

Was gute Beratung ausmacht

Das SECO führt in einer Reihe von Kantonen Feldexperimente zur Qualität und Intensität der RAV-Beratung durch. Es nutzt dabei die Erkenntnisse aus einer Dissertation. Die Hauptkenntnis: Erfolgreiche Beratung bietet klare Orientierung, vertrauensvolle Kooperation und positive Aktivierung.

Von Peter Behrendt, Geschäftsführer und Inhaber des Freiburg Instituts

Wer schnell wieder eine neue Stelle finden möchte, braucht eine gute individuelle Beratung. Sie ist – dies zeigen viele Studien – wirksamer als reine Kontrolle und Sanktion, als die Vermittlung von neuen Jobmöglichkeiten, Stellenanzeigen oder Weiterbildungen und als text- oder onlinebasierte Beratung. Aus der Forschung wissen wir zudem, dass jene Personen am schnellsten einen Job finden, die erstens proaktiv und engagiert in der Stellensuche sind, die zweitens ein starkes Unterstützungsnetzwerk haben und die drittens selbstbewusst sind und sich zutrauen, schnell wieder einen Job zu finden. Aber wie können die Beratenden diese drei Eigenschaften fördern?

Die RAV im Kanton Solothurn beschäftigen sich seit 2010 näher mit dieser Frage. Vorausgegangen war der Versuch, die Beratungsqualität durch Schulungen in lösungsorientierter Beratung zu verbessern. Aber was in der Beratung genau vor sich geht, fand man dabei nicht heraus. So gingen die Verantwortlichen einen Schritt weiter: Be-

ratungspersonen konnten sich mehrmals pro Jahr in einer echten Beratungssituation mit einem Stellensuchenden filmen und diesen Film mit der direkten Führungskraft besprechen und von dieser bewerten lassen. Die Effekte waren beträchtlich, wie eine Evaluation des Freiburg Instituts zeigte:

1. Stellensuchende, die eine bessere Beratung bekamen, fanden im Schnitt fast einen Monat schneller wieder eine neue Stelle.
2. Die erfolgreichsten Beratenden nutzten die Freiburger Erfolgsfaktoren (siehe unten). Sie gaben vor allem mehr klare Prozessführung und zeigten in der Tendenz mehr kooperative Begleitung und Ressourcenaktivierung.
3. Die Beratungsqualität stieg auch, je wertschätzender und kooperativer die Führungskräfte waren und je weniger diese ihre Beratenden mit Schwächen konfrontierten.

In der Folge stieg der Kanton auch im kantonalen Benchmark der raschen und nachhaltigen Eingliederung. Die Beratenden unter-

stützten ihre Stellensuchenden immer besser. Aber was genau hatte sich geändert?

Klare Orientierung durch strukturierte, kompetente Prozessführung

Arbeitslosigkeit und der erste RAV-Besuch sind für die meisten Stellensuchenden unangenehm und verunsichernd. Deshalb ist es für sie wichtig, in der persönlichen Beratung einer Beratungsperson gegenüberzusitzen, die ihnen eine klare, vielversprechende Orientierung gibt. Diese Person strahlt durch ihr kompetentes, sicheres Auftreten aus, dass man Hilfe bekommt. Sie erklärt das Prozedere der Beratung und macht vor allem auch deutlich, wie die Beratung helfen kann, schnell wieder einen Job zu finden. Ausserdem zeigt die Beratungsperson ein strukturiertes Vorgehen, behält auch in schwierigen Situationen den Überblick und kann mit starken Gefühlen bei Frust und Rückschlägen souverän umgehen.

Solche Eigenschaften sind zum Beispiel im Gespräch über die Arbeitsbemühungen zentral. Hier fühlen sich die Stellensuchenden teilweise nicht ernst genommen. Die erfolgreichsten Beratenden beginnen dieses Gespräch mit Sätzen wie: «Als Nächstes interessiert mich, welche Erfahrungen Sie in den letzten Wochen gesammelt haben. Damit Sie schnell wieder Arbeit finden, ist es wertvoll, herauszufinden, bei welchen Stellen und Arbeitgebern Sie gut ankommen und warum. Und genauso wertvoll ist es, herauszufinden, warum es bei einer Stelle nicht geklappt hat, damit Sie den gleichen Fehler nicht noch einmal machen. Lassen Sie uns doch daher einen Blick auf Ihre Bewerbungen der letzten Wochen werfen, um herauszufinden, was für Sie gut funktioniert hat und was Sie zukünftig vielleicht noch besser machen



Im Zeitdruck der RAV-Beratung besteht die Gefahr, dass Stellensuchende sich als blosse Nummer fühlen.

können.» So können die Stellensuchenden den Sinn dieser Beratungssequenz anders einordnen. Sie sind motivierter mitzuwirken und bekommen das Gefühl, den Bewerbungsprozess, in dem sie sich dem undurchschaubaren Urteil von anderen ausliefern, zu kontrollieren.

Kooperative Begleitung

Haben die Beratenden durch eine klare Prozessführung die Mitarbeit der Stellensuchenden gewonnen, ist es essenziell, die Wünsche, Anliegen und Ideen der Stellensuchenden auch wirklich aufzunehmen. Im Zeitdruck der RAV-Beratung besteht die Gefahr, dass sich Stellensuchende als blosse Nummer fühlen, als Objekt von Kontrolle. Aus der Forschung wissen wir, dass Vereinbarungen aus einer Beratung viel motivierter umgesetzt werden, wenn diese persönliche Wünsche und Anliegen unterstützen, ja im besten Fall von der stellensuchenden Person selbst entwickelt wurden. Daher macht es in der Beratung einen grossen Unterschied,

- wenn die Beratenden die Stellensuchenden individuell, persönlich und kooperativ begleiten;
- wenn sie die Anliegen und Ideen der Stellensuchenden aufnehmen und ihnen bei der Umsetzung Unterstützung anbieten;

- wenn es gelingt, zentrale Lebensziele und Ideale anzusprechen;
- wenn Beratende die Stellensuchenden Lösungen im Gespräch selbst entwickeln lassen, dafür Raum geben und Geduld zeigen
- und wenn die Stellensuchenden dabei auf möglichst wenig Skepsis stossen.

Eine Stellensuchende in Solothurn wurde gefragt, wie nah sie sich einem neuen Job fühle (auf einer Skala von eins bis zehn). Sie sagte: «Neun.» Der Berater fragte sie, was es aus ihrer Sicht für eine Zehn – die Jobzusage – noch brauche. «Vielleicht könnte ich noch einmal in einem ganz anderen Bereich suchen», antwortete die Klientin und benannte diesen Bereich. Der Berater wollte ansetzen und skeptisch anmerken, ob es Sinn ergebe, so kurz vor dem Ziel noch einmal alles umzuschmeissen. Aber er fragte: «Was meinen Sie, wenn Sie jetzt noch einmal ganz neu anfangen: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dann schneller zum Erfolg kommen?» Durch diese Frage angeregt, konnte die Stellensuchende ihre erste spontane Idee selbst noch einmal überprüfen und fand schnell andere, angemessenere Lösungen. Der Unterschied scheint zwar klein, hat aber erfahrungsgemäss eine grosse Auswirkung: Der kooperative, fragende und nicht kon-

frontierende Ansatz erspart eine kontroverse Diskussion, was richtig oder falsch ist. Und noch viel wichtiger: Er macht die Stellensuchenden zu Experten und Expertinnen, fördert ihre Selbstreflexion und Aktivität und vermittelt Selbstbewusstsein, das sie im Kontakt mit potenziellen Arbeitgebern gut gebrauchen können.

Positive Aktivierung

Die Suche nach einer Stelle ist mit Rückschlägen verbunden. 80 Bewerbungen pro Stelle sind keine Seltenheit – da erhalten 79 Personen eine Absage. Trotzdem sollten sie beim nächsten Versuch wieder motiviert und selbstbewusst auftreten. Deshalb macht es einen grossen Unterschied, wenn Stellensuchende regelmässig von einer Beratungsperson unterstützt werden, die sie durch eine starke Ressourcenorientierung immer wieder aufbaut und positiv aktiviert. Diese Person

- wertschätzt ihre Anstrengungen und gibt ihnen Zuversicht;
- hilft ihnen, ihre Stärken immer wieder neu in Erinnerung zu rufen;
- begleitet sie empathisch;
- hilft, Rückschläge und Probleme einzuordnen und diese immer wieder als Ansporn zu nutzen, um nicht locker zu lassen.

Diese «Freiburger Erfolgsfaktoren» sind zum Beispiel bei Absagen nach dem zweiten Vorstellungsgespräch nützlich, die für viele Stellensuchende besonders frustrierend sind. In diesen Fällen ist es wichtig, mit den Stellensuchenden noch einmal herauszuarbeiten, was alles dazu geführt hat, dass sie so weit gekommen sind – und wie sie diese Stärken oder Strategien bei weiteren Bewerbungen wieder einsetzen und vielleicht sogar noch einmal verstärken können. Hier macht es einen grossen Unterschied für die Motivation, wenn die Beratenden für diese Fortschritte und Anstrengungen Wertschätzung vermitteln und sich gemeinsam mit den Stellensuchenden freuen, dass sie so weit gekommen sind – auch wenn es am Ende noch nicht ganz geklappt hat.

Das SECO möchte die Beratungsqualität steigern

Das SECO startet in diesen Wochen zwei Feldversuche, in denen die Wirkung von Beratungsgesprächen gesteigert werden soll. Der erste Feldversuch verfolgt das Ziel, die rasche und dauerhafte Wiedereingliederung der Stellensuchenden zu stärken, indem diese intensiver beraten werden. Dafür erhalten einige RAV zusätzliche Personalressourcen, mithilfe derer sie etwa 4000 Stellensuchende in den ersten sechs Monaten ihrer Arbeitslosigkeit öfter beraten können. Durch eine Verdoppelung der Frequenz auf dreiwöchige Gespräche soll eine individuelle, entwicklungsorientierte und aktivierende Beratung gestärkt werden und Raum für Vertiefung gegeben werden.

An dem Teilprojekt nehmen sechs deutschsprachige Kantone teil. Im zweiten Teilprojekt soll die Beratungsqualität der Personalberatenden durch ein Schulungsprogramm mit persönlichem Verhaltenscoaching und fundierter Vorgesetztenbegleitung verbessert werden. Die ausgewählten Personalberatenden – und in einem separaten Programm auch deren Vorgesetzte – erhalten eine fünftägige Schulung zu den Erfolgsfaktoren der RAV-Beratung. An diesem Teilprojekt nehmen neun Kantone teil, fünf aus der deutschsprachigen und vier aus der französischsprachigen Schweiz. Das Projektende mit Abschlussbericht ist auf Ende 2024 geplant.