

Detailanalyse der **Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden**

Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit in
den Schweizer Arbeitsmarkt durch
BeraterInnenverhalten und Gesprächsqualität

Studie im Auftrag des Amt für Wirtschaft und Arbeit
des Kantons Solothurn

durch das Freiburg Institut

Publikation 1, 2016



Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden

Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit in
den Schweizer Arbeitsmarkt durch
BeraterInnenverhalten und Gesprächsqualität

Vorgelegt durch
Peter Behrendt, Meike Tertocha, Katharina
Heuer und Christian Aeschlimann
am 10. März 2016

Freiburg Institut
Ludwigstr. 21, D-79104 Freiburg, Deutschland

Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden: Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit in den Schweizer Arbeitsmarkt durch BeraterInnenverhalten und Gesprächsqualität

Zusammenfassung

Im Auftrag des Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft SECO fanden Egger, Dreher und Partner AG 2013 durch umfangreiche Prozessvergleiche in 14 Arbeitsvermittlungszentren heraus: „Das Beratungsgespräch ist die erfolgskritischste Aktivität“ (Egger et al., 2013, S. 86) in der raschen und nachhaltigen Wiedereingliederung von Stellensuchenden. Ziel der vorliegenden Studie ist es, im Auftrag des Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Solothurn, zu untersuchen, (1) ob die Qualität einzelner Beratungsgespräche tatsächlich eine schnelle Wiedereingliederung der Stellensuchenden vorhersagen kann und (2) welche konkreten Verhaltensweisen der BeraterInnen dabei den größten Einfluss haben. Als Basis für die statistischen Untersuchungen wurde je ein Beratungsgespräch von $n_2=34$ PersonalberaterInnen des Kantons gefilmt und anhand einer videobasierten Verhaltensanalyse am Freiburg Institut ausgewertet. Zudem lagen die Qualitätsbewertungen der TeamleiterInnen zu $N_1=533$ Beratungsgesprächen der letzten fünf Jahre vor. Die statistischen Auswertungen zeigen, dass (1) die Qualitätsbewertungen der TeamleiterInnen die Geschwindigkeit der Wiedereingliederung der Stellensuchenden signifikant vorhersagen können. Wurde die Gesprächsqualität durch die TeamleiterInnen um einen Punkt besser bewertet (auf einer Skala von 1-4), benötigte der/die Stellensuchende 18,9 Taggelder weniger bis zu seiner/ihrer erfolgreichen Wiedereingliederung. Diese Verbesserung entspricht allein in dem untersuchten Kanton Solothurn einer Einsparung in der Arbeitslosenversicherung von über 10 Mio. CHF jährlich. Die Verhaltensanalysen zeigen zudem, dass (2) BeraterInnen, die in der Beratung eine klarere Prozessführung geben, einen höheren Erfolg bei der Wiedereingliederung ihrer Stellensuchenden haben. Weitere explorative Analysen geben Hinweise darauf, dass (3) die Bewertungen der Gesprächsqualität der TeamleiterInnen noch nicht alle erfolgsrelevanten BeraterInnenverhaltensweisen erfassen, (4) Führungsverhalten in Feedbackgesprächen einen großen Einfluss auf das BeraterInnenverhalten hat und, dass die hohen Investitionen im Kanton Solothurn in die Beratungsqualität sich gelohnt zu haben scheinen, da (5) das BeraterInnenverhalten auf dem Niveau von erfolgreichen, umfassend ausgebildeten Business-Coachs mit über 9 Jahren Erfahrung liegt. Zusammenfassend liefert diese Pilotstudie vielversprechende Hinweise zum besseren Verständnis, wie die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit von Stellensuchenden durch Gesprächsqualität und BeraterInnenverhalten vorhergesagt und zukünftig weiter gesteigert werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	1
1 Einleitung.....	4
2 Stand der Wissenschaft	5
2.1 Die öffentliche Arbeitsvermittlung in der Schweiz	5
2.2 Beratung von Stellensuchenden.....	8
2.3 Erfolgsfaktoren im Coaching.....	10
2.4 Erfolgsfaktoren in der psychosozialen Beratung.....	12
2.5 Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden	13
3 Ziele und Fragestellung.....	15
3.1 Wissenschaftliche Fragestellung	15
3.2 Zusätzliche Projektziele.....	15
4 Methode.....	17
4.1 Ausgangslage des Projekts	17
4.2 Projektvorgehen.....	18
4.3 Stichprobe.....	18
4.4 Verwendete Verfahren.....	20
4.4.1 Bewertung der Gesprächsqualität durch TeamleiterInnen	20
4.4.2 Videogestützte Analyse des BeraterInnenverhaltens	21
4.4.3 Geschwindigkeit der Wiedereingliederung: Wirkungsindikatoren und makroökonomische Rahmenbedingungen	24
5 Ergebnisse	25
5.1 Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit durch die Gesprächsqualität der Beratung.....	25
5.2 Vorhersage des Wiedereingliederungserfolgs von Beratenden durch das messbare BeraterInnenverhalten im Beratungsgespräch.....	28
5.3 Zusammenhang zwischen messbarem BeraterInnenverhalten und der Gesprächsqualitätsbewertung durch TeamleiterInnen.....	30

5.4	Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und BeraterInnenverhalten	32
5.5	BeraterInnenverhalten in Solothurn im Benchmark mit erfolgreichen Business-Coachs	34
6	Diskussion	40
6.1	Zusammenfassung	40
6.1.1	Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit durch die Gesprächsqualität der Beratung	40
6.1.2	Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit durch das messbare BeraterInnenverhalten im Beratungsgespräch	41
6.1.3	Zusammenhang zwischen messbarem BeraterInnenverhalten und der Gesprächsqualität-Bewertung durch die TeamleiterInnen	41
6.1.4	Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und BeraterInnenverhalten.....	42
6.1.5	BeraterInnenverhalten im Kanton Solothurn im Benchmark mit erfolgreichen Business-Coachs.....	43
6.1.6	Gesamtergebnis	44
6.2	Generelle Stärken und Einschränkungen der aktuellen Studie.....	44
6.3	Schlussfolgerungen für die Forschung	47
6.4	Schlussfolgerungen für die Praxis im Kanton Solothurn	48
6.5	Schlussfolgerungen für die generelle Praxis der Beratung von Stellensuchenden....	49
6.6	Fazit	50
7	Literaturverzeichnis.....	51
8	Anhang	55
8.1	Beratungsmodell RAV (Kanton Solothurn)	55
8.2	Definition Beratung RAV (Kanton Solothurn)	57

1 Einleitung

Im Auftrag des Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft SECO fanden Egger, Dreher und Partner 2013 durch umfangreiche Prozessvergleiche in 14 Arbeitsvermittlungszentren heraus: „Das Beratungsgespräch ist die erfolgskritischste Aktivität“ (Egger et al., 2013, S. 86) in der schnellen Wiedereingliederung von Stellensuchenden. Ziel der vorliegenden Studie ist es, im Auftrag des Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Solothurn, zu untersuchen, (1) ob die Qualität einzelner Beratungsgespräche tatsächlich eine schnelle Wiedereingliederung der Stellensuchenden vorhersagen kann und (2) welche konkreten Verhaltensweisen der PersonalberaterInnen dabei den größten Einfluss haben. Als Basis für die statistischen Untersuchungen wurde je ein Beratungsgespräch von $n_2=34$ PersonalberaterInnen des Kantons gefilmt und anhand einer videobasierten Verhaltensanalyse am Freiburg Institut ausgewertet. Zudem lagen die Qualitätsbewertungen der TeamleiterInnen zu $N_1=533$ Beratungsgesprächen der letzten fünf Jahre vor. Diese Bewertungen wurden mittels statistischer Mehrebenenanalysen auf Zusammenhänge zu dem wichtigsten Schweizer Wirkungsindikator der Wiedereingliederung gesetzt: den für den/die StellensuchendeN bis zur erfolgreichen Wiedereingliederung ausgezahlten Taggeldern. Dieser Wirkungsindikator ist wirtschaftlich direkt relevant: 2014 bezahlte die Arbeitslosenversicherung pro Tag bezogenem Taggeld durchschnittlich 162 CHF (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2015) an die 136'764 Stellensuchenden aus (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2016). Ein Tag kürzere Bezugsdauer pro StellensuchendemR entspräche somit über 22 Mio. CHF an eingesparten Taggeldern.

Neben diesen beiden allgemeinen Fragestellungen zur Wiedereingliederungsgeschwindigkeit untersucht die vorliegende Studie die spezifische Beratungsqualität in Solothurn und den Einfluss von Führungskräften auf die Beratungsqualität. Von besonderem Interesse ist diesbezüglich, ob (3) Qualitätsbewertungen durch TeamleiterInnen alle erfolgsrelevanten BeraterInnenverhaltensweisen abbilden, ob (4) Führungsverhalten in Feedbackgesprächen einen Zusammenhang zu dem Gesprächsverhalten der jeweiligen BeraterInnen hat und schließlich, (5) wie hoch die Gesprächsqualität der Beratungsgespräche in Solothurn im Vergleich zu externen Benchmarks einzuschätzen ist.

Diese Fragen sind von allgemeinem Interesse, da der Kanton Solothurn im offiziellen Benchmark des SECO seit über 10 Jahren jedes Jahr unter den erfolgreichsten Kantonen der Schweiz bei der Wiedereingliederung der Stellensuchenden ist. Damit bietet der Kanton Solothurn optimale Voraussetzung für eine Studie zu den Erfolgsfaktoren der Beratung von Stellensuchenden für eine rasche und nachhaltige Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt.

2 Stand der Wissenschaft

2.1 Die öffentliche Arbeitsvermittlung in der Schweiz

Nach Art. 1a Abs. 2 im Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung (AVIG) soll die öffentliche Arbeitsvermittlung „drohende Arbeitslosigkeit verhüten, bestehende Arbeitslosigkeit bekämpfen und die rasche und dauerhafte Eingliederung in den Arbeitsmarkt fördern.“ Durch die Schaffung der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) entstanden 1996 regional ausgerichtete und professionelle Institutionen mit Spezialisierung auf die aktive Wiedereingliederung (Egger, Lenz & Zürcher, 2001; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). Es gibt schweizweit 119 RAV, diese bilden den Knotenpunkt der öffentlichen Arbeitsvermittlung (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). Der Haupteinfluss der RAV liegt in der Motivierung und der Aktivierung der Stellensuchenden (Frölich et al., 2007). Zudem tragen die MitarbeiterInnen der RAV zu einer Verbesserung der Bewerbungsstrategie und der konkreten Bewerbung der Stellensuchenden bei (Frölich et al., 2007). Um die Stellensuchenden dementsprechend rasch und nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren, führen die 119 RAV die vier folgenden Kernaktivitäten aus:

Beratung hat zum Ziel, die Stellensuchenden in persönlichen Gesprächen für die Stellensuche zu aktivieren und zu motivieren (Egger et al., 2013). Dazu zählen die Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Erst- und Folgegespräche, die Prüfung von Arbeitsbemühungen, Erarbeitung individueller Wiedereingliederungsstrategien, telefonische Kontaktierung und Beantwortung telefonischer Anfragen, Vorbereitung und Durchführung von Informationsveranstaltungen. Für diese Aktivitäten wenden die RAV durchschnittlich ein Drittel ihrer Personalkapazitäten auf (Egger et al., 2013). Demzufolge stellt die Beratung von Stellensuchenden eine Hauptaufgabe der RAV dar (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013).

Vermittlung unterstützt die Stellensuchenden aktiv bei der Stellensuche durch die Zuweisung von verfügbaren Stellen. Mit einem durchschnittlichen Einsatz von 6 % der RAV-Personalkapazitäten wird ein deutlich geringerer Anteil für die Vermittlung eingesetzt (Egger et al., 2013). In besonders erfolgreichen RAV werden zudem unterdurchschnittlich viele Ressourcen für Vermittlungsaktivitäten eingesetzt und es werden durchschnittlich weniger Stellen aktiv zugewiesen als in weniger erfolgreichen RAV (Egger et al., 2013).

Kontrolle geschieht im Zusammenhang mit der Überprüfung der Vermittlungsfähigkeit, der Prüfung und Verfügung von Einstelltagen zur Sanktionierung von fehlender Kooperation bei der Stellensuche, sowie der Bearbeitung von diesbezüglichen Einsprüchen (Egger et al., 2013; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). Nach Egger und Kollegen (2013) wenden die RAV durchschnittlich 2,5% der Personalkapazitäten für Arbeiten im Zusammenhang mit der Kontrolle von Stellensuchenden auf. Eine rasche und konsequente Aktivierung der Stellensuchenden durch den angemessenen Einsatz der zur Verfügung stehenden Kontroll- und Sanktionsmittel ist für eine rasche Wiedereingliederung grundsätzlich erfolgsversprechend (Frölich et al., 2007).

Der Einsatz von arbeitsmarktlichen Maßnahmen (AMM) soll die Arbeitsmarktfähigkeit, insbesondere von schwer vermittelbaren Stellensuchenden durch zusätzliche Maßnahmen wie z.B. Bewerbungs-, Sprachkurse oder fachliche Weiterbildungen verbessert werden (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). Nach Egger und Kollegen (2013) wendet die RAV durchschnittlich 4,3% der Personalkapazitäten im Zusammenhang mit dem Einsatz von AMM auf. Hier wird der Arbeitsaufwand im Zusammenhang mit der Suche geeigneter Maßnahmen, Prüfung und Verfügung der Maßnahmen und die Überwachung und Begleitung des Maßnahmenbesuchs einbezogen. Ein zu starker und vor allem flächendeckender Einsatz von AMM scheint den RAV-Erfolg eher zu verringern und einem selektiven, gezielten Einsatz unterlegen zu sein (Frölich et al., 2007).

Die erzielte Wirkung der kantonalen Vollzugsstellen wird mittels eines Wirkungsindex gemessen (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). In Abbildung 1 sind die ersten vier relevanten Wirkungsindikatoren und ihre Gewichtung für den Gesamtindex für die Wirkungsmessung bis 2018 aufgelistet (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2014).

Zielgruppe	Wirkung	Wirkungsindikator	Gewicht
Leistungs- bezogener AVIG	Rasche Wiedereingliederung	1. Wie viele Taggelder beziehen die Taggeldbezüger durchschnittlich?	50%
	Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden	2. Wie viele der Taggeldbezüger werden langzeitarbeitslos?	20%
	Aussteuerungen vermeiden	3. Wie viele der Taggeldbezüger werden aufgrund auslaufender Bezugsberechtigung ausgesteuert?	20%
	Wiederanmeldungen vermeiden	4. Wie viele der Abmeldungen führen zu einer Wiederanmeldung?	10%
	Rasche & dauerhafte Wiedereingliederung	Gesamtindex Leistungsbezogener AVIG	100%

Abbildung 1. Wirkungsmessung AVIG - Übersicht (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2014).

In Abbildung 2 sind die seit 2015 existierenden zusätzlichen zwei Wirkungsindikatoren aufgelistet (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2014). Diese stellen zusammen mit den vier ursprünglichen Wirkungsindikatoren die hauptsächlichen Ziele der öffentlichen Arbeitsvermittlung im Vollzug des AVIG dar. Die Wirkungsmessung und das Benchmarking der erzielten Wirkung sind zentrale Elemente der 2000 getroffenen wirkungsorientierten Vereinbarung zwischen Bund und Kantonen (Art. 92 Abs. 7 AVIG und Art. 122c AVIV). Da die Taggelder der Arbeitslosenentschädigung den Großteil der Ausgaben der Arbeitslosenversicherung (ALV) ausmachen, trägt die möglichst rasche und dauerhafte Integration der Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt am effektivsten zu einer Senkung der Gesamtausgaben der ALV bei. Dementsprechend ist der Wirkungsindikator 1, die durchschnittlich bezogenen Taggelder, der bedeutendste Wirkungsindikator. Darüber hinaus generiert die rasche Wiedereingliederung frühzeitig zusätzliche Einnahmen in Form von neuen Versicherungsbeiträgen.

Zielgruppe	Wirkung	Wirkungsindikator
Nichtleistungsbezüger mit Anspruch « Prävention »	Taggeldbezug vermeiden	5. Wie viele der anspruchsberechtigten Stellensuchenden können vor dem ersten Taggeldbezug in den Arbeitsmarkt integriert werden?
Nichtleistungsbezüger ohne Anspruch « Arbeitsmarktförderung »	Integration in Arbeitsmarkt	6. Wie viele der nicht anspruchsberechtigten Stellensuchenden können in den Arbeitsmarkt integriert werden?

Abbildung 2. Wirkungsmessung AVIG - Übersicht (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2014).

Trotz gemeinsamen Zielfokus (vgl. Kaltenborn & Kaps, 2013) unterscheiden sich die RAV deutlich in ihrer Wirksamkeit (vgl. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). So variiert der um exogene Faktoren korrigierte Gesamtindex in den 26 Kantonen in den letzten 10 Jahren zwischen 68 und 121, also um über 53 Prozentpunkte (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). Neben den Wirkungsunterschieden sind deutliche Unterschiede bezüglich der vier Kernaktivitäten und den organisationalen Rahmenbedingungen (Organisation, Ziele, Strategien, Mitteleinsatz, Führung und Kultur) feststellbar (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013), die als Ursache für die Wirkungsunterschiede in Betracht kommen.

In einer umfangreichen Untersuchung von 14 RAV kommen Egger und Kollegen (2013) zu dem Schluss, dass die Beratung am erfolgskritischsten für die rasche und dauerhafte Wiedereingliederung von Stellensuchenden ist. Die RAV, welche überdurchschnittlich viele Ressourcen in die Beratung von Stellensuchenden investieren, weisen tendenziell bessere Wirkungswerte auf (Egger et al., 2013). Der größte Wirkungsunterschied zwischen den RAV wird von den Autoren in der Art der Gesprächsführung vermutet: „Es scheint Beratende zu geben, deren Art der Gesprächsführung bei den Stellensuchenden stärker zu aktivieren vermag als jene anderer Beratenden. Wie gut es den Beratenden eines RAV letztlich insgesamt gelingt, die Stellensuchenden im Rahmen der Gespräche zu aktivieren und zu beraten, ist vermutlich einer der entscheidenden Faktoren dafür, wie gut die Wirkungen des betreffenden RAV letztlich sind“ (Egger et al., 2013, S. 86).

Auch wenn die Beratungsqualität als wichtigster Faktor angesehen wird, sind noch andere Handlungsfelder zur Steigerung der Effizienz zu berücksichtigen (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013), insbesondere die RAV-internen Führungsstrukturen und Führungsstile (Egger et al., 2013; Frölich et al., 2007). Aus aktuellen Studien (Egger et al., 2013; Frölich et al., 2007; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013) lassen sich die folgenden Handlungsfelder für eine Verbesserung der Wirksamkeit der öffentlichen Arbeitsvermittlung ableiten: (1) eine wirkungsorientierte Führungskultur, (2) klare Strategien zur Wiedereingliederung und Frühintervention, (3) frühzeitige und konsequente Aktivierung der Stellensuchenden für den Arbeitsmarkt, wo nötig mit Hilfe von Sanktionen, (4) zielgerichteter Einsatz von AMM, (5) Gute Zusammenarbeit zwischen RAV, kantonalen Logistikstellen für arbeitsmarktliche Maßnahmen (LAM), Arbeitgebern und privaten Stellenvermittlern, (6) Schaffung eines positiven Arbeitsklimas, (7) gute Rekrutierung,

Ausbildung und Schulung der BeraterInnen und (8) gute Prozessunterstützung und klare Prozessvorgaben für die BeraterInnen.

2.2 Beratung von Stellensuchenden

Die Beratung in den RAV hat zum Ziel, die Stellensuchenden zu aktivieren und zu motivieren (Egger et al., 2013). Beratung ist jedoch ein weiter Begriff, der je nach Kontext unterschiedliche Beratungsformen bezeichnet. Allgemein kommen in Beratungen „Menschen zusammen – Ratsuchende und Berater –, deren Arbeit durch den Wunsch, das Anliegen des Ratsuchenden bestimmt wird“ (Hargens & Moser, 2012, S. 90). Im Englischen existieren zu Beratung drei spezifischere Termini, die sich deutlich voneinander abgrenzen lassen: *Consulting*, *Counseling* und *Coaching*. *Consulting* bezeichnet „inhaltsorientierte Beratung“ oder auch „Experten-“ oder „Fachberatung“, bei der die zielgerichtete Vermittlung von Informationen und Wissen zur fachlichen Problemlösung im Vordergrund steht (Bamberg, 2009, S. 213). Demgegenüber zählt *Counseling* zur „Prozess-“ bzw. „personenbezogenen Beratung“. Hierbei fungiert der Beratende als verständnisvoller und wertschätzender Begleiter seiner KlientInnen in der Beantwortung ihrer individuellen, persönlichen oder berufsbezogenen Fragestellungen (Graf & Aksu, 2011). Eppler (2013) grenzt klassische Fachberatung, psychosoziale Beratung und Coaching voneinander ab und kontrastiert dabei die unterschiedlichen Rollenverständnisse von FachberaterIn, psychosozialem Beratenden und Coach (s. Abbildung 3). Während der Fachberatende „Fachwissen, sorgfältige Problemdiagnosen und konkrete Handlungsanweisungen“ liefert (Eppler, 2013, S. 57), steht sowohl beim Coaching als auch bei der psychosozialen Beratung der Mensch mit seinen individuellen Fähigkeiten und Potenzialen im Fokus (Eppler, 2013). Dies wird beispielsweise deutlich, indem Coaches ihren KlientInnen bei der Realisierung persönlicher Zielsetzungen durch kontinuierliches Anstoßen von Reflexionsprozessen in „akuten Entscheidungs- oder Problemsituationen“ helfen (Eppler, 2013, S. 57). Dabei ist das Ziel der Beratung „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Warschburger, 2009, S. 16). Schiersmann (2011) spezifiziert, dass Individuen in diesen Beratungsprozess darin unterstützt werden, „Interessen, Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen und weiter zu entwickeln“ (S. 83), damit vergleichbare Problemstellungen in Zukunft eigenständig und aktiv gelöst werden können (Warschburger, 2009). Zwischen Coaching und psychosozialer Beratung besteht der Unterschied wiederum vor allem im Themenfeld: Coaching behandelt primär berufsbezogene Themen und in der psychosozialen Beratung besteht hingegen ein starker Bezug zur generellen Lebenssituation. Die Gemeinsamkeit der drei Beratungsdisziplinen besteht nach Eppler (2013) darin, dass alle auf einem persönlichen Vertrauensverhältnis basieren.

Die Beratung von Stellensuchenden beinhaltet Aspekte aller drei Beratungsformen: Unter Fachberatung fallen die Informationsweitergabe oder gezielte Tipps bei der Bewerbungsstrategie – so z.B. Aufforderungen, das private Beziehungsnetz oder private StellenvermittlerInnen aktiv zu nutzen (Frölich et al., 2007). Auch die Prüfung von Arbeitsbemühungen lässt sich der Fachberatung zuordnen, da dabei die Problemdiagnose und etwaige Handlungsanweisungen vom Beratenden ausgehen (Egger et al., 2013). Auch das

dementsprechende Kommunizieren von klaren Regeln, vereinbaren von persönlichen Zielen und entsprechende Anweisungen und Kontrollen fallen eindeutig in die Fachberatung.

Dagegen lässt sich die Erarbeitung individueller Wiedereingliederungsstrategien eher als eine Mischung aus Coaching und psychosozialer Beratung beschreiben (Egger et al., 2013). Hierfür kann es sinnvoll sein, frühere Stellenverluste oder persönliche Probleme zu besprechen, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Stellensuche zu schaffen (Frölich et al., 2007). Es handelt sich somit um eine Unterstützung bei Reflexionsprozessen und konkreten Entscheidungssituationen. Diese Unterstützung ist einerseits stark berufsbezogen, beinhaltet andererseits aber auch Bezüge zur generellen Lebenssituation, da zur Wiedereingliederung auch Themen wie die Gestaltung der familiären Betreuungszeiten oder das Pendeln zu möglichen Arbeitsstätten gehören. Damit stehen BeraterInnen von Stellensuchenden vor der besonderen Herausforderung, die drei unterschiedlichen Rollen des Fachberaters, psychosozialen Beraters und Coachs in einer Beratung erfolgreich zu vereinen. Es bleibt zu klären, ob erfolgsrelevante Verhaltensweisen in den drei Beratungsformen ebenfalls erfolgsrelevant für die Beratung von Stellensuchenden sind.

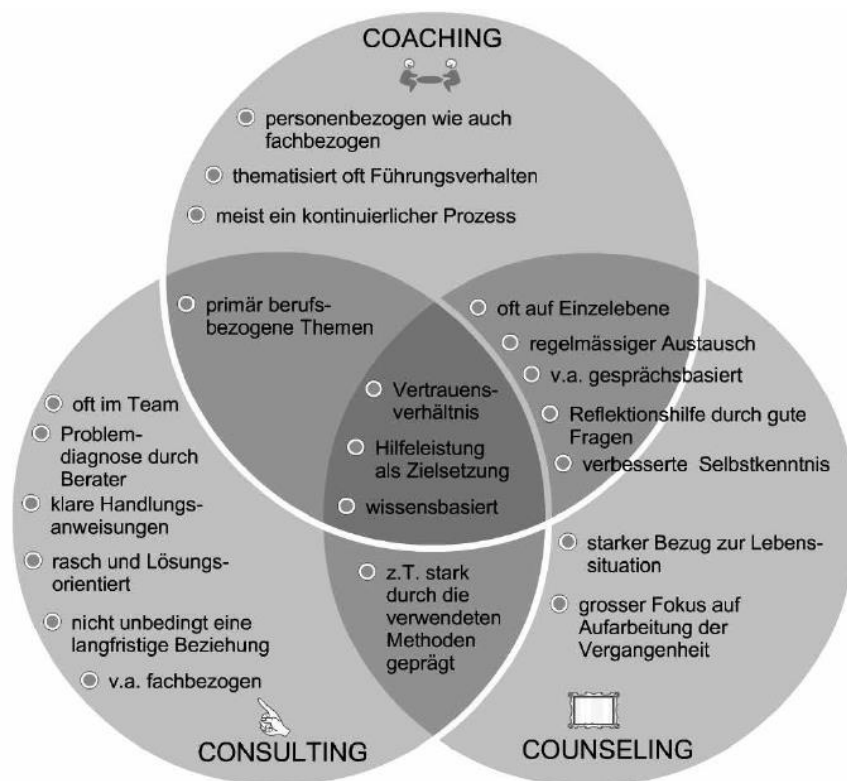


Abbildung 3. Unterscheidung der drei Beratungsformen Fachberatung (Consulting), psychosozialer Beratung (Counseling) und Coaching nach Eppler (2013).

2.3 Erfolgsfaktoren im Coaching

In verschiedenen Studien wurde die Wirksamkeit von Coaching (Greif, 2008; Künzli, 2014; Theeboom, Beersma & van Vianen, 2014) und Beratung (Mutzeck 1993) bestätigt. Zu den Erfolgsfaktoren, die Erfolg bewirken, gibt es jedoch erst einzelne Studien.

Die Untersuchungen von Grawe (1999) zu allgemeinen Wirkfaktoren der Psychotherapie gelten als Vorreiter der Erfolgsfaktorenforschung. Grawe (1998) entwickelte auf Basis einer Metaanalyse mit insgesamt 879 Wirksamkeitsuntersuchungen unterschiedlicher Therapieformen die Idee allgemeiner und schulenübergreifender Erfolgsfaktoren im psychotherapeutischen Bereich. Auf Basis der Metaanalyse, allgemein- und neuropsychologischer Grundlagenforschung begründete Grawe (1999) vier allgemeingültige Erfolgsfaktoren: *Problemaktualisierung*, *motivationale Klärung*, *Problembewältigung* und *Ressourcenaktivierung*. Basierend auf der Forschung von Grawe (1998; 1999) etablierte Behrendt (2004) als einer der ersten Wissenschaftler Erfolgsfaktoren im Coaching. In einer empirischen Untersuchung belegte er die Relevanz der vier Erfolgsfaktoren von Grawe für den Erfolg von Coaching anhand objektiver Verhaltensdaten. Um Erfolgsfaktoren im BeraterInnenverhalten objektiv messbar zu machen, entwickelten Behrendt (2004; 2006; 2012) und Greif (2011, 2013) Messinstrumente zur videobasierten Verhaltensanalyse von Coachverhalten. Als wichtigster Prädiktor für eine hohe Zielerreichung des Klienten stellte sich der Erfolgsfaktor Ressourcenaktivierung heraus (Behrendt, 2004; 2006; Greif, 2008).

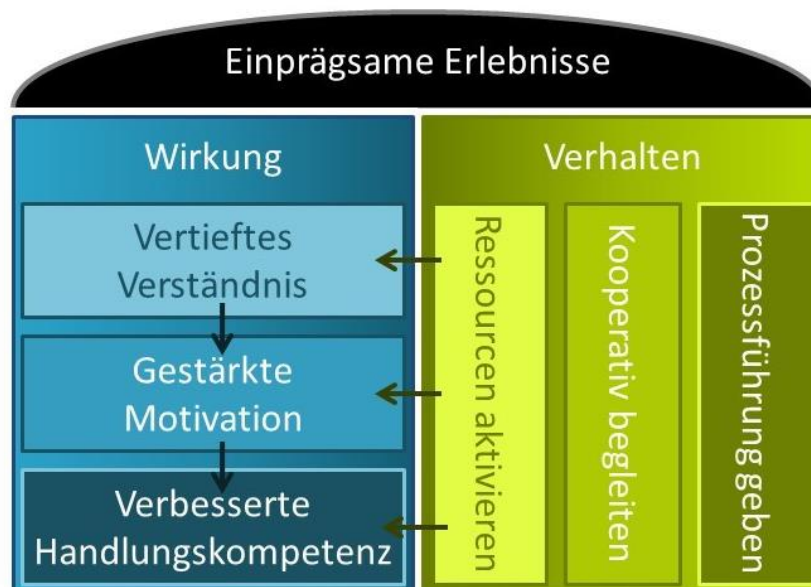


Abbildung 4. Freiburger Erfolgsfaktoren im Coaching.

Aufgrund theoretischer Überlegungen sowie umfassender Item- und Skalenanalysen entwickelte Behrendt (2004; 2006) aus den vier Faktoren von Grawe (1999) insgesamt sieben Freiburger Erfolgsfaktoren (Behrendt & Greif, 2016). Die ersten drei beziehungsorientierten Erfolgsfaktoren wurden aus dem bedeutendsten Graweschen Wirkfaktor Ressourcenaktivierung abgeleitet: *Prozessführung geben*, *kooperativ begleiten* und

Ressourcen aktivieren. Die Ergebnisse aktueller Coachingforschung zeigen, dass diese drei beziehungsorientierten Verhaltensweisen des Coachs auch den Erfolg im Coaching am stärksten vorhersagen (Behrendt, 2004, 2006; De Haan & Mannhardt, 2013; Greif, Schmidt, & Thamm, 2012):

1. **Prozessführung geben:** Eine kompetente und überzeugende Vermittlung der Coachingmethode, sowie eine klare Struktur und Orientierung erzeugen bei demR KlientenIn Vertrauen in die Wirksamkeit des Coachings und das Gefühl, dass er/sie gut aufgehoben ist. Dies ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass der/die KlientIn sich schnell aktiv und vertrauensvoll einbringen und die nächsten Schritte mit neuem Mut angehen kann. Ein sicheres und kompetentes Auftreten des Coach bietet die Grundlage für eine wirksame Prozessstrukturierung. Durch die Transparenz wird demR Stellensuchenden eine gute Orientierung geboten und Vertrauen in den Coachingprozess und den Coaching-Erfolg erzeugt.
2. **Kooperativ begleiten:** Es geht bei diesem Erfolgsfaktor um die unterstützende Beziehungsgestaltung, wobei der Coach seineN KlientenIn wertneutral und geduldig in seinen/ihren zentralen Anliegen unterstützt, die Beiträge desR KlientenIn erfahrbar macht und ihmR hilft eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach nimmt die Anliegen desR Stellensuchenden ernst und geht auf diese ein, gibt ihmR ausreichend Raum und stimmt seine Interventionen auf die spezifischen Möglichkeiten und Einstellungen desR KlientenIn ab.
3. **Ressourcen aktivieren:** Der Coach fokussiert auf die Stärken desR KlientenIn, die Bewusstmachung seiner/ihrer Fähigkeiten und positiven Seiten: vorhandene Stärken, Fähigkeiten, Ziele und Motive, sowie positiver Eigenschaften, Bedingungen, Erinnerungen oder die Unterstützung nahestehender Personen. Das verstärkt funktionierende Handlungsmuster und hilft diese gegebenenfalls auf einen neuen Bereich zu übertragen. Zudem wird dadurch die Selbstwirksamkeitserwartung desR KlientenIn erhöht. Wertschätzung, Optimismus und Empathie des Coachs bilden dafür die Grundlage.

Die aktuelle Coachingforschung (Behrendt, 2004, 2006) zeigt, dass diese drei beziehungsorientierten Verhaltensweisen des Coachs vier zentrale Wirkungen entfalten: ein vertieftes Verständnis, eine gestärkte Motivation, eine verbesserte Handlungskompetenz desR KlientenIn sowie einprägsame Erlebnisse. Diese vier bilden die drei inhaltsorientierten Erfolgsfaktoren und den letzten, erlebnisorientierten Erfolgsfaktor (einprägsame Erlebnisse) (vgl. Beckhaus, 2015; Tertocha, 2015):

4. **Vertieftes Verständnis:** Erfolgreiches Coaching bewirkt bei demR KlientenIn mehr Klarheit, neue Einsichten und ein besseres Verständnis seines/ihrer Erlebens und Verhaltens, einen besseren Gesamtüberblick sowie Einsicht in neue Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen intrapersonalen und interpersonalen Themen.
5. **Gestärkte Motivation:** Erfolgreiches Coaching erhöht die Motivation bei demR KlientenIn. Die Motivation desR KlientenIn wird gestärkt, indem seine/ihre Zielvorstellungen geklärt, priorisiert und bestärkt werden. Der Coach aktiviert zudem motivierende Zukunftsbilder und unterstützt anstehende Abwägungs- und Entscheidungsprozesse.

6. **Verbesserte Handlungskompetenz:** Erfolgreiches Coaching erzeugt eine erhöhte Kompetenz zur Problembewältigung, zur Erlangung von benötigten Ressourcen oder persönlicher Unterstützung, damit der/die KlientIn seine/ihre Probleme eigenständig angehen und lösen kann. Hierbei sind auch konkrete handlungsorientierte Tipps zielführend.
7. **Einprägsame Erlebnisse** (erlebnisorientierter Erfolgsfaktor): Erfolgreiches Coaching bewirkt, dass der/die KlientIn seine/ihre Themen ganzheitlich erfährt und aktiv erlebt. Dabei sind Gefühle involviert. Neuronale Muster, die problematisches Verhalten erzeugen, sind nur veränderbar, wenn sie ganzheitlich erkannt, angesprochen und verändert werden. Dazu werden Methoden genutzt, die neue Erfahrungen und ein ganzheitliches Wiedererleben ermöglichen.

2.4 Erfolgsfaktoren in der psychosozialen Beratung

Beckhaus bestätigte 2015 die sieben Erfolgsfaktoren erstmals für den Kontext der psychosozialen Beratung durch ein umfassendes Literaturreview sowie eine Reihe qualitativer Interviews mit SchülerInnen und ihren psychosozialen BeraterInnen. Alle von den psychosozialen Beratenden genannten, erfolgsrelevanten Verhaltensweisen ließen sich den sieben Erfolgsfaktoren zuordnen. Die Interviews mit den psychosozialen Beratenden bestätigten auch die besondere Bedeutsamkeit der drei beziehungsorientierten Erfolgsfaktoren: 70% der genannten erfolgsrelevanten Verhaltensweisen konnten den beziehungsorientierten Erfolgsfaktoren zugeordnet werden (Beckhaus, 2015). Den größten Schwerpunkt legten die BeraterInnen dabei auf das kooperative Begleiten (43% der genannten erfolgsrelevanten Verhaltensweisen) und Prozessführung geben (20%).

Auch das Literaturreview ergab, dass sich alle erfolgsrelevanten Faktoren aus der aktuellen Beratungsforschung den sieben Erfolgsfaktoren zuordnen lassen und somit durch das Modell der Freiburger Erfolgsfaktoren weitgehend abgedeckt werden (Beckhaus, 2015). In der wissenschaftlichen Literatur zu psychosozialer Beratung fand sich ebenfalls ein starker Schwerpunkt auf die drei beziehungsorientierten Erfolgsfaktoren.

So stellt eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung die Grundlage für jede erfolgreiche Beratung dar (vgl. Huber-Haftmann & Fingerle 2007; Sachse, 2006; Sachse, Fasbender, Breil, & Püschel, 2009). Akzeptanz, Empathie und Kongruenz sind die Grundvariablen einer wirksamen personenzentrierten Gesprächsführung (Rogers 1983; Mutzeck, 2008). Weitere Arbeiten bestätigen die Bedeutung der beziehungsorientierten Erfolgsfaktoren (vgl. Beckhaus, 2015):

1. **Prozessführung geben:** professionelle Gestaltung von Beratungsprozessen durch klare Rahmenbedingungen, sowie die Förderung von Transparenz und Zugänglichkeit der Inhalte und Struktur des Beratungsprozess (nfb, 2014; Petersen, Schiersmann, 2011); Klarheit der Rolle und Funktion des Beratenden (Petersen et al., 2014); Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit des Beratungsprozesses und der Methodenauswahl (Petersen et al., 2014)

2. *Kooperativ begleiten*: individuelle Betreuung und personenbezogenen Unterstützung sowie Zuwendung, Fürsorge und Beachtung der Anliegen desR KlientenIn (Dietrich, 2000; nfb, 2014; Xiong & Lam, 2013)
 3. *Ressourcen aktivieren*: Wertschätzung, Bestätigung, Lob und Anerkennung (Mutzeck, 2008); Empowerment zur Entwicklung der persönlichen Stärken (Gilat & Rosenau, 2012; Mutzeck, 2008; nfb, 2014; Petersen et al., 2014; Xiong & Lam, 2013); Glauben an die persönlichen Fähigkeiten desR KlientenIn und dies zum Ausdruck bringen (Xiong & Lam, 2013); Impulse zur Erhöhung der Selbstentwicklung und – wirksamkeit (Mutzeck, 2008); Reaktivierung von früheren Kompetenzen und ihrer Verankerung in Strategien zur Bewältigung gegenwärtiger Aufgaben (Mutzeck, 2008)
- Aber auch die inhaltsorientierten und erlebnisorientierten Erfolgsfaktoren haben in der wissenschaftlichen Literatur zu psychosozialer Beratung Bedeutung (vgl. Beckhaus, 2015):

4. *Vertieftes Verständnis*: den/die KlientenIn unterstützen, sich selbst zu verstehen (Dietrich, 2000); Reflexion des eigenen Verhaltens (Dietrich, 2000)
5. *Gestärkte Motivation*: Motivationsklärung (Petersen et al., 2014); Wissen über eigene Ziele ausbauen (Dietrich, 2000); zugrunde liegende Ziele überprüfen und prüfen, ob diese relevant sind (Dietrich, 2000)
6. *Verbesserte Handlungskompetenz*: Ratschläge, Hinweise und fachliche Anregungen (Xiong & Lam, 2013); Erarbeiten von Lösungsperspektiven (Warschburger, 2009; Hertel & Schmitz, 2010; Petersen et al., 2014)
7. *Einprägsame Erlebnisse* (erlebnisorientierter Erfolgsfaktor): unmittelbares Erleben (Behrendt, 2014; Rogers, 2011); einzigartige und bedeutungsvolle Erfahrungen im Unterschied zum Alltag (Gilat & Rosenau, 2012); Erinnerung früherer und gegenwärtiger Ereignisse, sowie damit verbundener Kompetenzen (Mutzeck, 2008); Visualisierung kognitiver und emotionaler Informationen (Mutzeck, 2008); Aktivierung von Fähigkeiten (Mutzeck, 2008)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zahlreiche Publikationen der Beziehung zwischen psychosozialem Beratenden und KlientIn sowie den inhalts- und erlebnisorientierten Erfolgsfaktoren entscheidende Bedeutung zuweisen.

2.5 Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden

Frölich und Kollegen untersuchten 2007 erstmals die Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden. Zunächst kristallisierten sie die zentralen Unterschiede in den fokussierten Beratungsstrategien der BeraterInnen heraus. Demnach sind die zentralen Unterscheidungsmerkmale das Rollenverständnis der Personalberatenden (Kontrolle vs. Beratung), das Verhältnis zu den KlientInnen (Ausüben von Druck vs. partnerschaftliche Zusammenarbeit), die Bedeutung des Zeitfaktors (möglichst rasche Aktivierung vs. Zeit geben), der Grad des individualisierten Vorgehens (einheitliche Erwartungen an alle Stellensuchenden vs. Berücksichtigung der Wünsche der Stellensuchenden) und der Instrumenteneinsatz (Einsatz von Sanktionen und Zuweisungen vs. Beratung) (Frölich et al., 2007). In allen diesen Unterscheidungsmerkmalen lässt sich letztlich das unterschiedliche

Rollenverständnis eines Fachberatenden (Kontrolle, Druck, wenig Zeit, einheitliche Lösung und fachliche Anordnung) und eines psychosozialen Beratenden (individuelle und partnerschaftliche Beratung mit längerfristiger Zeitperspektive) erkennen.

Aus der Einordnung der Beratungsform (s. Abschnitt 2.2) lässt sich ableiten, dass es sich bei der Beratung von Stellensuchenden nicht um ein entweder oder, sondern um ein sowohl als auch von inhaltsfokussierter Fachberatung einerseits und mehr prozessorientierter psychosozialer Beratung sowie Coaching andererseits handelt. Dementsprechend lässt sich vermuten, dass BeraterInnen von Stellensuchenden auch beide Rollenverständnisse vereinen sollten. Entsprechend betonten die überwiegende Mehrheit der RAV in Interviews „die Bedeutung einer vertrauensvollen Beziehung zu den Stellensuchenden und die gezielte Kombination von Beratung, Kontrolle/Sanktionen und Einsatz von arbeitsmarktlchen Massnahmen (AMM)“ (Frölich et al., S. 56). Bei den Ansichten der BeraterInnen selbst zeigen sich hingegen deutliche Unterschiede. Nur 40% der BeraterInnen setzen dementsprechend auf eine Kombination aus Kooperation und gezielten Maßnahmen zur Aktivierung der Stellensuchenden. Dagegen stellen 50% der interviewten BeraterInnen Kooperation und eine vertrauensvollen Beziehung zu den Stellensuchenden eindeutig in den Vordergrund und setzen Sanktionen nur als „letztes“ Mittel ein. Umgekehrt gaben 10% der BeraterInnen an, ihr Vorgehen ganz unabhängig von den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Stellensuchenden umzusetzen (Frölich et al., 2007, S. 56).

Frölich und Kollegen (2007) untersuchten über quantitative Befragungen und statistische Analysen, welche Beratungsstrategien eine schnellere Wiedereingliederung der Stellensuchenden vorhersagen. Demnach werden Stellensuchende schneller wieder eingegliedert, wenn die BeraterInnen ein Vorgehen angaben, dass eher der Fachberatung entspricht und dementsprechend stärker auf Kontrolle, Sanktion und schnelle Vermittlung als auf partnerschaftliche Kooperation und individuelle Betreuung fokussierte. Diese Verhaltensweisen lassen sich den drei inhaltsorientierten Erfolgsfaktoren zuordnen, da die BeraterInnen direkt auf Inhaltsebene Diagnosen, Ziele und Handlungsanweisungen vorgeben. Die beziehungsorientierten Erfolgsfaktoren, insbesondere die kooperative Begleitung sollte demnach in der Beratung von Stellensuchenden weniger bedeutsam sein. Einschränkend muss jedoch erwähnt werden, dass die Studie von Frölich und Kollegen (2007) auf Interviews, Befragungen und objektiven RAV-Daten beruhte, aber objektiv messbares Verhalten im Beratungsgespräch nicht untersuchte.

Den Autoren der vorliegenden Studie sind keine anderen Studien bekannt, die Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden untersuchen und auf objektiv messbarem Verhalten im Beratungsgespräch beruhen. Somit bleibt zu prüfen, inwiefern die Ergebnisse aus der Verhaltensforschung im Coaching (s. Abschnitt 2.3) oder die Ergebnisse aus Interviewforschungen in der Beratung von Stellensuchenden (s. Abschnitt 2.5) Bestand haben, wenn sie in empirischen Studien der Beratung von Stellensuchenden getestet werden.

3 Ziele und Fragestellung

3.1 Wissenschaftliche Fragestellung

Auf Basis der vorgestellten aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse untersucht die vorliegende Studie zwei zentrale Forschungsfragen. Zunächst stellt sich die Frage, ob wie in der Literatur vermutet, die Qualität des Beratungsgesprächs tatsächlich entscheidend für eine erfolgreiche Wiedereingliederung von Stellensuchenden ist (s. insbesondere Egger et al., 2013). Dementsprechend untersucht die vorliegende Studie die Frage:

- (1) Sagt die Qualitätsbewertung des Beratungsgesprächs durch TeamleiterInnen eine schnelle Wiedereingliederung des/der Stellensuchenden vorher?

Daneben stellt sich die Frage, ob die Freiburger Erfolgsfaktoren nicht nur in den beiden Beratungsformen Coaching und psychosoziale Beratung, sondern auch in der Beratung von Stellensuchenden objektiven Erfolg vorhersagen können, und ob beziehungsorientierte oder inhaltsorientierte Verhaltensweisen dafür bedeutsamer sind. Dementsprechend untersucht die vorliegende Studie die Frage:

- (2) Welche intersubjektiv messbaren BeraterInnenverhaltensweisen sagen den Wiedereingliederungserfolg des Beratenden bei seinen Stellensuchenden vorher?

3.2 Zusätzliche Projektziele

Die aktuelle Untersuchung wurde vom Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kanton Solothurn beauftragt. Neben den beiden allgemeinen Forschungsfragen hatte der Auftraggeber noch spezifische Fragen, die sich speziell auf die Untersuchung der Solothurner Beratung und deren Führung bezogen. Die Führungsstrukturen und -stile sind nach aktuellen Erkenntnissen neben der Beratung einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für den RAV-Erfolg (s. Abschnitt 2.1). Im Auftrag des Amt für Wirtschaft und Arbeit untersucht die vorliegende Studie daher zudem, (1) ob die Bewertungen der Gesprächsqualität durch Führungskräfte alle relevanten Verhaltensweisen der BeraterInnen abbildet, (2) wie das Führungsverhalten in Feedbackgesprächen mit dem BeraterInnenverhalten derselben Abteilung zusammenhängt und (3) welche Qualität das BeraterInnenverhalten in Solothurn im Vergleich zu externen Benchmarks aufweist. Für die letzte Frage liegen nach Wissen der Autoren weltweit keine vergleichbaren Verhaltensanalysen aus Studien zur Beratung von Stellensuchenden vor. Daher wurde für die Einordnung der Qualität des BeraterInnenverhaltens auf Daten aus einer aktuellen Studie zu erfolgreichen Business-Coachs zurückgegriffen (Tertocha, 2015). Dementsprechend untersucht die vorliegende Studie die folgenden drei zusätzlichen Fragen:

- (1) Qualität der Gesprächsbewertungen durch Führungskräfte: Welchen Zusammenhang haben die Qualitätsbewertungen durch die TeamleiterInnen mit den gemessenen BeraterInnenverhaltensweisen derselben Beratungsgespräche? Oder anders formuliert: Erfassen die Qualitätsbewertungen der Führungskräfte alle erfolgskritischen Verhaltensweisen der BeraterInnen?

- (2) Einfluss des Führungsverhaltens auf die Beratung: Welchen Zusammenhang haben die Führungsverhaltensweisen der TeamleiterInnen in den Feedbackgesprächen mit den BeraterInnenverhaltensweisen derselben Abteilung?
- (3) Qualität des BeraterInnenverhaltens im Benchmark-Vergleich: Welche erfolgskritischen BeraterInnenverhaltensweisen zeigen die Solothurner PersonalberaterInnen mehr und welche weniger als erfolgreiche Business-Coachs?

4 Methode

4.1 Ausgangslage des Projekts

Der Kanton Solothurn ist im offiziellen Benchmark des SECO seit über 10 Jahren jedes Jahr unter den erfolgreichsten Kantonen der Schweiz bei der schnellen Wiedereingliederung der Stellensuchenden, seit 2011 immer unter den besten 5, mit weiterhin steigender Tendenz (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). Die Beratungskompetenz der PersonalberaterInnen wird in Solothurn schon seit langem als entscheidender strategischer Erfolgsfaktor angesehen (s. Anhang "Definition Beratung"). Bereits seit 2006 wurde die umfassende Untersuchung des BeraterInnenverhaltens und seiner Auswirkungen auf Beratungsqualität in Zusammenarbeit mit Hochschulen vertieft. Die Definition der Beratung zeigt zudem starke Parallelen zu den Erfolgsfaktoren im Coaching nach Behrendt (2012): insbesondere durch den Fokus auf „wertschätzende Beziehungsgestaltung“ und „dem Verständnis des Menschen als eigenverantwortliches, lern- und veränderungsfähiges Wesen“ sowie der transparenten Kommunikation (s. Anhang "Definition Beratung").

Um die Beratung weiter zu professionalisieren, wurde in Solothurn 2010 das Projekt „Beratungsoptimierung“ gestartet. Im ersten Schritt wurde ein Qualitätsmodell erarbeitet (s. Anhang "Beratungsmodell"), das die wesentlichen Erfolgsfaktoren definiert und den Beratenden als Prozessleitlinie im Gespräch dient. Das Qualitätsmodell besteht aus drei Ebenen: der Inhaltsdimension, die sich v.a. auf die Stellenfindung bezieht, die Prozess- und die Beziehungsdimension. Die Definitionen der Prozess- und Beziehungsdimension weisen ebenfalls starke Parallelen zu den Erfolgsfaktoren im Coaching nach Behrendt (2012) auf (s. Anhang "Beratungsmodell"). Um die Beratungsqualität im nächsten Schritt zu messen und systematisch weiterzuentwickeln, wurden seit 2010 in Solothurn von 80% der BeraterInnen mehrmals jährlich Beratungsgespräche gefilmt (s. Anhang "Video-Reglement" und "Einverständnis-Erklärung"). Das Videofeedback setzte sich in Solothurn gegenüber Hospitationen durch, da es detaillierte Einsichten in den Prozess des Beratungsgesprächs ermöglicht und der Beratende selbst sein eigenes Verhalten nachträglich beobachten, bewerten und somit weiterentwickeln kann. Gleichzeitig erlaubten die Videoaufnahmen den Führungskräften, ihre Einschätzungen zur Gesprächsqualität abzustimmen und so ein einheitliches Verständnis zu entwickeln, welches konkrete Gesprächsverhalten von den Beratenden erwartet wurde und welches nicht. Auf Basis der Gesprächsbeobachtungen erstellen die Führungskräfte seit 2010 eine Qualitätsbewertung des Beratungsgesprächs, die auch in die jährliche Mitarbeiterbeurteilung des Beratenden mit einfließt. Neben dem videobasierten Feedback durch Vorgesetzte haben alle BeraterInnen eine ca. viertägige Fortbildung in lösungsorientierter Beratung absolviert. Aufgrund dieser Ausgangslage ist von einer vergleichsweise hohen Beratungskompetenz und starker Lösungsorientierung der Solothurner BeraterInnen auszugehen.

2014 beschloss das Amt für Wirtschaft und Arbeit in Solothurn die vorliegende Studie in Auftrag zu geben, um die erreichte Verbesserung der Gesprächsqualität nachhaltig zu sichern, eine qualifizierte Außensicht zu dem erreichten Stand einzuholen und einen Anstoß zu geben, die Erfolgsfaktoren der Beratung von Stellensuchenden wissenschaftlich zu untersuchen.

4.2 Projektvorgehen

Bei der vorliegenden Pilotstudie handelt es sich bei den ersten vier Fragestellungen um eine korrelative Feldstudie. Die StudienleiterInnen untersuchten Daten zur Qualitätsbewertung der Beratungsgespräche, dem BeraterInnenverhalten, dem Führungsverhalten in Feedbackgesprächen und der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit der Stellensuchenden. Diese Daten werden bzgl. statistischer Zusammenhänge ausgewertet. Die StudienleiterInnen greifen jedoch nicht durch experimentelle Kontrolle oder gezielte Variation in den natürlichen Ablauf der Beratung von Stellensuchenden ein. Die fünfte Fragestellung hat zudem quasiexperimentelle Anteile, da hier zwei bestehende Gruppen miteinander statistisch verglichen werden – die Gruppe der erfahrenen Business-Coachs und die Gruppe der BeraterInnen von Stellensuchenden in Solothurn.

Bzgl. der Datenerhebung wurde für die Daten zur Qualitätsbewertung der Beratungsgespräche durch die TeamleiterInnen, sowie die Daten zur Wiedereingliederungsgeschwindigkeit auf bestehende Daten im RAV des Kanton Solothurn zurückgegriffen. Diese Daten werden im RAV Kanton Solothurn in einer Monitoring-Datenbank seit 2010 erfasst und gespeichert. Sie werden den StudienleiterInnen in anonymisierter Form zur Verfügung gestellt. Im Rahmen der Studie neu erhoben wurden lediglich die Daten zum Berater- und Führungsverhalten in Feedbackgesprächen. Hierfür wurden im Laufe der sechs Studienmonate Videoaufnahmen der Beratungsgespräche mit Stellensuchenden und der Feedbackgespräche mit Führungskräften und BeraterInnen angefertigt.

Zu Beginn der Studie wurden allen Projektteilnehmenden im Rahmen eines halbtägigen Kick-Off-Treffens die Ziele und das genaue Vorgehen erläutert. Dabei wurden diese über Datenschutz sowie über bevorstehende Videoaufnahmen aufgeklärt und unterschrieben eine schriftliche Einverständniserklärung. Die Teilnahme war grundsätzlich für alle Führungskräfte, BeraterInnen und Stellensuchenden freiwillig. Die Videodaten wurden in den Räumlichkeiten der beiden RAV-Standorte in Solothurn und dem dritten Standort in Olten, in der Schweiz, erhoben. Die BeraterInnen und Führungskräfte zeichneten eigenverantwortlich ihre Beratungsgespräche bzw. Feedbackgespräche auf. Dabei wurde die Kamera so positioniert, dass sie sowohl auf den Beratenden als auch auf den Stellensuchenden bzw. Führungskraft gerichtet war. Die Beratungssitzungen dauerten im Schnitt 33 Minuten. Die Feedbackgespräche dauerten im Schnitt 34 Minuten. Auf Grundlage der Analyseergebnisse wurden Feedbackberichte zu den statistischen Auswertungen des Berater- und Führungsverhaltens erstellt. Das persönliche Videofeedback wurde den BeraterInnen und Führungskräften anschließend in Einzelcoachings rückgemeldet. Das Coaching und Videofeedback wurde von MitarbeiterInnen des Freiburg Instituts durchgeführt.

4.3 Stichprobe

Die Arbeitslosenversicherungsverordnung sieht vor, dass in den ersten 15 Tagen nach Anmeldung ein Erstgespräch mit demR Stellensuchenden stattfindet (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013). Darauffolgend sollen in regelmäßigen Abständen, mindestens

jedoch alle zwei Monate, Folgegespräche geführt werden. In der vorliegenden Studie werden Erst- und Folgegespräche untersucht. Für die Auswertung der fünf Fragestellungen wurden in der vorliegenden Studie insgesamt vier Stichproben statistisch ausgewertet. Um zu prüfen, inwiefern die eingeschätzte Gesprächsqualität der Beratung die Geschwindigkeit der Wiedereingliederung vorhersagen kann (Fragestellung 1), wurden $N_1=533$ Beratungsgespräche von insgesamt $n_1=68$ BeraterInnen aus den letzten fünf Jahren herangezogen. Hierbei handelt es sich um alle Beratungsgespräche im Kanton Solothurn, die anhand des Qualitätsmodells bewertet wurden, und zu denen zum Zeitpunkt der Studie die Wirkungsindikatoren bereits vorlagen¹. Dementsprechend mussten die beratenen Stellensuchenden bereits erfolgreich vermittelt worden sein, da sonst die Geschwindigkeit der Wiedereingliederung noch nicht bestimmt werden konnte. Hierbei gehörte die Hälfte (50,5%) der $n_1=68$ BeraterInnen während des Erhebungszeitraums dem Standort RAV Solothurn, 40,5% gehörten dem Standort RAV Olten und 9% dem Standort RAV Plus an, in dem Stellensuchende mit Einschränkungen in der Vermittlungsfähigkeit aufgrund von Krankheit oder Unfall beraten werden. Die 68 BeraterInnen kamen aus allen zehn Teams der drei RAV-Standorte und hatten dementsprechend zehn unterschiedliche TeamleiterInnen. Von den $N_1=533$ Beratungsgesprächen sind 39,4% Erst- und 60,6% Folgegespräche.²

Für die Untersuchung der Auswirkungen und Zusammenhänge des BeraterInnenverhaltens (Fragestellung 2-5), wurden als zweite Stichprobe $N_2=34$ Beratungsgespräche mit Stellensuchenden neu aufgenommen. Auch hier gehörte die Hälfte (50,0%) der $n_2=34$ BeraterInnen dem Standort RAV Solothurn an (41,2% Standort RAV Olten, 8,8% Standort RAV Plus). Trotz Freiwilligkeit nehmen somit fast alle der im Kanton Solothurn aktuell beschäftigten BeraterInnen an der Studie teil, nur sechs BeraterInnen haben keinen Film eingereicht. Um aufgrund der kleineren Stichprobe eine größere Vergleichbarkeit der Beratungsgespräche und Stellensuchen zu gewährleisten, wurden für die Erhebung der zweiten Stichprobe nur definierte Folgegespräche zugelassen. Die BeraterInnen wurden gebeten, die ersten Folgegespräche im Erhebungszeitraum auszuwählen, die den folgenden Kriterien entsprachen: (a) das erste Folgegespräch nach dem Erstgespräch, das nur mit dem Stellensuchenden durchgeführt wird und (b) mit Stellensuchenden, die gute Deutschkenntnisse und eine abgeschlossene Berufsausbildung haben. Das Alter der 34 BeraterInnen der zweiten Stichprobe lag im Durchschnitt bei 47,2 (Standardabweichung von 9,8), 76,5% sind weiblich. Das Dienstalter der 34 BeraterInnen lag im Durchschnitt bei 11,2 Jahren (Standardabweichung von 6,6). Das Alter der 34 Stellensuchenden der zweiten Stichprobe lag im Durchschnitt bei 38,7 Jahren (Standardabweichung von 13,2), 47,1% der Stellensuchenden sind weiblich, 52,9% der Stellensuchenden sind Schweizer Nationalität und 47,1% Ausländer.

¹ Bei 19 Stellensuchenden lagen mehrere Gesprächsbewertungen vor. In diesen Fällen wurde je ein Beratungsgespräch zufällig für die Studie ausgewählt und die anderen Gesprächsbewertungen ausgeschlossen, um zu verhindern, dass ein Stellensuchender mehrfach in die Auswertungen einfließt.

² Die demographischen Daten der Stellensuchenden und PersonalberaterInnen aus den Daten der letzten fünf Jahre liegen der Studienleitung nicht vor und können daher hier nicht berichtet werden.

Um zu untersuchen, inwiefern das BeraterInnenverhalten durch das Führungsverhalten ihrer jeweiligen TeamleiterInnen beeinflusst wird (Fragestellung 4), wurden als dritte Stichprobe $N_3=7$ Feedbackgespräche im Erhebungszeitraum aufgenommen. Damit lagen Aufnahmen von allen aktuell im Kanton Solothurn beschäftigten $n_3=7$ Führungskräften der RAV-BeraterInnen vor. Das durchschnittliche Alter der 7 TeamleiterInnen lag bei 49 Jahren (Standardabweichung von 6,5), 71,4% sind weiblich. Die TeamleiterInnen waren seit durchschnittlich 8,9 Jahren Teamleitende im RAV (Standardabweichung von 5,8 Jahren).

Für den Vergleich des BeraterInnenverhaltens mit dem Verhalten von erfolgreichen Business-Coachs, lag eine vorher erhobene vierte Stichprobe mit $N_4=21$ Experten-Coachings vor. Es handelte sich dabei um 33.3 % männliche und 66.7 % weibliche Coachs im Alter von 29 – 61 Jahren (Mittelwert von 46,4; Standardabweichung von 7,5). Im Mittel haben diese erfolgreichen Business-Coachs 9,3 Jahre Erfahrung als Coach (Standardabweichung von 4,9) mit abgeschlossener Coachingausbildung. Zusammenfassend wird damit deutlich, dass die Coachingexperten von den demographischen Daten her gut vergleichbar mit der Gruppe der BeraterInnen sind.

4.4 Verwendete Verfahren

4.4.1 Bewertung der Gesprächsqualität durch TeamleiterInnen

Die Führungskräfte bewerten Beratungsgespräche seit 2010 nach dem Solothurner Qualitätsmodell. Dabei bewerten die Führungskräfte sowohl alle acht Einzelaspekte des Qualitätsmodells als auch das Gespräch als Ganzes auf einer Skala von 1-4 (1=ungenügend bis 4=ausgezeichnet). Die bewerteten acht Einzelaspekte des Qualitätsmodells sind (s. Anhang "Beratungsmodell"): (1) die Struktur, (2) die verwendeten lösungsorientierten Tools, (3) der Einstieg, (4) der Inhalt, (5) die Zusammenfassung am Ende, (6) die Beziehung, (7) die dokumentierte Vorbereitung und (8) die dokumentierte Nachbereitung des Beratungsgesprächs. Die Bewertungen wurden zu ca. 80% auf Basis von Videoaufnahmen der Beratungsgespräche und zu ca. 20% auf Basis von Hospitationen erstellt. Im Fall der 2015 neu aufgenommen und bewerteten Beratungsgespräche werden die Bewertungen der TeamleiterInnen blind erstellt. Das bedeutet, dass die Bewertungen von den TeamleiterInnen vor dem Feedback durch das Freiburg Institut und somit ohne Kenntnis der Messergebnisse des BeraterInnenverhaltens erstellt werden. Kann ein Aspekt von den TeamleiterInnen nicht beobachtet oder bewertet werden, so bleibt diese Bewertung leer (Tabelle 1 zeigt die gültigen Werte, Mittelwerte und Standardabweichungen der neun Bewertungen).

Tabelle 1

Bewertungen der Gesprächsqualität durch die TeamleiterInnen: gültige Bewertungen, Mittelwerte und Standardabweichung je bewertetem Einzelaspekt.

	Struktur	Tools	Einstieg	Inhalt	Zusammenfassung	Beziehung	Vorbereitung	Nachbereitung	Ganzes Gespräch
N Gültig	501	299	507	497	498	489	394	394	506
Fehlend	32	234	26	36	35	44	139	139	27
Mittelwert	3,33	2,65	3,37	3,48	3,11	3,48	3,69	3,79	3,21
Standardabweichung	,747	,848	,711	,651	,842	,640	,619	,544	,676

Abbildung 5 zeigt die Entwicklung der Gesprächsbewertungen über die letzten fünf Jahre. Daraus wird deutlich, dass es in den Bewertungen der Gesprächsqualität eine stetige Verbesserung gegeben hat. Die durchschnittliche Bewertung in 2014 liegt mit 3,33 Punkten 0,7 Skaleneinheiten über der durchschnittlichen Bewertung von 2010 mit 2,63 Punkten auf der Skala.

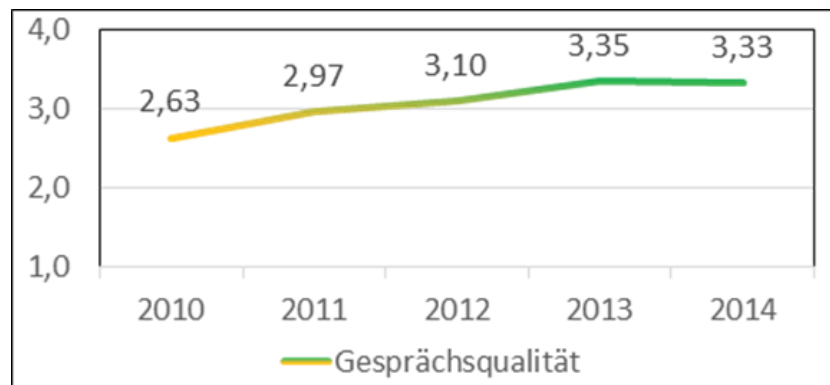


Abbildung 5. Entwicklung der durchschnittlichen Gesprächsbewertungen von 2010 bis 2014 in dem Kanton Solothurn – anhand der Bewertung des ganzen Gesprächs durch die TeamleiterInnen auf einer Skala von 1=ungenügend bis 4=ausgezeichnet.

4.4.2 Videogestützte Analyse des BeraterInnenverhaltens

Das BeraterInnenverhalten wurde auf Basis der erstellten Videoaufnahmen mittels Verhaltensanalyse der Freiburger Erfolgsfaktoren (Behrendt, 2004, 2012) erfasst. In dem Beobachtungsmanual *Freiburger Coach Behavior Rating* (Behrendt, 2013) ist detailliert festgehalten, welche Kriterien jeweils für das Raten eines bestimmten BeraterInnenverhaltens erfüllt sein müssen. Das Ratingmanual misst qualitative und quantitative Verhaltensweisen. Qualitative Verhaltensweisen messen Verhalten, das nicht punktuell auftritt, sondern immer im Gespräch als Qualität auf der Metaebene mit erfasst wird (z.B. die Sicherheit des Auftretens). Quantitative Verhaltensweisen dagegen messen Verhalten, die nur punktuell auftreten wie z.B. eine Erklärung. Quantitative Verhaltensweisen werden somit gezeigt oder nicht gezeigt, wohingegen qualitative Verhaltensweisen immer gezeigt werden – positiv, neutral oder negativ. Qualitative Verhaltensweisen wie Sicherheit können nicht gezeigt werden. Für die Bewertung der qualitativen Verhaltensweisen wird daher das Beratungsgespräch in gleichlange ca. 10-minütige Beobachtungseinheiten aufgeteilt. Alle qualitativen Verhaltensweisen werden am Ende der Beobachtungseinheit auf einer fünf-

stufigen Skala von 1= ungünstiges Verhalten bis 5= besonders günstiges Verhalten bewertet. Quantitative Verhaltensweisen hingegen werden nur dann bewertet, wenn sie auftreten. Die Bewertung geschieht ebenfalls anhand einer fünfstufigen Skala von 1= oberflächliches Anzeichen bis 5 = besonders intensives Anzeichen.

Um den Effekt unterschiedlich langer Beratungsgespräche zu kontrollieren, werden die qualitativen Ratings gemittelt und die quantitativen Ratings durch die Länge in Minuten geteilt. Die normale Auftretenswahrscheinlichkeit unterschiedlicher Verhaltensweisen differiert stark. Daher werden die Werte anhand einer Vergleichsgruppe standardisiert und durch eine Prozentrang-Transformation in Werte zwischen 0 und 100 (0 = „minimales Verhalten“, 100 = „maximales Verhalten“) überführt³. Diese finalen Werte sind anschaulich und lassen sich somit auch von Laien richtig interpretieren.

Die Verhaltensanalysen werden nur von geschulten psychologischen RaterInnen durchgeführt. Das Ratertraining geht mindestens zehn volle Tage. EinE neueR RaterIn wird nur zum Rating zugelassen, wenn die Beurteilerübereinstimmung über alle Verhaltensweisen in zwei aufeinander folgenden Proberatings gut ist und mindestens $r_{Pearson}=0,7$ beträgt. Die Verhaltensanalysen der vorliegenden Studie werden von vier verschiedenen geprüften RaterInnen des Freiburg Instituts durchgeführt. Um die Objektivität der Verhaltensanalysen zusätzlich zu erhöhen, werden die Messergebnisse desR ersten RatersIn von einemR zweiten RaterIn noch einmal komplett überprüft und wo nötig angepasst. So kann sichergestellt werden, dass Verhaltensweisen, die der/die ErstraterIn übersehen oder nicht objektiv bewertet hatte, korrigiert werden. Da der/die ZweitraterIn das Erstrating bereits vorliegen hat und er/sie das Rating nicht komplett neu erstellen muss, ist seine/ihre kognitive Belastung niedriger und er/sie kann seine/ihre volle Aufmerksamkeit auf die genaue Bewertung des BeraterInnenverhaltens fokussieren. Für alle Auswertungen wird ausschließlich das finale Rating desR ZweitratersIn verwendet.

Zur Bestimmung der Beobachterübereinstimmung (Interrater-Reliabilität) wurden 20% ($n_{2rel}=7$) der Videoaufnahmen der Beratungsgespräche ein zweites Mal unabhängig ausgewertet. Dafür bewerteten die beiden verbleibenden, beim ursprünglichen Rating nicht beteiligten RaterInnen das Video ein zweites Mal. Ihnen lag dafür nur das gleiche Transkript vor. Sie waren komplett blind für das ursprüngliche Rating. Anhand der beiden Zweitratings des ursprünglichen und des Reliabilitätsratings wurde zur Reliabilitätsbestimmung der unjustierte Intra-Klassen-Koeffizient ermittelt (ICC unjust; Wirtz & Caspars, 2002). Dieser kann zwischen -1 und 1 liegen. Ein ICC-Wert von -1 indiziert exakt gegensätzliche Bewertungen, ein Wert von 0 indiziert nicht vorhandene Beurteilerübereinstimmung, ein Wert von 1 indiziert eine perfekt zuverlässige Merkmalseinschätzung durch die BeurteilerInnen. Werte größer 0,7 werden im Allgemeinen als Indikator für gute Beobachterübereinstimmung angesehen (Wirtz & Caspar, 2002).

³ Bei einzelnen Items führt die Prozentrang-Transformation nicht zu einer Skala von 0% bis 100%. Dies gilt für Items, die aufgrund von Decken- oder Bodeneffekten rechts- oder linkssteil verteilt sind. Hier wurde die Prozentrangskala durch lineare Streckung entsprechend auf eine 0%-100%-Skala transformiert, sodass alle Items eine finale Skala von 0% bis 100% aufweisen.

Tabelle 2

Beobachterübereinstimmung (Interrater-Reliabilität) bei der Bewertung des BeraterInnenverhaltens.

Skala Erfolgsfaktor	Verhaltensitem	ICC unjust
Ressourcen aktivieren		.93***
	Wertschätzung	.95***
	Positive Fähigkeiten erleben	.85**
	Selbstwirksamkeit	.88**
	Probleme als Ansporn	.95***
	Mitfühlung	.90**
Kooperativ begleiten		.82**
	Aktive Beiträge erfahren	.81**
	Anliegen nicht eingehen	.97***
	Skepsis	.95***
	Geduld	.73**
	Unterstützung, wie er/sie sein möchte	.86**
	Praktische Unterstützung	.55 ⁰
Prozessführung geben		.64 ⁰
	Hilfe vermitteln	.60 ⁰
	Coaching erklären	.85**
	Prozess strukturieren	.74**
	Kompetenz	.91**
	Überforderung	.57 ⁰
	Sicherheit	.88**
Einprägsame Erlebnisse		.91**
	Mit Problemen auseinandersetzen	.80**
	Konstruktive Kritik	.88**
	Risiken	.71*
	Themen erfahren	.98***
	Gefühle involvieren	.99***
Verständnis vertiefen		.53*
	Erleben und Verhalten	-.16
	Beziehungen	.51
	Neue Zusammenhänge	.36
	Gesamtüberblick	.79**
	Eigene Beiträge	.90**
Motivation stärken		.98***
	Klare Ziele und Motive	.96***
	Klare Prioritäten	.98***
	Motivierende Zukunftsbilder	.86**
	Ziele bestärken	.89**

Handlungskompetenz verbessern	.82**
Ratschläge	.62*
Allgemeine Handlungskompetenz	.71*
Spezifische Handlungskompetenz	.98***
Unterstützung	.95***
Ressourcen	.76*
Durchschnittliche Reliabilität aller 36 Verhaltensitems	.87

Notizen: $n_{2rel} = 7$ Beratungsgespräche, die doppelte ausgewertet wurden; $^0 = p < .1$ $^* = p < .05$, $^{**} = p < .01$, $^{***} = p < .001$.

Tabelle 2 ist zu entnehmen, dass die durchschnittliche Übereinstimmung der 36 Verhaltensitems mit einem ICC_{unjust} von 0,87 als sehr gut bewertet werden kann. Bei der Interpretation der einzelnen Reliabilitätswerte ist zu beachten, dass aufgrund der kleinen Stichprobe von $n_{2rel} = 7$ die zufällige Streuung der einzelnen Reliabilitätskennwerte und damit deren Vertrauensintervalle noch recht groß sind. Nur zwei einzelne Kennwerte liegen unter 0,5 und einzig die Reliabilität des Verhaltensitems „Erleben und Verhalten klären“ liegt mit -0,16 so niedrig, dass das zugehörige Vertrauensintervall den gewünschten Reliabilitätswert von 0,7 nicht mehr umfasst. Dagegen liegen die ICC_{unjust} -Werte bei 29 der 36 bewerteten Verhaltensweisen im guten Bereich oberhalb 0,7 und bei 23 sogar im sehr guten Bereich über 0,8. Zehn Verhaltensbewertungen weisen mit ICC_{unjust} -Werte von $> 0,95$ sogar nahezu perfekte Übereinstimmungen auf.

4.4.3 Geschwindigkeit der Wiedereingliederung: Wirkungsindikatoren und makroökonomische Rahmenbedingungen

Als Kriterium für die Geschwindigkeit der Wiedereingliederung wurde die Anzahl der bezogenen Taggelder bis zur erfolgreichen Wiedereingliederung des/der Stellensuchenden erfasst. Dieses Kriterium stellt den ersten und bedeutendsten Wirkungsindikator zur Beurteilung des RAV-Erfolgs durch das Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft SECO dar (s. Abschnitt 2.1). Es deckt neben der Geschwindigkeit der Wiedereingliederung auch die Wirtschaftlichkeit ab. Sollten alle Stellensuchenden in der Schweiz durchschnittlich ein Taggeld weniger bis zu ihrer Wiedereingliederung beanspruchen, so entspricht das einem wirtschaftlichen Vorteil von über 22 Mio. CHF für die Arbeitslosenversicherung (s. Abschnitt 1). Neben diesem direkten wirtschaftlichen Vorteil für die Arbeitslosenkassen, hat eine schnellere Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt mehrere weitere wirtschaftliche Vorteile (z.B. frühere Einzahlungen für die Sozialversicherungen, frühere Steuerzahlungen, höhere wirtschaftliche Produktivität) und natürlich persönliche Vorteile für die Stellensuchenden selbst. Von den in dieser Studie beratenen Stellensuchenden wurden im Mittel 190,1 Taggelder bis zur Wiedereingliederung beansprucht (bei einer relativ hohen Standardabweichung von 126,9 Taggeldern).

Da davon auszugehen ist, dass makroökonomische Rahmenbedingungen die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit von Stellensuchenden signifikant beeinflussen, wurde zudem die monatliche Arbeitslosenquote zum Zeitpunkt des jeweiligen Beratungsgesprächs

erfasst. Die Arbeitslosenquote in Solothurn variierte in dem Zeitraum der Erhebung von 2,1% bis 3,5% (bei einem Mittelwert von 2,5% und einer Standardabweichung von 0,29%).

5 Ergebnisse

Die erhobenen Daten aus den Beratungsgesprächen und den Wirkungsindikatoren zur Geschwindigkeit der Wiedereingliederung wurden mit der Statistiksoftware SPSS anonym verarbeitet und ausgewertet.

5.1 Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit durch die Gesprächsqualität der Beratung

Um zu prüfen, inwiefern die Gesprächsqualität der Beratung die Geschwindigkeit der Wiedereingliederung vorhersagen kann, wurden die $N_1=533$ Gesprächsbewertungen der TeamleiterInnen aus den letzten fünf Jahren und deren Zusammenhang zu der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit ausgewertet. Da es sich um Gespräche von $n_1=68$ verschiedenen Beratenden handelt, die jeweils sehr unterschiedliche Stellensuchenden mit unterschiedlichen Voraussetzungen beraten (s. Abschnitt 4.3 Stichprobe), ist die wissenschaftliche Auswertungsmethode der Wahl die Mehrebenenanalyse nach Raudenbush und Bryk (2002)⁴. Dafür mussten BeraterInnen mit weniger als 5 Gesprächsbewertungen von dieser Auswertung ausgeschlossen werden, da sich sonst zufällige Abweichungen bei dem Beratenden nicht kontrollieren lassen. Daraus ergab sich ein finaler Datensatz mit $N_1=468$ Gesprächsbewertungen von $n_1=42$ verschiedenen Beratenden.

Als Kriterium für die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit wurde die Anzahl der bezogenen Taggelder bis zur Wiedereingliederung des/der Stellensuchenden ausgewertet. In den Modellberechnungen der Mehrebenenanalyse wurde nun geprüft, wie hoch die Vorhersagekraft verschiedener Variablen war. Zunächst wurden die Effekte eines generellen zeitlichen Fortschritts (über die fünf Jahre) und der allgemeinen Arbeitslosenquote (in Solothurn) geprüft (s. Tabelle 3).

⁴ Die Mehrebenenanalyse kontrolliert die Abhängigkeit der Daten, die dadurch entsteht, dass Messungen von demselben Beratenden mehrfach eingehen. Alternative statistische Methoden wie Regressions- oder Korrelationsberechnungen kontrollieren diese nicht. Diese Methoden sind daher anfällig für Ergebnisverzerrungen, wenn z.B. mehrere Gespräche desselben Beratenden mit einfach zu vermittelnden Stellensuchenden eine schnelle Wiedereingliederung erreichen. Da die Berechnungen der Mehrebenenanalyse einbeziehen, ob die Gespräche von demselben oder unterschiedlichen Beratenden geführt werden, sind die Ergebnisse genauer und zuverlässiger. Um diese Effekte jedoch zuverlässig kontrollieren zu können, müssen für die Mehrebenenanalyse pro BeraterIn mehrere Gesprächsbewertungen vorliegen.

Zur Prüfung des generellen *zeitlichen Fortschritts* mussten die Fälle des letzten Jahres 2014 ausgeschlossen werden. Im Jahre 2014 lagen nur die Erfolgsdaten zur Wiedereingliederung zu den früh vermittelten Stellensuchenden vor, da die länger laufenden Wiedereingliederungen aus dem Jahr 2014 aufgrund fehlender Daten noch nicht in die Untersuchung einfließen konnten.⁵ Tabelle 3 zeigt das Mehrebenenanalysemodell unter Einbezug des zeitlichen Fortschritts. Es gibt im Verlaufe der 4 ersten Jahre zwar eine leichte Verbesserung in der Bezugsdauer von 5,2 Taggeldern weniger pro Jahr. Diese Verbesserung ist aber aufgrund des höheren Standardfehlers nicht signifikant (Zufallswahrscheinlichkeit von $p=48,1\%$).

Die *Arbeitslosenquote* in Solothurn hatte zwar ebenfalls einen mittleren Effekt von 25,9 weniger bezogenen Taggeldern pro Prozentpunkt höherer Arbeitslosenquote. Allerdings war dieser Effekt sehr unsystematisch, dementsprechend mit einem hohen Standardfehler von 20,3 Tagen behaftet und folglich nicht signifikant (Zufallswahrscheinlichkeit von 20,3%). Somit konnte ein störender Effekt der beiden Kovariaten zeitlicher Fortschritt und Arbeitslosenquote ausgeschlossen werden.

Tabelle 3

Von dem/der Stellensuchenden benötigte Taggelder bis zur Wiedereingliederung in Abhängigkeit von zeitlichem Fortschritt und Arbeitslosenquote.

	Unconditional Means Model	Random Intercept Model	Uncond. Means Model & linear predictors
	Est. (SE)	Est. (SE)	Est. (SE)
Intercept	196,2*** (7,1)	213,6*** (15,3)	261,8*** (52,0)
Zeitlicher Fortschritt (in Jahren)		-5,2 (7,4) $p=48,1\%$	
Arbeitslosenquote (in %)			-25,9 (20,3) $p=20,3\%$
AIC	5864	5245	5865
BIC	5877	5261	5881
N	468	418	468

Notizen: Die berichteten Ergebnisse der Mehrebenenanalyse sind alle in der Einheit „Anzahl der bezogenen Taggelder bis zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt“. Intercept = geschätzte Anzahl der Taggelder, wenn alle anderen Variablen 0 sind; Est. = Statistisch geschätzter Wert; SE = Standardfehler des Werts; $^{\circ}=p < .1$ $^{*}=p < .05$, $^{**}=p < .01$, $^{***}=p < .001$.

⁵ Die durchschnittlich bezogenen Taggelder lagen im Jahr 2014 dementsprechend mit 131,1 bezogenen Taggeldern über 65 Tage unter den durchschnittlich bezogenen Taggeldern der vier Jahren davor. Die Standardabweichung lag ebenfalls mit 93,4 bezogenen Taggeldern über 30 Tage unter dem Durchschnitt der gesamten Stichprobe, was den Effekt des restricted range unterstreicht. Das Maximum von 359 bezogenen Taggeldern gegenüber einem Maximum der Gesamtstichprobe von 517 bestätigt die Hypothese. Faktisch endet die mögliche Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes bei den Stellensuchenden der Beratungsgespräche 2014 erst im Laufe des Jahres 2016.

Tabelle 4

Von dem/der Stellensuchenden benötigte Taggelder bis zur Wiedereingliederung in Abhängigkeit von der Bewertung der Gesprächsqualität durch die TeamleiterInnen.

4 Unconditional Means Models & linear predictors				
	Modell 1		Modell 2	
	Est.	(SE)	Est.	(SE)
Intercept	254,1***	(27,9)	247,4***	(24,5)
Arbeitslosenquote in %				
Bewertung der lösungsorientierten Tools	-20,3*	(9,9) p = 4,0%		
Bewertung der Zusammenfassung			-16,8*	(7,5) p = 2,5%
Bewertung des Gesprächs gesamt				
			-18,9*	(9,3) p = 4,2%
AIC	3177		5519	
BIC	3191		5536	
N	253		441	

Notizen: Die berichteten Ergebnisse der Mehrebenenanalyse sind alle in der Einheit „Anzahl der bezogenen Taggelder bis zur Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt“. Intercept = geschätzte Anzahl der Taggelder, wenn alle anderen Variablen 0 sind; Est. = Statistisch geschätzter Wert; SE = Standardfehler des Werts; AIC und BIC = Informationskriterien zur Beurteilung der Vorhersagegüte des Modells (je kleiner desto besser das Modell); $^{\circ}p < .1$ $^*p < .05$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$.

Im nächsten Schritt wurde der Effekt der einzelnen Bewertungen der Gesprächsqualität durch die TeamleiterInnen geprüft. Die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit war umso höher, je besser die Bewertung des Einsatzes der lösungsorientierten Tools, der Zusammenfassung des Gesprächs sowie des Gesprächs als Ganzes ausfiel (s. Tabelle 4). Wenn der *Einsatz der lösungsorientierten Tools* durch die TeamleiterInnen um einen Punkt besser bewertet wurde, benötigte der/die Stellensuchende 20,3 Taggelder weniger bis zu seiner/ihrer erfolgreichen Wiedereingliederung (Modell 1). Wenn die *Zusammenfassung des Gesprächs* durch den Beratenden um einen Punkt besser bewertet wurde, benötigte der/die Stellensuchende 16,8 Taggelder weniger (Modell 2). Und wenn das *Gespräch als Ganzes* um einen Punkt besser bewertet wurde, benötigte der/die Stellensuchende 18,9 Taggelder weniger (Modell 3). Diese drei Effekte waren alle für sich genommen signifikant⁶. Die Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit durch die anderen sechs Einzelaspekte der Gesprächsqualität wurde in sechs weiteren Modellen geprüft und wurde in keinem Fall signifikant.

⁶ Die Effekte blieben ebenfalls signifikant, wenn der Einfluss der Kovariate Arbeitslosenquote zusätzlich kontrolliert wurde. Nur im Fall der Bewertung der lösungsorientierten Tools sank die Signifikanz leicht auf $p=7,3\%$. In dem beiden anderen Modellen blieb das Signifikanzniveau von $p < 5\%$ erhalten und der Einfluss der Arbeitslosenquote selbst wurde nicht signifikant.

Im letzten Schritt wurde überprüft, ob die drei signifikanten Effekte der Gesprächsbewertung unabhängig voneinander sind und sich ergänzen oder nicht (s. Tabelle 4, Modell 4). Die Ergebnisse zeigen, dass die drei Effekte sich zu überlappen scheinen: In dem kombinierten Modell M4 der Mehrebenenanalyse werden die drei Effekte nicht mehr unabhängig voneinander signifikant, obwohl die Richtung und Gesamtgröße der drei Effekte erhalten bleibt⁷. Somit addieren sich die Effekte nicht.

Zusammenfassend kann zur ersten allgemeinen Forschungsfrage festgehalten werden, dass drei Bewertungen der Gesprächsqualität durch die TeamleiterInnen die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit der Stellensuchenden signifikant vorhersagen: die Bewertung der lösungsorientierten Tools, der Gesprächszusammenfassung und des Gesprächs als Ganzes. Der Effekt ist signifikant und in der Größenordnung von 16,8 bis 20,3 Taggeldern, die der/die Stellensuchende weniger bis zur Wiedereingliederung benötigt, wenn die Bewertung der Gesprächsqualität sich um einen Punkt verbessert. 16,8 durchschnittlich weniger benötigte Taggelder pro Stellensuchenden entsprechen allein in dem untersuchten Kanton Solothurn einer Einsparung in der Arbeitslosenversicherung von über 10 Mio. CHF jährlich.

5.2 Vorhersage des Wiedereingliederungserfolgs von Beratern durch das messbare BeraterInnenverhalten im Beratungsgespräch

Für die zweite wissenschaftliche Fragestellung gilt es zu prüfen, welche BeraterInnenverhaltensweisen den Wiedereingliederungserfolg des Beraters bei seinen Stellensuchenden vorhersagen. Dafür wurden die Zusammenhänge zwischen den Verhaltensanalysen der $N_2=34$ Beratergespräche, die im Rahmen dieser Untersuchung neu aufgenommen wurden, und dem Wiedereingliederungserfolg des jeweiligen Beraters ausgewertet. Für den Wiedereingliederungserfolg wurden die durchschnittlich benötigten Taggelder der betreuten Stellensuchenden des jeweiligen Beraters aus allen ausgewerteten $N_1=533$ Beratungsgesprächen herangezogen (s. Tabelle 5)⁸.

Die Korrelationen zeigen, dass diejenigen BeraterInnen einen deutlich höheren Wiedereingliederungserfolg hatten, die in dem ausgewerteten Beratungsgespräch mehr *Prozessführung geben* (Korrelation von $r=-0,58$). Dieser Zusammenhang ist mit $p < 0,1\%$ signifikant. Das BeraterInnenverhalten *Ressourcen aktivieren* und *kooperativ begleiten* hat hingegen keinen signifikanten Zusammenhang zum Wiedereingliederungserfolg des Beraters.

Explorative Analysen zu den Zusammenhängen zwischen einzelnen Verhaltensweisen der BeraterInnen und der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit ergaben noch weitere

⁷ In Korrelationsanalysen zeigte sich zwischen allen drei Bewertungsaspekten eine signifikante Pearson-Korrelation von $r=0,36$ (Tools und Zusammenfassung) bis $r=0,57$ (Zusammenfassung und Gespräch als Ganzes). Die Bewertung der Tools und des Gesprächs als Ganzes korrelierte ebenfalls zu 0,52. Alle drei Korrelationen waren mit einer Zufallswahrscheinlichkeit von $p < 0,1\%$ signifikant.

⁸ Für einen der aktuellen BeraterInnen lagen noch keine Wiedereingliederungsdaten aus früher bewerteten Beratungsgesprächen vor und ein Weiterer wurde nach einer Ausreißeranalyse von den Auswertungen ausgeschlossen, sodass die folgenden Analysen nur mit $n_2=32$ BeraterInnen durchgeführt wurden.

signifikante Zusammenhänge ($p < 5\%$). Es hatten die BeraterInnen einen besonders hohen Wiedereingliederungserfolg, die in der Verhaltensanalyse besonders viel *persönliche Sicherheit* (Korrelation von $r=-0,43$) und *wenig Überforderung* (also Souveränität) zeigten ($r=-0,42$) und den *Beratungsprozess besser strukturierten* (Korrelation von $r=-0,37$). Diese drei Verhaltensweisen sind alle dem Erfolgsfaktor Prozessführung geben zugeordnet. Zudem waren BeraterInnen erfolgreicher, die mehr Ratschläge gaben ($r=-0,47$), die Klärung der Ziele desR Stellensuchenden ($r=-0,38$) und einen guten Gesamtüberblick über alle Themen förderten ($r=-0,35$).

Tabelle 5

Zusammenhang zwischen Wiedereingliederungserfolg des Beratenden (bezogene Taggelder der Stellensuchenden) und BeraterInnenverhalten.

BeraterInnenverhalten		Zusammenhang zu bezogenen Taggeldern
Ressourcen aktivieren	Korrelation r	-,12
	Zufallswahrscheinlichkeit p	,505
	Stichprobe N	32
Kooperativ begleiten	Korrelation r	,02
	Zufallswahrscheinlichkeit p	,929
	Stichprobe N	32
Prozessführung geben	Korrelation r	-,58***
	Zufallswahrscheinlichkeit p	,000
	Stichprobe N	32

Notizen: r = Pearson-Korrelation; negative Korrelationen zeigen an, dass mehr BeraterInnenverhalten mit weniger bezogenen Taggeldern also einem höheren Wiedereingliederungserfolg zusammenhängen; p = Zufallswahrscheinlichkeit 2-seitig; N = Anzahl der BeraterInnen; $^0=p<.1$ $^*=p<.05$, $^{**}=p<.01$, $^{***}=p<.001$.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass BeraterInnen, die in den Verhaltensauswertungen mehr *Prozessführung geben*, einen deutlich höheren Wiedereingliederungserfolg aufweisen (s. Abbildung 6). Anhand der Regressionsgeradengleichung lässt sich erkennen, dass Stellensuchenden pro Prozentpunkt besserer Prozessführung des Beratenden durchschnittlich 1,5 weniger Taggelder beziehen. Das entspricht bei 20% besserer Prozessführung eines Beratenden durchschnittlich 30 weniger benötigten Taggeldern pro StellensuchendemR. 30 durchschnittlich weniger benötigte Taggelder pro StellensuchendenR entsprechen allein in dem untersuchten Kanton Solothurn einer Einsparung in der Arbeitslosenversicherung von 18 Mio. CHF jährlich.

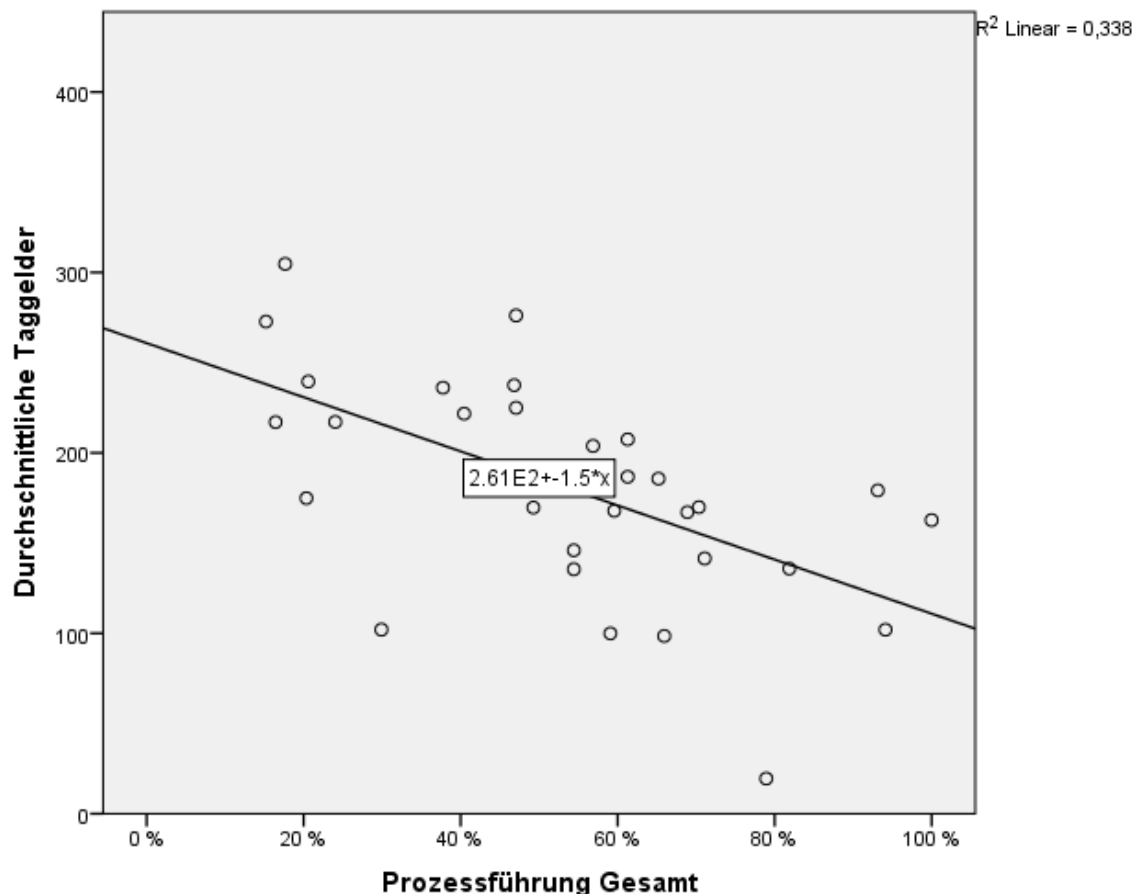


Abbildung 6. Regressionsgerade für den Zusammenhang zwischen BeraterInnenverhalten Prozessführung geben und den durchschnittlich bezogenen Taggeldern der betreuten Stellensuchenden. Notizen: Skala: 0% (minimales Verhalten) bis 100% (maximales Verhalten).

5.3 Zusammenhang zwischen messbarem BeraterInnenverhalten und der Gesprächsqualitätsbewertung durch TeamleiterInnen

Für die erste projektspezifische Fragestellung gilt es zu prüfen, inwiefern die Gesprächsqualitätsbewertung durch die TeamleiterInnen alle erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der BeraterInnen erfasst. Dafür wurden die Zusammenhänge zwischen den Gesprächsbewertungen der $N_2=34$ Beratergespräche, die im Rahmen dieser Untersuchung neu aufgenommen wurden, und dem messbaren BeraterInnenverhalten ausgewertet (s. Tabelle 6). Die Korrelationen zeigen, dass nur zwei der drei entscheidenden BeraterInnenverhaltensweisen in der Gesprächsbewertung der TeamleiterInnen signifikant abgebildet werden. Wenn die BeraterInnen mehr *Ressourcen aktivieren*, so geben die TeamleiterInnen eine bessere Bewertung der Gesprächsbeziehung ($r=0,34$). Und wenn die BeraterInnen *kooperativer begleiten*, so geben die TeamleiterInnen eine bessere Bewertung des Gesprächseinstiegs ($r=0,43$) und des ganzen Gesprächs ($r=0,40$). Die letzten beiden

Zusammenhänge sind mit einer Zufallswahrscheinlichkeit von $p < 5\%$ signifikant, der erste Zusammenhang mit $p < 10\%$. Die Höhe der signifikanten Zusammenhänge ist als mittel bis hoch einzustufen (Bortz & Döring, 2013). Alle anderen Gesprächsbewertungen zeigen keine signifikanten Zusammenhänge zu den erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der BeraterInnen. Rein deskriptiv findet sich noch, dass TeamleiterInnen die Verwendung lösungsorientierter Tools besser bewerten, wenn die BeraterInnen mehr *Prozessführung geben* und *kooperativer begleiten*. Dieser Zusammenhang ist allerdings aufgrund der wenig vorhandenen Bewertungen ($n=11$ Gesprächsbewertungen) nicht signifikant. Somit bleibt auch festzuhalten, dass das erfolgsrelevante Verhalten *Prozessführung geben* in keinem signifikanten Zusammenhang zu den Gesprächsbewertungen der TeamleiterInnen steht.

Tabelle 6

Zusammenhang zwischen BeraterInnenverhalten und Gesprächsbewertung durch die TeamleiterInnen.

		Gesprächsbewertung durch die TeamleiterInnen								
BeraterInnen- verhalten		Struktur	Tools	Einstieg	Inhalt	Zusammen- fassung	Beziehung	Vor- bereitung	Nach- bereitung	Ganzes Gespräch
Ressourcen aktivieren	<i>r</i>	-,12	-,05	-,13	-,14	-,22	,34 °	-,20	,08	-,14
	<i>p</i>	,510	,881	,470	,421	,203	,051	,356	,698	,437
	<i>N</i>	34	11	34	34	34	34	23	24	34
Kooperativ begleiten	<i>r</i>	,07	,31	,43 *	,15	,11	,09	-,33	,16	,40 *
	<i>p</i>	,705	,353	,011	,408	,536	,607	,131	,461	,019
	<i>N</i>	34	11	34	34	34	34	23	24	34
Prozessfüh- rung geben	<i>r</i>	,10	,31	,07	,10	,06	,09	-,01	-,06	-,06
	<i>p</i>	,570	,346	,689	,557	,723	,633	,975	,797	,729
	<i>N</i>	34	11	34	34	34	34	23	24	34

Notizen: *r* = Pearson-Korrelation; *p* = Zufallswahrscheinlichkeit 2-seitig; *N* = Anzahl der Gespräche mit vorhandener Gesprächsbewertung in dem Einzelaspekt; °= $p < .1$ *= $p < .05$, **= $p < .01$, ***= $p < .001$.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Gesprächsqualitätsbewertungen der TeamleiterInnen nur in einzelnen Aspekten mit dem BeraterInnenverhalten zusammenhängen und zudem nur zwei der drei relevanten BeraterInnenverhaltensweisen signifikant erfassen. Konkret finden sich mittlere bis hohe Zusammenhänge zwischen (1) *Ressourcen aktivieren* der BeraterInnen und der Beziehungsbewertung durch die TeamleiterInnen, sowie (2) zwischen *kooperativ begleiten* der BeraterInnen und Bewertungen des Einstiegs sowie des ganzen Gesprächs durch die TeamleiterInnen (s. Abbildung 7). Das BeraterInnenverhalten *Prozessführung geben* wird durch die Bewertungen der TeamleiterInnen nicht signifikant erfasst.

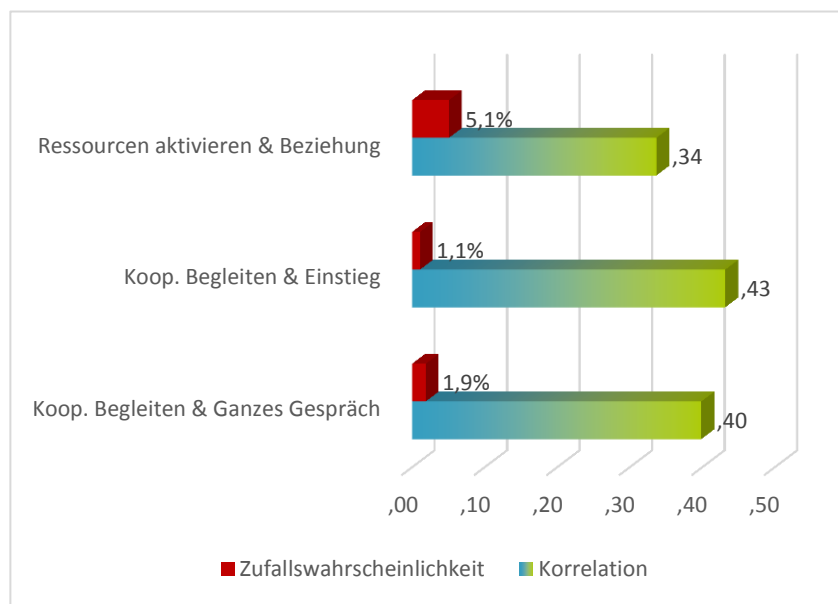


Abbildung 7. Signifikante Zusammenhänge zwischen BeraterInnenverhalten und Gesprächsbewertung durch die TeamleiterInnen.

5.4 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und BeraterInnenverhalten

Für die zweite projektspezifische Fragestellung gilt es zu prüfen, inwiefern das BeraterInnenverhalten durch das Führungsverhalten beeinflusst wird. Dafür wurden die Gesprächsauswertungen der $N_2=34$ Beratergespräche, die im Rahmen dieser Untersuchung neu aufgenommen wurden, sowie deren Zusammenhang zu dem Führungsverhalten in den $N_3=7$ Feedbackgesprächen der gleichen Abteilung ausgewertet (s. Tabelle 7). Diese Auswertung ist aufgrund der kleinen Stichprobe an aufgenommenen und ausgewerteten Führungsgesprächen sehr explorativ⁹.

Die Korrelationen zeigen, dass es einige signifikante Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten und dem BeraterInnenverhalten gibt und diese Zusammenhänge im mittleren bis hohen Bereich liegen. Je *kooperativer* eine Führungskraft in den Feedbackgesprächen den Beratenden *begleitet*, desto kooperativer begleiten die Beratenden der gleichen Abteilung auch ihre Stellensuchenden ($r=0,30$). Je mehr eine Führungskraft im Feedbackgespräch *Ressourcen aktiviert*, desto mehr aktivieren die Beratenden der gleichen Abteilung Ressourcen der Stellensuchenden ($r=0,46$) und desto kooperativer begleiten die BeraterInnen ihre Stellensuchenden ($r=0,39$). Das Gleiche gilt für das Führungsverhalten *Motivation stärken* (die Ziele des Beratenden klären und verstärken): Je mehr eine Führungskraft im Feedbackgespräch die Motivation des Beratenden stärkt, desto mehr

⁹ Um dennoch erste Hinweise generieren zu können, wurden die 34 Beratergespräche jeweils in Zusammenhang zu dem einem Feedbackgespräch der Führungskraft aus der gleichen Abteilung gesetzt. Damit gehen die Auswertungen der 7 Feedbackgespräche mehrfach in die Auswertung ein. Dadurch entsteht eine Datenabhängigkeit und die wahren Zusammenhänge (r) sowie Zuverlässigkeit der Auswertungen ($1/p$) werden überschätzt.

aktivieren die BeraterInnen der gleichen Abteilung Ressourcen der Stellensuchenden ($r=0,43$) und desto kooperativer begleiten die BeraterInnen ihre Stellensuchenden ($r=0,33$). Wenn Führungskräfte dagegen in den Feedbackgesprächen viele *Risiken angehen* (z.B. Probleme thematisieren und Kritik üben), dann begleiten die BeraterInnen der gleichen Abteilung ihre Stellensuchenden weniger kooperativ ($r=-0,42$). Nur das BeraterInnenverhalten Prozessführung geben zeigt keine signifikanten Zusammenhänge zu den Verhaltensweisen der Führungskräfte im Feedbackgespräch. Auch wenn Führungskräfte im Feedbackgespräch mehr *Prozessführung geben*, hat dieses Verhalten keine signifikanten Auswirkungen auf das BeraterInnenverhalten der gleichen Abteilung.

Tabelle 7

Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und BeraterInnenverhalten.

		BeraterInnenverhalten		
Führungsverhalten		Ressourcen aktivieren	Kooperativ begleiten	Prozessführung geben
Ressourcen aktivieren	r	,39*	,46**	,09
	p	,023	,007	,640
	N	33	33	33
Kooperativ begleiten	r	,13	,30 ⁰	-,17
	p	,486	,096	,345
	N	33	33	33
Prozessführung geben	r	,12	,26	-,21
	p	,498	,145	,236
	N	33	33	33
Motivation stärken	r	,33 ⁰	,43*	-,00
	p	,061	,013	,997
	N	33	33	33
Risiken angehen	r	-,28	-,42*	-,05
	p	,111	,016	,803
	N	33	33	33

Notizen: $N=33$ Beratungsgespräche, da eines der Beratungsgespräche nach der Ausreißeranalyse ausgeschlossen wurde; r = Pearson-Korrelation; p = Zufallswahrscheinlichkeit 2-seitig; N = Anzahl der Gespräche mit vorhandener Gesprächsbewertung; ⁰ $=p < .1$ * $=p < .05$, ** $=p < .01$, *** $=p < .001$.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Führungsverhalten in Feedbackgesprächen vielfältige Zusammenhänge zu dem BeraterInnenverhalten in der gleichen Abteilung aufweist. Je mehr die Führungskräfte *Motivation stärken*, *Ressourcen aktivieren* und *kooperativ begleiten*, und je weniger *Risiken* die Führungskräfte *angehen*, desto mehr erfolgsrelevantes Verhalten zeigen die BeraterInnen der gleichen Abteilung gegenüber ihren Stellensuchenden. Konkret: Je besser die Führungskräfte die Feedbackgespräche führen, desto (1) mehr Ressourcen aktivieren die BeraterInnen und (2) desto kooperativer begleiten sie ihre Stellensuchenden (s. Abbildung 8).

Das Führungsverhalten *Prozessführung geben* zeigt hingegen keine Zusammenhänge zu dem BeraterInnenverhalten in der gleichen Abteilung. Ebenso zeigt das BeraterInnenverhalten *Prozessführung geben* keine Zusammenhänge zu dem Führungsverhalten in der gleichen Abteilung.

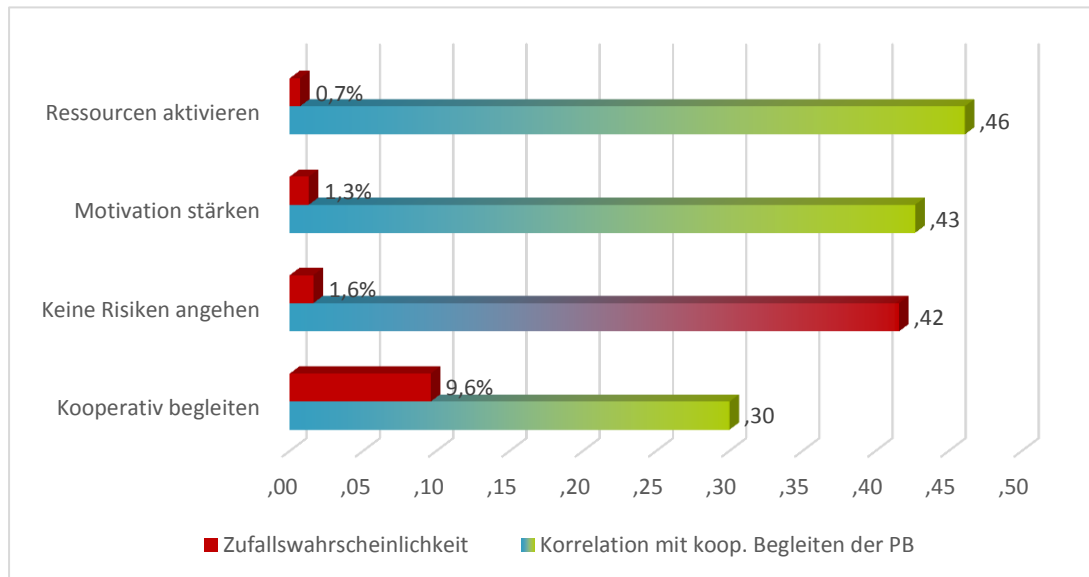


Abbildung 8. Zusammenhang zwischen vier relevanten Führungsverhaltensweisen im Feedbackgespräch und dem BeraterInnenverhalten kooperativ begleiten in der gleichen Abteilung.

5.5 BeraterInnenverhalten in Solothurn im Benchmark mit erfolgreichen Business-Coachs

Für die dritte projektspezifische Fragestellung gilt es zu prüfen, wie das BeraterInnenverhalten im Kanton Solothurn im Benchmark-Vergleich abschneidet. Den Autoren sind keine Benchmarkdatensätze aus Studien zu BeraterInnenverhalten im Kontext der Arbeitsvermittlung oder auch anderer Beratungen bekannt, mit denen das BeraterInnenverhalten in Solothurn verglichen werden könnte. Daher wurde in dieser Studie auf existierende Benchmarkdaten aus Verhaltensstudien im Coachingkontext zurückgegriffen. Aufgrund der hohen strukturellen Ähnlichkeit der Beratung in der Arbeitsvermittlung und Coaching (s. Abschnitt 2.2) können auch aus diesem Vergleich erste Hinweise abgeleitet werden. Als Basis für die folgenden Auswertungen dienen dementsprechend $N=21$ Coaching-Experten, die seit durchschnittlich 9,3 Jahren erfolgreich auf dem Coachingmarkt arbeiten und alle eine umfassende Coachinausbildung abgeschlossen haben (Datensatz aus der Studie von Tertocha, 2015). Konkret stellt sich also die Frage, welche erfolgskritischen BeraterInnenverhaltensweisen die Solothurner BeraterInnen mehr und welche weniger zeigen als erfolgreiche Business-Coachs. Dafür wurden die Verhaltensbewertungen der $N_2=34$

Beratergespräche, die im Rahmen dieser Untersuchung neu aufgenommenen wurden, mit den Verhaltensbewertungen der $N=21$ Coachs in Beziehung gesetzt. Um die Ergebnisse einfacher interpretieren zu können, wurden die Ratingrohwerte der Verhaltensauswertungen der BeraterInnen aus Solothurn anhand der Normwerte des Benchmarkdatensatzes normiert und auf eine Skala von 0% (=minimales Verhalten) bis 100% (=maximales Verhalten) transformiert¹⁰. Ein Wert von 50% entspricht damit genau dem Benchmark-Mittelwert der Coaching-Experten.

Die statistischen Auswertungen zeigen, dass die BeraterInnen in Solothurn insgesamt nicht mehr aber auch nicht signifikant weniger erfolgsrelevantes Verhalten zeigen als erfolgreiche Business-Coachs mit umfassender Coachinausbildung und über 9-jähriger Erfahrung. Auch wenn die Mittelwerte in den drei erfolgsrelevanten Erfolgsfaktoren knapp unter 50% liegen, beinhalten die Konfidenzintervalle in allen drei Fällen den Wert von 50%. Somit ist das Verhalten in keinem der Faktoren signifikant unterschiedlich als das Verhalten der erfolgreichen Business-Coachs. Die Solothurner BeraterInnen *aktivieren* gleich viele *Ressourcen* (Mittelwert von 44%), *begleiten* gleich *kooperativ* (Mittelwert von 44%) und *geben* gleich viel *Prozessführung* (Mittelwert von 44%).

In den einzelnen Verhaltensweisen unterscheiden sich die Solothurner BeraterInnen hingegen stark von dem Benchmark der Coachingexperten. Ausgeprägteres Verhalten zeigen die BeraterInnen insbesondere, indem sie mehr die aktiven Beiträge desR Stellensuchenden erfahrbar machen (82%), mehr auf die Anliegen der Stellensuchenden eingehen (76%), ihr Vorgehen in der Beratung mehr erklären (76%), und demR Stellensuchenden mehr vermitteln, dass ihm geholfen wird (66%). Bei allen diesen Verhaltensweisen umschließt das 95%-Konfidenzintervall nicht den Mittelwert der Coachingexperten von 50%. Somit zeigen in allen diesen Verhaltensweisen die BeraterInnen in Solothurn signifikant mehr Verhalten als erfolgreiche Coachingexperten.

Signifikant weniger Verhalten als die Coachingexperten zeigen die BeraterInnen in Solothurn insbesondere, indem sie den/die StellensuchendeN weniger unterstützen, wie er gern sein möchte (12%, also weniger auf seine persönlichen Ideal-Vorstellungen und –Ziele eingehen), weniger praktische Unterstützung geben (18%), weniger Geduld (17%) und Mitfühlung zeigen (21%), hingegen mehr Überforderung (also weniger Souveränität) zeigen (27%), ihr Vorgehen weniger klar strukturieren (29%), weniger Kompetenz demonstrieren (35%) und weniger sicher auftreten (33%).

Tabelle 8

BeraterInnenverhalten in Solothurn im Benchmark mit erfolgreichen Business-Coachs.

BeraterInnenverhalten	Mittelwert	Standard-abweichung	Untere Grenze des Konfidenzintervalls	Obere Grenze des Konfidenzintervalls	Vergleich zu Benchmark
Ressourcen aktivieren	44%	25%	36%	53%	Gleich
Wertschätzung aussprechen	53%	28%	44%	63%	Gleich

¹⁰ Die Normierung erfolgt mittels Prozentrangberechnung anhand der Standardabweichung und dem Mittelwert des Benchmarkdatensatzes. Ein Wert von 50% bedeutet damit, dass 50% des Benchmarkdatensatzes schlechter abschneiden.

BeraterInnenverhalten	Mittelwert	Standard- abweichung	Untere Grenze des Konfidenzintervalls	Obere Grenze des Konfidenzintervalls	Vergleich zu Benchmark
Positive Fähigkeiten erlebbar machen	46%	29%	36%	55%	Gleich
Selbstvertrauen und Optimismus erhöhen	58%	30%	49%	68%	Gleich
Probleme als Ansporn für den Beratenen vermitteln	43%	39%	30%	56%	Gleich
Mitgefühl zeigen	21%	23%	14%	29%	Weniger Verhalten
Kooperativ begleiten	44%	17%	38%	50%	Gleich
Aktive Beiträge zur Beratung erfahrbar machen	82%	27%	73%	91%	Mehr Verhalten
Auf Anliegen eingehen	76%	42%	62%	90%	Mehr Verhalten
Keine Skepsis zeigen	58%	43%	44%	73%	Gleich
Geduld zeigen	17%	22%	9%	24%	Weniger Verhalten
Den Beratenen darin unterstützen, wie er gerne sein möchte	12%	14%	7%	16%	Weniger Verhalten
Praktische Unterstützung geben	18%	27%	10%	27%	Weniger Verhalten
Prozessführung geben	44%	21%	37%	51%	Gleich
Dem Beratenen vermitteln, dass ihm geholfen wird	66%	25%	58%	74%	Mehr Verhalten
Beratungsvorgehen erklären	76%	34%	65%	88%	Mehr Verhalten
Beratungsvorgehen strukturieren	29%	28%	20%	38%	Weniger Verhalten
Kompetenz demonstrieren	35%	28%	25%	44%	Weniger Verhalten
Keine Überforderung zeigen	27%	28%	18%	37%	Weniger Verhalten
Persönliche Sicherheit zeigen	33%	29%	23%	42%	Weniger Verhalten

Notizen: Skala: 0% (minimales Verhalten) bis 100% (maximales Verhalten); 50% entspricht durchschnittlichem BeraterInnenverhalten und ist damit identisch mit dem Durchschnitt der Benchmarknorm; Grenzen des Konfidenzintervalls: 95%-Konfidenzintervall 2-seitig; liegt die Benchmarknorm von 50% außerhalb des Konfidenzintervalls, so unterscheidet sich das BeraterInnenverhalten in Solothurn signifikant von dem Mittelwert der Benchmarknorm.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die BeraterInnen in Solothurn im Benchmark gleich gut wie erfolgreiche Coachingexperten abschneiden, obwohl die Coachingexperten eine abgeschlossene Coachinausbildung und durchschnittlich über 9 Jahre Erfahrung auf dem Coachingmarkt aufweisen. In den detaillierten Verhaltensauswertungen zeigen die BeraterInnen in Solothurn ein sehr deutlich ausgeprägtes Verhaltensprofil mit deutlichen Stärken und Schwächen – anders gesagt zeigen Sie einzelne erfolgsrelevante Verhaltensweisen deutlich mehr, andere dafür deutlich weniger als die Coachingexperten (s. Abbildung 9 bis 11).

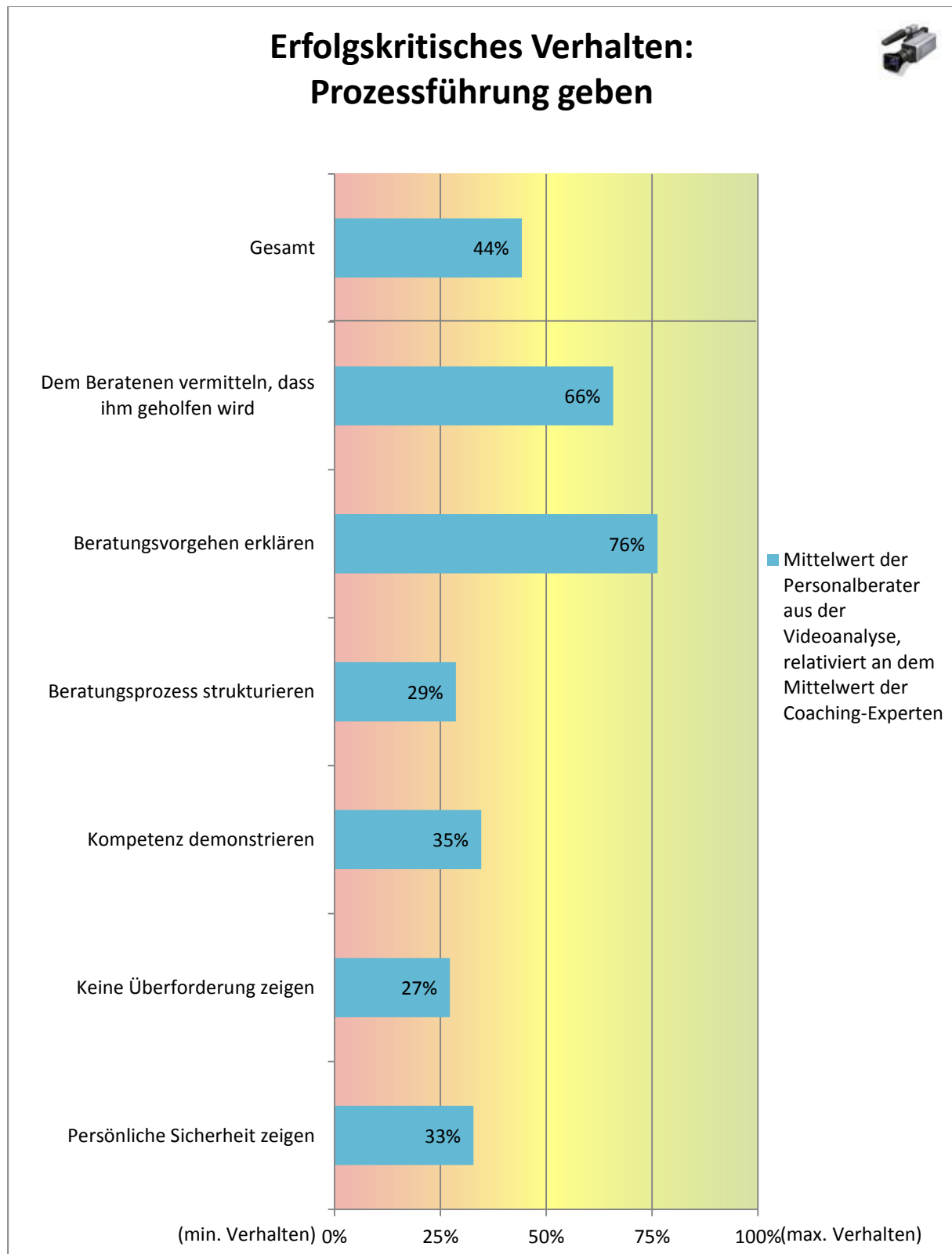


Abbildung 9. BeraterInnenverhalten Prozessführung geben in Solothurn im Benchmark mit Business-Coaching-Experten.

Notizen: Skala: 0% (minimales Verhalten) bis 100% (maximales Verhalten); 50% entspricht durchschnittlichem BeraterInnenverhalten identisch mit dem Durchschnitt der Benchmarknorm

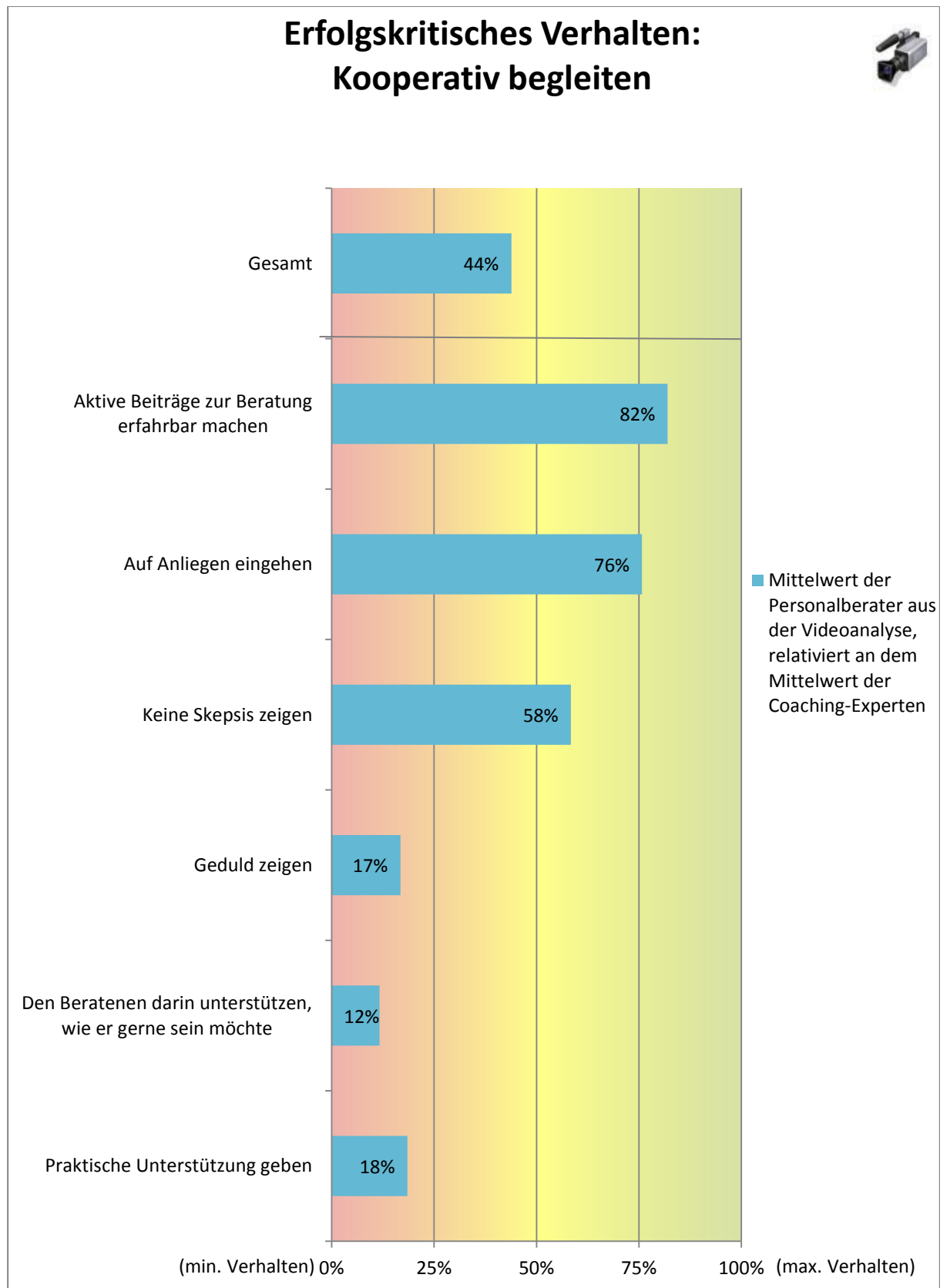


Abbildung 10. BeraterInnenverhalten kooperativ begleiten in Solothurn im Benchmark mit Business-Coaching-Experten.

Notizen: Skala: 0% (minimales Verhalten) bis 100% (maximales Verhalten); 50% entspricht durchschnittlichem BeraterInnenverhalten identisch mit dem Durchschnitt der Benchmarknorm

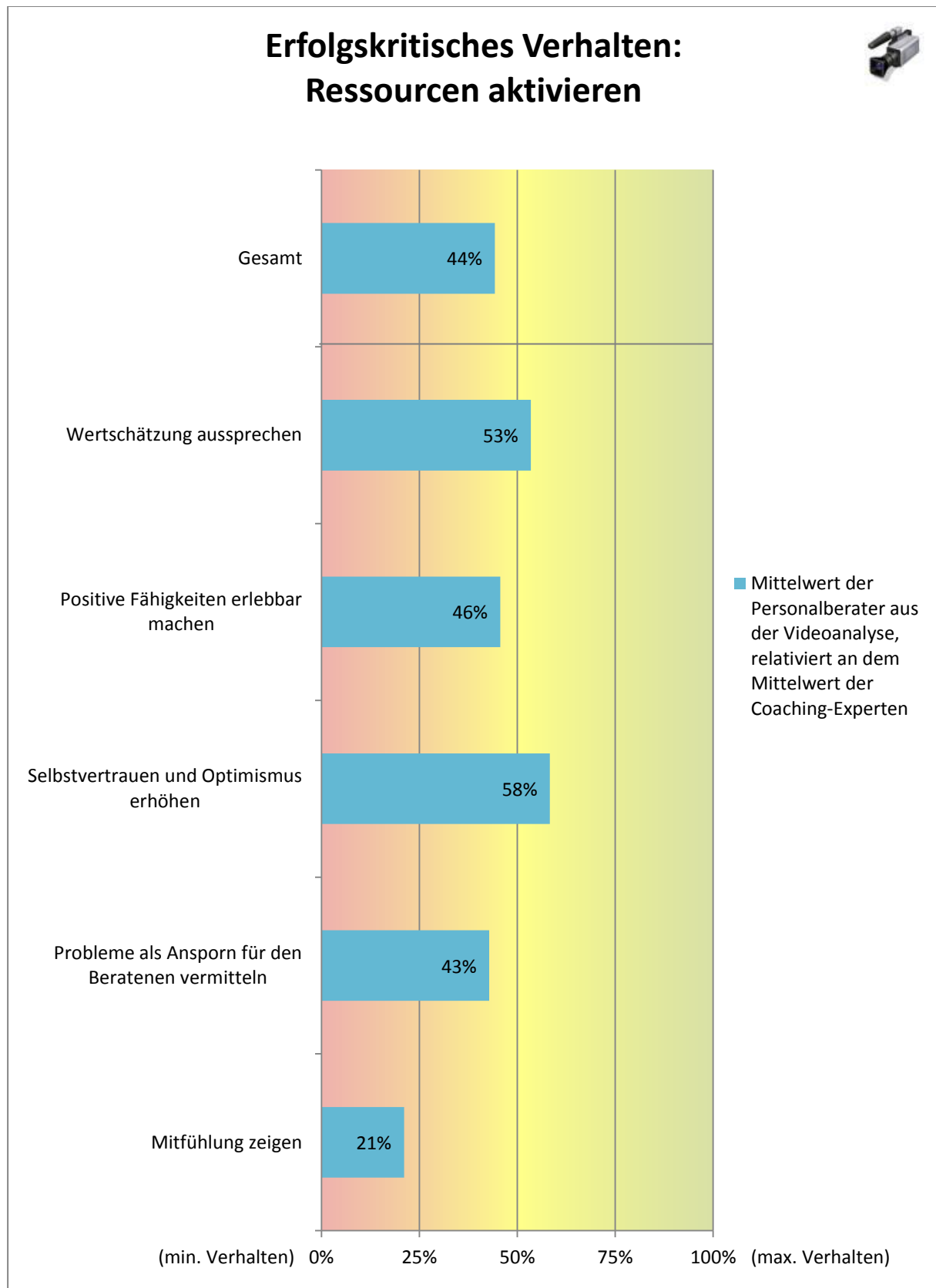


Abbildung 11. BeraterInnenverhalten Ressourcen aktivieren in Solothurn im Benchmark mit Business-Coaching-Experten.

Notizen: Skala: 0% (minimales Verhalten) bis 100% (maximales Verhalten); 50% entspricht durchschnittlichem BeraterInnenverhalten identisch mit dem Durchschnitt der Benchmarknorm

6 Diskussion

6.1 Zusammenfassung

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass die Gesprächsqualität in der Beratung und das BeraterInnenverhalten einen engen Zusammenhang zu der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit von Stellensuchenden haben.

6.1.1 Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit durch die Gesprächsqualität der Beratung

Die vorliegenden statistischen Analysen zeigen, dass im Kanton Solothurn in den Jahren 2010 bis 2014 Stellensuchende 18,9 weniger Taggelder bis zu ihrer Wiedereingliederung benötigten, wenn die Gesprächsqualität des Beratungsgesprächs von Teamleitenden um einen Punkt besser bewertet wurde. In den fünf untersuchten Jahren ist die Gesprächsqualität um 0,7 Punkte auf der Bewertungsskala angestiegen (s. Abschnitt 4.4.1). Diese Verbesserung der Gesprächsqualität entspricht ca. 13,2 eingesparten Taggelder pro StellensuchendemR oder einer Einsparung von über 7 Mio. CHF bei der Arbeitslosenversicherung. Neben der Bewertung des gesamten Gesprächs hatte auch die Bewertung des Gesprächsabschlusses und der Nutzung von lösungsorientierten Tools eine signifikante Vorhersagekraft für die Wiedereingliederung. Bei diesen Analysen ist auffällig, dass die Bewertung der Gesprächsqualität den Wiedereingliederungserfolg besser vorhersagt als die aktuelle Arbeitslosenquote. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch zu beachten, dass es sich um eine korrelative Studie handelt und somit die Richtung des Zusammenhangs nicht eindeutig wissenschaftlich nachgewiesen werden kann. Der empirische Zusammenhang kann durch unterschiedliche Ursachen entstehen und muss daher nicht unbedingt ein Beleg dafür sein, dass eine hohe Gesprächsqualität zu einer schnelleren Wiedereingliederung führt. Theoretisch wäre es auch denkbar, dass Stellensuchende, die schneller wieder eingegliedert werden, gleichzeitig Eigenschaften mitbringen, die zu besseren Gesprächen führen. Die Stellensuchenden könnten z.B. motivierter oder kompetenter sein, was zu leichteren und damit besser bewerteten Gesprächen führt. Wir halten auch diese Wirkung für plausibel. Die empirischen Zusammenhänge legen aber nahe, dass diese Wirkung höchstens einen kleinen Teil des beobachteten Effekts erklärt. Wenn die Hauptwirkung vom gut einzugliedernden Stellensuchenden auf eine hohe Gesprächsqualität führen würde, so wäre zu erwarten, dass diese Wirkung nicht vorrangig auf einen guten Gesprächsabschluss und die verstärkte Nutzung lösungsorientierter Tool wirkt. Im Gegenteil wäre zu erwarten, dass insbesondere der Gesprächsinhalt und auch die Gesprächsbeziehung sich verbessern würden. Dies ist aber nicht der Fall. Umgekehrt ist es nachvollziehbar, dass insbesondere der Einsatz lösungsorientierter Tools und ein guter Gesprächsabschluss, in dem nochmal die vereinbarten Maßnahmen und nächsten Schritte desR Stellensuchenden festgehalten werden, den/die StellensuchendeN dazu aktivieren, die Stellensuche aktiv und zielorientiert anzugehen. Dementsprechend legen die empirischen Zusammenhänge nahe, dass es einen Einfluss der Gesprächsqualität auf die Geschwindigkeit der Wiedereingliederung von Stellensuchenden gibt.

6.1.2 Vorhersage der Wiedereingliederungsgeschwindigkeit durch das messbare BeraterInnenverhalten im Beratungsgespräch

Darüber hinaus zeigt sich, dass BeraterInnen, die in den Verhaltensanalysen mehr Prozessführung geben, einen signifikant höheren Wiedereingliederungserfolg bei ihren Stellensuchenden haben. 20% bessere Prozessführung des Beratenden hängen dabei mit durchschnittlich 30 weniger benötigten Taggeldern zusammen, die von den Stellensuchenden des Beratenden bis zur Wiedereingliederung beansprucht werden. Dabei ist auffällig, dass die beiden BeraterInnenverhaltensweisen Ressourcen aktivieren und kooperativ begleiten nicht mit einem höheren Wiedereingliederungserfolg zusammenhängen.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass das korrelative Studiendesign die Richtung des Zusammenhangs nicht eindeutig belegen kann. Theoretisch sind hier beide Wirkungsrichtungen denkbar, von der Prozessführung auf die Wiedereingliederung, sowie von einfacheren Stellensuchenden auf die Prozessführung. Für die eindeutige Unterscheidung sind experimentelle Studien notwendig und zu empfehlen.

Zudem muss beachtet werden, dass es sich um eine sehr kleine und zudem relativ homogene Stichprobe handelt. Aufgrund der jahrelangen Videofeeds und Schulungen ist davon auszugehen, dass die BeraterInnen im Kanton Solothurn durch eine generell hohe Ressourcenorientierung und kooperative Begleitung gekennzeichnet sind (s. Abschnitt 4.3). Die Prozessführung der BeraterInnen ist in vier von sechs Verhaltensweisen weniger stark ausgeprägt als bei Coaching-Experten. Liegt bei Ressourcen aktivieren und kooperativ begleiten somit ein restricted range vor – eine fehlende Unterschiedlichkeit der einzelnen Beratenden –, so können real vorhandene Effekte dieser Verhaltensweisen nicht empirisch belegt werden (Bröder, 2011). In anderen Worten, wenn alle BeraterInnen in diesen Verhaltensweisen bereits sehr gut abschneiden, können sich auch in der Wirkung keine großen Unterschiede zeigen. Daher wären zur Bestätigung der hier gefundenen Ergebnisse Studien nötig, die auch BeraterInnen mit niedriger Ressourcenorientierung und niedrigen Werten in kooperativ begleiten untersuchen. Für den Kanton Solothurn lässt sich jedoch aus den aktuellen Ergebnissen schließen, dass der größte Unterschied in der Wirkung einzelner BeraterInnen mit der Unterschiedlichkeit in ihrer Prozessführung erklärt werden kann. Dieser Effekt ist signifikant, in der Größe bedeutsam und in der wirtschaftlichen Auswirkung sehr deutlich.

6.1.3 Zusammenhang zwischen messbarem BeraterInnenverhalten und der Gesprächsqualität-Bewertung durch die TeamleiterInnen

Auch in den Zusammenhängen zwischen BeraterInnenverhalten und Gesprächsbewertungen zeigt sich der RAV-Fokus auf Ressourcen aktivieren und kooperativ begleiten. Das gesamte Beratungsgespräch wurde von TeamleiterInnen dann besser bewertet, wenn die BeraterInnen mehr kooperative Begleitung zeigten. Zeigten die BeraterInnen mehr Ressourcen aktivieren, dann wurde die Gesprächsbeziehung besser bewertet. Dahingegen hatte eine deutlichere Prozessführung der Beratenden keinen signifikanten Zusammenhang zu den Gesprächsbewertungen. Diese Zusammenhänge stützen die Interpretation, dass im Kanton

Solothurn besonderer Wert auf die Erfolgsfaktoren Ressourcen aktivieren und kooperativ begleiten gelegt wird. Dies ist bemerkenswert, da gerade der Erfolgsfaktor *Prozessführung geben* die deutlichsten Zusammenhänge zur Wiedereingliederungsgeschwindigkeit aufweist. Hierin liegt somit ein guter Ansatzpunkt zur weiteren Optimierung der Führungssysteme und des Bewertungssystems im Speziellen: Die TeamleiterInnen im Kanton Solothurn sollten auch den Erfolgsfaktor Prozessführung geben noch stärker in ihre Bewertungen einfließen lassen.

Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt zu beachten, dass diese spezifisch für die Gesprächsbewertungen des Kanton Solothurn gelten. Es ist nicht davon auszugehen, dass Gesprächsbewertungen von TeamleiterInnen in anderen Kantonen zu einem ähnlichen Ergebnis kämen, da diese durch eine andere Kultur geprägt sind (Egger et al., 2013), kein identisches Qualitätsmodell als Basis haben und ihnen auch das jahrelange Bewertungstraining on-the-job fehlt. Neben dieser offensichtlichen Einschränkung gilt es zudem zu beachten, dass es sich auch bei dieser Fragestellung um eine relativ kleine Stichprobe handelt, die nur große Effekte sichtbar machen kann.

6.1.4 Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und BeraterInnenverhalten

Weiterhin liefert die vorliegende Studie Ergebnisse, die zeigen, dass das intendierte BeraterInnenverhalten einen hohen Zusammenhang mit dem Führungsverhalten aufweist. Auffällig ist, dass lediglich die Prozessführung des Beratenden keinen Zusammenhang zu dem Führungsverhalten zeigt. Dies ließe sich damit erklären, dass die Prozessführung nicht im Fokus der TeamleiterInnen steht und daher bei der Prozessführung weniger oder sogar keine Veränderung angestrebt wurde (s. vorheriger Abschnitt). BeraterInnen zeigen jedoch deutlich mehr Ressourcen aktivieren und kooperativ begleiten in den Teams, in denen der Teamleitende in seinem Feedbackgespräch mehr Führungsverhalten im Sinne der Erfolgsfaktoren zeigt. Im Führungsverhalten weist Ressourcen aktivieren den deutlichsten und umfassendsten Zusammenhang auf. Zudem zeigen BeraterInnen mehr intendiertes BeraterInnenverhalten in Abteilungen, in denen die Führungskräfte mehr Motivation stärken, weniger Risiken angehen und mehr kooperativ begleiten.

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass es sich um eine sehr kleine Stichprobe von nur sieben Teams und sieben Feedbackgesprächen von sieben Führungskräften handelt. Auch wenn das BeraterInnenverhalten von 33 Beratenden damit in Verhältnis gesetzt wurde, sind die Ergebnisse mit großer Vorsicht zu interpretieren. Sie bedürfen in jedem Fall einer Bestätigung in einer Studie mit mehr Führungskräften. Zudem gilt erneut die Einschränkung des korrelativen Designs, das keinen Nachweis der Wirkungsrichtung zulässt. Da die BeraterInnen der ausgewerteten Beratungsgespräche in 26 Fällen nicht die BeraterInnen der sieben Feedbackgespräche sind, ist eine Wirkung des Führungsverhaltens auf das BeraterInnenverhalten jedoch naheliegender. Es ist davon auszugehen, dass das Führungsverhalten derselben Führungskraft in den Feedbackgesprächen mit den verschiedenen Beratenden konsistenter ist, als das Beratungsverhalten der verschiedenen BeraterInnen in einer Abteilung. Somit ist es naheliegender, dass das

Führungsverhalten einer Führungskraft auf verschiedene BeraterInnen wirkt, als das unterschiedliche Verhalten der BeraterInnen auf das Führungsverhalten in ein und demselben Feedbackgespräch wirken.

6.1.5 BeraterInnenverhalten im Kanton Solothurn im Benchmark mit erfolgreichen Business-Coachs

Zuletzt zeigt die vorliegende Studie, dass das BeraterInnenverhalten im Kanton Solothurn mit dem Coachverhalten erfolgreicher Business-Coachs vergleichbar ist. Rein deskriptiv liegen die Verhaltensstärken der BeraterInnen zwar leicht unter den Werten der Business-Coachs, dieser Unterschied ist aber nicht signifikant. Somit ist das Verhalten der BeraterInnen als gleich gut, wie das Verhalten der erfahrenen Coachs zu werten. Dies ist beachtenswert, da die BeraterInnen keine vollständige Berater- oder Coachingausbildung haben, und davon auszugehen ist, dass es sich bei den Business-Coachs aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung, um eine durch den umkämpften Markt stark selektierte Gruppe von sehr erfolgreichen Coachs handelt. Der Coachingmarkt ist finanziell sehr lukrativ und die Business-Coachs waren dort seit durchschnittlich 9 Jahren erfolgreich (Tertocha, 2015). Dieses sehr gute Abschneiden der BeraterInnen im Kanton Solothurn ist auch vor dem Hintergrund interessant, dass der Kanton seit zehn Jahren konstant zu den zehn erfolgreichsten Kantonen bei der raschen und nachhaltigen Wiedereingliederung gehört. Es ist gut möglich, dass die hohe Beratungsqualität und das sehr gute BeraterInnenverhalten der BeraterInnen ein Grund für diesen Erfolg darstellt (vgl. Egger et al., 2013).

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass zwei sehr unterschiedliche Gruppen miteinander verglichen wurden. Daher wären zukünftig Studien wünschenswert, die das BeraterInnenverhalten im Kanton Solothurn mit dem BeraterInnenverhalten anderer BeraterInnen vergleichen. Zudem ist zu beachten, dass die verwendete Verhaltensanalyse für den Bereich Coaching entwickelt und optimiert wurde, und die BeraterInnen in Solothurn damit an Verhalten und Verhaltensbeschreibungen gemessen wurden, die sich im Coaching als erfolgsrelevant gezeigt haben. Entsprechend der beschriebenen Theorie ist es naheliegend, dass die Erfolgsfaktoren generell auch für die Beratung von Stellensuchenden relevant sind (vgl. Abschnitt 2). Es ist aber durchaus möglich, dass einzelne Verhaltensweisen in der Beratung weniger bedeutsam sind, sich anders zeigen oder evtl. sogar hinderlich sein könnten. Mitgefühl z.B. ist im Coaching erfolgsrelevant und damit Teil des Erfolgsfaktors Ressourcen aktivieren. In den Videoanalysen der vorliegenden Studie wurde jedoch beobachtet, dass in der Beratung der sehr belasteten Stellensuchenden es zum Teil sogar kontraproduktiv sein könnte, zu sehr auf die negativen Emotionen von Trauer, Enttäuschung oder Wut zu fokussieren, da diese so noch gestärkt werden könnten. Die im Coaching erfolgsrelevante Verhaltensweise Geduld zeigen, hat in den ca. 30-minütigen Beratungsgesprächen mit Stellensuchenden auch eine andere Bedeutung als in 60- bis 90-minütigen Coachinggesprächen. In den kurzen Beratungssequenzen erscheint es essentiell, das Gespräch zielorientiert zu moderieren. Gleichzeitig ist die Zeitressource in der kurzen Beratung begrenzter als in den ausführlicheren Coachinggesprächen. So stehen die BeraterInnen mehr unter Druck als die Coachs, nicht zu viel Zeit durch geduldiges Zuhören

zu verlieren. Bzgl. der Verhaltensweise „den/die StellensuchendeN unterstützen, wie er/sie sein will“, liefern Frölich und Kollegen (2007) Hinweise, dass ein zu starkes Eingehen auf die Wünsche desR Stellensuchenden bei der Beratung sogar hinderlich sein könnte. Somit gibt es theoretische oder praktische Hinweise, dass drei Verhaltensweisen, in denen die BeraterInnen im Kanton Solothurn schwächer abschneiden als die Business-Coachs, in der Beratung weniger Bedeutung haben könnten als im Coaching. Diese drei Verhaltensweisen sind alle den beiden Erfolgsfaktoren Ressourcen aktivieren und kooperativ begleiten zuzuordnen. Die verbleibenden fünf Verhaltensweisen, in denen die BeraterInnen schlechter abschneiden, sind in vier Fällen dem Erfolgsfaktor Prozessführung und in einem Fall dem Erfolgsfaktor kooperativ begleiten zuzuordnen. Diese Erkenntnis stützt erneut die Interpretation, dass die BeraterInnen in Solothurn einen hohen Fokus auf die beiden für die Beratung erfolgsrelevanten Erfolgsfaktoren Ressourcen aktivieren und kooperativ begleiten haben. Gleichzeitig gibt es weitere Hinweise dafür, dass in dem für Beratung nach aktuellem Stand der Erkenntnisse wichtigsten Erfolgsfaktor Prozessführung im Kanton Solothurn noch am meisten Entwicklungspotenzial zu finden ist.

6.1.6 Gesamtergebnis

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die Analysen der vorliegende Studie zeigen, dass:

1. die Qualität des Beratungsgesprächs einen hohen Zusammenhang zur Wiedereingliederungsgeschwindigkeit der Stellensuchenden aufweist.
2. im Verhalten der BeraterInnen insbesondere eine klare Prozessführung eine schnelle Wiedereingliederung der Stellensuchenden vorhersagt.
3. die Qualitätsbewertungen der TeamleiterInnen im Kanton Solothurn zwei der drei Erfolgsfaktoren abbilden, aber insbesondere der besonders bedeutsame Erfolgsfaktor Prozessführung keinen Zusammenhang zu den Qualitätsbewertungen aufweist.
4. Führungsverhalten im Feedbackgespräch einen engen Zusammenhang zu dem BeraterInnenverhalten der Abteilung aufweist und dabei der Erfolgsfaktor Ressourcen aktivieren die größte Bedeutung hat.
5. das BeraterInnenverhalten im Kanton Solothurn auf dem Niveau von erfolgreichen, ausgebildeten Business-Coachs ist.

6.2 Generelle Stärken und Einschränkungen der aktuellen Studie

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Pilotstudie. Den Autoren ist keine andere Studie bekannt, die den Zusammenhang zwischen objektivem Wiedereingliederungserfolg von Stellensuchenden und messbarem BeraterInnenverhalten im Beratungsgespräch untersucht. Die vorliegende Studie untersucht damit ganz neues Terrain der Wissenschaft.

Das gewählte Studiendesign der vorliegenden Pilotstudie weist dabei folgende Stärken auf:

- Messung objektiv beobachtbaren Verhaltens: Nach Kenntnis der Autoren handelt es sich bei der vorliegenden Studie um die erste Studie, die in der Beratung von

Stellensuchenden objektiv beobachtbares Verhalten quantitativ erfasst. Die Interrater-Reliabilität der Verhaltensanalyse liegt mit einem durchschnittlichen ICC = 0,87 in einem sehr guten Bereich und zeigt an, dass unterschiedliche RaterInnen zu einem sehr gut vergleichbaren Ergebnis kommen.

- Objektive, wirtschaftlich relevante Zielkennzahlen: Mit der Erfassung der tatsächlich benötigten Taggelder bis zur Wiedereingliederung der Stellensuchenden wird eine objektive Zielkennzahl als zentrales Kriterium untersucht. Die vorliegenden Ergebnisse haben damit eine hohe Aussagekraft und zudem wirtschaftliche Relevanz. Die Größenordnung der gefundenen Effekte entsprechen allein in dem untersuchten Kanton Einsparungen von bis zu 18 Mio. CHF jährlich.
- Längsschnittstudie mit langfristigen Effekten: Aufgrund des Längsschnittdesigns der Studie können bei den beiden Hauptfragestellungen 1 und 2 die tatsächlichen meist langfristigen Effekte der Wiedereingliederung untersucht werden. Es geht somit nicht um Kurzfristeffekte, die nur kurz nach der Beratung wirken und dann im praktischen Leben wieder untergehen, sondern um nachhaltige Beratungseffekte.
- Feldstudie: Alle fünf Fragestellungen wurden im realen, natürlichen und durch die Studie nicht manipuliertem Setting untersucht. Untersucht wurden tatsächliche Stellensuchende, die von tatsächlichen BeraterInnen beraten wurden – an den Orten, an denen die Beratung im Kanton Solothurn tatsächlich stattfindet. Auch die Beratungsprozesse und -vorgehensweisen wurden durch die Studie nicht geändert. Somit haben die Studienergebnisse eine hohe externe Validität für die reale Beratungspraxis.
- Statistische Validität, Mehrebenenanalyse und statistische Kontrolle von Störeinflüssen: Die statistische Validität der Studie ist als hoch zu bewerten. Mit der Mehrebenenanalyse konnten potenziell störende Einflüsse der Arbeitslosenquote, der Besonderheiten einzelner BeraterInnen sowie der zeitlichen Entwicklung kontrolliert und ausgeschlossen werden. Dadurch steigt die Genauigkeit, mit der untersuchte Effekte identifiziert und geschätzt werden können.
- Hohe Fallzahl: Bei der zentralen Fragestellung 1 wurden $N_1=533$ Beratungsgespräche von insgesamt $n_1=68$ BeraterInnen untersucht. Diese sehr große Stichprobe erlaubt eine sehr hohe Genauigkeit bei der Identifizierung und Größenschätzung der untersuchten Effekte.

Neben diesen Stärken hat die vorliegende Studie folgende Schwächen, die bei der Interpretation der Ergebnisse beachtet und in zukünftigen Studien adressiert werden sollten:

- Fehlende Kausalwirkung: Da es sich bei den vier ersten Fragestellungen um ein korrelatives Studiendesign handelt, kann generell nicht nachgewiesen werden, durch welche Ursache die gefunden Zusammenhänge entstehen. Insbesondere die Wirkungsrichtung muss in zukünftigen Studien geprüft werden, um für die Praxis Sicherheit bei der Interpretation der Ergebnisse zu liefern.
- Eingeschränkte Varianz durch die Untersuchung eines Kantons: Im Kanton Solothurn wurde in den letzten fünf Jahren viel investiert, um das Verhalten der BeraterInnen

dem vorgegebenen Qualitätsmodell anzugleichen, und die beiden Erfolgsfaktoren kooperativ begleiten und Ressourcen aktivieren zu stärken. Um die tatsächlichen Effekte der beiden Erfolgsfaktoren auf die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit zu prüfen, wären Studien wünschenswert, die auch BeraterInnen mit geringem Verhalten in den beiden Erfolgsfaktoren untersuchen. Grundsätzlich muss noch geprüft werden, inwieweit die hier gefundenen Ergebnisse auf andere Kantone übertragen werden können. Die eingeschränkte Varianz führt im Sinne des restricted range-Effekts grundsätzlich zu einer Unterschätzung realer Effekte (Bröder, 2011).

- Verhaltensanalyse aus Coaching: Die vorliegende Studie liefert einige Hinweise, dass die Verhaltensanalyse auf Basis der Erfolgsfaktoren auch in der Beratung von Stellensuchenden wertvolle Erkenntnisse generieren kann. Gleichzeitig gibt sie auch Hinweise, dass nicht alle Verhaltensweisen, in der gleichen Form wie im Coaching gemessen werden können. Dies sollte in zukünftigen Studien adressiert werden. Dieser Fakt kann zur Unterschätzung der Bedeutung einzelner Verhaltensweisen und Erfolgsfaktoren für die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit geführt haben.
- Keine Zufallsauswahl der Gespräche: Die Auswahl der untersuchten Gespräche war nicht zufällig. Die Teilnahme war für alle Stellensuchenden, BeraterInnen und Führungskräfte freiwillig. Grundsätzlich ist zu vermuten, dass dies zu einer leichten Überschätzung der Beratungsqualität im Kanton Solothurn führt, da angenommen werden kann, dass eher BeraterInnen nicht gefilmt und analysiert werden wollen, die eine negative Bewertung befürchten. Da jedoch 100% der TeamleiterInnen und 85% der BeraterInnen an der Studie teilnahmen, sind diese Auswirkungen überschaubar. Dagegen kann nicht sicher festgestellt werden, welche Verzerrungen sich dadurch ergeben, dass die Auswahl der Beratungsgespräche generell den Beratenden oblag. Für die neu aufgenommen $N_2=34$ Beratungsgespräche wurde das Problem dadurch adressiert, dass relativ klare Auswahlkriterien definiert wurden. Diese Gespräche sollten daher gut vergleichbar sein. Für die $N_1=533$ Beratungsgespräche aus den vergangenen fünf Jahren gab es dagegen keine festen Kriterien und es ist davon auszugehen, dass die BeraterInnen sehr unterschiedliche Gespräche wählten. Sollte diese unterschiedliche Auswahl systematisch sein, könnte dies zu einer Verzerrung der Effekte führen, die nachträglich nicht vollständig kontrolliert werden kann. Wenn die unterschiedliche Auswahl bei den Beratenden konstant war, dann wurde dieser Störeffekt bei der Fragestellung 1 durch die Mehrebenenanalyse kontrolliert. Bei der Fragestellung 2 kann dieser Störeffekt hingegen zu einer Unterschätzung oder Überschätzung der Bedeutung der einzelnen Erfolgsfaktoren geführt haben.

Daneben gibt es Schwächen, die nicht die Studie als Ganzes sondern nur die Auswertungen einzelner Fragestellungen betreffen:

- Geringe Fallzahl bei Fragestellung 2-5: Die Identifizierung und Schätzung der Effekte bei Fragestellung 2-5 ist aufgrund der kleineren Fallzahl wesentlich ungenauer als bei Fragestellung 1. Da dennoch viele statistisch signifikante Effekte identifiziert werden konnten, ist diese Schwäche weniger bedeutsam. Dennoch ist die Höhe der Effekte mit

einer höheren statistischen Ungenauigkeit behaftet und damit vorsichtiger zu interpretieren.

- Fehlende Vergleichsgruppe aus der Beratung bei Fragestellung 5: Da bei der letzten Fragestellung die BeraterInnen aus Solothurn mit Business-Coachs verglichen wurden, lässt sich nicht unterscheiden, welche Unterschiede dadurch entstehen, dass BeraterInnen sich grundsätzlich anders verhalten und evtl. sogar verhalten sollten als Coachs und welche Unterschiede dadurch begründet sind, dass die BeraterInnen in Solothurn sich von anderen Beratenden unterscheiden. Die Ergebnisse können daher nicht auf andere Vergleiche generalisiert werden.

Zusammenfassend zeigt die vorliegende Pilotstudie einige wichtige Stärken – insbesondere die Messung objektiver Verhaltensweisen und objektiver, wirtschaftlich relevanter Zielkennzahlen inkl. langfristiger Effekte der Wiedereingliederung im realen Setting einer Feldstudie. Die hohe statistische Validität unterstützt zudem eine genaue Abschätzung der realen Effekte. Besondere Vorsicht ist bei der Interpretation geboten, da bzgl. der Wirkungsrichtung keine Kausalitäten belegt werden können, und aufgrund der Besonderheiten des Kantons Solothurn eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Kantone zunächst geprüft werden muss.

6.3 Schlussfolgerungen für die Forschung

Die vorliegende Studie liefert vielversprechende Hinweise, dass die Untersuchung der Qualität von Beratungsgesprächen sowie des objektiven BeraterInnenverhaltens wertvolle Erkenntnisse liefern kann. Zudem hat sich das Modell der Freiburger Erfolgsfaktoren als fruchtbar erwiesen und es gibt erste Hinweise, dass einige Erkenntnisse aus der Forschung im Coaching und der psychosozialen Beratung auch auf die Beratung von Stellensuchenden übertragen werden können. Da es sich um eine erste Pilotstudie handelt, ist die Prüfung der Ergebnisse in vergleichbaren Folgestudien empfehlenswert. Diese können das prinzipielle Risiko ausschließen, dass die gefundenen Effekte auf unwahrscheinliche, aber mögliche Zufälle oder die Besonderheiten des Kantons Solothurn zurückzuführen sind. Gleichzeitig ist empfehlenswert, dass zukünftige Studien offene Fragen klären, die die vorliegende Pilotstudie noch nicht klären konnte.

Zuvorderst ist zu empfehlen, dass zukünftige Studien die Kausalitätsfrage angehen. Die beiden wichtigsten diesbezüglichen Fragestellungen sind: (1) Steigt die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit tatsächlich, wenn die Gesprächsqualität verbessert wird? und (2) Steigt die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit tatsächlich, wenn die BeraterInnen mehr Prozessführung geben? Dafür müssten die Gesprächsqualität und das BeraterInnenverhalten gezielt und experimentell verbessert werden, um die Effekte dieser Verbesserung valide zu untersuchen.

Zudem sollte die Varianz des BeraterInnenverhaltens dadurch vergrößert werden, dass BeraterInnen mit anderen Beratungsschwerpunkten z.B. aus anderen Kantonen mit einbezogen werden. Nur so kann die tatsächliche Bedeutung der Erfolgsfaktoren zuverlässig abgeschätzt werden. Die aktuelle Studie könnte deren Bedeutung aufgrund des restricted

range-Effekts noch unterschätzen. Hierbei ist von besonderem Interesse, ob die beiden Erfolgsfaktoren Ressourcen aktivieren und kooperativ begleiten in der Beratung von Stellensuchenden tatsächlich einen geringeren Einfluss haben oder dieser Einfluss nur durch den restricted range überdeckt wurde. Insbesondere der Erfolgsfaktor Ressourcen aktivieren hat sich in vielfältigen empirischen Studien im Bereich Coaching und klinischer Psychologie immer wieder als robustester und bedeutendster Erfolgsfaktor herausgestellt (Behrendt, 2006, Greif et al., 2012, Flückiger, Frischknecht, Wüsten, & Lutz, 2008, Flückiger & Grosse Holforth, 2008, Regli, Flückiger, & Grawe, 2004, Smith & Grawe, 2003, 2005, Smith, Regli & Grawe, 1999). Durch den zusätzlichen Einbezug anderer Kantone könnten zudem Vergleichsstichproben und Benchmarks für die Beratung von Stellensuchenden aufgebaut werden.

Um die Genauigkeit der Ergebnisse weiter zu erhöhen, wäre es wünschenswert, dass zukünftige Studien zudem (1) eine größere Stichprobe mit objektiver Verhaltensmessung untersuchen, (2) die Auswahl der untersuchten Gespräche durchgängig definieren und wenn möglich zufällig treffen sowie (3) eine spezifische Verhaltensanalyse für Beratung von Stellensuchenden entwickeln.

6.4 Schlussfolgerungen für die Praxis im Kanton Solothurn

Die Strategie im Kanton Solothurn in eine hohe Beratungsqualität zu investieren, findet in den Ergebnissen dieser Studie eine deutliche Bestätigung. Die Verbesserung der Gesprächsqualität von 0,7 Punkten auf der Bewertungsskala seit 2010 im Kanton Solothurn entspricht nach den Ergebnissen der Studie jährlichen Einsparungen von über 7 Mio. CHF in der Arbeitslosenversicherung. Der Vergleich des BeraterInnenverhaltens zeigt, dass die BeraterInnen im Kanton auf sehr hohem Niveau von erfolgreichen Business-Coachs arbeiten, was den hohen Erfolg des Kantons bei den Wirkungsindikatoren zur raschen und nachhaltigen Wiedereingliederung mit zu erklären vermag. Die systematische Verankerung von regelmäßigen Führungsfeedbacks wird durch die Ergebnisse gestützt, dass das Führungsverhalten einen engen Zusammenhang zu dem Verhalten der BeraterInnen aufweist. Diese Ergebnisse stützen die Vermutung, dass die hohe Beratungsqualität in Solothurn insbesondere durch das Führungsfeedback und der dazugehörigen regelmäßigen Videoaufnahmen erreicht werden konnte. Dementsprechend ist zu empfehlen, an dem eingeschlagenen Kurs festzuhalten und weiter in die Qualität der Gespräche und des BeraterInnenverhaltens zu investieren und dabei insbesondere auch auf eine ressourcenorientierte kooperative Führung und entsprechendes, videogestütztes Führungsfeedback zu setzen.

Gleichzeitig sollte der Fokus auf das BeraterInnenverhalten Prozessführung geben verstärkt werden, da dieses Verhalten den Wiedereingliederungserfolg der BeraterInnen am besten vorhersagen konnte. Die Prozessführung sollte dementsprechend stärker in die Qualitätsbewertungen der TeamleiterInnen einfließen und darüber hinaus im BeraterInnenverhalten weiter gefördert werden.

6.5 Schlussfolgerungen für die generelle Praxis der Beratung von Stellensuchenden

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstützen die Vermutung von Egger und Kollegen (2013), dass die Beratungsqualität einen sehr bedeutenden Hebel für eine rasche und nachhaltige Wiedereingliederung von Stellensuchenden darstellt. Die wirtschaftliche Bedeutung der hier identifizierten Effekte lässt Investitionen in eine hohe Beratungsqualität sehr lohnenswert erscheinen.

Die Studie liefert erste Hinweise dafür, dass Führungsfeedback im Allgemeinen und förderliches Führungsverhalten im Speziellen die intendierten BeraterInnenverhaltensweisen fördern können. Führungskräfte sollten dafür in ressourcenorientiertem, kooperativem Videofeedback geschult werden, dass die Motivation der BeraterInnen stärkt und weniger auf die Risiken und Schwächen der BeraterInnen fokussiert. Die gefundene Bedeutung der Führung unterstützt die Ergebnisse früherer Studien, die auf Basis von Interviews und Fallstudien davon ausgegangen waren, dass die Führungskultur und gute Schulung der BeraterInnen für die RAV-Wirkung bedeutend sind (Egger et al., 2013; Frölich et al., 2007; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2013).

Das gute Abschneiden der BeraterInnen im Vergleich zu externen Benchmarks sowie der Fakt, dass die Qualitätsbewertungen der TeamleiterInnen bereits zwei von drei Erfolgsfaktoren abbilden können, lässt es lohnenswert erscheinen, Best Practices aus dem Kanton Solothurn genauer zu untersuchen und wo möglich zu übertragen. Auch das Konzept der Freiburger Erfolgsfaktoren scheint fruchtbar zu sein, um das Verhalten von Beratenden zu analysieren und weiter zu optimieren. Aus der vorliegenden Studie liegt eine Vielzahl von Video-Best-Practices vor, die BeraterInnenverhalten im Sinne der Freiburger Erfolgsfaktoren im realen Alltag der Beratung von Stellensuchenden zeigen. Diese Video-Best-Practices können z.B. für die Einarbeitung und Schulung genutzt werden.

Grundsätzlich sollte dem Erfolgsfaktor Prozessführung eine besondere Bedeutung gegeben werden, da dieser nach den vorliegenden Erkenntnissen Wiedereingliederungserfolg am besten vorhersagen kann. In der Auswahl, Einarbeitung, Weiterbildung, Schulung und Führung von Beratenden sollte der Erfolgsfaktor dementsprechend besonders berücksichtigt werden.

Last but not least war die vorliegende Studie im Kanton Solothurn nur möglich, weil (1) eine umfassende, detaillierte Monitoringdatenbank zu allen Gesprächsbewertungen und den entsprechenden Erfolgsdaten zur Wiedereingliederung aus den letzten fünf Jahren vorlagen, (2) die Gesprächsbewertungen nach einem gut dokumentierten, sehr detaillierten, größtenteils videogestützten und damit gut vergleichbaren System vollzogen wurden und (3) ein System in der Organisation etabliert war, dass die Aufnahme von Beratungsgesprächen und die folgende Verhaltensanalyse ermöglichte. Um die Untersuchung der Auswirkungen von Beratungsqualität und BeraterInnenverhalten auf den Wiedereingliederungserfolg auf eine neue Stufe zu heben, wäre es wünschenswert, wenn diese drei Grundvoraussetzungen möglichst breit geschaffen werden würden.

6.6 Fazit

Wenn die Ergebnisse der vorliegenden Studie in zukünftigen Untersuchungen bestätigt werden können, dann hätten die RAV einen bedeutenden und zudem sehr konkreten Hebel zur Verbesserung ihrer Wirkung in der Hand: die Verbesserung der Beratungsqualität ihrer BeraterInnen anhand ganz konkreter, objektiv messbarer Verhaltensweisen. Darüber hinaus liefert die Studie wertvolle Hinweise, wie diese Verbesserung durch konkrete Führungsmaßnahmen erreicht werden kann: insbesondere durch ein ressourcenorientiertes Videofeedback.

Wenn sich die vorliegenden Ergebnisse bestätigen, dann wären die Auswirkungen dieser Verbesserungen wirtschaftlich höchst bedeutsam: im untersuchten Kanton entsprechen die gefundenen Verbesserung Einsparungen von über 7 Mio. CHF jährlich. Die Arbeitslosenversicherung könnte deutlich entlastet werden und Stellensuchende könnten schneller als Beitrags- und Steuerzahler zurückgewonnen werden. Und vielleicht am allerwichtigsten: die persönliche, sicherlich größtenteils unangenehme, manchmal sogar fatale Erfahrung der Arbeitslosigkeit könnte für die jährlich über 100.000 Stellensuchenden um fast einen Lebensmonat verkürzt werden.

7 Literaturverzeichnis

- Bamberg, E. (2009). Beratung in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In P. Warschburger (Ed.), *Beratungspsychologie* (S. 207-230). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Beckhaus, M. (2015). *Erfolgsfaktoren im Kontext Pädagogischer Beratung - Eine qualitative Analyse im Rahmen des Tutoren-Systems am UWC Robert Bosch College Freiburg*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Behrendt, P. (2006). Wirkung und Erfolgsfaktoren von psychodramatischem Coaching - Eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 59–87.
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 391–404.
- Behrendt, P. (2013). *Manual zum "Freiburger Coach Behavior Rating" - FCBR*. Unveröffentlichtes Ratingmanual, Freiburg Institut.
- Behrendt, P. (2014). Erfolgsfaktoren im personenzentrierten Coaching. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 14(2), 64-68.
- Behrendt, P. & Greif, S. (2016). Erfolgsfaktoren im Coachingprozess. In M. Lindart (Hrsg.), *Was Coaching wirksam macht* (S. 39-49). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bortz, J., & Döring, N. (2013). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Springer-Verlag.
- Bröder, A. (2011). *Versuchsplanung und experimentelles Praktikum*. Hogrefe Verlag.
- Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung (Arbeitslosenversicherungsgesetz, AVIG) vom 25. Juni 1982 (Stand am 1. Januar 2014). gestützt auf die Artikel 34^{ter} Absatz 1 Buchstaben a und e und 34^{novies} der Bundesverfassung nach Einsicht in eine Botschaft des Bundesrates vom 2. Juli 1980. Art. 1a Abs. 2. (AVIG).
- De Haan, E. & Mannhardt, S. (2013). Coaching-Studie – Die Zutaten des Erfolgs. *Training aktuell*, August 2013, 6-7.
- Dietrich, S. (2000). Beratung im Kontext selbstgesteuerten Lernens: Erfahrungen aus dem Projekt SeGeL. In E. Nuissl, C. Schiersmann & H. Siebert (Eds.), *Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung Beratungspsychologie: Report Nr. 46* (100-113). Bielefeld: Bertelsmann. Retrieved June 03, 2015, from http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2000/nuissl00_04.pdf.
- Egger, Dreher & Partner AG (2013). *Detailanalyse der Unternehmensprozesse, Zuständigkeiten, Anreiz- und Führungssysteme der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren* (SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik No 33). Bern.

- Egger, M., Lenz, C., & Zürcher, B. A. (2001). *Die Vereinbarung zwischen Bund und Kantonen über den Vollzug des Arbeitslosenversicherungsgesetzes in der Schweiz*. Bern.
- Eppler, M. J. (2013). Schwerpunkt: Coaching Kontraste, *Organisationsentwicklung*, 3, 56-57.
- Flückiger, C., Frischeknecht, E., Wüsten, G. & Lutz, W. (2008). Ressourcenpriming - Veränderung der Aufmerksamkeitsfokussierung bei Novizen und erfahrenen Therapeuten zu Therapiebeginn. *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie*, 56(1), 61-68.
- Flückiger, C. & Grosse Holtforth, M. (2008). Ressourcenorientierte Mikroprozess Analyse (ROMA)-Ressourcendiagnostik und Ressourcenaktivierung im Therapieprozess. *Zeitschrift für Klinische Diagnostik und Evaluation*, 1(2), 171-185.
- Frölich, M., Lechner, M., Behncke, S., Hammer, S., Schmidt, N., Menegale, S., Lehmann, A. & Iten, R. (2007). *Einfluss der RAV auf die Wiedereingliederung von Stellensuchenden* (SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik, No 20). Bern.
- Gilat, I. & Rosenau, S. (2012). 'I was overcome with joy at that moment': successful experiences of school counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(5), 449-463. <http://dx.doi.org/10.1080/03069885.2012.718740>.
- Graf, E.-M. & Aksu, Y. (2011). Beratung, Coaching, Supervision multidisziplinär – Eine Einführung. In E.-M. Graf, Y. Aksu, I. Pick, & S. Rettinger (Eds.), *Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*: Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Grawe, K. (1999). Gründe und Vorschläge für eine Allgemeine Psychotherapie, *Psychotherapeut*, 44, 350-359.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel-und Gruppencoachings*. Hogrefe Verlag.
- Greif, S. (2011). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Eds.), *Coaching entwickeln* (S. 34–43). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S. (2013). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. Verhaltensbeobachtungen mit einem Ratingverfahren. In H. Geißler & R. Wegener (Hrsg.), *Beurteilung von Coachingprozessen*. (S. 159–177). Springer.
- Greif, S., Schmidt, D.-P. F., & Thamm, D.-P. A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 375–390.
- Hargens, J. & Moser, T. (2012). Coaching: Beratung oder Psychotherapie? Eröffnung einer Diskussion. *Psychotherapeutenjournal*, 11(2), 88–93.

- Hertel, S. & Schmitz, B. (2010). *Lehrer als Berater in Schule und Unterricht* (1st ed.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Huber-Haftmann, N. & Fingerle, M. (2007). Beratung zwischen Schulung und Alltag. Eine qualitative Studie zum Theorie-Praxis-Transfer in der Ausbildung zur Kooperativen Beratung. *Zeitschrift für Heilpädagogik*, 58(5), 162-167.
- Kaltenborn, B. & Kaps, P., 2013. *Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in der Schweiz* (SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik No 35). Bern.
- Mutzeck, W. (1993). *Kooperative Beratung: Entwicklung und Evaluation einer Beratungs- und Weiterbildungskonzeption für Sonderpädagoginnen und Sonderpädagogen an allgemeinbildenden Schulen*. Doctoral Dissertation, Darmstadt.
- Mutzeck, W. (2008). *Methodenbuch Kooperative Beratung: Supervision, Teambesprechung, Coaching, Mediation, Unterrichtsberatung, Klassenrat*. Beltz.
- Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) (2014). *Pressemitteilung 02/2014: nfb-Mitgliederversammlung beschließt Standards für „gute Beratung“*. Retrieved December 02, 2014 from <http://www.forum-beratung.de/presse/pressemitteilung-02-2014-standards.html>.
- Petersen, C. M., Schiersmann, C., & Weber, P. C. (2014). Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung. In: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) (Ed.), *Professionell beraten: Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung*. Berlin, Heidelberg: Bertelsmann. doi: 10.3278/6004445w.
- Raudenbush, S. W. & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Regli, D., Flückiger, C., & Grawe, K. (2004). Die Realisierung von Wirkfaktoren im Therapieprozess von erfolgreichen Gruppen- und Einzeltherapien. *Verhaltenstherapie & Psychosoziale Praxis*, 36(1), 51-62.
- Rogers, R. W. (1983). Cognitive and physiological processes in fear appeals and attitude change: A revised theory of protection motivation. *Social psychophysiology*, 153-176.
- Rogers, R. W. (2011). Evaluating community-based interventions for young people: measuring the impact of informal mentoring, *Journal of Poverty and Social Justice*, 19(2), 159-168.
- Sachse, R. (2006). Psychotherapie-Ausbildung aus der Sicht der Expertise-Forschung. *Perspektiven Klärungsorientierter Psychotherapie*, 306-324.
- Sachse, R., Fasbender, J., Breil, J., & Püschel, O. (2009). *Grundlagen und Konzepte Klärungsorientierter Psychotherapie*: Hogrefe Verlag.

- Schiersmann, C. (2011). Bildungs- und Berufsberatung neu denken. In M. Hammerer, E. Kanelutti & I. Melter (Hrsg.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung* (S. 81-97). Bielefeld: Bertelsmann.
- Smith, E. & Grawe, K. (2003). What makes psychotherapy sessions productive? A new approach to bridging the gap between process research and practice. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 10, 275–285.
- Smith, E. & Grawe, K. (2005). Which therapeutic mechanisms work when? A step towards the formulation of empirically validated guidelines for therapists' session-to-session decisions. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 12(2), 112-123.
- Smith, E., Regli, D., & Grawe, K. (1999). Wenn Therapie weh tut: Wie können Therapeuten zu fruchtbaren Problemaktualisierungen beitragen. *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 31(2), 227-251.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2013). *Wirksamkeit und Effizienz der öffentlichen Arbeitsvermittlung: Bericht in Erfüllung des Postulates 13.3361 der Kommission für Wirtschaft und Abgaben NR vom 22. April 2013*. Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2014). *Optimierung und Weiterentwicklung der Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung*. Unveröffentlichte Präsentation. Bern.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2015). *Vereinbarung RAV/LAM/KAST - Wirkungsmessung 2014*. Download am 8.12.2015 von tcnet.seco.admin.ch.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2016). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt: Dezember 2015*. Bern.
- Tertocha, M. (2015). *Vergleich der Coachingqualität von Experten und Novizen – Eine empirische Studie mit videobasierter Verhaltensanalyse*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. EM. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Warschburger, P. (Ed.). (2009). *Beratungspsychologie*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Wirtz, M. A., & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität: Methoden zur Bestimmung und Verbesserung der Zuverlässigkeit von Einschätzungen mittels Kategoriensystemen und Ratingskalen*. Hogrefe.
- Xiong, S. & Lam, S. K. Y. (2013). Factors affecting the success of Hmong college students in America. *British Journal of Guidance & Counselling*, 41(2), 132-144.
<http://dx.doi.org/10.1080/03069885.2012.713909>.

8 Anhang

8.1 Beratungsmodell RAV (Kanton Solothurn)

Qualitätsmodell Erstgespräch (EG)				RAV	
Vorbereitung	Prozess	1.1 PB strukturiert das Gespräch angemessen und macht das Vorgehen für Stes transparent 1.2 PB hält Ziele, Aufgaben, Ergebnisse fest 1.3 PB visualisiert angemessen 1.4 PB setzt kundenfreundlich gestaltete methodische Hilfsmittel zielpublikungsgerecht ein (Gesprächsablauf etc.)		1.5 PB hört aufmerksam zu 1.6 PB stellt offene Fragen & fragt nach 1.7 PB fasst zusammen zw. Gesprächsphasen 1.8 PB paraphrasiert, stellt ggü. Verstehen sicher 1.9 PB nimmt Stellung und klärt auf 1.10 PB beschränkt Informationen aufs Wesentliche	
		2.1 Hypothetische Lösungen 2.2 Ausnahmen 2.3 Skalieren 2.4 Reframing		2.5 Coping-Fragen 2.6 Zirkulär-Fragen 2.7 Rollenwechsel 2.8 Externalisieren	
		2.10 SCORE 2.11 Beobachtungsaufgaben 2.12 Handlungsaufgaben 2.13 Vorhersageaufgaben		Nachbereitung	
7.1 Unterrichts-/AG-Verfahren, Bewerbungsprozess, etc. an Video/Infopaket prüfen 7.2 Informationsbedarf erheben / Beratungsinformation erheben / Berufsberatungsmassnahmen nachschauen 7.3 Gesprächsziele definieren / Beratungsinformation erheben / Berufsberatungsmassnahmen nachschauen 7.4 Arbeitsplätze vornehmen (Lernen, Unterrichts- & Gesprächsplan, Telefon untern, Video usw.)	Inhalt	Kontakt / Ziel-, Rollen-, Situationsklärung		Stellensuche	
		Kontakt 3.1 Abholen / Small Talk (Video/Hospitalation ok?) 3.2 PB heisst Stes willkommen und stellt sich kurz vor 3.3 Lösung gefunden? 3.4 PB erklärt Gesprächsablauf und -dauer 3.5 PB legt eigene Gesprächsziele dar, erfragt Ziele und Erwartungen von Stes und fasst diese so zusammen, dass sich Stes verstanden fühlt 3.6 PB klärt Erhalt und Verständnis der Infobroschüre ab 3.7 PB stellt RAV vor (Abgrenzung ALK) 3.8 PB stellt eigene Funktion und 3 Rollen vor (Verhandeltbares / Nicht-Verhandeltbares) 3.9 PB thematisiert eigene Beratungshaltung, Gestaltung der Zusammenarbeit sowie entsprechende Erwartungen an Stes 3.10 PB überprüft die Vollständigkeit der Unterlagen		Zus.fassen / Abschiessen 5.1 Stes reflektiert persönliche Erkenntnisse aus dem Gespräch 5.2 Stes fasst Abmachungen und nächste Schritte zusammen 5.3 PB ergänzt bei Bedarf und schafft Klarheit über Vereinbarungen und weiteres Vorgehen 5.4 PB gibt Stes Gelegenheit zur Klärung offener Fragen 5.5 PB fixiert den nächsten Termin 5.6 PB schafft Gelegenheit zur Gesprächsauswertung: wurden die anfangs definierten Ziele erreicht? Erwartungen erfüllt? 5.8 Verabschiedung	
		6.1 PB drückt in seinem Verhalten Wertschätzung, Vertrauen und Verständnis gegenüber Stes aus 6.2 PB zeigt authentisches Interesse an Stes und dessen Perspektive (Haltung des Nicht-Wissens) 6.3 PB fördert Eigenständigkeit von Stes durch aktiven Einbezug in Gespräch und Lösungsfindung 6.4 PB bringt eigene Kompetenz durch gezieltes Einbringen von Expertenwissen sowie professionelle Gesprächsgestaltung und Fährführung zum Ausdruck 6.5 PB hält sich an die gesetzten Vorgaben, zeigt sich vertrauenswürdig & verlässlich		6.6 PB passt sich in verbaler und nonverbaler Sprache Stes an 6.7 PB macht regelmässig Beziehungsangebote aus „Berater-Rolle“ heraus 6.8 PB geht akzeptierend auf das Erleben von Stes ein 6.9 PB macht konkrete, ressourcenorientierte Komplimente 6.10 PB macht Rollenkonstellationen transparent 6.11 PB spricht Störungen und Konflikte offen, direkt und respektvoll an	

Qualitätsmodell Erstgespräch gesundheitliche Einschränkungen (EG_gE)

AWA Soothm März 2011, NA						
Vorbereitung	Prozess	1.1 PB strukturiert das Gespräch angemessen und macht das Vorgehen für Stes transparent 1.2 PB hält Ziele, Aufgaben, Ergebnisse fest 1.3 PB visualisiert angemessen 1.4 PB setzt kundenfreundlich gestaltete methodische Hilfsmittel zielpublikungsgerecht ein (Gesprächsablauf etc.)	1.5 PB hört aufmerksam zu 1.6 PB stellt offene Fragen & fragt nach 1.7 PB fasst zusammen zw. Gesprächsphasen 1.8 PB paraphrasiert, stellt ggü. Verstehen sicher 1.9 PB nimmt Stellung und klärt auf 1.10 PB beschränkt Infos aufs Wesentliche	2.1 Hypothetische Lösungen 2.2 Ausnahmen 2.3 Skalieren 2.4 Reframing	2.5 Coping-Fragen 2.6 Zirkulär-Fragen 2.7 Rollenwechsel 2.8 Externalisieren	2.10 SCORE 2.11 Beobachtungsaufgaben 2.12 Handlungsaufgaben 2.13 Vorhersageaufgaben
						
		Kontakt / Ziel-, Rollen-, Situationsklärung	Abklärung & Stellensuche			Zus.fassen / Abschiessen
		<u>Kontakt</u> 3.1 Abholen / Small Talk (Video/Hospitalation ok?) 3.2 PB heisst Stes willkommen und stellt sich kurz vor <u>Situationsklärung</u> 3.3 Lösung gefunden? 3.4 PB erklärt Gesprächsablauf und -dauer 3.5 PB legt eigene Gesprächsziele dar, erfragt Ziele und Erwartungen von Stes und fasst diese so zusammen, dass sich Stes verstanden fühlt	<u>ISI</u> 4.1 PB erfasst für die Stellensuche relevante Aspekte der Lebenssituation von Stes und fasst diese so zusammen, dass sich Stes darin erkennt 4.2 PB verschafft sich ein präzises Bild des Ausbildungsstandes, der verwertbaren Berufserfahrungen, Kompetenzen und Neigungen von Stes und formuliert diese so, dass sich Stes darin erkennt 4.3 PB erfasst für Stellensuche relevante Haltungen, Werte und Normen und thematisiert diese angemessen 4.4 PB erfasst sich ein Bild über die Arbeitsfähigkeit und die gesundheitlichen Einschränkungen des Stes 4.5 PB erfragt, in welchem Umfang die Vermittlungsfähigkeit gegeben ist, ob die ALV vorleistungspflichtig ist oder ein UEZZ erstellt werden muss 4.6 PB erfragt, welche weiteren Stellen (Versicherungen, Institutionen, Aezzte etc.) involviert sind, erkennt ob 3-er Gespräch (IIZ) angezeigt ist, lässt für weitere Abklärungen die Vollmacht unterzeichnen 4.7 PB verschafft sich ein Bild über die bereits bestehenden eingeleiteten Massnahmen / Unterstützungen und deren zeitlicher Rahmen 4.8 PB erkennt Vernetzungsbedarf, bietet Unterstützung, vereinbart „Hausaufgaben“ 4.9 PB erfragt persönliche und finanzielle Situation (soziales Umfeld) 4.10 PB erkennt weiteren Handlungs- bzw. Abklärungsbedarf, gibt differenzierte Rückmeldungen, bietet Unterstützung und erteilt Aufträge 4.11 PB analysiert die vorhandenen Bewerbungsunterlagen , gibt differenzierte Rückmeldungen und erteilt Aufträge 4.12 PB verschafft sich ein Bild der Berufsbiografie von Stes, allenfalls wiederkehrender Muster sowie des Kündigungsgrundes und thematisiert dies angemessen 4.13 PB klärt die Verfügbarkeit von Stes (Pensum, Kinder? disponiert? Militär? Ferien? etc.)			5.1 Stes fasst Abmachungen und nächste Schritte zusammen 5.2 Stes reflektiert persönliche Erkenntnisse aus dem Gespräch 5.3 PB ergänzt bei Bedarf und schafft Klarheit über Vereinbarungen und weiteres Vorgehen 5.4 PB gibt Stes Gelegenheit zur Klärung offener Fragen 5.5 PB fixiert den nächsten Termin 5.6 PB schafft Gelegenheit zur Gesprächsauswertung : wurden die anfangs definierten Ziele erreicht? Erwartungen erfüllt? 5.7 PB gibt Stes Gelegenheit für abschliessende Bemerkungen / Fragen 5.8 Verabschiedung
<u>Rollen- / Situationsklärung</u> 3.7 PB klärt Erhalt und Verständnis der Infobroschüre ab 3.8 PB stellt RAV vor (Abgrenzung ALK) 3.9 PB stellt eigene Funktion und 3 Rollen vor (Verhandeltbares / Nicht-Verhandeltbares) 3.10 PB thematisiert eigene Beratungshaltung, Gestaltung der Zusammenarbeit sowie entsprechende Erwartungen an Stes 3.11 PB überprüft die Vollständigkeit der Unterlagen						
Beziehung	Inhalt	6.1 PB drückt in seinem Verhalten Wertschätzung, Vertrauen und Verständnis gegenüber Stes aus 6.2 PB zeigt authentisches Interesse an Stes und dessen Perspektive (Haltung des Nicht-Wissens) 6.3 PB fördert Eigenständigkeit von Stes durch aktiven Einbezug in Gespräch und Lösungsfindung 6.4 PB bringt eigene Kompetenz durch gezieltes Einbringen von Expertenwissen sowie professionelle Gesprächsgestaltung und Fährführung zum Ausdruck 6.5 PB hält sich an die gesetzten Vorgaben, zeigt sich vertrauenswürdig & verlässlich	6.6 PB passt sich in verbaler und nonverbaler Sprache Stes an (Pacing) 6.7 PB macht regelmässig Beziehungsangebote aus „Berater-Rolle“ heraus 6.8 PB geht akzeptierend auf das Erleben von Stes ein 6.9 PB macht konkrete, ressourcenorientierte Komplimente 6.10 PB macht Rollenkonstellationen transparent 6.11 PB spricht Störungen und Konflikte offen, direkt und respektvoll an			
						

Qualitätsmodell Folgegespräch (FG)

© AWA Solothurn, März 2011



Vorbereitung	Prozess	1.1 PB strukturiert das Gespräch angemessen und macht das Vorgehen für Stes transparent 1.2 PB hält Ziele, Aufgaben, Ergebnisse fest 1.3 PB visualisiert angemessen 1.4 PB setzt kundenfreundlich gestaltete methodische Hilfsmittel zielpublikungsgerecht ein (Gesprächsablauf etc.)										1.5 PB hört aufmerksam zu 1.6 PB stellt offene Fragen & fragt nach 1.7 PB fasst zusammen zw. Gesprächsphasen 1.8 PB paraphrasiert, stellt ggs. Verstehen sicher 1.9 PB nimmt Stellung und klärt auf 1.10 PB beschränkt Informationen auf Wesentliche										2.1 Hypothetische Lösungen 2.2 Ausnahmen 2.3 Skalieren 2.4 Reframing										2.5 Coping-Fragen 2.6 Zirkulär-Fragen 2.7 Rollenwechsel 2.8 Externalisieren										2.10 SCORE 2.11 Beobachtungsaufgaben 2.12 Handlungsaufgaben 2.13 Vorhersageaufgaben										Nachbereitung
		Kontakt / Ziel-, Rollen-, Situationsklärung										Stellensuche										Zus.fassen / Abschiessen																														
		<u>Kontakt</u> 3.1 Abholen / Small Talk (Video/Hospitalation ok?) 3.12 PB heisst Stes willkommen <u>Zielklärung</u> 3.3 Lösung gefunden? 3.4 PB erklärt Gesprächsablauf und -dauer 3.5 PB legt eigene Gesprächsziele dar, erfragt Ziele und Erwartungen von Stes und fasst diese so zusammen, dass sich Stes verstanden fühlt <u>Situationsklärung</u> 3.13 PB thematisiert ev. Durchgeführte AMM, den Stand der Rahmenfrist, die Verfügbarkeit von Stes 3.14 PB überprüft Erreichung der Zielvereinbarungen aus Vorgespräch										<u>ISI</u> 4.14 PB analysiert ABM sorgfältig (Qualität / Anzahl), gibt differenziertes Feedback, fragt nach Erfahrungen, Einschätzungen, Vorgehensvorschlägen seitens Stes und macht Vorgaben für den nächsten Monat 4.15 PB thematisiert Absagen und Vorstellungsgespräche und erarbeitet mit Stes konkrete weitere Vorgehensschritte 4.16 PB thematisiert bei Bedarf die persönliche Situation und Motivation von Stes, macht ev. Unterstützungs- und Vernetzungsangebote und vereinbart „Hausaufgaben“ 4.4 PB erfasst für Stellensuche relevante Haltungen, Werte und Normen und thematisiert diese angemessen <u>SOLL (SMARTIES)</u> 4.18 PB bespricht mit Stes mögliche nächste Schritte, angebrachte AMM etc. <u>Umsetzung</u> 4.10 PB macht Stellenzuweisungen, zeigt oder sucht mit Stes Stellen im AVAM / Internet (www.link-jobs.ch) 4.11 PB entwickelt mit Stes die nächsten Vorgehensschritte und trifft konkrete, verbindliche, überprüfbare Abmachungen										5.1 Stes reflektiert persönliche Erkenntnisse aus dem Gespräch 5.2 Stes fasst Abmachungen und nächste Schritte zusammen 5.3 PB ergänzt bei Bedarf und schafft Klarheit über Vereinbarungen und weiteres Vorgehen 5.4 PB gibt Stes Gelegenheit zur Klärung offener Fragen 5.5 PB fixiert den nächsten Termin 5.6 PB schafft Gelegenheit zur Gesprächsauswertung: wurden die anfangs definierten Ziele erreicht? Erwartungen erfüllt? 5.8 Verabschiedung																														
Inhalt	7.1 Unterrichten (AVG) elements, Bewusstseinsarbeit etc. auf Vollständigkeit prüfen 7.2 Klärungsbedarf definieren / Beratung info anbieten / Feedbackinformationen nachschlagen: www.karrierefür.ch 7.3 Gesprächsziele (Ergebnis / Beziehung / Prozess / persönliche Entwicklungsziele PB) & Strategie definieren 7.4 Arbeitsblätter vorbereiten (Üben, Unterrichten & Schreibeung part. Telefon unilken, Radio aus)										7.1 Unterrichten (AVG) elements, Bewusstseinsarbeit etc. auf Vollständigkeit prüfen 7.2 Klärungsbedarf definieren / Beratung info anbieten / Feedbackinformationen nachschlagen: www.karrierefür.ch 7.3 Gesprächsziele (Ergebnis / Beziehung / Prozess / persönliche Entwicklungsziele PB) & Strategie definieren 7.4 Arbeitsblätter vorbereiten (Üben, Unterrichten & Schreibeung part. Telefon unilken, Radio aus)										7.1 Unterrichten (AVG) elements, Bewusstseinsarbeit etc. auf Vollständigkeit prüfen 7.2 Klärungsbedarf definieren / Beratung info anbieten / Feedbackinformationen nachschlagen: www.karrierefür.ch 7.3 Gesprächsziele (Ergebnis / Beziehung / Prozess / persönliche Entwicklungsziele PB) & Strategie definieren 7.4 Arbeitsblätter vorbereiten (Üben, Unterrichten & Schreibeung part. Telefon unilken, Radio aus)										7.1 Unterrichten (AVG) elements, Bewusstseinsarbeit etc. auf Vollständigkeit prüfen 7.2 Klärungsbedarf definieren / Beratung info anbieten / Feedbackinformationen nachschlagen: www.karrierefür.ch 7.3 Gesprächsziele (Ergebnis / Beziehung / Prozess / persönliche Entwicklungsziele PB) & Strategie definieren 7.4 Arbeitsblätter vorbereiten (Üben, Unterrichten & Schreibeung part. Telefon unilken, Radio aus)										Beziehung											
	6.1 PB drückt in seinem Verhalten Wertschätzung, Vertrauen und Verständnis gegenüber Stes aus 6.2 PB zeigt authentisches Interesse an Stes und dessen Perspektive (Haltung des Nicht-Wissens) 6.3 PB fördert Eigenständigkeit von Stes durch aktiven Einbezug in Gespräch und Lösungsfindung 6.4 PB bringt eigene Kompetenz durch gezieltes Einbringen von Expertenwissen sowie professionelle Gesprächsgestaltung und Fallführung zum Ausdruck 6.5 PB hält sich an die gesetzten Vorgaben, zeigt sich vertrauenswürdig & verlässlich										6.6 PB passt sich in verbaler und nonverbaler Sprache Stes an (Pacing) 6.7 PB macht regelmässig Beziehungsangebote aus „Berater-Rolle“ heraus 6.8 PB geht akzeptierend auf das Erleben von Stes ein 6.9 PB macht konkrete, ressourcenorientierte Komplimente 6.10 PB macht Rollenkonstellationen transparent 6.11 PB spricht Störungen und Konflikte offen, direkt und respektvoll an										6.6 PB passt sich in verbaler und nonverbaler Sprache Stes an (Pacing) 6.7 PB macht regelmässig Beziehungsangebote aus „Berater-Rolle“ heraus 6.8 PB geht akzeptierend auf das Erleben von Stes ein 6.9 PB macht konkrete, ressourcenorientierte Komplimente 6.10 PB macht Rollenkonstellationen transparent 6.11 PB spricht Störungen und Konflikte offen, direkt und respektvoll an																															

Qualitätsmodell Folgegespräch gesundheitliche Einschränkungen (FG_gE)

© AWA Solothurn März 2011, NS



Vorbereitung	Prozess	1.1 PB strukturiert das Gespräch angemessen und macht das Vorgehen für Stes transparent 1.2 PB hält Ziele, Aufgaben, Ergebnisse fest 1.3 PB visualisiert angemessen 1.4 PB setzt kundenfreundlich gestaltete methodische Hilfsmittel zielpublikumsgerecht ein (Gesprächsablauf etc.)	1.5 PB hört aufmerksam zu 1.6 PB stellt offene Fragen & fragt nach 1.7 PB fasst zusammen zw. Gesprächsphasen 1.8 PB paraphrasiert, stellt ggs. Verstehen sicher 1.9 PB nimmt Stellung und klärt auf 1.10 PB beschränkt Infos aufs Wesentliche	2.1 Hypothetische Lösungen 2.2 Ausnahmen 2.3 Skalieren 2.4 Reframing	2.5 Coping-Fragen 2.6 Zirkulär-Fragen 2.7 Rollenwechsel 2.8 Externalisieren	2.10 SCORE 2.11 Beobachtungsaufgaben 2.12 Handlungsaufgaben 2.13 Vorhersageaufgaben	Nachbereitung					
												
		Kontakt / Ziel-, Rollen-, Situationsklärung	Stellensuche	Zus.fassen / Abschiessen								
Inhalt	Kontakt 3.1 Abholen / Small Talk (Video/Hospitalation ok?) 3.12 PB heisst Stes willkommen Zielklärung 3.3 Lösung gefunden? 3.4 PB erklärt Gesprächsablauf und -dauer 3.5 PB legt eigene Gesprächsziele dar, erfragt Ziele und Erwartungen von Stes und fasst diese so zusammen, dass sich Stes verstanden fühlt Situationsklärung 3.13 PB thematisiert ev. Durchgeführte AMM, den Stand der Rahmenfrist, die Verfügbarkeit von Stes 3.14 PB überprüft Erreichung der Zielvereinbarungen aus Vorgespräch	ISI 4.14 PB analysiert ABM sorgfältig (Qualität / Anzahl), gibt differenziertes Feedback, fragt nach Erfahrungen, Einschätzungen, Vorgehensvorschlägen seitens Stes und macht Vorgaben für den nächsten Monat 4.15 PB thematisiert Absagen und Vorstellungsgespräche und erarbeitet mit Stes konkrete weitere Vorgehensschritte 4.37 PB klärt, ob sich die gesundheitliche Situation verändert hat und in welchem Umfang die Vermittlungsfähigkeit betroffen ist 4.38 PB erfragt ob sich in Bezug auf Leistungen einer anderen Versicherung etwas verändert hat oder ob solche in Aussicht gestellt werden 4.39 PB erkennt, ob ein 3-er Gespräch (IIZ) angezeigt ist 4.16 PB thematisiert bei Bedarf die persönliche Situation und Motivation von Stes, macht ev. Unterstützungs- und Vernetzungsangebote und vereinbart „Hausaufgaben“ 4.4 PB erfasst für Stellensuche relevante Haltungen, Werte und Normen und thematisiert diese angemessen 4.40 PB klärt ob der Stes Ferien geplant hat SOLL (SMARTIES) 4.17 PB überprüft und verfeinert mit Stes die Vorgehensstrategie (Fallführung) und entsprechenden Zielsetzungen 4.41 PB bespricht mit Stes mögliche nächste Schritte, angebrachte AMM, 3-er Gespräche Umsetzung 4.10 PB macht Stellenzuweisungen, zeigt oder sucht mit Stes Stellen im AVAM / Internet (www.link-jobs.ch) 4.11 PB entwickelt mit Stes die nächsten Schritte und trifft, konkrete, verbindliche, überprüfbare Abmachungen	5.1 Stes reflektiert persönliche Erkenntnisse aus dem Gespräch 5.2 Stes fasst Abmachungen und nächste Schritte zusammen 5.3 PB ergänzt bei Bedarf und schafft Klarheit über Vereinbarungen und weiteres Vorgehen 5.4 PB gibt Stes Gelegenheit zur Klärung offener Fragen 5.5 PB fixiert den nächsten Termin 5.6 PB schafft Gelegenheit zur Gesprächsauswertung: wurden die anfangs definierten Ziele erreicht? Erwartungen erfüllt? 5.8 Verabschiedung									
Beziehung	6.1 PB drückt in seinem Verhalten Wertschätzung, Vertrauen und Verständnis gegenüber Stes aus 6.2 PB zeigt authentisches Interesse an Stes und dessen Perspektive (Haltung des Nicht-Wissens) 6.3 PB fördert Eigenständigkeit von Stes durch aktiven Einbezug in Gespräch und Lösungsfindung 6.4 PB bringt eigene Kompetenz durch gezieltes Einbringen von Expertenwissen sowie professionelle Gesprächsgestaltung und Fallführung zum Ausdruck 6.5 PB hält sich an die gesetzten Vorgaben, zeigt sich vertrauenswürdig & verlässlich						6.6 PB passt sich in verbaler und nonverbaler Sprache Stes an (Pacing) 6.7 PB macht regelmässig Beziehungsangebote aus „Berater-Rolle“ heraus 6.8 PB geht akzeptierend auf das Erleben von Stes ein 6.9 PB macht konkrete, ressourcenorientierte Komplimente 6.10 PB macht Rollenkonstellationen transparent 6.11 PB spricht Störungen und Konflikte offen, direkt und respektvoll an					
												

Qualitätsmodell Feedbackgespräch

© AWA Solothurn, März 2011



Vorbereitung	Prozess	1.11 VG strukturiert das Gespräch angemessen und macht das Vorgehen für MA transparent 1.12 VG hält Ziele, Aufgaben, Ergebnisse fest 1.13 VG visualisiert angemessen 1.14 VG setzt kundenfreundlich gestaltete methodische Hilfsmittel zielpublikungsgerecht ein (Gesprächsablauf etc.) 1.15 VG hört aufmerksam zu 1.16 VG stellt offene Fragen & fragt nach 1.17 VG fasst zusammen zw. Gesprächsphasen 1.18 VG paraphrasiert, stellt ggs. Verstehen sicher 1.19 VG nimmt Stellung und klärt auf 1.20 VG beschränkt Informationen auf Wesentliche		2.1 Hypothetische Lösungen 2.2 Ausnahmen 2.3 Skalieren 2.4 Reframing 2.5 Coping-Fragen 2.6 Zirkulär-Fragen 2.7 Rollenwechsel 2.8 Externalisieren 2.10 SCORE 2.11 Beobachtungsaufgaben 2.12 Handlungsaufgaben 2.13 Vorhersageaufgaben		Nachbereitung		
		Einleitung / Situationsklärung		Entwicklung			Zusammenfassen / Abschlüssen	
		Zielklärung 3.15 VG erklärt Gesprächsablauf und -dauer 3.16 VG legt eigene Gesprächsziele dar, erfragt Ziele und Erwartungen von MA und fasst diese so zusammen, dass sich MA verstanden fühlt Situationsklärung 3.17 VG thematisiert durchgeführte Entwicklungsmaßnahmen sowie den Stand des/der MA im Entwicklungsprozess 3.18 VG thematisiert mit MA die Erreichung der Entwicklungsvereinbarungen aus Vorgespräch 3.19 VG leitet über zum aktuellen Gesprächsstand Reflexion des BG durch MA 4.19 MA reflektiert das gesamte BG und die eigene Beratungsleistung aus seiner/ihrer Sicht in den Dimensionen Prozess, Inhalt, Beziehung, Ergebnisse, Fallführung 4.20 MA reflektiert eigene Anteile am Gesprächsgeschehen (Erleben, Verhalten, Fähigkeiten, Kompetenzen, Wertvorstellungen etc.) 4.21 MA stellt diese Reflexionen in den Gesamtkontext des eigenen Entwicklungsprozesses und zieht entsprechende Schlüsse für die weitere Ausgestaltung der persönlichen Entwicklung Reflexion des BG durch VG 4.22 VG liefert eine differenzierte, ressourcenorientierte Fremdeinschätzung und unterstützt dadurch die Ausdifferenzierung eines realistischen Selbstbildes des/der MA (Ressourcen, Optimierungsbedarf) 4.23 VG streicht persönliche Stärken des/der MA heraus und bespricht mit ihr/ihm, wie MA darauf aufbauen kann 4.24 VG stellt eigene Aussagen in den Gesamtkontext des Entwicklungsprozesses des/der MA 4.25 VG fördert durch eine lösungsorientierte Gesprächsgestaltung (offene Fragen) Reflexion, Lernen und Verstehen auf beiden Seiten Gestaltung des weiteren Entwicklungsprozesses (> 30% Gesprächsanteil) 4.26 VG & MA arbeiten (wenig!) konkrete Entwicklungsbereiche heraus - d.h. Stärken, auf denen der/die MA aufbauen kann sowie Schwächen, in denen Optimierungsbedarf besteht - und setzen diese in Bezug zum gesamten Entwicklungsprozess des/der MA 4.27 VG unterstützt MA in der Definition SMARTer Entwicklungsziele sowie in der Ausarbeitung und Planung konkreter, erfolgversprechender Umsetzungsschritte (maximal 3 Entwicklungsschwerpunkte zu einem gegebenen Zeitpunkt) 4.28 VG macht bei Bedarf klare, nachvollziehbare Zielvorgaben und unterstützt MA bei der Ausarbeitung und Planung konkreter, erfolgversprechender Umsetzungsschritte (maximal 3 Entwicklungsschwerpunkte zu einem gegebenen Zeitpunkt) 4.29 VG stellt sicher, dass die nächsten Schritte sowie die Verantwortlichkeiten geklärt sind		5.9 MA reflektiert persönliche Erkenntnisse aus dem Gespräch 5.10 MA fasst Abmachungen und nächste Schritte zusammen 5.11 VG ergänzt bei Bedarf und schafft Klarheit über Vereinbarungen und weiteres Vorgehen 5.12 VG gibt MA Gelegenheit zur Klärung offener Fragen 5.13 VG fixiert den nächsten Termin 5.14 VG schafft Gelegenheit zur Gesprächsauswertung: wurden die anfangs definierten Ziele erreicht? Erwartungen erfüllt? 5.8 Verabschiedung				
6.12 VG drückt in seinem Verhalten Wertschätzung, Vertrauen und Verständnis gegenüber MA aus 6.13 VG zeigt authentisches Interesse an MA und dessen Perspektive (Haltung des Nicht-Wissens) 6.14 VG fördert Eigenständigkeit von MA durch aktiven Einbezug in Gespräch und Lösungsfindung 6.15 VG bringt eigene Kompetenz durch gezieltes Einbringen von Expertenwissen sowie professionelle Gestaltung des Gesprächs und des Entwicklungsprozesses zum Ausdruck 6.16 VG hält sich an die gesetzten Vorgaben, zeigt sich vertrauenswürdig & verlässlich		6.17 VG passt sich in verbaler und nonverbaler Sprache MA an (Pacing) 6.18 VG macht regelmässig Beziehungsangebote aus „Berater-Rolle“ heraus 6.19 VG geht akzeptierend auf das Erleben von MA ein 6.20 VG macht konkrete, ressourcenorientierte Komplimente 6.21 VG macht Rollenkonstellationen transparent 6.22 VG spricht Störungen und Konflikte offen, direkt und respektvoll an						

8.2 Definition Beratung RAV (Kanton Solothurn)

Beratung im RAV ist professionelle Unterstützung stellensuchender Personen.

Sie verfolgt das Ziel der raschen beruflichen Integration.

Sie gestaltet den Prozess der Stellenfindung.

Sie setzt die geltenden gesetzlichen Grundlagen um.

Sie vertritt die vom AWA definierten Werte.

Beratung im RAV:

- unterstützt und befähigt stellensuchende Menschen, eine auf ihre beruflichen Ziele und Ressourcen zugeschnittene, Erfolg versprechende Stellensuche zu betreiben.
- basiert auf einer wertschätzenden Beziehungsgestaltung und dem Verständnis des Menschen als eigenverantwortliches, lern- und veränderungsfähiges Wesen.
- setzt Grenzen, wo die Ziele der Stellensuchenden den gesetzlichen Rahmenbedingungen widersprechen und kommuniziert diese transparent.
- erfolgt mit wissenschaftlich anerkannten Methoden und Konzepten der Kommunikation und Beratung.