwirkung, die weitgehend intrinsische Motivation voraussetzt, ist in der öffentlichen Arbeitsverwaltung nur schwer umzusetzen. So ist der Leistungsempfänger zur Inanspruchnahme bestimmter Leistungen wie dem Fallmanagement verpflichtet und hat Sanktionen zu erwarten, wenn er die getroffenen Vereinbarungen nicht einhält (z.B. die Reduzierung des Arbeitslosengeld II um bis zu 30%). Hier muss der Fallmanager die Fähigkeit besitzen, den Kunden zur freiwilligen Mitwirkung zu bewegen und Motivation zu wecken.
- **Ausrichtung am individuellen Versorgungsbedarf des Kunden**  
Nicht jeder Kunde benötigt alle Leistungen. Eine Überversorgung ist zu vermeiden und Leistungen sind auf den Bedarf des Einzelfalls innerhalb gewisser ökonomischer Rahmenbedingungen abzustellen.

- **Beratung als wichtiges Instrument**

Das persönliche Beratungsgespräch ist eines der wichtigsten Instrumente im Fallmanagement. Mit ihm können nicht nur Informationen gesammelt oder weitergegeben werden. Mit seiner Hilfe können Überzeugungsarbeit geleistet, Prozesse gesteuert und kontrolliert werden. Fallmanager müssen daher die wichtigsten Gesprächstechniken und -gestaltungstechniken beherrschen, um erfolgreich zu sein.

### 3. Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung

Die Übertragung der Grundidee des Fallmanagements auf die private Arbeitsvermittlung und die Auftragsvermittlung erscheint sinnvoll, wenn man deren Besonderheiten beachtet.



Private Vermittler, selbst wenn sie als Auftragsvermittler für staatliche Stellen tätig sind, verfolgen keine gemeinnützigen Ziele und unterliegen eher existentiell begründeten wirtschaftlichen Zwängen als staatliche Einrichtungen. Fallmanagement kann folglich als Ziel nicht die allgemeine Verbesserung von Lebens- und Arbeitsbedingungen des Einzelnen haben, sondern ist ein Hilfsmittel im Vermittlungsprozess. Personen mit gravierenden Vermittlungshemmnissen mit sehr geringen Integrationschancen können

aus ökonomischen Gesichtspunkten kaum betreut werden.

<sup>4</sup>Die Notwendigkeit zur Integration eines Fallmanagements oder zumindest seiner Elemente in der privaten Vermittlung ergibt sich aus der Notwendigkeit des Vermittelns. Vermittlung wird erst dann notwendig, wenn Angebot und Nachfrage nicht oder nur unter zeitlicher Verzögerung zueinander finden. Gründe dafür sind Störungen im Ausgleichsprozess, die der Vermittler zu überwinden versucht. Diese Störungen können sowohl originär vermittlerischen Problemen zugeordnet werden, wie z.B. fehlende Markttransparenz oder Unkenntnis in Selbstvermarktungsstrategien. Daneben hat die Klientel der privaten Arbeitsvermittlung ebenfalls eine Vielzahl von Problemen, die den Vermittlungsprozess erschweren - auf den ersten Blick aber nicht der Vermittlung zuzuordnen sind.

#### Fallbeispiel:

Die „K&C- Techniks“ sucht für ihren Standort in Ingolstadt einen Programmierspezialisten mit guten Englischkenntnissen und einem Grundwortschatz in Deutsch. Die Firma ist in Europa bisher nicht fündig geworden. Der Vermittler Suchgut erhält einen lukrativen Vermittlungsauftrag und schlägt nach längerer Suche einen auf die Stelle passenden Kandidaten vor, der das fachliche Anforderungsprofil voll erfüllt. Allerdings lebt der Kandidat in Indien und hat die indische Staatsbürgerschaft. Er hat großes Interesse an der Stelle, aber auch Bedenken, dass er sich nicht rasch genug im fremden Betrieb und neuem Land einlebt, da er überhaupt kein Deutsch spricht und die Sitten und Gebräuche in Deutschland nicht kennt.

<sup>4</sup> Grafik und Text sinngemäß aus: Scheller, C: Arbeitsvermittlung, Profiling, Matching, S. 248 - 250 in: Egle, F. u. Nagy, M: Arbeitsmarktintegration - Profiling - Arbeitsvermittlung - Fallmanagement, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2005

Eine Einstellung erschweren folgende Umstände:

- Der Kandidat benötigt eine entsprechende Einreisegenehmigung sowie eine Arbeitserlaubnis.
- Er benötigt für die Anfangsphase eine Unterkunft und vielleicht später Hilfe bei der Wohnungssuche.
- Ihm muss Mut zur Veränderung zugesprochen und er muss bei Rückschlägen zum Weitermachen motiviert werden.
- ggf. benötigt er eine Beratung in Fragen des Verhaltens und des Stils und die üblichen Büroregeln in mittelgroßen deutschen Unternehmen.
- Es erscheint zudem sinnvoll, wenn er rasch einen Sprachkurs besucht, um sich beruflich und privat bei „den Einheimischen“ einleben zu können.

Sofern Vermittler Suchgut für diese Probleme, die mit dem eigentlichen Vermittlungsgeschäft nichts zu tun haben, eine Lösung anbieten kann, ist ihm die Vermittlungsprämie sicher.

Private Arbeitsvermittler lösen solche und andere Probleme für ihre Kunden bereits seit Jahren. Mit der Hilfe des Fallmanagements können solche Prozesse weitgehend systematisiert und ökonomisch gestaltet werden. Eine Trennung zwischen Fallmanager und Vermittler (Persönlichem Ansprechpartner) empfiehlt sich dabei lediglich für sehr große Vermittlungsagenturen oder Vermittler, die im Auftrag der Arbeitsgemeinschaften bzw. der Optionskommunen tätig sind.

Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung ist folglich ein auf den Kunden ausgerichteter Prozess, der den Vermittlungserfolg im Rahmen eines Vermittlungsauftrages unterstützt und beschleunigt. Dies erfolgt, indem unter Beachtung betriebswirtschaftlicher Grundsätze vermittlungshemmende individuelle Problemlagen oder Rahmenbedingungen methodisch erfasst und gemeinsam Lösungsansätze geplant und durch den Fallmanager implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden. Es dient in erster Linie nicht der Lösung aller sozialen Problemlagen des Kunden, sondern berücksichtigt nur solche, die den Vermittlungserfolg an sich gefährden und als ökonomisch lösbar erscheinen.

### 4. Verfahrensschritte im vermittlungsorientierten Fallmanagement

In der Praxis der privaten Arbeitsvermittlung werden Elemente des Fallmanagements in den regulären Vermittlungsprozess integriert und die Einrichtung eines separaten Fallmanagements mit Ausnahme der Auftragsvermittlung für Bundesagentur, ARGEN und Optionskommunen die Ausnahme sein. Bei der nachfolgenden Betrachtung wird der reine Fallmanagementprozess betrachtet, um Prozesse, Methoden und Instrumente deutlich herausstellen zu können. Im Sinne des Management-Regelkreises können folgende Prozessschritte im Fallmanagement unterschieden werden:

#### 1. Aufnahmeverfahren / Kundensegmentierung

Bei der ersten Kontaktaufnahme von Vermittler und potentiellen Kunden ist zu klären, ob es zum Abschluss eines Vermittlungsvertrages bzw. zur Kundenaufnahme kommt. Dabei sind die Chancen für eine Vermittlung und der dafür erforderliche Aufwand abzuschätzen. Nur, wenn es sich um einen Kunden handelt, der erfolgreich und unter ökonomisch vertretbaren Gesichtspunkten in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden kann, empfiehlt sich in der privaten Vermittlung ein weiteres Tätigwerden.

### 2. Tiefen- und Sozioprofilung

Ist die Entscheidung über die Kundenaufnahme gefallen und wurde die Notwendigkeit für das Fallmanagement erkannt, erfolgt die weitere Erkundung der Lage des Kunden; insbesondere der individuellen Umstände und Rahmenbedingungen, die eine Vermittlung direkt oder indirekt erschweren. Aber auch seine Stärken und Chancen und seine Fähigkeit, sich selber zu helfen, sind zu ermitteln.

### 3. Ziele vereinbaren

Nach der Analyse der Ausgangslage sind Ziele darüber zu vereinbaren, durch welche Maßnahmen und Aktivitäten die Vermittlungsfähigkeit des Kunden hergestellt werden kann.

### 4. Hilfsangebote planen

Damit vereinbarte Ziele auch erreicht werden können, müssen eigene Hilfsangebote und Angebote externer Partner inhaltlich und zeitlich geplant werden. Dabei sind die allgemeinen Grundsätze der Planung zu berücksichtigen.

### 5. Hilfsangebote realisieren / steuern

In der Realisierungsphase ist der Kunde bei der Wahrnehmung der Hilfsangebote zu betreuen und die Einhaltung des Planes zu gewährleisten. Dazu müssen Störungen beseitigt und alle Partner zur Einhaltung der Vereinbarungen und des Zeitplanes ermutigt werden.

### 6. Beobachten / bewerten

Der Verlauf und der Erfolg der einzelnen Maßnahmen ist laufend und abschließend zu beobachten und zu bewerten, um Falsch- bzw. Fehlentwicklungen rechtzeitig gegensteuern zu können.

### 7. ggf. Übergabe an Arbeitsvermittlung

Sobald die Maßnahmen zur Vermittlungsfähigkeit führen, sind vermittlerische Maßnahmen einzuleiten bzw. der Kunde an die Vermittlung zu übergeben. Dies schließt nicht aus, dass einzelne Maßnahmen zur Sicherung der Vermittlungsfähigkeit parallel weiterbetrieben werden bzw. Fallmanagement parallel zu vermittlerischen Aktivitäten angeboten wird.

## 5. Unterschiede des Fallmanagements in der öffentlichen und privaten Arbeitsvermittlung

Fallmanagement in der privaten und der staatlichen Arbeitsverwaltung sind nicht nur durch strukturell- und klientelbedingte Faktoren voneinander zu unterscheiden.

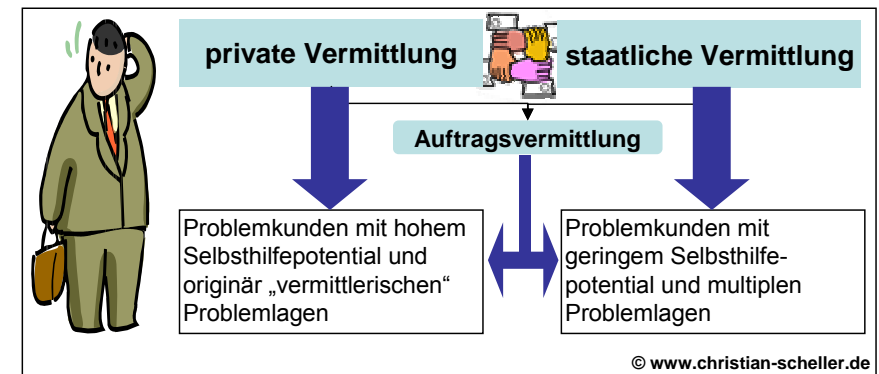
Während die staatliche Arbeitsverwaltung im SGB-II-Bereich zur Bereithaltung des Angebots „Fallmanagement“ rechtlich verpflichtet ist, ist die Implementierung bzw. einzelner Elemente in der privaten Vermittlung nicht vorgeschrieben. Sie erfolgt freiwillig und ist ein Instrument im Rahmen des Vermittlungsprozesses. Auch Kunden privater Vermittler sind nicht zur Inanspruchnahme dieser Leistung verpflichtet, während den Kunden der staatlichen Arbeitsverwaltung Sanktionen bei der Nichtinanspruchnahme bzw. Nichteinhaltung von Vereinbarungen drohen.

Während das Fallmanagement in der staatlichen Arbeitsverwaltung eher unter volkswirtschaftlichen (Ausgleich am Arbeitsmarkt / Verringerung der Arbeitslosigkeit) bzw. sozialen Aspekten (Integration in Arbeit und Gesellschaft bzw. Verbesserung von Lebensbedingungen) zu betrachten ist, steht in der privaten Vermittlung eher eine betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise im Vordergrund (Lösung von Einzelfällen und betrieblicher Problem-

stellungen unter erwerbswirtschaftlichen Aspekten). Dies wird auch an der Finanzierung deutlich. Während letztere verstärkt erfolgsorientiert arbeiten muss, da eine Prämie im Regelfall nur bei Vermittlungserfolg fällig wird und dabei ein in Geld messbarer Gewinn erzielt werden soll, erfolgt die Finanzierung des staatlichen Fallmanagements aus öffentlichen Mitteln. Es kann bei Bedarf dort auch ein „Mehr an Leistungen“ erbracht werden. Der Zusammenhang zwischen Kosten und Leistungen lässt sich bei ihr daher oft schwer ermitteln - die Etablierung einer aussagekräftigen Kosten- und Leistungsrechnung fällt dementsprechend schwer.

Viele Leistungen im Rahmen des Fallmanagements kann die staatliche Vermittlung selber anbieten und auf eigene Infrastrukturen zurückgreifen, wie z.B. die soziale Beratung oder den psychologischen und den ärztlichen Dienst. Diese können in der privaten Vermittlung nicht angeboten oder müssen bei Partnern eingekauft werden.

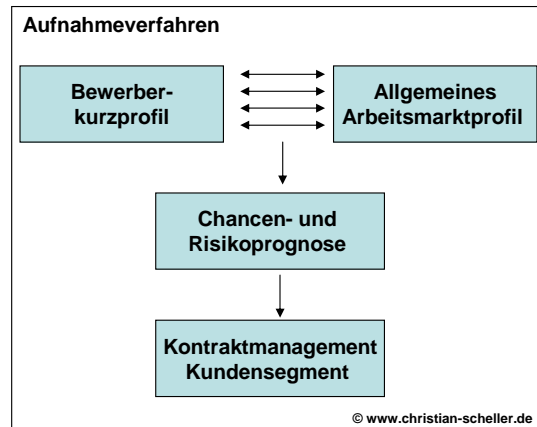
Diese Unterschiede verleiten rasch zu Auf- und Abwertungen des jeweils anderen Systems. Wird unter den entsprechenden Rahmenbedingungen Vermittlung und Fallmanagement betrieben, können beide für bestimmte Zielgruppen effiziente Lösungen anbieten. Dies soll keinesfalls zu einem Nebeneinander von zwei Systemen führen. Enge Vernetzung und Zusammenarbeit wurden in den letzten Jahren im Rahmen der Auftragsvermittlung erfolgreich erprobt. Aber auch darüber Hinaus ist eine Symbiose anzustreben, in der jeder Partner seine besonderen Stärken für bestimmte Zielgruppen einbringt.



## B. Verfahren in der privaten Arbeitsvermittlung

### 1. Aufnahmeverfahren / Kundensegmentierung

Bei der ersten Kontaktaufnahme mit dem potentiellen Kunden erfolgt im Rahmen des Aufnahmeverfahrens ein Kurzprofilung bzw. ein Eingangsscheck. Dabei werden vornehmlich leicht zu ermittelnde bzw. offensichtliche und für den Vermittlungserfolg maßgebliche Kriterien erfasst. Zu diesen Kriterien gehören u.a.:



- Schul- und Berufsbildung
- Berufserfahrung
- Besondere Kenntnisse
- Alter
- Gesundheitszustand
- Familienverhältnisse
- Regionale und berufliche Mobilität / Flexibilität
- Gründe für die Inanspruchnahme privater Vermittlungsdienstleistungen
- Persönliche Einschätzung der Erfolgsaussichten
- Offensichtliche Vermittlungshemmnisse

Datenbasis für diese Ermittlung sind u.a.

- Ausgefüllter Anmelde- bzw. Auskunftsbogen
- Ergebnisse des Anmeldegesprächs
- Übersicht über bisherige Eigenaktivitäten zu Stellensuche und Selbstvermarktung des Kunden
- Mitgebrachte Bewerbungsmappe des Kunden
- Weitere Nachweise über formale Qualifikationen (Zeugnisse, Zertifikate, Diplome)
- Vermittlungsgutschein der Arbeitsagentur

Die festgestellten Merkmale werden in Form eines Kurzprofils dargestellt, welches mit den allgemeinen Anforderungen des Arbeitsmarktes (Arbeitsmarkprofil) abgeglichen wird.

Inhalte des allgemeinen Arbeitsmarktprofils u.a.:

### Merkmale:

### mögliche Quellen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• freie Stellen auf dem in Frage kommenden Arbeitsmarkt für mögliche Zielberufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigene Stellen-Datenbank</li> <li>- Berichterstattung örtlicher Arbeitsagentur</li> <li>- Freie Stellen in Internetstellenbörsen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zahl der Bewerber auf in Frage kommende Stellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- registrierte Bewerber für entsprechende Stellen in eigener Datenbank</li> <li>- Bewerbergesuche in anderen Stellenbörsen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliche Laufzeit offener Stellen in den Zielberufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigene Stellendatenbank</li> <li>- Berichterstattung örtlicher Arbeitsagentur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliche Dauer der Suche bzw. Arbeitslosigkeit in Zielberufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eigene Stellendatenbank</li> <li>- Berichterstattung örtlicher Arbeitsagentur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit / eigene Falldauer von Personen mit besonderen Merkmalen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Handicaps</li> <li>○ familiäre Umstände</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berichterstattung der Arbeitsagentur</li> <li>- Dauer eigener Fälle in der Datenbank</li> <li>- Berichte von Verbänden und Hilfeeinrichtungen</li> </ul>

- Arbeitszeit
- Bildungsstand
- Mobilität

- Langfristige Prognose der Beschäftigtenzahlen im Zielberuf

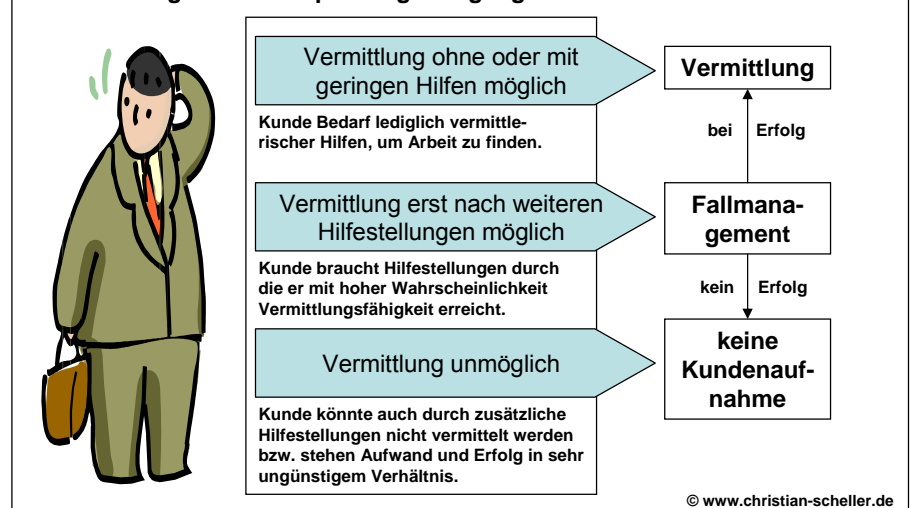
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur

Aus dieser Gegenüberstellung lassen sich Chancen und Risiken aber auch der mit den erforderlichen Vermittlungsbemühungen verbundene Aufwand ableiten.

Dieses Verfahren ist Ausgangspunkt für das weitere Kontraktmanagement sowie die interne Kunden- bzw. Fallsteuerung. Dazu sind die bisher ermittelten Informationen im Hinblick auf die Erfolgchancen für eine erfolgreiche Vermittlung und damit verbundenen notwendigen Leistungen bzw. den zu betreibenden Aufwand zu bewerten.

Im Ergebnis können dabei drei Kundensegmente unterschieden werden:

### Fallsteuerung durch Kurzprofilung / Eingangskcheck



### Kunden, die für die private Vermittlung nicht in Frage kommen:

Diese Kunden haben bei allen Bemühungen langfristig keine Aussicht darauf, eine geeignete Stelle auf dem ersten Arbeitsmarkt zu finden, da keine Nachfrage nach den angebotenen Qualifikationen besteht und/oder unheilbare Vermittlungshemmnisse einer erfolgreichen Vermittlung im Wege stehen. Zu diesem Personenkreis zählen auch Kunden, die nur mit hohem wirtschaftlichen Aufwand vermittelt werden können. Private Vermittlung ist keine soziale Dienstleistung. Bei ihr müssen Aufwand und Ertrag in angemessenem Verhältnis stehen, um sich am Markt behaupten zu können. Bei diesem Kundensegment kommt die staatliche bzw. gemeinnützige Arbeitsvermittlung zum Tragen.

### *Kunden, deren Vermittlung ohne oder mit geringen Hilfen möglich ist (Vermittlungskunden):*

Diese Kunden können voraussichtlich durch die üblichen Vermittlungsinstrumente und weniger darüber hinausgehender Hilfen vermittelt werden.

### *Kunden, deren Vermittlungsfähigkeit erst durch andere Maßnahmen hergestellt werden kann (Fallmanagement-Kunden):*

Diese Kunden haben Probleme oder unterliegen Rahmenbedingungen, die einer Vermittlung noch im Wege stehen. Die Beseitigung dieser Probleme ist dem Vermittler im Rahmen des Fallmanagements möglich und wirtschaftlich vertretbar. Nach Herstellung der Vermittlungsfähigkeit wird der Kunde ein Fall für die eigentliche Vermittlung. Wird dieses Ziel nicht erreicht, müssen die Aktivitäten für den Kunden eingestellt werden.

Nach der Feststellung, für wen der Vermittler tätig werden kann und will, ist den ausgewählten Vermittlungs- und Fallmanagementkunden ein entsprechendes Leistungsangebot zuzuordnen. Eine grobe Einteilung findet sich in nachfolgender Aufzählung. Allerdings sollte im späteren Betreuungsprozess noch eine Feinsteuerung bzw. weitere Differenzierung erfolgen, um aus diesem Katalog die für den Einzelfall geeigneten und wirtschaftlichen Instrumente und Leistungen auszuwählen.

### *Mögliche Leistungen für Vermittlungskunden (Bewerberseite!):*

- Tiefenprofilung
- persönliche Vermittlungsgespräch
- Erarbeitung einer Vermittlungsstrategie
- Aufnahme des Profils in die eigene Datenbank
- Veröffentlichung des Bewerberprofils in unterschiedlichen Medien
- Hilfe bei der Erstellung und Optimierung von Bewerbungsunterlagen
- Versendung des Profils an Arbeitgeber
- Suche nach und Unterbreitung von geeigneten Stellenangeboten
- Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche und Einstellungstests
- Unterstützung bei der Beantragung von Förderleistungen bei Trägern der Arbeitsförderung
- Begleitung bei Verhandlungen mit Arbeitgebern
- Arbeitsvertragsgestaltung
- Erarbeitung von Einarbeitungsplänen
- Coaching während der Einarbeitung

### *Mögliche Leistungen im Rahmen des Fallmanagements:*

- Sozial- bzw. Sozioprofilung
- Erarbeitung eines Strategie- und Hilfeplanes
- Einzel- und Gruppenberatungsgespräche (z.B. im Familienkreis)
- Alternativen- und Bildungsberatung
- Initiierung von Maßnahmen (z.B. Fortbildungen, Praktika etc.)
- Suche nach geeigneten Hilfsangeboten und Leistungen Dritter und Kontaktherstellung:
  - Arbeitsagenturen, Arbeitsgemeinschaften, Optionskomunen
  - Bildungsträger

- Wirtschafts- und Gründerberater
- Träger und Einrichtungen der Rehabilitation
- Sucht- und Drogenberatung
- Schuldnerberatung
- Hilfe zur Verbesserung vermittlerischer Rahmenbedingungen:
  - Wohnungssuche
  - Organisation von Umzügen
  - Betreuungsangebote für Kinder organisieren
  - Vermittlung des Ehepartners am neuen Arbeitsort
  - etc.

## 2. Tiefen- und Sozioprofilung

Nach Abschluss des Aufnahmeverfahrens oder bei auftretenden Problemen im laufenden Vermittlungsprozess findet im Regelfall das erste vertiefende Beratungsgespräch mit der Fallmanagementfachkraft statt. An dieser Stelle trifft sie die abschließende Entscheidung, ob der Kunde im Rahmen des Fallmanagements Betreuung findet - eine negative Entscheidung führt in der privaten Vermittlung auch zur Beendigung des Vermittlungsfalles, da sich die Vermittlungschancen auch durch den Einsatz von Instrumenten des Fallmanagements nicht verbessern. Erstes Ziel ist die Erstellung eines aussagekräftigen Profils, aus dem sich weitere Maßnahmen und Vereinbarungen ableiten lassen.

### *Profiling und Profilbegriffe in der Arbeitsvermittlung<sup>5</sup>*

Unter einem Profil wird in Beratung und Vermittlung die systematische Darstellung berater- und vermittlungsrelevanter Merkmale und Eigenschaften einer Person, Sache oder einer Kombination von Umständen verstanden, aus der sich weitere im Rahmen der Vermittlung erforderlichen Ziele, Strategien und Kontrollinstrumente ableiten lassen. Dabei können Profile bestehende Zustände bzw. festgestellte Merkmale beschreiben. In diesem Fall wird von einem Eigenschafts- bzw. **IST-Profil** gesprochen. Stellt das Profil allerdings wünschenswerte Zustände oder geforderte Merkmale dar, handelt es sich um ein Anforderungs- oder **Soll-Profil**.

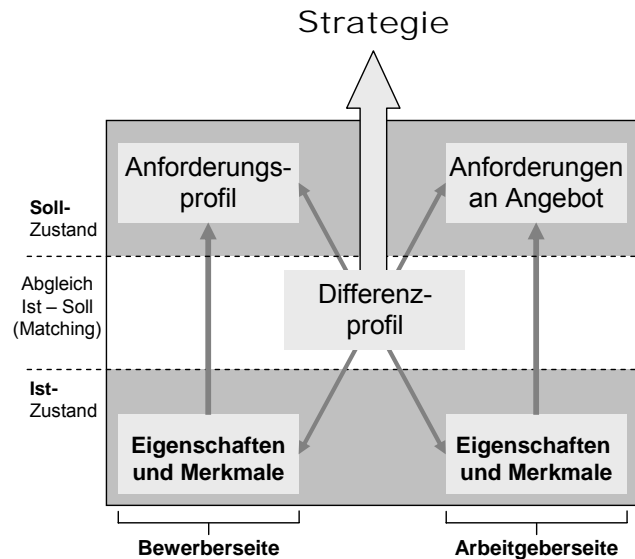
Das **Differenz- bzw. Übereinstimmungsprofil** wird im Rahmen des Matchingverfahrens ermittelt und ist Ergebnis des Abgleichs zwischen Anforderungsprofil und Eigenschaftsprofil beziehungsweise Sollprofil auf der einen und dem Ist-Profil auf der anderen Seite. Es gibt Aufschluss über den Grad der Übereinstimmung bzw. den Grad der Nicht-Passung zwischen Eigenschaften und Anforderungen und wird daher auch als Eignungsprofil bezeichnet.

**Profiling** in Vermittlung und Beratung am Arbeitsmarkt ist folglich der Prozess, in dem zielgerichtet mit Hilfe unterschiedlicher Erhebungsmethoden für den Vermittlungsprozess relevante Merkmale, Eigenschaften und Anforderungen ermittelt und schließlich systematisch in Form eines Profils dargestellt werden.

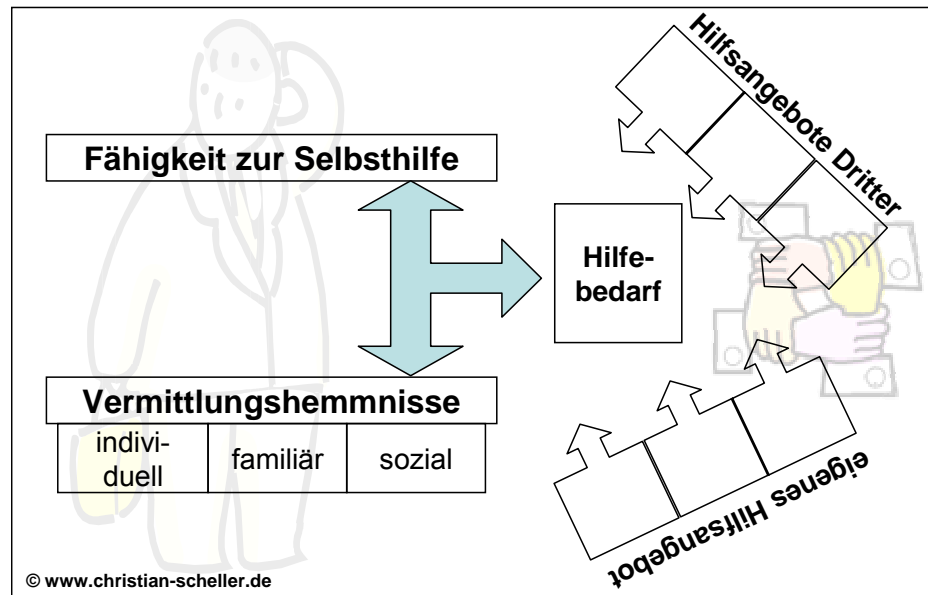
Profiling wird auf der Bewerberseite, aber auch auf der Stellen- bzw. Arbeitgeberseite, folglich an beiden Seiten des Arbeitsmarktes, durchgeführt. Erst das Matching bringt beide Seiten für den Abgleich zusammen.

<sup>5</sup> Scheller, C: Arbeitsvermittlung, Profiling, Matching, Kapitel 5.1 u. 5.2 in: Egle, F. u. Nagy, M: Arbeitsmarkt-integration - Profiling - Arbeitsvermittlung - Fallmanagement, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2005





Profiling in im Rahmen des vermittlungorientierten Fallmanagements



Profiling im Rahmen des vermittlungorientierten Fallmanagements ist ein Prozess, in welchem zielgerichtet mit Hilfe unterschiedlicher Erhebungsmethoden alle im Hinblick auf die Herstellung der Vermittlungsfähigkeit beeinträchtigenden Merkmale, Eigenschaften

und Anforderungen sowie die Fähigkeit des Kunden zur Selbsthilfe ermittelt und schließlich systematisch in Form eines Profils dargestellt werden. Dabei werden insbesondere psychologische und soziokulturelle Komponenten und Rahmenbedingungen mit einbezogen. Der Profilingprozess erstreckt sich auch auf Personen, im persönlichen Umfeld des Kunden, die Einfluss auf die Vermittelbarkeit haben bzw. von deren Lebenslage und Mitwirkung der Vermittlungserfolg abhängig ist.

Die vermittlungshemmenden Merkmale werden schließlich der Fähigkeit zur Selbsthilfe des Kunden gegenübergestellt und daraus der verbleibende Hilfebedarf abgeleitet. Ihnen gegenüber werden eigene Hilfsangebote und anderer Partner gegenübergestellt und auf ihren möglichen Beitrag zur Verbesserung der Vermittlungsfähigkeit überprüft.

Instrumente im Rahmen des Profiling

Die staatliche Arbeitsvermittlung hat eine Vielzahl von internen Helfern an der Hand, die bei der Fallanalyse behilflich sind:

- **der ärztliche Dienst**, der die körperliche Leistungsfähigkeit des Kunden beurteilt,
- **der psychologische Dienst**, der Auskunft über die intellektuellen Fähigkeiten und die psychische Verfassung des Kunden liefert,
- **den technischen Berater**, der bestimmte Krankheitsbilder speziellen Arbeitsplatzanforderungen zuordnet, damit eine Vermittlungsfähigkeit hergestellt werden kann

Die private Arbeitsvermittlung kann, insbesondere wenn es sich um kleinere Anbieter handelt, auf solche Ressourcen nicht zurückgreifen. Die wichtigsten Hilfsmittel, um den Kunden einzuschätzen, sind die vorhandenen Einschätzungen Dritter, die Selbsteinschätzung des Kunden und die Einschätzung der Fachkraft.

Ergebnisse der Einschätzung Dritter:

- Vom Kunden eingereichte Gutachten und Stellungnahmen
- Arbeitszeugnisse
- Zeugnisse und Zertifikate
- Arbeitsverträge
- Arztberichte, Entlassungsberichte von Kliniken und Kureinrichtungen
- Graphologische Gutachten
- Berichte von anderen Stellen, mit denen der Vermittler kooperiert
- Gespräche mit bisherigen Arbeitgebern, Praktikumsbetrieben bzw. Stellen, bei denen der Kunde ein Vorstellungsgespräch hatte

Selbsteinschätzung des Kunden:

- Bisherige Bewerbungsunterlagen: aus ihnen lassen sich nicht nur inhaltliche Informationen über den Bewerber (Kenntnisse, Werdegang, Ziele etc.) ableiten, sondern auch Informationen über die Fähigkeit zur Selbstvermarktung
- Äußerungen zu Zielen, Absichten und Chancen sowie Hemmnissen
- Bisher gemachte Erfahrungen und daraus gewonnene Erkenntnisse
- Einschätzungen von Begleitern
- Praktikumsberichte

Einschätzungen des Fallmanagers / Vermittlers:

- Der Anmeldebogen und das Ergebnis der Kundendifferenzierung
- Selbstdurchgeführte im Regelfall EDV-gestützte Testverfahren

## Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung

- Rückschlüsse aufgrund des Auftretens und Verhaltens des Kunden (Kleidung, Hinweise auf Nervosität)

### Weitere Hilfsmittel für die Erhebung:

- Unterlagen zu bzw. über Angehörige
- Mietverträge
- Schriftproben
- Materialien zur sozialen und finanziellen Situation des Kunden

Die wichtigsten Erhebungsmethoden sind im Fallmanagement der Frage- und Selbsteinschätzungsbogen sowie die Ergebnisse des persönlichen Beratungsgesprächs.

### Fragebereiche für einen Frage- und Selbsteinschätzungsbogen:

Informationsgegenstand:	gibt Aufschluss über:
<b>Allgemeine und persönliche Informationen:</b>	
Name, Vorname	
Adresse / Anschrift	- soziale und finanzielle Lage (Wohngebiet) - Erreichbarkeit - beruflicher Aktionsradius
Kontaktmöglichkeiten - Telefon - FAX - E-Mail	- Erreichbarkeit - Finanzielle Situation - Medien- und Informationskompetenz
Geburtsdatum	- Alter und Nachfrage am Arbeitsmarkt nach Altersgruppe
Geburtsort, Geburtsland	- Migrationshintergrund - Aufenthaltsstatus - Sprachkenntnisse - Kulturelle Kompetenzen und -probleme
Familienstand	- Rückhalt bei der Problembewältigung - Bindungen und regionale Veränderungsbereitschaft
Nationalität	- Migrationshintergrund - Aufenthaltsstatus - Probleme bei der Arbeitsaufnahme auf dem inländischen Arbeitsmarkt - Sprachkenntnisse
Arbeitslosigkeit: - Dauer - Ursachen - Bezug von Entgeltersatzleistungen - zuständiger örtlicher Träger	- Gründe für die Beendigung des letzten Beschäftigungsverhältnisses und Ursachen - Psychische und soziale sowie finanzielle Folgen der Arbeitslosigkeit - Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt - Finanzielle Situation - Anspruch auf Beratungs-, Betreuungs- und Hilfsangebote - Finanzielle Förderansprüche
Aufenthaltsstil	- Damit verbundene Erlaubnis Arbeit aufzunehmen bzw. noch einzuholende Erlaubnisse

## Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung

Informationsgegenstand:	gibt Aufschluss über:
	- Migrationshintergrund - Sprachkenntnisse
Arbeitserlaubnis	- Zugang zum Arbeitsmarkt - Ausgeschlossene Tätigkeiten - Regionale Beschränkungen - Ablauf bzw. Befristung
Wohnsituation: - Eigentum / Miete - Mitbewohner (Eltern, Ehepartner, Wohngemeinschaft) - örtliche Nähe von Freunden und Verwandten	- örtliche Bindung und Bereitschaft sowie Dauer, diese zu lösen - soziale Bindungen und Unterstützung - soziale Probleme und familiäre Konflikte
Kinder: - Anzahl - Haushaltszugehörigkeit - Alter - Erkrankungen / besondere Betreuung - weitere Kinderwünsche / absehbare Veränderungen - Betreuungspersonen / -einrichtungen - Betreuungsalternativen	- regionale Mobilität - Umzugsbereitschaft - Einschränkungen der Arbeitszeit sowie deren Lage und Verteilung - Optionen zu Verbesserung regionaler Mobilität und von Einschränkungen der Arbeitszeit
<b>Informationen zur Gesundheitlichen Leistungsfähigkeit</b>	
Gesundheitliche Einschränkungen: - Art (psychisch, seelisch oder physisch) - Ursachen - Auswirkungen - Einsatzfähigkeit	- ausgeschlossene Tätigkeiten - besondere Schutzrechte - benötigte Hilfsmittel - Auswirkungen auf Arbeits- und Vermittlungschancen - ggf. zuständige Stellen für weitere Hilfen
Behinderung: - Anerkennung / Ablehnung - Grad	- ausgeschlossene Tätigkeiten - besondere Schutzrechte - benötigte Hilfsmittel - ggf. zuständige Stellen für weitere Hilfen - Möglichkeit der Gleichstellung
Behandelnde Ärzte / Stellen: - Hausärzte - Fachärzte - Therapeuten - Kliniken - Suchberater - Bereitschaft zur Vorlage / Anforderung weiterer Unterlagen / Gutachten	- Hinweis auf Art der Erkrankung - Bisherige Bemühungen um Lösungen - Mögliche Quellen zur Anforderung weiterer Informationen - Krankheitsbilder - Auswirkungen auf Arbeits- und Vermittlungschancen - Mitwirkungsbereitschaft - Voraussichtliche Verbesserung oder Verschlechterung des Leistungsbildes - Beschäftigungsalternativen

## Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung

Informationsgegenstand:	gibt Aufschluss über:
Rehabilitationsverfahren: - abgeschlossen / eingeleitet - Ergebnisse - Träger	- Voraussichtliche Verbesserung oder Verschlechterung des Leistungsbildes - Beschäftigungsalternativen - Weitere Förderung / Leistungen
Arbeitsbedingungen - Zwangshaltungen (Stehen, Bücken, Überkopf, Hebenetc.) - Zeitdruck Akkord - im Freien / in Werkshallen	- Anforderungen an den Arbeitsplatz - Hilfsmittel - Schutzbestimmungen - Alternativen
<b>Finanzielle Situation:</b>	
Schulden: - Höhe - Art: - Gläubiger	- finanzielle Spielräume für Vermittlung und berufliche Veränderung
Fähigkeit zur Tilgung: - monatl. Belastung - Pfändungsbeschlüsse - eidesstattliche Versicherung	- finanzielle Spielräume für Vermittlung und berufliche Veränderung - psychische Belastungen - Freiräume
Bemühungen zur Lösung: - Privatinsolvenz (beantragt, Verfahren, abgeschlossen) - Kontakt zur Schuldnerberatung und Ansprechpartner	- Chancen zur Beseitigung und Dauer
<b>Mobilität / Flexibilität:</b>	
Pendelbereitschaft: - wohnortnah - regional - überregional - Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel - Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln	- Vorhandensein von Mobilitätsalternativen - Nutzungsbereitschaft - Regionale Möglichkeiten
Umzugsbereitschaft	- Überregionale Möglichkeiten
Führerscheine: - PKW und andere FS - weitere Berechtigungsscheine - Sperrungen und Ablauf - Bereitschaft zum Erwerb	- Mobilitätsradius - Fähigkeit, Stellenangebote aufzunehmen, die die Führung eines PKW erfordern
Transportmittel: - eigener PKW	- Mobilitätsradius - Aufnahme von Stellen, bei denen der eigene PKW zu nutzen ist

## Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung

Informationsgegenstand:	gibt Aufschluss über:
- nutzbarer Fremd- PKW - Zweiräder - eigene LKW od. Busse - Bereitschaft zur Anschaffung und Nutzung	
Arbeitszeit: - Vollzeit / Teilzeit (Stunden) - Wechselschicht (Anzahl der Schichten) - Wochentage	- mögliche Arbeitszeitmodelle
<b>Berufliche Kenntnisse / Erfahrungen:</b>	
Sprachkenntnisse: - Sprechen - Verstehen - Lesen - Schreiben - Auslandserfahrungen / -jahre	- Tätigkeiten im Ausland - Tätigkeiten mit Fremdsprachenerfordernis - Sprach- und Migrationsprobleme
Ausbildung Studium: - Art - Dauer - Beendigung / Abschluss / Note - Anerkennung	- berufliche Einsatzfelder - berufliche Alternativen - fehlende Abschlüsse - fehlende Anerkennung bzw. Anerkennungsverfahren möglich - Aus- und Weiterbildungsfähigkeit - Lernbereitschaft und Ausdauer - Sinnvolle Fortbildungen
Umschulung / Weiterbildung: - Art - Dauer - Beendigung / Abschluss / Note - Finanzierung / Trägerschaft - aktuelle Finanzierungszusagen - Weiterbildungsbereitschaft	- berufliche Einsatzfelder - berufliche Alternativen - Aus- und Weiterbildungsfähigkeit - Lernbereitschaft und Ausdauer - Sinnvolle Fortbildungen - Möglichkeiten der Finanzierung
Praktika: - Tätigkeit - Dauer - Betrieb - gesammelte Erfahrungen	- Arbeitsbereitschaft - Praktische Kenntnisse - Berufliche Alternativen
Berufspraxis: - Von - Bis (Dauer) - Betrieb - Tätigkeit - Erfolge - Misserfolge - Beendigungsgrund	- gesammelte praktische Erfahrungen - berufliche Stärken - Alternativen - Durchhaltevermögen - Konsequenz und Zielgerichtetheit der Erwerbsbiographie - Probleme im Verhalten - Fehlende Kenntnisse - Fortbildungserfordernisse

## Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung

Informationsgegenstand:	gibt Aufschluss über:
	- Kontakte
Sonstige Qualifikationen und Kenntnisse: - private Fortbildungen (z.B. VHS-Kurse) - Hobbys und erworbene Kenntnisse (EDV) - weitere Berechtigungsscheine - Ehrenämter und Aufgaben	- Zusatzqualifikationen - Berufliche Alternativen - Bildungsbereitschaft und -fähigkeit - Ausdauer und Zielgerichtetheit
<b>Ziele:</b>	
Berufliche Ziele	- Realismus bei der Einschätzung - Zielkonflikte - Ausgewogenheit und Überlegtheit
Vorstellbare berufliche Tätigkeiten und Alternativen	- Überblick über Möglichkeiten und Alternativen - Bereitschaft zur beruflichen Veränderung / Flexibilität - Bereitschaft zur Beendigung der Arbeitslosigkeit durch Existenzgründung
Private Ziele	- Realismus bei der Einschätzung - Zielkonflikte - Ausgewogenheit und Überlegtheit
Hemmnisse bei der Zielerreichung	- Lösbarkeit und Hilfen - Idealismus oder Fatalismus
Bisherige Unternehmungen zur Zielerreichung	- Zielgerichtetheit - Motivation und Engagement - Grad der Unterstützung und Kontrolle
<b>Eigenaktivitäten / Selbsthilfe:</b>	
Eigene Stellensuche und Quellen-nutzung: - Tageszeitung - Kontakte - Stellenbörsen - andere Arbeitsvermittler - Praktika	- Selbsthilfefähigkeit und Kenntnisse um geeignete Strategien - Motivation und Bereitschaft für Eigenaktivitäten - Bisher ungenutzte Möglichkeiten - Grad der Kontrolle
Bewerbungsverhalten: - Anzahl der Bewerbungen - Anzahl Vorstellungsgespräche - Initiativbewerbungen - Testverfahren und Ergebnisse	- Selbsthilfefähigkeit und Kenntnisse um geeignete Strategien - Motivation und Bereitschaft für Eigenaktivitäten - Bisher ungenutzte Möglichkeiten - Grad der Kontrolle - Qualität der Unterlagen - Gründe für Scheitern
Zeitaufwand für Stellensuche und Verbesserung der eigenen Lage	- Mitwirkungsbereitschaft - Ausreichende Eigenaktivitäten
bisherige Helfer und in Anspruch	- Nutzung aller möglichen Helfer und Stellen

## Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung

Informationsgegenstand:	gibt Aufschluss über:
genommene Hilfsangebote	

### Beratungsgespräch als Instrument

Das persönliche Gespräch und die individuelle Beratung sind das wichtigste Instrument im Rahmen des Fallmanagements.

Beratung innerhalb der Dienstleistung Fallmanagement kann verstanden werden als eine befristete „intensive persönliche Kommunikation und Kooperation“, die dazu dienen soll, Ratsuchende bei der Integration in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Die beratungskonstituierenden Merkmale sind:

- Bezug zur konkreten Problemlage von Kunden.
- Er muss in die Lage versetzt werden, diese Probleme zu formulieren und – wenn nötig – auf Nachfrage hin so zu spezifizieren,
- dass sie Thema der Beratung werden können.
- Beratung muss „ergebnisoffen“ sein.
- Die Ratsuchenden sollen in die Lage versetzt werden, die Ergebnisse der Beratung selbstständig in ihren Alltag umzusetzen.<sup>6</sup>

Idealtypisch verläuft jedes Beratungsgespräch in folgenden Phasen:

### 1. Eröffnungsphase

- Kontakt herstellen
- Probleme erfassen und Klären
- Erwartungshaltungen klären
- Ziele absprechen
- Vorgehensweise abstimmen

### 2. Problembearbeitungsphase

- Analyse der Problem- und Lebenssituation des Kunden
  - o Bisherige Misserfolge und Enttäuschungen
  - o Soziales Umfeld
  - o Familiäre Situation
  - o Finanzielle Situation
  - o Berufliche Laufbahn
- Analyse der Stärken des Kunden
  - o Selbsteinschätzung des Kunden
  - o Kenntnisse und Fertigkeiten
  - o Berufliche Erfolge
  - o Eignung für Alternativen
- Möglichkeiten, Ziele und Alternativen erarbeiten
  - o Berufliche Wünsche
  - o Alternativen
- Hemmnisse bei der Realisierung
- Strategien zu Lösung der Hemmnisse und Helfer

<sup>6</sup> Göckler, R. [Hrsg.]: Fachkonzept Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement im SGB II - Abschlussfassung des Arbeitskreises; S. 15, Nürnberg 2005

- o Was kann der Kunde selber tun?
- o Was kann sein Umfeld tun bzw. ihn unterstützen?
- o Wie kann der Vermittler helfen?
- o Welche anderen Stellen bieten Hilfe an?

### 3. Abschlussphase

- Gesprächsinhalte zusammenfassen
- Vereinbarung über die weitere Vorgehensweise treffen (Zielvereinbarung)
  - o Was ist zu tun?
  - o Wer ist einzuschalten?
  - o Bis wann ist es zu erledigen?
  - o Art der Kontrolle
- Folgetermine
- Verabschiedung
- Nachbereitung

Allerdings erschweren einige Umstände das Bemühen des Fallmanagers, sich ein möglichst genaues Bild über den Bewerber und seine Situation zu verschaffen:

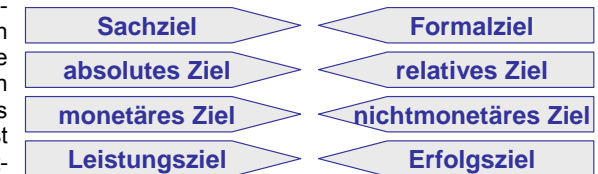
- Das Selbstbild und die damit verbundene Selbsteinschätzung einer Person ist nicht kontinuierlich gleich und von mehreren Faktoren abhängig. Dies wären beispielsweise:
  - o Stimmung und Tagesform,
  - o Erfahrungsschatz (Erfolge und Misserfolge in der Vergangenheit),
  - o Soziokultureller Hintergrund und Schichtzugehörigkeit,
  - o Bildung und Intellekt,
  - o Fassadentechniken des Ratsuchenden, der versucht, bestimmte Informationen zurück zu halten oder ein bestimmten Eindruck bei der Beratungsfachkraft zu hinterlassen (oft aus Scham oder Unsicherheit),
- Einschätzungen Dritter sind nicht immer objektiv (ein wütender Arbeitgeber könnte z.B. bei der Erstellung von Beurteilungen subjektive Aspekte einfließen lassen),
- gerade für die Erstgespräche steht oft nicht ausreichend Zeit zur Verfügung,
- oft besteht ein massiver Widerstand gegen Testverfahren oder die Bereitschaft mit der Auseinandersetzung mit der eigenen Person und möglichen Problemfeldern ist nicht vorhanden,
- Vorurteile des Vermittlers gegenüber bestimmten Personengruppen und Vorbehalte verhindern die objektive Analyse.
- Für den Fall relevante Personen und Einrichtungen sind nicht bereit zur Kooperation (Angehörige, ehemalige Arbeitgeber etc.)

### 3. Ziele vereinbaren

Zielinhalt	Eine wirksame Zielsetzung setzt im allgemeinen voraus, dass ein Ziel die drei Elemente Zielinhalt, Zielerfüllungsgrad und Zeitbezug umfasst. Fehlt einer Zielangabe eines dieser Elemente, dann ist es unvollständig und seine verhaltensteuernde Wirkung geht ganz oder Teilweise verloren. Letztendlich muss jedes Ziel folgendem Fragesatz standhalten können: „Was soll in welchem Umfang bis wann erreicht werden?“
Zielerfüllungsgrad	
Zeitbezug	

#### Zielinhalte:

**Sachziele** beinhalten Soll-Vorgaben über das, was durch das Fallmanagement bzw. die Vermittlung erreicht werden soll. Ziel des Fallmanagements in der privaten Vermittlung ist die Herstellung der Vermittlungsfähigkeit.



**Formalziele** dagegen bestimmen wie die Sachziele angestrebt und erreicht werden sollen. Sie setzen Rahmenbedingungen und Restriktionen, die bei der Verfolgung der Sachziele zu beachten sind.

Die Ziele können entweder **absolute oder relative Parameter** verwenden. So ist das Ziel der Verbesserung der Vermittlungschancen gegenüber den anderen Bewerbern eine relative, die Vermittlung innerhalb eines Monats jedoch eine absolute Vorgabe.

**Monetäre Ziele** lassen sich in Geld ausdrücken, **nichtmonetäre Ziele** lassen sich im Regelfall nicht in Geldeinheiten ausdrücken.

Die private Vermittlung verfolgt letztendlich **Erfolgsziele**, die sich im raschen und wirtschaftlichen Vermittlungserfolg messen lassen. **Leistungsziele** hingegen können nur dazu beitragen, Erfolgsziele zu verwirklichen, indem Leistungen bzw. Bemühungen verbessert werden, bis das Erfolgsziel erreicht ist.

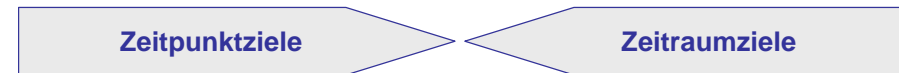
#### Zielerreichungsgrad:

Ein **Punktziel** sieht die Vorgabe eines ganz bestimmten Wertes vor, der nach oben und unten auf der Skala nicht verfehlt werden darf. Beispiel: „Vermittlung in die Firma X auf den Posten Z“.

Ein **Intervallziel** sieht einen Zielbereich vor, der durch einen oberen und einen unteren Extremwert begrenzt wird. Beispiel: „Vermittlung auf Sachbearbeiterebene im kaufmännischen Bereich“

**Richtungsziele** hingegen sind unbegrenzt und geben lediglich eine Richtung an. Beispiel: „Beendigung der Arbeitslosigkeit durch Vermittlung in eine neue Stelle“

#### Ziele nach dem Zeitbezug:

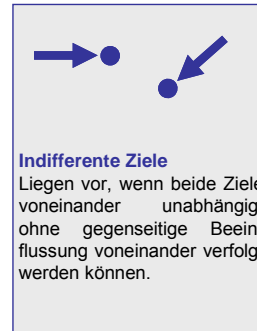
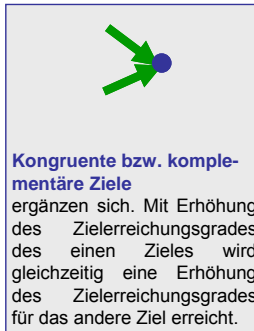
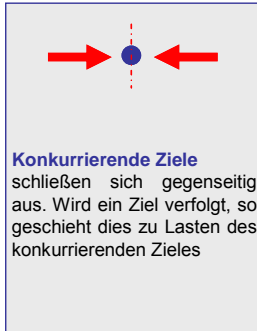


**Zeitpunktziele** beziehen sich auf einen ganz bestimmten Zeitpunkt / Termin, zu dem das Ziel erreicht sein muss (nicht früher und nicht später). Soll ein bestimmter Wert allerdings innerhalb einer bestimmten Periode bzw. eines zeitlichen Rahmens erreicht werden, so handelt es sich um ein **Zeitraumziel**.

#### Zielrelationen

Wenn im Zuge des Fallmanagementprozesses verschiedene Ziele vereinbart werden, entsteht ein komplexes Zielsystem, das aus einer Vielzahl von Zielen besteht. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass ein derartiges Zielsystem in sich vollkommen konsistent und widerspruchsfrei ist.

Denkbar sind folgende Zustände:



Das größte Problem in der Vermittlung stellen konkurrierende Ziele dar. So können die Ziele der einzelnen Beteiligten im Widerspruch stehen. So möchte der Vermittler den Kandidaten gerne eine Stelle in einer anderen Stadt vermitteln, der Bewerber trennt sich aber nur sehr ungern von seinem bisherigen Wohnort. Auch die Wünsche des Kunden und die seiner Familienangehörigen können im Widerspruch zueinander stehen. Am schwierigsten gestalten sich innere Zielkonflikte eines Individuums - so besteht bei vielen Berufstätigen der Wunsch nach Veränderung der beruflichen Lage, andererseits gibt einem der derzeit mäßig bezahlte, aber unbefristete Arbeitsvertrag Sicherheit, die man nur ungern aufgeben möchte.

Aufgabe des Fallmanagers oder Vermittlers ist die Auflösung derartiger Zielkonflikte, z.B. durch Aufzeigen von Alternativen, oder dort, wo dies nicht möglich ist, durch das Setzen von Prioritäten.

Kongruente bzw. komplementäre Ziele, die dazu beitragen, die Vermittlungsfähigkeit herzustellen oder die Vermittlungsaussichten zu erhöhen, sollte er unter Beachtung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen unterstützen bzw. fördern.

Indifferente Ziele können im Fallmanagementprozess unberücksichtigt bleiben.

### 4. Hilfsangebote planen

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und Entscheidung für den günstigsten Weg. Dabei umfasst die Planung zum einen die Planung der Ziele (Zielplanung) sowie zum anderen und mit Schwerpunkt die Planung der Maßnahmen (Maßnahmeplanung), die zur Erreichung dieser Ziele ergriffen werden sollen. Vereinbarte Ziele und entsprechende Maßnahmen werden in einer Zielvereinbarung festgehalten und somit für Fallmanager/ Vermittler und Kunden als verbindliche Vereinbarung über das weitere Vorgehen festgehalten.

Ein Kernproblem der Planung resultiert auf ihrer Ausrichtung auf Ereignisse, die in der Zukunft liegen. Die Zukunft ist – objektiv betrachtet – grundsätzlich ungewiss. Eine wesentliche Aufgabe der Planung kann darin gesehen werden, durch Zuhilfenahme der vorhande-

nen Informationen unter rationalen Gesichtspunkten, das in der Ungewissheit liegende Risiko weitgehend zu minimieren.

Als Maßstab für den Grad der Ungewissheit kann die Relation von vorhandenem Wissen zu notwendigem Wissen herangezogen werden:

$$\text{Ungewissheit} = \frac{\text{vorhandene Information}}{\text{notwendige Information}}$$

Dieser Quotient könnte theoretisch Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Bei einem Wert von 1 würde man von einer vollkommenen Information (Sicherheit); bei einem Wert von Null würde man von vollkommener Unwissenheit (Ignoranz) sprechen. Die Werte zwischen 0 und 1 bezeichnen den Bereich der unvollkommenen Information, die in der Praxis am häufigsten vorkommt.

Aus der Grundproblematik der Planung bei Ungewissheit ergeben sich die Kernaufgaben der Planung, nämlich die Informationsgewinnung und die Informationsverarbeitung.

**1. Schritt: Sammlung und Aufbereitung von Informationen über den zu planenden Sachverhalt in der Vergangenheit und der Gegenwart.**

**2. Schritt: Prognose über deren Entwicklung im Planungszeitraum**

**3. Schritt: Ableitung von Handlungsalternativen aus der Prognose entwickelten Zukunftsszenarien**

Die Planung findet ihren Abschluss durch eine Entscheidung über den zu realisierenden Maßnahmenplan - in der Vermittlung im Abschluss der Zielvereinbarung.

Bei der Planung geeigneter Maßnahmen sollten die allgemeinen Prinzipien der Planung beachtet werden:

<b>Kontinuität:</b>	Die Planung erfolgt in fortlaufenden, inhaltlich und zeitlich aufeinander abgestimmten Perioden: - 3 zeitliche Planungshorizonte: langfristig, mittelfristig, kurzfristig - 4 inhaltliche Aspekte: Bestand, Quantität, Qualität, Zeit - Maßnahmeplanung: kollektiv und individuell
<b>Flexibilität:</b>	Änderungen der Umweltbedingungen (Arbeitsmarkt, soziale und familiäre Situation), aber auch in der Person des Bewerbers liegend sind laufend in die Planungen einzubeziehen: - strategische Planung: langfristig ausgerichtet, weitreichende Konsequenzen - taktische Planung: mittelfristig angelegt, vermittelt - operative Planung: kurzfristig, überschaubare Folgen, stark differenziert
<b>Vollständigkeit:</b>	Alle erreichbaren Informationen aufbereiten, bewerten, verarbeiten: - Ziele und Inputs aufnehmen - Ansatzpunkte für Vorhaben liefern

	- integrierte, abgestimmte Planung
<b>Genauigkeit:</b>	Alle Informationen auf Richtigkeit und Zuverlässigkeit überprüfen: - <b>gedankliche Planung</b> im Kopf der Planer - <b>schriftliche Planung</b> für arbeitsteilige Prozesse - <b>computergestützte Planung</b> bei aufwendigen Prozessen
<b>Wirtschaftlichkeit:</b>	Der Aufwand für die Planerstellung muss in einem verwertbaren Verhältnis zur Aussagefähigkeit und Anwendbarkeit des Planes stehen: - <b>Metaplanung</b> bei aufwendigen Prozessen - <b>Planungsmanagement</b> zur Unterstützung der Kontrolle und Durchführung
<b>Einfachheit und Klarheit:</b>	Dies bedeutet, dass die Planungen inhaltlich einer klaren Struktur folgen und auch in der Art und Weise ihrer Darstellung darauf ausgerichtet sind, dass die mit der Durchführung betrauten Personen in Form des Kunden aber auch der Systempartner sich über Ziele und Inhalte der Maßnahmen stets im Klaren sind. Jede vermeidbare Kompliziertheit sollte daher vermieden und sich an den intellektuellen Möglichkeiten der Beteiligten orientiert werden.

### Mögliche Vereinbarungen im Rahmen der Zielvereinbarung

Ziel des Fallmanagements in der privaten Vermittlung ist die **Herstellung bzw. Erhaltung der Vermittelbarkeit des Bewerbers**. Es ist das Sachziel, zu dessen Erreichung alle weiteren Formalziele und ihnen zugeordnete Maßnahmen beizutragen haben.

Nachfolgend einige Beispiele für entsprechende Formalziele und dazugehörige Maßnahmen, die in einer Zielvereinbarung im Rahmen des Fallmanagements festgehalten werden könnten.

#### Ziel: Aktive Recherche nach geeigneten Stellenangeboten und potentiellen Arbeitgebern

##### Maßnahmen:

- Durchforstung festgelegter Tageszeitungen nach Stellenangeboten
- Durchsichtung festgelegter Internetstellenbörsen und Nutzung von Jonrobotern
- Häufigkeit der Suchläufe in der Vermittlerdatenbank
- Recherche auf der Internetseite einschlägiger Firmen
- Telefonische Kontaktierung bestimmter Firmen
- Durchsichtung von Datenbanken auf bestimmte Firmenadressen
- Besuch von Kontakt- und Arbeitgebermessen
- Einsatz vorübergehend auch bei Unternehmen der Arbeitnehmerüberlassung in unterschiedlichen Bereichen
- ...

#### Ziel: Eigene Stärken und Hemmnisse erkennen

##### Maßnahmen:

- Erstellung einer Stärken- / Schwächenliste (Was kann ich?)
- Erstellung einer Präferenzliste (Was will ich?)
- Teilnahme an schriftlichen oder persönlichen Testverfahren
- Zusammenstellung bestimmter Unterlagen (ärztliche Gutachten, über Finanzsituation etc.)
- Vorlage von Bewerbungsunterlagen
- Analyse von Arbeitsproben und Zeugnissen
- Teilnahme an ärztlichen oder psychologischen Begutachtungen
- Teilnahme an Praktika und bei praktischen Übungen
- Teilnahme an Beratungsgesprächen
- ...

#### Ziel: Profiloptimierung / Steigerung der Arbeitsmarktattraktivität

##### Maßnahmen:

- Teilnahme an Schulungen und Kursen zum Erwerb von Einzelqualifikationen
- Selbststudium bzw. Aneignung bestimmter Informationen
- Ausübung von Nebentätigkeiten, Annahme Jobs und Praktika, um praktische Erfahrungen zu sammeln
- Ausübung ehrenamtlicher Tätigkeiten, um Kontakte herzustellen
- Anfrage nach Fördermaßnahmen bei den Trägern der Arbeitsförderung
- Anfrage nach Zuschüssen bei Trägern der Arbeitsförderung
- ...

#### Ziel: Verbesserung der Selbstvermarktungsstrategie

##### Maßnahmen:

- Teilnahme an Kursen zur Optimierung von Bewerbungsunterlagen
- Durcharbeiten von Bewerbungsratgebern und Anleitungen und Erstellung entsprechender Unterlagen
- Einreichen von Musterbewerbungen zur Durchsicht und für Optimierungsempfehlungen
- Teilnahme an Stil- und Farbberatungen
- Ersteinstieg in Firma über Zeitarbeit
- Teilnahme an Übungen zu Vorstellungsgesprächen
- ...

#### Ziel: Erhöhung der regionalen Mobilität

##### Maßnahmen:

- Anschaffung eines PKW
- Bereitschaft zur Nutzung von Bus und Bahn
- Zusammenstellung von Fahrmöglichkeiten mit dem ÖPNV
- Suche nach Mitfahrgelegenheiten
- Ausweitung der Such- und Bewerbungsmöglichkeiten auf das Ausland
- Teilnahme an Sprachkursen
- Hilfe bei der Suche nach einer neuen Wohnung und bei der Organisation des Umzugs
- Teilnahme an Maßnahmen zum erstmaligen oder zum Wiedererlang von Fahrerlaubnissen

- ...

### Ziel: Erhöhung der beruflichen Flexibilität

#### Maßnahmen:

- Information über alternative Einsatzfelder und Berufsbilder
- Bewerbung auch in Alternativberufen
- Teilnahme an Fortbildungen
- Teilnahme an Praktika
- ...

### Ziel: Erhöhung der zeitlichen Flexibilität

#### Maßnahmen:

- Suche nach Betreuungsangeboten für Kinder und pflegebedürftige Angehörige
- Verhandlungen mit potentiellen Arbeitgeber
- Verhandlungen über Job- Sharing- Modelle
- Bereitschaft, auch in Wechsel- oder Nachschicht arbeiten zu wollen
- ...

### Ziel: Abbau individueller Vermittlungshemmnisse

#### Maßnahmen:

- Inanspruchnahme der Schuldnerberatung
- Aufsuchen der Drogen- und Suchtberatung
- Änderung des sozialen Umfelds und der Kontakte
- Aufsuchen der Familienberatung
- Regelung der Mietverhältnisse / Wohnungssuche
- Anforderung von Arbeitszeugnissen bei alten Arbeitgebern / Abschluss von Streitigkeiten mit dem alten Arbeitgeber
- Teilnahme an Sprach- und Integrationskursen
- ...

### Ziel: Sicherung des Vermittlungserfolgs

#### Maßnahmen:

- Inanspruchnahme von Coachingleistungen
- Fortsetzung von Kursen und Maßnahmen zum Erwerb oder zur Festigung von Kenntnissen
- Fortsetzung soziale und integrativer Maßnahmen
- Einhaltung eines Verhaltenskodex (z.B. Businessetikette)
- Einhaltung eines mit dem Arbeitgeber ausgearbeiteten Einarbeitungsplanes
- Regelmäßige Rückmeldungen über den Einarbeitungs- bzw. Integrationserfolg

## 5. Hilfsangebote realisieren / steuern

Die in der Zielvereinbarung festgelegten Maßnahmen sind zu realisieren. In der Durchführungsphase wird von allen Beteiligten versucht, die Überlegungen im Rahmen der ihnen zugeordneten Aufgaben konkret zu verwirklichen.

Größen, welche die Umsetzung der Planung unvorhergesehen beeinflussen, werden als Störgrößen bezeichnet. Sie können sich auf die Zielerreichung fördernd (z.B. unerwartetes Angebot einer einmonatigen Probebeschäftigung) oder hemmend auswirken – folglich stören sie lediglich die Planansätze.

Beispiele für hemmende Realisierungsstörungen

- unzureichende Planung: Umweltbedingungen (z.B. Arbeitsmarkt) entwickeln sich nicht wie erwartet)
- unangemessene Steuerung und Anleitung des Bewerbers durch den Fallmanager
- unzureichende oder unangemessene Information der Beteiligten mit Sachinformationen
- Probleme in der wechselseitigen Kommunikation bei den am Prozess beteiligten Netzwerkpartnern
- Motivationsprobleme
- mangelnde Kooperation und Zusammenarbeit der einzelnen Netzwerkpartner: z.B. durch unklare Kompetenzen oder Konkurrenzdenken

Die Störgrößen müssen erkannt und geeignete Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden. Instrumente dafür sind die Kommunikation bzw. Information zwischen allen Beteiligten, die Kontrolle und das Ergreifen geeigneter Steuerungsmaßnahmen.

Die Rolle des Fallmanagers muss für eine funktionierende Steuerung bei allen Partnern des Fallmanagementprozesses klar umrissen und anerkannt sein. In der staatlichen Arbeitsverwaltung ist diese weitaus unproblematisch, da die meisten Hilfsangebote im eigenen Hause zu finden sind oder im Auftrag vergeben werden. Damit erhalten die Planungen des Fallmanagers bzw. die in der Zielvereinbarung manifestierten Planungen für die nachgeordneten Stellen Weisungscharakter.

Die private Vermittlung kann für ihr Fallmanagement aus Kostengründen keine solche Infrastruktur bereithalten. Sie ist verstärkt auf die Kooperation mit geeigneten Netzwerkpartnern angewiesen. Der Erfolg des Fallmanagers in der privaten Vermittlung bei der Initiierung und Koordination von Leistungen kann nur durch eine sinnvolle von allen Partnern anerkannte Rollendefinition gewährleistet werden.

Im Rahmen des Fallmanagements sind u.a. folgende Rollen des Fallmanagers denkbar<sup>7</sup>:

- **Systemagent:** er ist Ansprechpartner seiner Kunden und sorgt dafür, dass der Leistungsanbieter (=Arbeitgeber des Case Managers) die Leistungen zielwirksam erbringt.
- **Kundenanwalt:** er ist ebenfalls Ansprechpartner, klärt darüber hinaus den Unterstützungs- und Versorgungsbedarf und berät und unterstützt bei der Antragstellung.
- **Versorgungsmanager:** er überprüft die ordnungsgemäße und erfolgreiche Leistungserbringung. Als Agent des Leistungsträgers prüft er die Zweckmäßigkeit und Kostenstruktur und geht Kundenbeschwerden nach.
- **Dienstmakler** – geht häufig einher mit einer freien Berufsausübung, bei der der Case Manager im Auftrag von Leistungserbringern sowie von Leistungsnutzern gegen Entgelt tätig wird.
- **Berater** – vermittelt dem Kunden Handlungsfähigkeit, damit dieser in der Lage ist,

<sup>7</sup> Bohrke-Petrovic, S.: Personalentwicklung auf dem Weg zum Jobcenter – Was genau ist eigentlich Case Management / Fallmanagement?, Mannheim 2004

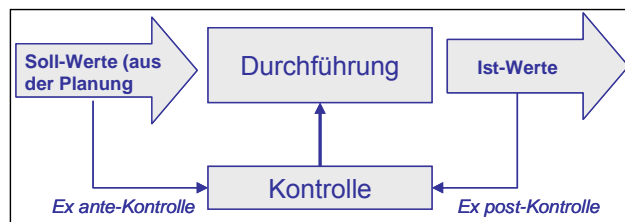


sich selber ein Netzwerk zu knüpfen. Hier spielt Empowerment, also die Stärkung und Mobilisierung der eigenen Ressourcen, eine entscheidende Rolle. In manchen Fällen muss der Kunde neue Kenntnisse und Fertigkeiten erwerben, seine Selbsteinschätzung verändern oder auch bei vorliegende Störungen aktiv an ihrer Behebung arbeiten.

- **Unterstützungsmanager** – er erbringt einerseits bis zu einem gewissen Grad fürsorgliche (beschäftigungsfördernde) Leistungen und andererseits koordiniert er die Tätigkeiten anderer Dienste.
- **Lotsenfunktion** – vergleichbare Funktion wie beim Hausarzt-Prinzip, was sich besonders in der Schweiz verbreitet hat.
- **Kommunikator** – er stellt den Informationsfluss zwischen den verschiedenen Akteuren her.
- **Mediator** – bei Konflikten zwischen Kunde und Maßnahmeträger muss er vermittelnd tätig werden.
- **Sozialbetriebswirt** – Fach- und Budgetverantwortung fallen im Case Management zusammen. „Im Verfahren des Case Management (wird) die berufliche Verantwortung in der Unterstützung, Pflege und Behandlung tendenziell mit der finanziellen Verantwortung verknüpft“ (Wendt 1999, S.68). Um die Finanzverantwortung übernehmen zu können, muss der Case Manager über entsprechende Entscheidungskompetenzen verfügen.

### 6. Beobachten / bewerten (Kontrolle)

Die Kontrolle ist eine Form der Überwachung und der Untersuchung der Durchführung der vereinbarten Maßnahmen. Durch die Kontrolle der Realisierung werden Vergleiche mit den Ziel- und Plandaten möglich. Außerdem werden erforderliche Änderungen ausgelöst. Es ist jeweils zu prüfen, ob die Ergebnisse des vermittelnden Handelns bzw. dem seiner Akteure (Ist-Werte) mit den Zielen bzw. der Planung übereinstimmen (Soll-Werte).



Die Kontrolle kann erfolgen als **Ex ante-Kontrolle**, die vor der Durchführung geschieht und zukunftsorientierte Informationen zu gewinnen versucht. Sie dient der Frühwarnung.

Es kann aber auch die **Ex**

**post-Kontrolle** erfolgen, die im Verlaufe oder nach der Durchführung als Soll-Ist-Vergleich vorgenommen wird.

Kontrolle als Soll-Ist- Vergleich kann sein:

- nach dem Kontrollobjekt: Ergebniskontrolle ↔ Verhaltens-/Verlaufskontrolle
- nach der Art: Selbstkontrolle ↔ Fremdkontrolle
- nach dem Vorgehen: personelle Kontrolle ↔ automatische Kontrolle
- nach dem Umfang: Einzelkontrolle ↔ Gesamtkontrolle

Bei der Entscheidung des Fallmanagers, welche Formen der Kontrolle sinnvoll bzw. angemessen sind, sollte im Einzelfall die Beurteilung nach folgenden Kriterien erfolgen:

- intellektuelle Leistungsfähigkeit des Kunden
- Motivation und Zuverlässigkeit des Kunden
- Selbsthilfefähigkeit des Kunden
- Erfahrungen mit dem Kunden in der Vergangenheit
- Komplexität und Umfang der Vereinbarten Maßnahmen
- Fehleranfälligkeit der Prozesse
- Kooperationsbereitschaft der Netzwerkpartner bzw. dritter Stellen, die in einzelne Maßnahmen involviert sind
- Zunehmender Dauer (Erfolglosigkeit) des Fallmanagementprozesses

Die Möglichkeiten zur Ausübung von Kontrolle sind vielfältig. Grundsätzlich ist die Art und auch die Zeitpunkte der Kontrolle in die Zielvereinbarung mit aufzunehmen. Nachfolgend einige Beispiele für Kontrollmöglichkeiten mit Schwerpunkt der Kontrolle der Aktivitäten des Kunden<sup>8</sup>:

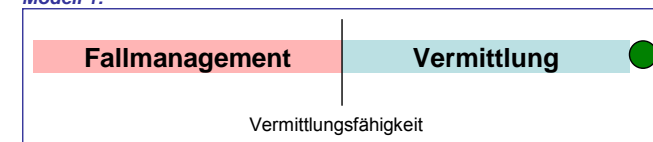
- Vereinbarung schriftlicher, telefonischer, persönlicher Rückmeldungen
- Vorlage von Absagen und Musterbewerbungsschreiben
- Nachweise über Selbstsuche (Zeitungsanzeigen, Ausdrücke aus dem Internet)
- Vorlage von Vorsprachebestätigungen
- Rückrufe bei Arbeitgebern und Netzwerkpartnern
- Rückmeldung von Bildungs- und Maßnahmeträgern
- Führung eines „Bewerbungstagebuches“
- Aufforderung zur Schilderung erfolgter Bemühungen im Gespräch
- Hausbesuche / Außendienstleistungen
- Vorlage von Anmeldebestätigungen bzw. Terminzusagen von Hilfsdiensten (z.B. Schulden- und Drogenberatung)

Kontrolle darf allerdings keinesfalls allein als Instrument der Maßregelung gesehen werden. Hauptziel ist es, die Ursachen für fehlgeleitete Prozesse zu erkennen und mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern. Kontrolle ist eher im Verständnis eines „Controllings“ auszuüben. Ergeben sich im Fallmanagementprozess in der privaten Vermittlung allerdings Hinweise darauf, dass der Prozess an der fehlenden Mitwirkung des Kunden zu scheitern droht, ist das Fallmanagement zu beenden bzw. der gesamte Vermittlungsfall einzustellen.

### 7. Übergabe an die Arbeitsvermittlung

Wie kann nun das vermittlungsorientierte Fallmanagement und seine Prozesse in die private Vermittlung integriert werden? Denkbar sind verschiedene Modelle:

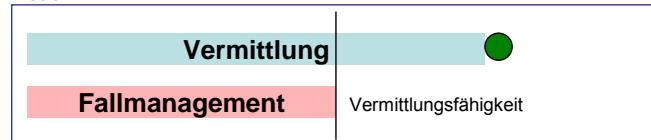
Modell 1:



<sup>8</sup> Scheller, C: Aktive Leistungen der Arbeitsförderung durch die Arbeitsgemeinschaften - Begleitmaterial zur Infoveranstaltung für künftige ARGE-Mitarbeiter, Wolfsburg, Dezember 2005

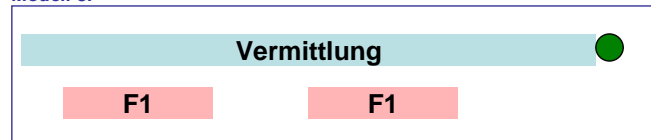
Im klassischen Fall wird im Eingangsscheck festgestellt, dass beim Kunden keine Vermittlungsfähigkeit vorliegt und diese durch das Fallmanagement hergestellt werden muss. Erst nach Herstellung der Vermittlungsfähigkeit verlässt der Kunde das Fallmanagement und mündet in den regulären Vermittlungsprozess ein.

Modell 2:



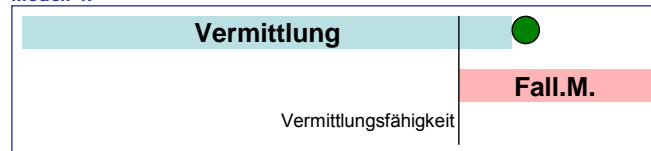
Vermittlungsprozess und Fallmanagement können auch parallel zueinander verlaufen. Der Fallmanagementprozess endet, sobald die Vermittlungsfähigkeit hergestellt ist. Der Kunde ist bis zur Vermittlung im regulären Vermittlungsprozess.

Modell 3:



Im Vermittlungsprozess ergeben sich Phasen, in denen einzelne Hilfsmittel und Instrumente des Fallmanagements benötigt werden. Der Kunde nimmt diese im Bedarfsfall parallel zum Vermittlungsangebot in Anspruch.

Modell 4:



Die Vermittlungsbemühungen scheinen erfolgreich zu sein und der Kunde kann in Arbeit einmünden. Allerdings benötigt er zur Einarbeitung und zur Erhaltung des Arbeitsplatzes weitergehende Unterstützung. Das Fallmanagement setzt hier kurz vor Abschluss des Vermittlungsprozesses an und wird ggf. darüber hinaus fortgeführt, bis der Vermittlungserfolg langfristig sichergestellt ist.

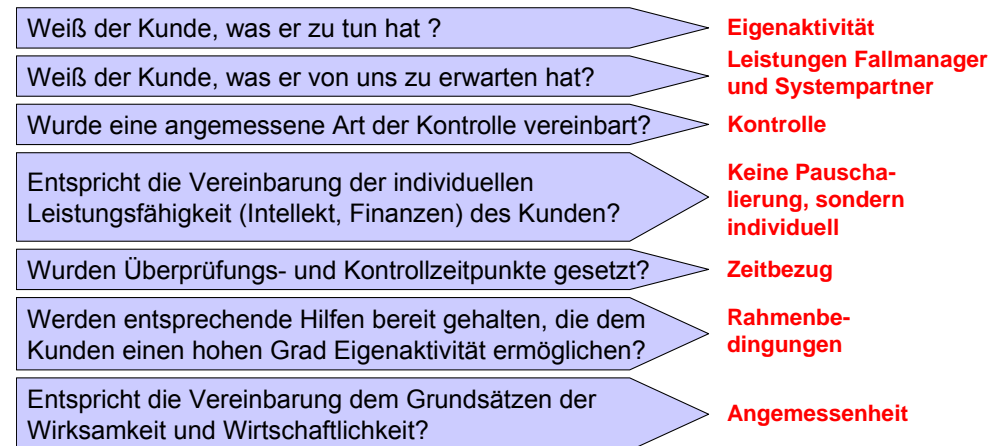
### 8. Zielvereinbarung als wichtigstes Instrument

Die Zielvereinbarung ist das wichtigste Instrument des Fallmanagements in der privaten Arbeitsvermittlung. Sie ist der Handlungsleitfaden für das gesamte Vorgehen. In Ihr werden alle Ziele, die zur Erreichung des Sachziels der Herstellung bzw. des Erhalt der Vermittlungsfähigkeit dienen, die mit Ihnen verbundenen Maßnahmen und entsprechende Formen der Kontrolle für einen bestimmten Zeitraum verbindlich vereinbart wurden, festgehalten. Die Zielvereinbarung endet mit Zeitablauf oder durch die Ersetzung durch eine neue Zielvereinbarung.

#### Inhaltliche Anforderungen an die Zielvereinbarung:

- Abschlusspartner (Fallmanager/ Vermittler und Kunde)
- Gültigkeit der gesamten Vereinbarung (Gesamtlaufzeit)
- Vereinbarte Ziele und Zeitpunkte, zu denen die einzelnen Ziele erreicht sein sollen
- Den Zielen zugeordnete Maßnahmen und für die Erfüllung zuständige Personen / Stellen.
- Konsequenzen, sobald die Vereinbarungen mutwillig nicht eingehalten werden.

#### Prüfung auf Praktikabilität einzelner Vereinbarungen und Maßnahmen<sup>9</sup>

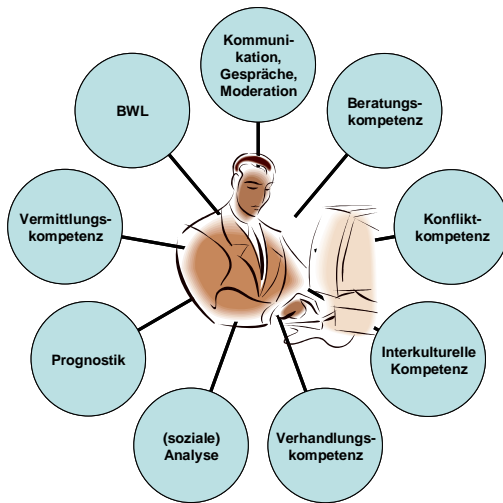


<sup>9</sup> Scheller, C: Aktive Leistungen der Arbeitsförderung durch die Arbeitsgemeinschaften - Begleitmaterial zur Infoveranstaltung für künftige ARGE-Mitarbeiter, Wolfsburg Dezember 2004

## D. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Für ein erfolgreiches Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung bedarf es sowohl geeigneter Fachkräfte, die als Person und fachlich für diese Aufgabe geeignet erscheinen als auch geeigneter institutioneller Rahmenbedingungen, die ein erfolgreiches Arbeiten am Fall ermöglichen.

### 1. Individuelle Voraussetzungen



© www.christian-scheller.de

In Anlehnung an die im März 2004 vom deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge verabschiedeten Qualitätsstandards für das Anforderungsprofil und den Prozess des Fallmanagements in der Beschäftigungsförderung, finden sich nachfolgend die wichtigsten Anforderungen an Fallmanager bzw. erforderliche Kompetenzen in der privaten Arbeitsvermittlung:

- **Gesprächs-, Kommunikations- und Moderationskompetenz**

Unter der Kommunikationskompetenz wird im allgemeinen die Fähigkeit verstanden, sich im Gespräch entsprechend den eigenen Interessen und Zielsetzungen

sowie denen der Gesprächspartner und der Rahmenbedingungen adäquat zu verhalten und so Kommunikationssituationen zu meistern. Hauptinstrument bzw. wichtigstes Arbeitsmittel des Fallmanagers ist das persönliche Gespräch mit dem Kunden. Es gilt aber auch, mit nachgeordneten Stellen und Netzwerkpartnern zu kommunizieren, um diese zur Mitwirkung bzw. zielgerichteten Zusammenarbeit zu animieren. Die Grundlagen der Gesprächsführung und die Beherrschung kommunikativer Techniken sind daher unentbehrlich. Sofern mehrere Partner in die Lösung eines Falls einbezogen sind oder im Rahmen der Netzwerkarbeit kooperieren, sind unterschiedliche Interessen und Argumente abzuwägen und letztendlich konsensorientierte Lösungen zu finden. Hier tritt der Fallmanager häufig als Moderator auf und muss entsprechende Techniken beherrschen.

- **Beratungskompetenz**

Beratung ist die Haupttätigkeit des Fallmanagers - sie ist Grundlage für die Analyse und Einschätzung des Kunden aber auch Instrument zur Steuerung des Falls. Beratungstechniken und beraterische Grundhaltungen sind durch den Fallmanager zu verinnerlichen.

- **Konfliktfähigkeit**

Fallmanagement bedeutet in erster Linie Probleme zu lösen. Dazu muss beim Kunden Einsicht für das Vorhandensein bestimmter Probleme geschaffen und dieser zur Mitwirkung bei der Problemlösung bewogen werden. Dieser Prozess und damit verbundene Maßnahmen können auf anfänglichen Widerstand beim Kunden stoßen. Auch bei länger währenden Prozessen oder bei Rückschlägen stellt sich schnell Frustration ein, die zu Konflikten führen kann. Der Fallmanager muss in der Lage sein, Konflikte auszuhalten und zu lösen.

- **Interkulturelle Kompetenz**

Im Rahmen des Fallmanagements trifft der Fallmanager auf die unterschiedlichsten Personengruppen, Individuen und in ganz unterschiedlichen Lebenslagen. Herkunft, Intellekt und soziale Kompetenzen bestimmen das Handeln und Denken des Kunden. Der Fallmanager sich in die damit verbundenen Problemlagen einfinden und in seiner Funktion akzeptiert werden.

- **Verhandlungsfähigkeit**

Vereinbarungen über Ziele und mit Ihnen verbundene Maßnahmen müssen zwischen Fallmanager und Kunden oftmals ausgehandelt werden. Eine sture Vorgabe ohne die geringste Akzeptanz beim Kunden wird wenig Mitwirkungsbereitschaft bzw. Motivation auf Kundenseite wecken; es gilt zu verhandeln. Auch die Leistungen der Netzwerkpartner und ihr Engagement im Einzelfall müssen oftmals ausgehandelt werden.

- **sozialanalytische Fähigkeiten**

Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung hat die Herstellung bzw. den Erhalt der Vermittlungsfähigkeit oder die Sicherung des Vermittlungserfolges zum Ziel. Dabei löst es nicht originär vermittelnde Problemstellungen, sondern konzentriert sich auf alle anderen Faktoren, die den Vermittlungsprozess stören. Häufig gehören dazu soziale Problemstellungen, die genauestens analysiert und zielgruppengerecht gelöst werden müssen.

- **Prognostische Fähigkeiten**

Im Rahmen des Profilings werden nicht nur bestehende Zustände ermittelt und systematisch dargestellt – es sind auch Prognosen über die weitere Fallentwicklung bei Einsatz bestimmter Leistungen bzw. Vereinbarung bestimmter Ziele und Maßnahmen zu treffen. Die Prognose bestimmt das weitere Vorgehen – je genauer diese getroffen wird, umso höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit im weiteren Fallverlauf.

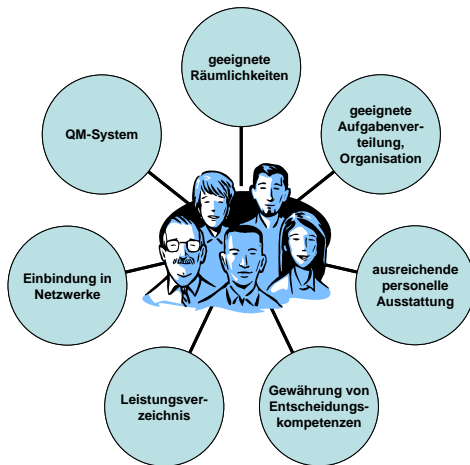
- **Vermittlungskompetenz**

Die erfolgreiche und dauerhafte Vermittlung in Arbeit ist das Erfolgsziel der privaten Arbeitsvermittlung. Alle Maßnahmen, auch die im Rahmen des Fallmanagements, müssen langfristig auf dieses Ziel ausgerichtet sein. Fallmanagement ist kein Selbstzweck - nur wenn der Fallmanager weiß, wann und wie der Vermittlungserfolg herzustellen ist, kann auch er erfolgreich sein.

- **Betriebswirtschaftliche Kenntnisse**

Leistungen müssen wirtschaftlich und wirksam erbracht sowie der Erfolg aller Aktivitäten evaluiert werden. Dies erfordert betriebswirtschaftliche Kenntnisse, insbesondere im Bereich des Controllings, des (Fall)Managements sowie der Kosten- und Leistungsrechnung.

## 2. Organisatorische Voraussetzungen



© www.christian-scheller.de

Ein erfolgreiches Fallmanagement bedarf nicht nur geeigneter Akteure; auch die Rahmenbedingungen, unter denen diese agieren, erfordern die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen:

- **Geeignete Räumlichkeiten**

Oft wird mit dem Fallmanager über sehr persönliche Probleme gesprochen oder der Kunde benötigt Zeit zur Reflexion. Grundlage für jedes Beratungsgespräch ist eine ruhige und vertrauensvolle Atmosphäre, in der Störungen und Ablenkungen zu vermeiden sind. Der Fallmanager benötigt zur Erfüllung seiner Aufgaben geeignete Besprechungszimmer

abseits des vermittlerischen Tagesgeschäfts, das während des Fallmanagementgesprächs ausschließlich dieser Aufgabe vorbehalten ist.

- **Geeignete Aufgabenverteilung und Organisation**

In der privaten Arbeitsvermittlung wird es selten zu einer strikten Aufgabenteilung zwischen Vermittlungs- und Fallmanagementfachkräften kommen. Diese Aufgaben werden aus ökonomischen bzw. personellen Gründen von einzelnen Kräften in Personalunion aus Arbeitsvermittler und Fallmanager wahrgenommen. Dabei muss sichergestellt sein, dass ausreichend zusammenhängende Zeit für die Wahrnehmung der Aufgabe Fallmanagement zur Verfügung steht, die nicht durch die Erledigung anderer Aufgaben unterbrochen bzw. beeinträchtigt wird.

- **Personelle Ausstattung**

Bei der Einführung eines Fallmanagements reicht es nicht aus, die neue Aufgabe auf bestehende Mitarbeiter aufzuteilen - entsprechende Personalressourcen müssen hinzukommen bzw. freigemacht werden.

- **Gewährung von Entscheidungskompetenzen**

Zur Lösung eines Falles muss der Fallmanager in der Lage sein, aus dem zur Verfügung stehenden Leistungskatalog die Leistungen bzw. Kombination von Leistungen auszuwählen, die einen erfolgreichen Fallabschluss rasch und ökonomisch herbeiführen. Seine Glaubwürdigkeit beim Kunden leidet, wenn er seine Entschei-

dungen nachträglich revidieren oder vor jeder Entscheidung andere Stellen konsultieren muss. Im Umgang mit den Netzwerkpartnern müssen seine Zusagen ebenfalls eine gewisse Verbindlichkeit besitzen und er bezogen auf den Einzelfall entsprechende Entscheidungen treffen können.

- **Verzeichnis möglicher Leistungen**

Dem Fallmanager sollte das eigene Leistungsangebot sowie das der Netzwerkpartner bekannt sein, damit er die für den Fallfortschritt am besten geeigneten Leistungen auswählen kann. Daher ist es erforderlich, alle Leistungen systematisch in einem Katalog zu verzeichnen. Kriterien dabei könnten sein:

- Bezeichnung der Leistung
- Ziel und Zweck
- Beschreibung
- Zielgruppe und Anspruchsvoraussetzungen
- Verantwortlicher / Ansprechpartner
- Kosten

- **Einbindung in Netzwerke**

Das Fallmanagement in der privaten Vermittlung kann unmöglich alle Hilfsangebote bereithalten, die zur Lösung eines Falls erforderlich sind. Die Kooperation mit Netzwerkpartnern ist eine gute Möglichkeit, das Leistungsangebot für den Einzelfall durch gegenseitige Unterstützung auszuweiten.

- **Anwendung von QM-Systemen**

Um die Qualität der Dienstleistung Fallmanagement zu verbessern und Qualitätsstandards zu erhalten, ist die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems unabdingbar. Anzustreben sind dabei folgende Qualitätsdimensionen:

- **Strukturqualität** bezieht sich auf das Gerüst, in dem Leistungen vorgehalten oder sich erschließen lassen. Ziel dabei ist es, konstante Voraussetzungen für die Leistungserbringung zu schaffen.
- **Prozessqualität** bezieht sich auf die Durchführung der Dienstleistung.
- **Ergebnisqualität** bezieht sich auf Wirkung (Effektivität), auf Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit (Effizienz). Sie überprüft, auf welchem Anspruchsniveau die Ziele erreicht wurden.

Zu den wichtigsten Elementen eines QM-Systems gehören u.a. die systematische Selbstreflexion (z.B. durch Supervision), die Bereitstellung eines Dokumentationssystems zur Erfassung der unterschiedlichen Zielebenen, ein einheitliches Formular- und Berichtswesen sowie ein fall- und organisationsübergreifendes Dokumentations-, Controlling- und Evaluationssystem.

## 3. Einbindung in Netzwerke

In der Fallmanagementtheorie spielt der Netzwerkgedanke eine entscheidende Rolle. Netzwerke und der Netzwerkbegriff sind in den unterschiedlichsten Disziplinen zu finden, wie z.B. der EDV, der Betriebswirtschaftslehre aber auch in den Sozialwissenschaften. Für alle kann folgende Minimaldefinition gelten:

*Unter einem Netzwerk versteht man ein nach festgelegten Kriterien geordnetes System von Elementen (Knoten), die zueinander in Verbindung stehen.*

Neben dieser sehr allgemeinen Beschreibung ist für das Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung die Definition des „sozialen Netzwerkes“ aus dem Bereich der Soziologie und der Ethnologie bedeutsam:

*„Unter einem sozialen Netzwerk soll eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen verstanden werden, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure ist, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen es jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre Ziele besser realisieren können als durch nichtkoordiniertes Handeln.“<sup>10</sup>*

Soziale Netzwerke werden zudem noch unterschieden in:

- **natürliche Netzwerke**

Zu Ihnen zählen familiäre und freundschaftliche Bindungen. Ihre Bedeutung bei der Sicherung der materiellen Existenz hat seit der industriellen Revolution und der voranschreitenden Urbanisierung deutlich abgenommen. Für das Wohlbefinden und das Bedürfnis nach sozialer Geborgenheit des Individuums sind sie aber weiterhin unabdingbar. Sie sind Grundlage für die Sozialisation des Einzelnen. Ihnen muss im Rahmen des Fallmanagements daher ebenfalls besondere Beachtung geschenkt werden.

- **soziale oder künstlichen Netzwerke**

Darunter ist die Zusammenarbeit formell und funktional ausgerichtete Organisationsgebilde, wie staatlicher Einrichtungen, Organisationen der Selbsthilfe und professionelle Systeme, zu verstehen. Sie bieten auf freiwilliger Basis oder aufgrund eines bestehenden Rechtsanspruchs Hilfsleistungen an. Das Fallmanagement in der privaten Vermittlung muss dem Kunden helfen, sich die Leistungen dieser Netzwerke zu erschließen.

- **das persönliche Netzwerk**

Es symbolisiert alle Beziehungen einer Person - folglich auch solche, die über familiäre Bindungen hinausgehen, wie z.B. das Beziehungsgeflecht zu Arbeitskollegen, Vorgesetzten, Kunden oder Geschäftspartnern. Auf die Nutzung dieser Netzwerkkontakte bei der Stellensuche und Selbstvermarktung wurde und wird in der privaten Arbeitsvermittlung großen Wert gelegt. Nun muss es im Rahmen des Fallmanagements auch zur Lösung anderer Problemfelder erschlossen werden.

### **Netzwerkarbeit im Fallmanagement der privaten Arbeitsvermittlung:**

Das Fallmanagement in der privaten Arbeitsvermittlung kann häufig aus wirtschaftlichen aber auch aus ganz praktischen Gründen nicht alle Leistungen, die zur Lösung eines Falles erforderlich sind, anbieten. Dies könnte dazu führen, dass einzelne Kunden trotz einer sehr hohen Vermittlungschance abgewiesen werden müssen, da das im Einzelfall erforderliche Hilfsangebot nicht zum Leistungsspektrum des Vermittlungsdienstes gehört.

An die Netzwerkarbeit des Fallmanagements in der privaten Arbeitsvermittlung ergeben sich folgende Anforderungen:

<sup>10</sup> Dr. Weyer, J.: Soziale Netzwerke - Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, 2000. S.11

- Die Nutzung bestehender Netzwerke
- Die Knüpfung eigener / Einbindung in Netzwerke
- Die Stärkung des familiären bzw. persönlichen Netzwerke des Kunden

### **Knüpfung eigener / Einbindung in bestehende Netzwerke**

Beim Aufbau von Netzwerken bzw. den Anschluss des Fallmanagements bzw. des Vermittlers als Organisation an bestehende Netzwerke zu anderen Einrichtungen empfiehlt sich nachfolgende Vorgehensweise:

1. **Ermittlung der für die Kunden erforderlichen Leistungen**

Zu Beginn des Prozesses muss sich die Frage gestellt werden, welches Leistungsspektrum im Rahmen des Fallmanagements und der Vermittlung für das eigene (oder das künftig angestrebte) Klientel für eine erfolgreiche Vermittlung in Arbeit erforderlich wird. Es wird folglich eine allgemeine Wunschliste aus Sicht des Fallmanagements und der Vermittlung aufgestellt. Neben dieser Aufstellung ist aber auch zu ermitteln, was diese Leistungen maximal Kosten dürfen; damit Fallmanagement und Vermittlung rentabel bleiben.

2. **Untersuchung des eigenen Leistungsangebots**

Daneben muss das eigene Leistungsangebot untersucht und ein Leistungskatalog der bereits angebotenen und des theoretisch möglichen Leistungsangebotes im eigenen Hause erstellt werden, der auch eine Übersicht über die Kosten der einzelnen Leistungen erhält.

3. **Ermittlung des fehlenden Leistungsangebots**

Erforderliche Leistungen und die Fähigkeit, diese durch eigene Angebote abzudecken, werden schließlich abgeglichen und so das fehlende Leistungsspektrum ermittelt. Zum fehlenden Leistungsspektrum hinzugerechnet werden auch Leistungen, die zwar durch eigene Stellen abgedeckt werden können, deren Erbringung aber unwirtschaftlich bzw. zu teuer erscheint.

4. **Suche nach potentiellen Kooperationspartnern**

Im nächsten Schritt beginnt die Suche nach möglichen Kooperationspartnern und die Beschaffung geeigneten Informationsmaterials über die Einrichtungen selbst und deren Leistungsangebot. Aus den Rechercheergebnissen wird eine Auswahl möglicher Partner getroffen.

5. **Untersuchung des Dienstleistungsangebots der potentiellen Kooperationspartner**

Nach zuvor genau festgelegten Kriterien, wie z.B. Leistungen, Kosten, räumliche Verfügbarkeit, Image etc, wird das Dienstleistungsangebot der potentiellen Kooperationspartner untersucht. Die dabei zu beantwortenden Fragestellungen wären:

- Welche Leistungen des Kooperationspartners sind für unsere Kunden interessant?
- Was kostet die Zusammenarbeit in diesem Fall?
- Gibt es Anbieter, die Leistungen besser und/oder günstiger anbieten?
- Welche der eigenen Leistungen sind ggf. für den potentiellen Kooperationspartner interessant?

**6. Kontaktaufnahme**

Mit dem potentiellen Netzwerkpartner muss nun Kontakt aufgenommen und das grundsätzliche Interesse an einer Kooperation erfragt werden.

**7. Verhandlungsphase und Abschluss der Kooperationsvereinbarung**

Wurde die Kooperation beschlossen, sollten die wesentlichen Vereinbarungen in einer Kooperationsvereinbarung festgehalten werden. Wesentliche Inhalte einer solchen Vereinbarung wären:

- Bezeichnung der Kooperationspartner
- Ziel der Kooperation
- Dauer der Kooperation
- Ansprechpartner
- von den Kooperationspartnern eingebrachte Leistungen und Gegenleistungen
- Verfahren und Kommunikationswege (z.B. Fallzuweisung)
- Art und Verfahren der Evaluation

**8. Beginn der Kooperation**

Die Zusammenarbeit sollte durch ein vertrauensvolles Miteinander geprägt sein. Dazu gehören die unbedingte Einhaltung der Inhalte der Kooperationsvereinbarung und die offene Kommunikation. Missverständnisse und Fehler sollten durch regelmäßigen Austausch vermieden werden.

**9. Evaluation der Zusammenarbeit**

Prozesse und Ergebnisse der Zusammenarbeit müssen regelmäßig evaluiert und auf ihre Tauglichkeit und Einhaltung überprüft werden.

**E. Übungen / Fallgestaltungen****Grundlagen und Notwendigkeit:**

„Da ist eine freie Stelle und auf der anderen Seite ein passender Bewerber - das ist das, was ich als Vermittler brauche! Drogenprobleme, Alkoholismus, mangelnde Mobilität und Familienprobleme - das alles interessiert mich als vermittlerischer Sicht nicht. Das sollen die Leute selber regeln.“

Nehmen Sie zu dieser Aussage aus Sicht eines staatlichen Arbeitsvermittlers und eines privaten Arbeitsvermittlers Stellung.

**Grundverständnis / Praxisbeispiele für neuere Herangehensweisen:**

Teilen Sie sich in 6 Gruppen auf und sehen Sie den Dokumentarfilm „Das halbe Leben“ und beantworten folgende Fragen.

Stellen Sie ihre Ergebnisse anschließend im Plenum vor.

**Gruppe 1: Bella**

- Worin liegen die Ursachen für die bestehende Arbeitslosigkeit (aus Ihrer Sicht und der Sicht der Protagonistin) ?
- Was hindert sie daran, ihre Probleme zu lösen?
- Wie wird Arbeitslosigkeit empfunden und welche Auswirkungen hat dieser Zustand auf Bella?
- Welche Maßnahmen / Schritte führten letztendlich zur Problemlösung
- Welche Empfehlung geben Sie im Rahmen des Vermittlungsprozesses mit suchtkranken Menschen?

**Gruppe 2: Klaus**

- Worin liegen die Ursachen für die bestehende Arbeitslosigkeit (aus Ihrer Sicht und der Sicht des Protagonisten) ?
- Was hindert ihn daran, seine Probleme zu lösen?
- Wie wird Arbeitslosigkeit empfunden und welche Auswirkungen hat dieser Zustand auf Klaus?
- Welche Vorurteile könnten Arbeitgeber gegenüber älteren Bewerbern hegen?
- Welche Argumente sprechen für die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer?

**Gruppe 3: Amelie**

- Worin liegen die Ursachen für die bestehende Arbeitslosigkeit (aus Ihrer Sicht und der Sicht der Protagonistin) ?
- Was hindert sie daran, ihre Probleme zu lösen?
- Wie wird Arbeitslosigkeit empfunden und welche Auswirkungen hat dieser Zustand auf Amelie?
- Wie kann Personen mit massivem Realitätsverlust geholfen werden, um berufliche Möglichkeiten und Chancen richtig einzuschätzen?
- Welche Vorschläge haben Sie zur Lösung von Problemen bei Kunden mit Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen?

**Gruppe 4: Uli**

- Worin liegen die Ursachen für die bestehende Arbeitslosigkeit (aus Ihrer Sicht und der Sicht des Protagonisten) ?
- Was hindert ihn daran, seine Probleme zu lösen?
- Wie wird Arbeitslosigkeit empfunden und welche Auswirkungen hat dieser Zustand auf Ulli?
- Woran scheitert der Wunsch nach Selbständigkeit?
- Wie kann Personen mit mangelndem Selbstbewusstsein im Hinblick auf die Arbeitssuche und Entscheidungsfindung geholfen werden?
- Falscher Rat in der Arbeitsagentur hat zu seiner derzeitigen Lage beigetragen. Wie kann so etwas vermieden werden?

**Gruppe 5: Heike**

- Worin liegen die Ursachen für die bestehende Arbeitslosigkeit (aus Ihrer Sicht und der Sicht der Protagonistin) ?
- Was hindert sie daran, ihre Probleme zu lösen?
- Wie wird Arbeitslosigkeit empfunden und welche Auswirkungen hat dieser Zustand auf Heike?
- Heike, hat sich bei der Arbeitssuche und der Findung einer geeigneten Aufgabe viel Zeit gelassen, um Ihren Berufswunsch zu verwirklichen. Welche Argumente sprechen dafür, Ratsuchenden auch etwas Zeit zu lassen?

**Gruppe 6: Coach Thomas Heinle**

- Beschreiben Sie die Philosophie, die hinter der Vermittlungsidee von Herrn Heinle steckt. Was sind die Grundlagen, um bei der Stellensuche erfolgreich zu sein?
- Beschreiben Sie Instrumente und Methoden, mit denen er versucht, die Kunden zu Mitwirkung und zur Veränderung ihrer Sichtweisen zu bewegen.
- Welches Verhältnis sollte ein Vermittlungscoach nach Auffassung von Herrn Heinle zu seinen Kunden haben?
- Halten Sie die Strategie von Herrn Heinle grundsätzlich für alle Arbeitslosen geeignet?
- Wie finanziert sich Herr Heinle?



**Besonderheiten des Fallmanagements bei firmeneigenen Vermittlungsdiensten**

Die Aufgaben firmeneigener Vermittlungsdienste sind durch zwei Kernaufgaben geprägt. Sie erbringen Vermittlungsdienstleistung zum Abbau von Personalüberkapazitäten, indem Sie das Personal aus dem Unternehmen heraus vermitteln. Andererseits akquirieren sie den erforderlichen Personalersatz und -neubedarf.



Schildern Sie welche besonderen Anforderungen sich an ein Fallmanagement bei der Personalbeschaffung und Mitwirkung bei der Personalfreistellung ergeben und welche Leistungen dabei erbracht werden können.



**Profiling besonderer Zielgruppen**

Einige Zielgruppen der privaten Arbeitsvermittlung zeichnen sich durch ähnliche Merkmale und Probleme bei der Vermittlung aus. Die Kenntnis um diese kann das gezielte Vorgehen im Rahmen des Profilings unterstützen und zur Auswahl geeigneter Hilfsangebote beitragen.

Erarbeiten Sie mit Hilfe des Übersichtsbogens für nachfolgende Zielgruppen die wichtigsten Merkmale und Strategien:

- Ausländische Fachkräfte
- Ältere Arbeitnehmer
- Alleinerziehende
- Akademische Berufseinsteiger
- (Langzeit)Arbeitslose

## Zielgruppenorientiertes Profiling

Bezeichnung der Zielgruppe:

Besondere Merkmale:

typische Vermittlungshemmnisse und Vorbehalte des Arbeitgebers:

Hilfsangebote und zuständige Stellen im Rahmen des Fallmanagements:

Argumente für die Beschäftigung / Einstellung dieser Zielgruppe:

Sinnvolle Vermittlungsstrategien:

Zu beachtende Gesetze und rechtliche Rahmenbedingungen:

Sonstiges



### Profiling: Beratungsgespräch

Sie sind als privater Vermittler im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Norderfeld tätig und sollen die Ihnen zugewiesenen Kunden im Rahmen des Fallmanagements betreuen und nach Möglichkeit in Arbeit vermitteln.

Zum Erstgespräch soll Herr Schluck bei Ihnen erscheinen. Er hat seine letzte Beschäftigung aufgrund massiven Alkoholmissbrauchs verloren. Auch die bisherigen Vermittlungsbemühungen sind daran gescheitert. Herr Schluck streitet dieses Problem vehement ab. Auf den ersten Blick ist es auch nicht ersichtlich; oft ist der Alkoholgenuss aber an seinem Atem zu erkennen.

1. Wie können Sie sich auf ein solches Gespräch vorbereiten?
2. Was sollte beim Umgang mit Kunden, die unter Alkoholproblemen leiden, beachtet werden?
3. Wie könnte beim Kunden Einsicht und Lösungsbereitschaft erzeugt werden?
4. Welche Vorgehensweise bzw. Maßnahmen schlagen Sie zur Lösung des Problems bis zur Herstellung der Vermittlungsfähigkeit und danach zu ihrem Erhalt vor?



### Zielvereinbarung

a) Untersuchen Sie nachfolgende Zielvereinbarung auf die Ihnen bekannten:

- inhaltlichen Anforderungen an Ziele und eine Zielvereinbarung
- Kriterien für Praktikabilität einzelner Vereinbarungen und Maßnahmen
- Ansprüche an den Kontrollaspekt.

und nehmen kritisch Stellung.

b) Machen Sie Vorschläge für alternative Vereinbarungen.



# Zielvereinbarung

zwischen

Frau Hilda Frontmann  
Bergstraße 3  
123456 Hütten

und

Staatlichem Vermittlungsamt Kleindürk  
Aktenweg 38  
123456 Hütten

werden auf Grund der besprochenen Chanceneinschätzung folgende Aktivitäten zur beruflichen Eingliederung für den Zeitraum bis **31.12.2004** verbindlich vereinbart.

## Vermittlungsbemühungen und Leistungen des Staatlichen Vermittlungsamtes:

- Wir unterbreiten Ihnen Vermittlungsvorschläge.
- Wir nehmen Ihr Bewerberprofil in unser Internetvermittlungssystem auf.
- Wir nehmen Ihr Bewerberprofil in unsere Betriebszeitschrift auf
- Wir bieten Ihnen ein Bewerbungstraining an.
- Wir unterstützen bei Interesse Ihre geplante Existenzgründung
- Wir fördern Ihre berufliche Weiterbildung

## Eigenbemühungen des Kunden/ der Kundin:

- Ich bewerbe mich bei Firmen.
- Ich bewerbe mich bei Zeitarbeitsfirmen.
- Ich erstelle aussagefähige Bewerbungsunterlagen
- Ich nutze den Internetselbstsuchservice
- Ich erstelle aussagefähige Bewerbungsunterlagen

Rückmeldung bis spätestens 31.12.2004 persönlich bei Vermittler Frau Durchschnitt

oder per

Telefon : (05371) 806 0  
Telefax : (05371) 806 131  
E- Mail : Laida.Durchschnitt@Vermittlungsamt.gov

Hütten, den 01.06.2004

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift Kunde/-in)

\_\_\_\_\_  
(Unterschrift Vermittler/-in)



## Fallaufgabe

1. Informieren Sie sich über die einzelnen Mitglieder der Familie Notnagel, indem Sie die Kurzbeschreibung lesen.
2. Welche Probleme sind zu lösen, damit Vater Notnagel seine neue Stelle antreten und behalten kann.
3. Ordnen Sie diesen Problemen entsprechende Lösungsansätze zu. Schildern Sie, welche Rolle bei der Lösung der Fallmanager, andere Stellen aber auch jedes einzelne Familienmitglied selbst spielen könnte.
4. Welche finanziellen Hilfen finden Sie in der Broschüre „Was, wie viel, wer?“, die den Notnagels eine Hilfe sein könnten. Beschreiben Sie diese.
5. Entwerfen Sie eine entsprechende Zielvereinbarung, die mit der Familie Notnagel geschlossen werden soll.



**Vater Notnagel** ist Fertigungsingenieur und vor kurzem in die Transfergesellschaft „Activa Exitus“ gewechselt, die die „Burgmann AG“ dabei unterstützt, überzählige Mitarbeiter in neue Beschäftigungsverhältnisse bei anderen Firmen zu vermitteln. Bei der „Novus AG“ in Heidelberg hat man großes Interesse an einer Einstellung in drei Monaten allerdings muss er dazu noch CATIA-V5-Kenntnisse erwerben. Der neue Arbeitgeber wäre damit einverstanden, wenn Vater Notnagel vorerst auch ohne diese Kenntnisse im Unternehmen anfängt und sich diese Kenntnisse innerhalb der Probezeit aneignet. Für die anfängliche Minderleistung erwartet dieser allerdings einen finanziellen Ausgleich.



**Mutter Notnagel** hat ein wenig Bedenken, die neue Stelle wäre mit einem Umzug von Düsseldorf nach Heidelberg verbunden und sie zweifelt daran, ob man innerhalb von drei Monaten eine neue Wohnung in Heidelberg findet - zumal man sich dort nicht auskennt. Auch ist ein Verbleib in der neuen Firma ungewiss, da Vater Notnagel erst die Probezeit zu absolvieren hat. Ihr wäre es lieber, wenn Vater Notnagel als erster nach Heidelberg zieht und die Familie nachkommt, wenn der Arbeitsplatz sicher ist. Allerdings zweifelt sie daran, dass sie sich übergangsweise zwei Haushalte leisten können.



**Opa Notnagel** hat die Pflegestufe III und bewohnt ein Zimmer in der Wohnung der Notnagels. Er wird vom ambulanten Pflegedienst mehrmals täglich betreut. Er ist die gute Seele der Familie: ihn kann und will man nicht zurück lassen.



**Tochter Notnagel** ist 19 Jahre alt, alleinerziehend und absolviert im zweiten Jahr die schulische Ausbildung zur Krankenschwester. Sie kann sich keinen eigenen Hausstand leisten und müsste mit ihrem vierjährigen Sohn Benny, der während ihrer Ausbildung den Ganztagskindergarten „Hüpfloh“ besucht, in die neue Wohnung ziehen.



**Sohn Notnagel** ist bereits aus der elterlichen Wohnung ausgezogen und studiert Medizin in Heidelberg, wo er auch bleiben will. Ein wenig Sorgen macht er sich schon. Sein Vater hatte immer ein gutes Einkommen, dass weitgehend für die Belange aller Familienmitglieder ausreichte; nur eine Rücklagenbildung war begrenzt möglich. Er befürchtet, dass sich die Familie mit dem Umzug übernimmt und fragt sich, ob es in solchen Situationen nicht staatliche Unterstützungsmöglichkeiten gibt.



### Netzwerkpartner

Fallmanagement ist ohne die Kooperation mit geeigneten Netzwerkpartnern nur wenig erfolgreich. Fallmanager müssen Leistungen und Möglichkeiten der potentiellen bzw. bestehenden Netzwerkpartner kennen, um geeignete Hilfsangebote initiieren und begleiten zu können.

Untersuchen Sie folgende potentielle Netzwerkpartner:

- Bundesagentur für Arbeit / Arbeitsgemeinschaften
- Integrationsfachdienste
- Gesundheitsämter
- Stellen für Schuldnerberatung
- Berufsbildungswerke / Berufsförderungswerke

1. Stellen Sie die gewonnen Informationen übersichtlich nach folgenden Themenschwerpunkten geordnet dar:

- Leistungsangebot und Zielgruppen
- Organisation
- Zugang / Zuständigkeit

2. Wie könnte eine Zusammenarbeit zwischen dem Fallmanagement in der privaten Vermittlung und diesen Stellen aussehen?