
1 Coaching in der Stellensuchendenberatung

Wie kann wirkungsvolles Coaching in der Beratung von Stellensuchenden eine erfolgreiche Wiedereingliederung unterstützen?

Luisa Beneke, Veronika Matzner & Dr. Peter Behrendt

Zusammenfassung

Eine 1-zu-1 Stellensuchendenberatung hat sich als wirksamste Methode zur schnellen und nachhaltigen Wiedereingliederung von Stellensuchenden erwiesen. Sie kann negative persönliche Konsequenzen der Arbeitslosigkeit vorbeugen und zu massiven staatlichen Kosteneinsparungen führen, weshalb sie sowohl sozialökonomisch als auch gesellschaftlich von hoher Relevanz ist. Neben einer reinen Fachberatung nimmt Coaching eine immer wesentlichere Rolle in der Stellensuchendenberatung ein. Welche konkreten Verhaltensweisen der Berater*innen dabei eine hohe Prozessqualität ausmachen, welche Wirkungen auf Seiten der Stellensuchenden entscheidend für den Beratungserfolg sein können und worauf es in der Arbeitsbeziehung zwischen beratender und stellensuchender Person ankommt, wird in diesem Kapitel im Überblick dargestellt. Die Erkenntnisse sind im Freiburger Modell der Stellensuchendenberatung zusammengefasst und bieten einen wichtigen Ausgangspunkt für zukünftige Forschung und praktische Implikationen.

Trailer Start

Weltweit wird die Anzahl von Arbeitslosen 2022 auf 205 Millionen geschätzt (Statista, 2022a), allein in Deutschland sind es 2,42 Millionen (Statista, 2022b). Auch wenn die Arbeitslosenquote in Deutschland seit 2005 sinkt und sich von 11,7 Prozent auf mittlerweile 5,3 mehr als halbiert hat (Statista, 2022b), bleibt das Thema der schnellen und nachhaltigen Wiedereingliederung von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt auch in Zukunft relevant. Grund hierfür ist die hohe Volatilität der heutigen Arbeitswelt, die von ständigem Wandel und zahlreichen neuen Entwicklungen geprägt ist (Balliester & Elsheikhi, 2018). Demographische Veränderungen, technologischer Fortschritt und Globalisierung wirken sich schon lange auf den Arbeitsmarkt und das Berufsleben vieler Menschen aus (Baruch, 2004). Hinzu kommen weltweite Krisen wie das Covid-19-Pandemiegeschehen oder der Klimawandel, die ganze Branchen signifikant verändern und deren Folgen zahlreiche Jobwechsel oder Arbeitsplatzverluste bewirken.

Darüber hinaus hat Arbeitslosigkeit weitreichende negative Auswirkungen – sowohl ökonomischer als auch persönlicher Art. Neben wirtschaftlichen Einbußen wie dem Verlust von Steuern und einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts, zählt der Verlust des Arbeitsplatzes heutzutage zu einem der größten Stressoren (Pelzer, Schaffrath & Vernaleken, 2014) und geht mit einer erhöhten Armut (Liu, Huang & Wang, 2014) sowie einem Anstieg psychischer und körperlicher Gesundheitsprobleme (Wanberg, 2012; Paul & Moser, 2009) einher.

All dies erfordert einen enormen Bedarf an Unterstützung stellensuchender Menschen. Die persönliche Beratung hat sich dabei als eine der effektivsten Maßnahmen zur schnellen und nachhaltigen Wiedereingliederung von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt erwiesen (Behrendt, Heuer & Göritz, 2019; Bloom, Hill & Riccio, 2001; Dolton & O’Neill, 2002; Whiston, Sexton & Lasoff, 1998). Dabei lässt sich eine Bewegung weg von einer rein administrativen Fachberatung hin zu einer individuell ausgerichteten Unterstützung durch Coaching in der Beratung von Stellensuchenden beobachten (vgl. Behrendt, Heuer & Göritz, 2019; Gasser & Röthlisberger, 2020; Liu et al., 2014).

Trailer Stop

1.1 Stellensuchendenberatung

1.1.1 Beratung und Coaching im Kontext der Arbeitslosigkeit

In vielen westlichen Ländern sind die Stellensuchenden bei Bezug von Arbeitslosenunterstützung verpflichtet, eigenverantwortlich nach einer Beschäftigung zu suchen und diese Bemühungen der Arbeitsagentur nachzuweisen. Gehen sie dieser Pflicht nicht nach und zeigen keine Arbeitsbemühungen, müssen sie mit Kürzungen des Arbeitslosengeldes oder Sperrzeiten, in denen kein Geld ausbezahlt wird, rechnen. Ergänzend zur finanziellen Unterstützung erhalten sie eine Beratung, die sie darin unterstützen soll, eine Stelle zu finden und wieder in den Arbeitsmarkt integriert zu werden.

Definition Start

Stellensuchendenberatung wird als Prozess definiert, in dem Stellensuchende darin unterstützt werden, ihre Fähigkeiten, Kompetenzen und Interessen zu identifizieren, berufliche Entscheidungen zu treffen und so die Entwicklung ihrer Karriere zu verbessern (Hooley, 2014; Whiston et al., 1998). In anderen Worten ermöglicht die Beratung den Stellensuchenden eine nachhaltige Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, indem sie das Verständnis über eigene Kompetenzen und Fähigkeiten fördert, die Anstellungsmotivation stärkt und die Umsetzung von Jobsuche-Kompetenzen erleichtert (Behrendt, Göritz & Heuer, 2019; Behrendt, Matz & Göritz, 2017). Um dies zu erreichen werden die Stellensuchenden in Beratungssitzungen durch Elemente aus Fachberatung und Coaching unterstützt (Behrendt, 2016).

Definition Stop

Es konnte gezeigt werden, dass die Stellensuchendenberatung schwerwiegende Konsequenzen von Arbeitslosigkeit vorbeugt (Liu et al., 2014; Paul & Moser, 2009; Whiston 2002; Whiston, Brecheisen & Stephens, 2003) und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Wiedereingliederung erhöhen kann (Behrendt, Göritz et al., 2019; Behrendt, Heuer et al., 2019; Meyer, 1995). Dabei erwiesen sich persönliche 1-zu-1 Beratungsgespräche als wirksamste und nachhaltige Intervention in der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit (Bloom et al., 2001; Dolton & O'Neill, 2002; Whiston et al., 1998). Sie sind beispielsweise effektiver als computer- und textbasierte Interventionen ohne beratende Person (Whiston, 2002; Whiston et al., 2003) oder finanzielle Anreize wie Wiedereinstellungsprämien (Meyer, 1995) oder Lohnzuschüsse (Fay, 1996). Begleitende persönliche Beratungssitzungen sind auch effektiver als eine engere Überwachung der Stellensuchenden (Bloom et al., 2001). Darüber hinaus kann eine persönliche 1-zu-1 Beratung der Stellensuchenden zu staatlichen Kosteneinsparungen führen, sodass sich die Investitionen bereits innerhalb eines Jahres refinanzieren lassen (Dolton & O'Neill, 2002; Meyer, 1995). Daher nehmen Beratungsgespräche eine Schlüsselrolle in der Arbeitsmarktpolitik vieler Länder ein (Hooley, 2014).

Die 1-zu-1 Stellensuchendenberatung umfasst dabei unterschiedliche Beratungsformen und Aufgaben der Berater*innen (Behrendt, Tertocha, Heuer & Aeschlimann, 2016). Im Sinne einer Fachberatung sind die Berater*innen dafür verantwortlich, den Stellensuchenden Informationen und gezielte Tipps zu Bewerbungsstrategien zu geben, klare Regeln zu kommunizieren, persönliche Ziele zu vereinbaren und entsprechende Anweisungen und Kontrollen (z.B. von Arbeitsbemühungen) durchzuführen. Daneben spielt auch Coaching eine immer wichtiger werdende Rolle in der Stellensuchendenberatung (Behrendt et al., 2016).

Definition Start

Coaching umfasst laut Definition drei Kernelemente: a) Eine 1-zu-1 Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee, b) mit dem Bestreben, berufliche oder persönliche Ziele herauszuarbeiten und zu erreichen und dabei c) einen Nutzen im organisatorischen, beruflichen oder persönlichen Kontext zu erzeugen (Behrendt, Mühlberger, Göritz & Jonas, 2021).

Definition Stop

Diese drei Elemente sind eindeutig auch in der Stellensuchendenberatung vorzufinden, weswegen Coaching als wichtiger Teil der Beratungssitzungen angesehen werden kann. So spielt die Arbeitsbeziehung eine entscheidende Rolle für den Beratungserfolg (siehe Abschnitt 1.1.2). Außerdem erarbeiten die Berater*innen

im Beratungsgespräch individuelle Wiedereingliederungsstrategien mit den Stellensuchenden und unterstützen sie bei Reflexionsprozessen und konkreten Entscheidungssituationen (Behrendt et al., 2016). Die Themen sind dabei häufig stark berufsbezogen, können aber auch andere Lebensbereiche betreffen, wenn es beispielsweise um die Gestaltung von Betreuungszeiten in der Familie oder das Pendeln zur möglichen Arbeitsstelle geht.

Den Berater*innen kommt somit eine entscheidende Aufgabe in der Unterstützung der Stellensuchenden bei ihrer Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu. Dabei stehen sie vor der Herausforderung, die Rollen der Fachberater*innen und Coaches zu vereinen (Behrendt et al., 2016) und gleichzeitig auch unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden (Gasser & Röthlisberger, 2020). Einerseits befinden sie sich von gesetzlicher Seite aus in einer kontrollierenden Rolle und müssen die Arbeitsbemühungen und Vermittlungsfähigkeiten ihrer Stellensuchenden überprüfen sowie Regelverstöße sanktionieren. Andererseits haben sie eine beratende und begleitende Rolle inne, an die häufig eine hohe Erwartung der Stellensuchenden geknüpft ist, dass die Berater*innen sie schnell und gezielt vermitteln. Diese unterschiedlichen Ansprüche und Erwartungen erschweren es den Berater*innen, sich ausreichend Zeit und Raum für eine individuelle Unterstützung der Stellensuchenden zu nehmen.

Hier wirkt sich der Zugewinn an Zeit durch die zunehmende Digitalisierung der heutigen Stellensuchendenberatung vorteilhaft aus (Gasser & Röthlisberger, 2020). Die Stellensuchenden finden mittlerweile viele Informationen online und können über automatisierte Zuweisungsprozesse passende offene Stellenausschreibungen zu ihren Bewerbungsprofilen finden. Dies ermöglicht den Berater*innen mehr Zeit und Raum für ein individuelles persönliches Gespräch. Generell ist eine Verschiebung davon, wie die Stellensuchendenberatung verstanden wird, zu beobachten: statt dem früher oftmals rein administrativen Prozess liegt heutzutage der Fokus vielmehr auf qualitativ hochwertigen Beratungsgesprächen mit Coaching-Elementen (vgl. Behrendt et al., 2016; Gasser & Röthlisberger, 2020; Liu et al., 2014). Dabei steht die individuelle Begleitung und die Arbeitsbeziehung zwischen der stellensuchenden und einer beratenden Person im Vordergrund.

1.1.2 Die Bedeutung der Arbeitsbeziehung

Während eine Teilnahme der Stellensuchenden an verpflichtenden Beratungssitzungen erzwungen werden kann, befindet sich das tatsächliche Engagement im Wiedereinstellungsprozess und im Beratungsgespräch außerhalb des direkten Einflussbereichs der Berater*innen (Behrendt, Heuer et al., 2019). Um die Stellensuchenden jedoch genau für dieses Engagement zu gewinnen, gilt es eine gute und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung zu den Stellensuchenden aufzubauen und zu stärken. Dies erfordert eine herzliche, persönliche und unterstützende Beziehungsbasis sowie Konsens über ein gemeinsames Ziel (Grawe, 2004; Wampold, 2015; Whiston, Rossier & Barón, 2016).

In der Psychotherapie ist der Effekt der Beziehung zwischen Therapeut*in und Patient*in bereits vielfach untersucht. Die langjährige Forschung zeigt, dass spezifische therapeutische Methoden den Therapieerfolg weniger beeinflussen als interventionsunabhängige generelle Faktoren wie die Beziehungsqualität, die insgesamt mehr als 70 Prozent der erwünschten Therapieeffekte erklären (Wampold, 2001). So zeigen Meta-Analysen, dass eine persönliche Arbeitsbeziehung, die eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht, eine der Hauptkomponenten für Therapieerfolg darstellt (Grawe, 2004; Wampold, 2015). Ebenso gilt im Coachingkontext die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee als essenziell für den Coachingerfolg (z.B. de Haan, Grant, Burger & Eriksson, 2016; Vandaveer, Lowman, Pearlman & Brannick, 2016) und dabei sogar als die Komponente, die Coaches am meisten beeinflussen können (Ianiro & Kauffeld, 2014).

Auch im Kontext der Stellensuchendenberatung spielt die Arbeitsbeziehung eine entscheidende Rolle für den Beratungserfolg und scheint ebenso robuste Effekte wie im Therapiekontext zu erzeugen. Verschiedene Studien betonen die Wichtigkeit der Beziehung zwischen Berater*innen und Stellensuchenden (Hawthorn & Alloway, 2009; Sheehy, Kumrai & Woodhead, 2011). In ihrer Forschungsübersicht zur Arbeitsbeziehung in der Stellensuchendenberatung kommen Whiston und Kolleg*innen (2016) auf eine Korrelation von durchschnittlich $r = -.30$ zwischen der Qualität der Arbeitsbeziehung und der Anzahl an Arbeitslosigkeitstagen. Eine weitere Studie zeigt, dass eine Beratungsbeziehung, die als persönlich wahrgenommen wird, den Anstellungserfolg um bis zu 50 Prozent erhöht (Bloom et al., 2001). Außerdem sind Beratungsinterventionen, die individuell auf die

Klient*innen abgestimmt sind und eine persönliche Beziehung stärken, effektiver als andere Interventionen, die zusätzliche Unterstützung anbieten (Meyer, 1995). Die Arbeitsbeziehung stellt somit eine relevante Komponente in der Stellensuchendenberatung dar, die einen entscheidenden Einfluss auf die Wirksamkeit von Coaching und Beratung haben kann und daher bei der Ausarbeitung erfolgsrelevanter Verhaltensweisen und Wirkungen im Folgenden berücksichtigt wird.

1.1.3 Präventionsfokus in der Stellensuche

Neben der Arbeitsbeziehung wirken sich auch Selbstregulationsstrategien auf das Verhalten und die Motivation von Personen aus und beeinflussen damit letztlich auch die Zusammenarbeit und den Beratungserfolg. Die Regulationsfokustheorie (Higgins, 1997; Shah, Higgins & Friedman, 1998) beschreibt zwei verschiedene Selbstregulationssysteme: das wachstumsorientierte Promotionsystem und das sicherheitsorientierte Präventionssystem. Diese beiden Systeme beeinflussen die Art und Weise wie Menschen die Welt wahrnehmen, welche Informationen sie fokussieren und welche Strategien sie zur Erreichung ihrer Ziele bevorzugen. Während Personen mit einem stärkeren Promotionsfokus sich an Wachstum, Veränderung und Erfolg ausrichten, streben diejenigen mit hohem Präventionsfokus nach Sicherheit und Vermeidung von Risiken oder Misserfolgen (Böhm & Jonas, 2016; Higgins, 1997; Shah et al., 1998). Auf welchen Regulationsfokus Personen zurückgreifen und ob sie aus dem Promotions- oder Präventionsfokus heraus handeln, hängt von ihrer Persönlichkeit und der jeweiligen Situation ab (Johnson & Wallace, 2011; Mühlberger, Böhm, Hansen, Behrendt, Wastian & Jonas, eingereicht). So reagiert dieser individuelle regulatorische Fokus schnell auf situative Einflüsse und passt das Verhalten entsprechend an.

Menschen im Promotionsfokus bevorzugen bei der Bearbeitung von Aufgaben risikoreiche Strategien zur Verbesserung und nehmen Veränderungsprozesse als Chance für Erfolg wahr (Mühlberger, Böhm et al., eingereicht). Sie gehen risikoreiche Handlungen ein, richten ihre Ziele und Verhaltensweisen an Idealen aus, reagieren besonders auf positive und abstrakte Informationen aus der Umwelt und sind von dem Bedürfnis nach Wachstum angetrieben. Menschen im Präventionsfokus hingegen bevorzugen wachsame, vorsichtige Strategien zur Bewältigung von Aufgaben und sind bestrebt, den Status quo zu erhalten. Sie nehmen mögliche Fallstricke und Misserfolge in Veränderungsprozessen wahr, richten ihre Ziele und Handlungen an Verpflichtungen aus, sind besonders empfänglich für negative und konkrete Informationen aus der Umwelt und werden vom Bedürfnis nach Sicherheit angetrieben.

Für die Verfolgung eines Ziels ist die Passung zwischen dem Regulationsfokus und situativen sowie persönlichen Charakteristika wichtig. Man spricht hier von dem sogenannten *regulatory fit* (Higgins, 2005). So kann beispielsweise der Coachingerfolg erhöht werden, indem die Coaches ihren Stil (promotionsorientiert vs. präventionsorientiert) an den jeweiligen Regulationsfokus ihrer Klient*innen anpassen (Mühlberger, Böhm et al., eingereicht). Für die Stellensuchendenberatung würde dies bedeuten, dass die Berater*innen sich ebenfalls in der Begleitung ihrer Stellensuchenden auf deren Regulationsfokus ausrichten sollten.

Stellensuchende sind häufig sehr schweren und belastenden Rahmenbedingungen, die der Verlust des Arbeitsplatzes mit sich bringt, ausgesetzt. Sie finden sich häufig in Situationen, die von negativen Erfahrungen und Misserfolgen geprägt sind, wieder. Beispielsweise wenn sie trotz zahlreicher Bewerbungen eine Absage nach der anderen erhalten. Hinzu kommt, dass der Verlust des Arbeitsplatzes die materielle Sicherheit, soziale Identität und das Selbstwertgefühl von Menschen bedroht (Schöb, 2021). Diese situativen Einflüsse und Rahmenbedingungen beeinflussen den Regulationsfokus der Stellensuchenden (Johnson & Wallace, 2011). So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass das Streben nach Sicherheit mit einem Präventionsfokus einhergeht (Wallace & Chen, 2006). Da es für die Stellensuchenden gilt Misserfolge zu vermeiden und nach materieller wie sozialer Sicherheit zu streben, wird der Präventionsfokus ihre Wahrnehmung der Umwelt prägen und sich auf ihre Handlungsstrategien auswirken. Dies bringt Implikationen (siehe Abschnitt 1.3.2) für das Verhalten der Berater*innen, die Arbeitsbeziehung und den Beratungserfolg mit sich.

1.2 Ableitung eines integrativen Modells

Der Erfolg einer Stellensuchendenberatung kann von ganz unterschiedlichen Faktoren abhängen. So haben beispielsweise Kontextbedingungen wie die Höhe der Arbeitslosenquote oder der Chancen auf dem Arbeitsmarkt für bestimmte Branchen einen Einfluss darauf, wie schnell Stellensuchende einen Job finden könnten. Hinzu kommen Prozessfaktoren, wie die Häufigkeit der Beratungssitzungen oder auch das Format, die den Beratungserfolg beeinflussen. Hier konnte beispielsweise gezeigt werden, dass 1-zu-1 Formate effektiver sind als computer- und textbasierte Interventionen (Whiston, 2002; Whiston et al., 2003) oder finanzielle Anreize (Fay, 1996; Meyer, 1995). In einer solchen 1-zu-1 Stellensuchendenberatung ist letztlich das Verhalten der Berater*innen und der Stellensuchenden entscheidend, weswegen im Folgenden beide Perspektiven näher beleuchtet und erfolgsrelevante Verhaltensweisen der beratenden und der stellensuchenden Person herausgearbeitet werden.

1.2.1 Erfolgsrelevantes Berater*innen-Verhalten

Behrendt und Kolleg*innen (Behrendt, Göritz et al., 2019; Behrendt, Heuer et al., 2019) nutzten die Erkenntnisse zu allgemeinen Wirkfaktoren aus dem Bereich der Psychotherapie (Grawe, 2004, 2007; Wampold, 2001, 2015) als Ausgangslage für die Ableitung von erfolgsrelevantem Berater*innen-Verhalten in der Stellensuchendenberatung. In ihrer ersten Studie konnte die Prozessqualität der Stellensuchendenberatung als Prädiktor der Wiedereingliederung von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt bestätigt werden (Behrendt, Göritz et al., 2019). Konkret sagte eine höhere Bewertung der Prozessqualität von Beratungssitzungen durch Führungskräfte eine um knapp 19 Tage schnellere Wiedereingliederung von 444 Stellensuchenden vorher. Hochgerechnet auf die gesamte Schweiz entspricht dies jährlichen Einsparungen von 418 Millionen Schweizer Franken Arbeitslosengeldern. Die Prozessqualität scheint damit einen substanziellen Einfluss auf den Beratungserfolg und sozialökonomische Konsequenzen zu haben.

In einer weiteren Studie haben sich Behrendt, Heuer und Göritz (2019) die Prozessqualität detaillierter angeschaut und herausgearbeitet, welche Verhaltensweisen der Berater*innen im Beratungsgespräch entscheidend für eine erfolgreiche Wiedereingliederung der Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt sind. Dazu wurden insgesamt 32 Videoaufzeichnungen von Beratungssitzungen aus drei Schweizer Arbeitsämtern ausgewertet und das darin gezeigte Verhalten der Berater*innen durch ausgebildete Videoanalyst*innen ausgewertet. Basierend auf dem Transfer der Forschung zur therapeutischen Wirksamkeit auf den Kontext von Coaching in der Stellensuchendenberatung wurden dabei drei Erfolgsfaktoren theoretisch abgeleitet: 1) Prozessführung geben, 2) kooperativ begleiten und 3) Ressourcen aktivieren.

- 1) Bei dem Erfolgsfaktor *Prozessführung geben*, kommt es insbesondere darauf an, dass die Berater*innen den Prozess klar strukturieren und erklären, inwiefern dieser die Stellensuchenden unterstützt. Sie zeigen professionelle Kompetenzen, begleiten die Stellensuchenden souverän durch den Prozess und vermitteln dabei Sicherheit.
- 2) Bei der *kooperativen Begleitung* geht es darum, auf die Anliegen der Stellensuchenden einzugehen und sie in ihren Kernmotiven, Bedürfnissen und Zielen zu unterstützen. Dabei sind die Berater*innen geduldig, geben den Stellensuchenden Zeit und Raum und betonen den Wert der eigenen Beiträge der Stellensuchenden für den Beratungserfolg.
- 3) Bei dem dritten Erfolgsfaktor der *Ressourcenaktivierung* geht es um Wertschätzung der Stellensuchenden und ihrer Stärken und darum, ihr Selbstvertrauen und ihre Zuversicht zu erhöhen. Die Berater*innen erhöhen die Selbstwirksamkeit der Stellensuchenden und erkennen ihre Leistung an. Sie fördern das Erleben persönlicher Stärken, zeigen Empathie und vermitteln Probleme als Herausforderung oder Chance.

Das Ergebnis der Studie von Behrendt, Heuer und Göritz (2019) zeigt, dass eine höhere Beratungsqualität im Sinne des Erfolgsfaktors Prozessführung geben eine schnellere Wiedereingliederung der Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt vorhersagt. Auf der Verhaltensebene bedeutete dies, dass die Stellensuchende weniger

Taggelder erhielten und damit weniger Tage arbeitslos waren, wenn ihre Berater*innen mehr Prozessführung gaben ($r = -.58$). So fanden sie im Durchschnitt mehr als 7 Wochen früher eine Anstellung. Hochgerechnet würde eine entsprechende Verkürzung der Arbeitslosigkeit allein in der Schweiz zu staatlichen Kosteneinsparungen von 830,8 Millionen Schweizer Franken pro Jahr führen. Der Faktor Prozessführung kann somit als eine etablierte Komponente der Prozessqualität in der Stellensuchendenberatung betrachtet werden (Behrendt, Heuer et al., 2019). Die Faktoren kooperative Begleitung und Ressourcenaktivierung wiesen Effektstärken von $r = -.19$ und $r = -.12$ auf, die nicht signifikant wurden, aber die erwartete Richtung aufzeigten: je stärker die beiden Faktoren ausgeprägt waren, desto schneller fanden die Stellensuchenden eine Wiederanstellung.

Dass der Erfolgsfaktor Prozessführung geben den stärksten Effekt auf den Beratungserfolg hatte, deckt sich mit den Annahmen der Regulationsfokustheorie (Higgins, 1997; Shah et al., 1998; Mühlberger, Böhm et al., eingereicht). Diese legen nahe, dass sich bei Stellensuchenden im Präventionsfokus eine präventionsorientierte Beratung als besonders hilfreich erweist. So können Berater*innen insbesondere durch eine ausgeprägte Prozessführung – z. B. indem sie eine klare Struktur vorgeben und Sicherheit ausstrahlen – an die sicherheitsorientierten Bedürfnisse der Stellensuchenden anknüpfen und ihnen damit Orientierung geben sowie Vertrauen schaffen. Dies erhöht den regulatory fit zwischen Beratungsstil und Verhalten der Berater*innen einerseits und dem Regulationsfokus der Stellensuchenden andererseits.

Die Erkenntnisse zur Prozessqualität in Beratungsgesprächen (Behrendt, Göritz et al., 2019; Behrendt, Heuer et al., 2019) stimmen mit bisherigen Studienergebnissen zu Vorteilen von Beratungsinterventionen (Dolton & O’Neill, 2002) überein. Sie bestätigen, dass sich eine hohe Prozessqualität in Beratungen auszahlt und die damit einhergehenden Einsparungen sogar die Investitionen innerhalb eines Jahres übersteigen können. Zusätzlich legt eine Forschungsübersicht zur Arbeitsbeziehung in der Stellensuchendenberatung (Whiston et al., 2016) nahe, dass beziehungsorientierte Faktoren einen entscheidenden Einfluss haben und durchschnittlich einen Zusammenhang von $r = -.30$ zwischen der Qualität der Arbeitsbeziehung und der Anzahl an Arbeitslosigkeitstagen bestätigen. All dies spricht dafür, dass neben der Prozessführung auch die Faktoren kooperative Begleitung und Ressourcenaktivierung eine zentrale Rolle in der Beratungsqualität und für den Erfolg der Stellensuchendenberatung haben.

Darüber hinaus weisen Studien aus dem Coachingkontext darauf hin, dass ein weiterer Faktor entscheidend für den Beratungserfolg ist. Neben den drei Erfolgsfaktoren ist es wichtig, dass einprägsame Erfahrungen im Gespräch erzeugt werden, damit das Coachverhalten nachhaltige Effekte im Alltag erzeugt (Behrendt et al., 2021). Solche einprägsamen Erlebnisse im Coaching stoßen nachhaltige Veränderungen bei den Coachees an und werden dadurch über die Sitzung hinaus besser von ihnen erinnert, stabilisiert und in ihr Alltagsleben übertragen. Neurologische Modelle bilden die Grundlage für diesen Zusammenhang und bestärken die Relevanz von Erfahrungen, die auf unterschiedlichen Ebenen (gedanklich, emotional und körperlich) verarbeitet und erinnert werden (Bucci, 1997, 2002; Damasio, 2003). So helfen ganzheitliche Erfahrungen dem späteren Abruf von Erinnerungen und den Transfer auf andere Kontexte.

Gerade im Beratungskontext ist diese Übertragung essenziell, da die Zielerreichung (einen Job finden) außerhalb des Beratungssettings angegangen wird. Es kommt letztlich darauf an, wie die Stellensuchenden aus dem Gespräch hinaus gehen, was sie mitnehmen und wie sie es umsetzen. Dafür ist es wichtig, dass auch sie ihre Themen ganzheitlich erfahren und einprägsame Erlebnisse im Beratungsgespräch haben, sodass sie ihre Erkenntnisse und erarbeiteten Strategien aus der Beratungssitzung auf ihr Alltagsleben übertragen können.

- 4) Die Berater*innen erzeugen *einprägsame Erlebnisse*, indem sie die Gefühle der Stellensuchenden involvieren und ihre Themen ganzheitlich und möglichst kontextnah erfahrbar machen. Sie stellen die besondere Bedeutung von Erlebnissen, Erkenntnissen und Fortschritten der Stellensuchenden heraus. Die Berater*innen arbeiten darauf hin, dass Körpererfahrungen, Emotionen und innere Bilder in der Beratungssitzung hervorgerufen werden, so dass sie einen späteren Abruf und eine Übertragung in Alltagssituationen erleichtern. Dies gelingt zum Beispiel durch Rollenspiele, emotionale oder bildhafte Metaphern und Geschichten, Fantasiereisen, Aufstellungen, Bodyscan oder Focussing.

Abschließend lassen sich auf Basis von theoretischen Ableitungen aus dem Therapie- und Coachingkontext sowie ersten Studienergebnissen in der Stellensuchendenberatung vier erfolgsrelevante Verhaltensweisen der Berater*innen festhalten: die drei beziehungsorientierten Faktoren Prozessführung geben, kooperativ begleiten und Ressourcen aktivieren sowie der veränderungsorientierte Faktor einprägsame Erlebnisse.

1.2.2 Erfolgsrelevantes Stellensuchenden-Verhalten als Wirkindikator

Studien aus dem Psychotherapiekontext legen nahe, dass klientenbezogene Variablen – wie z. B. Kooperation, Beitrag zur Arbeitsbeziehung, interaktive Mitarbeit oder Offenheit – entscheidender für den Therapieerfolg sind als das Verhalten der Therapeut*innen oder bestimmte Techniken (Bohart & Tallman, 2010; Wampold, 2001). Klient*innen werden sogar als aktive Selbstheiler*innen angesehen (Corey, 2009). In vielen Coaching- und Beratungsansätzen, wie beispielsweise der personenzentrierten Gesprächsführung nach Rogers (1957), wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch für sich selbst am besten in der Lage ist, Lösungen für Probleme herauszuarbeiten und damit einen entscheidenden Einfluss auf den Beratungserfolg zu nehmen.

Um das relevante Verhalten auf Klient*innen-Seite im Kontext der Stellensuchendenberatung analysieren zu können, wurde das *Freiburger Modell des Stellensuchendenverhaltens* entwickelt (Beneke, 2020). Es wird angenommen, dass die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der Berater*innen eine positive Wirkung auf die Stellensuchenden haben – im Sinne einer aktiveren Beteiligung und effektiveren Arbeitsbeziehung sowie mehr Positivität (Behrendt et al., 2021). Die Erwartung, dass eine aktive Beteiligung am Beratungsprozess helfen wird, konnte mehrfach als erfolgsrelevanter Faktor herausgearbeitet werden (Grawe, 2004; Wampold, 2001; 2015). Es braucht ein *vertrauensvolles Einlassen* der Stellensuchenden sowohl auf den Prozess als auch auf die beratende Person (Beneke, 2020). Dieses Einlassen der Stellensuchenden sowie ihre aktive Beteiligung ist der erste wichtige Schritt im Beratungsprozess (Beneke, 2020).

Eine effektive Arbeitsbeziehung zeigt sich auf Seiten der Stellensuchenden in einer *eigenverantwortlichen Mitarbeit* (Beneke, 2020). Darüber hinaus ist eine *aktive Positivität* entscheidend, damit die Stellensuchenden nach der Beratung Besprochenes selbstbewusst und aktiv anwenden und in der Stellensuche einsetzen können. Dafür helfen beispielsweise aktivierte Ressourcen (Grawe, 2004; Wampold, 2001) oder eine erhöhte Selbstwirksamkeit (Liu et al., 2014; Kanfer, Kantrowitz & Wanberg, 2001).

Diese drei Facetten bilden die beziehungsorientierten Wirkindikatoren auf Seiten der Stellensuchenden (Beneke, 2020):

- 1) Vertrauensvolles Einlassen: Die Stellensuchenden haben ein hohes Vertrauen in die Berater*innen und den Prozess. Sie nehmen die Unterstützung der Berater*innen an und lassen sich auf das Vorgehen im Beratungsprozess ein.
- 2) Eigenverantwortliche Mitarbeit: Die Stellensuchenden arbeiten engagiert und konstruktiv in der Beratung mit. Sie tragen eigenverantwortlich etwas zum Beratungsprozess bei.
- 3) Aktive Positivität: Die Stellensuchenden sind selbstsicher und nehmen eine zuversichtliche Grundhaltung ein. Sie können mitgebrachte Stärken und Fähigkeiten für den Beratungsprozess nutzen, um die Stellensuche zielorientiert anzugehen.

Letztlich soll durch eine wirksame Beratung und eine gute Beratungsbeziehung die Stellensuche unterstützt werden. Laut dem Rubikon-Modell (Achtziger & Gollwitzer, 2008) folgen in einem zielorientierten Handlungsprozess vier Handlungsphasen aufeinander: Bewerten, Abwägen, Planen und Handeln (Beneke, 2020; Mühlberger, Jonas & Behrendt, eingereicht). In der Phase des Bewertens schauen Menschen zurück und bewerten ihre bisherigen Erfahrungen und Verhaltensweisen. Das hilft ihnen, ein vertieftes *Verständnis* über ihre aktuelle Situation, relevante Einflussfaktoren und nachfolgende, erwünschte Ziele zu erlangen. In der Phase des Abwägens werden sich Menschen über ihre Wünsche bewusst und wählen schließlich ein konkretes Ziel aus. Dies ist der Moment, in dem der Rubikon überschritten und die *Motivation*, das Ziel zu verfolgen, gestärkt wird. In der Planungsphase konzentrieren sich die Menschen auf die Umsetzung – sie verbessern ihre *Handlungskompetenz* und planen die Verwirklichung ihres gewählten Ziels. Schließlich folgt die Umsetzung in der Handlungsphase außerhalb des Beratungsgesprächs.

Viele weitere Studien bestätigen, dass eine Stellensuchendenberatung diese drei Elemente – Verständnis, Motivation und Handlungskompetenz – begünstigt (vgl. Bernaud, Gaudron & Lemoine, 2006; Davidson, Nitzel, Duke, Baker & Bovaird, 2012; Liu et al., 2014; Perdrix, Stauffer, Masdonati, Massoudi & Rossier, 2012). Basierend auf diesen Theorien und Befunden sowie in Anlehnung an die zielorientierten Verhaltensweisen der beratenden Person (Behrendt et al., 2021) lassen sich drei zielorientierten Wirkindikatoren abgeleitet (Beneke,

2020):

- 4) Vertieftes Verständnis: Die Stellensuchenden verarbeiten Informationen, reflektieren und explorieren sich selbst, den Prozess sowie den Arbeitsmarkt und erlangen neue Erkenntnisse.
- 5) Gestärkte Anstellungsmotivation: Die Stellensuchenden sind motiviert, eine Anstellung zu finden. Sie haben klare realistische Ziele und weisen eine hohe Umsetzungslust auf.
- 6) Aktivierte Bewerbungskompetenz: Die Stellensuchenden gehen handlungsorientiert vor und entwickeln und verbessern ihre Vorgehensweisen und Strategien zur Stellensuche. Sie planen nächste Schritte für den Bewerbungsprozess und zeigen einen hohen Handlungswillen.

Zuletzt sind analog zum Verhalten der Berater*innen und begründet durch neurologische Modelle und die Bedeutung ganzheitlicher Erfahrungen auch auf der Seite der Stellensuchenden einprägsame Erlebnisse relevant (Beneke, 2020). Dieser Wirkindikator ist förderlich für die beziehungs- und zielorientierten Verhaltensweisen und beeinflusst damit auch die Zielerreichung:

- 7) Einprägsame Erlebnisse: Die Stellensuchende spüren die persönliche Relevanz der Arbeitslosigkeit und der behandelten Beratungsthemen, sie erleben diese ganzheitlich und zeigt Gefühle.

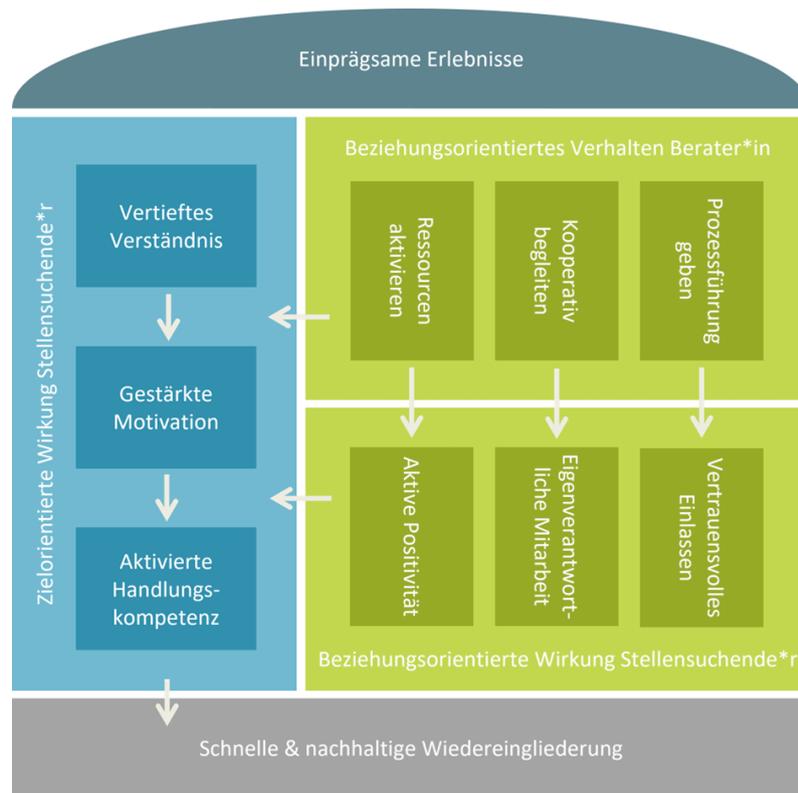
Diese sieben theoretisch abgeleiteten Wirkindikatoren wurden in der Praxis bereits durch eine Expertenvalidierung bestätigt und als sehr verständlich, stringent, plausibel und relevant beurteilt (Beneke, 2020). Sie bilden die Grundlage für die Zusammenführung mit den erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der Berater*innen und für nachfolgende Wirksamkeitsforschungen sowie Implikationen für die Praxis, wie in den folgenden Abschnitten beschrieben.

1.2.3 Freiburger Modell der Stellensuchendenberatung

Die beschriebenen erfolgsrelevanten Verhaltensweisen fokussieren sich jeweils auf eine der beiden Gesprächsparteien in der Beratung: entweder auf das Verhalten der Berater*innen oder das Verhalten der Stellensuchenden. Doch wenn man Interaktionen zwischen zwei Menschen beobachtet, lässt sich erkennen, dass es eine starke gegenseitige Wechselwirkung gibt: Je nachdem, wie sich Person A verhält, erzeugt dies eine Wirkung bei Person B, die wiederum das Verhalten von Person B bestimmt und so weiter. Daher werden im Folgenden bisherige Erkenntnisse und theoretische Ableitungen zusammengefasst und die Zusammenhänge aus Verhalten der Berater*innen und Wirkung auf Seiten der Stellensuchenden im *Freiburger Modell der Stellensuchendenberatung* (siehe Abbildung 1) integriert.

Abbildung 1

Freiburger Modell der Stellensuchendenberatung.



Mühlberger, Jonas und Behrendt (eingereicht) konnten zeigen, dass der Faktor Prozessführung geben die Basis für Coachingerfolg ist und die Zielerreichung einen Monat nach dem Coaching vorhersagt. Dieser Effekt wurde durch die beiden Faktoren kooperative Begleitung und Ressourcenaktivierung vermittelt. Die Autor*innen schließen daraus, dass eine klare und überzeugende Prozessführung durch die Coaches die Coachees motiviert, sich auf den Prozess einzulassen und mitzumachen. Auch in der Stellensuchendenberatung konnte dieser Zusammenhang bestätigt werden: der Faktor Prozessführung ermöglicht, dass sich Stellensuchende innerhalb des Beratungsgesprächs sowohl auf die beratende Person als auch auf den Prozess vertrauensvoll einlassen können (Beneke, 2020). Dies begünstigt positive Erwartungen der Stellensuchenden, dass ihre aktive Mitarbeit im Prozess helfen wird, schneller eine Stelle zu finden (Behrendt, Heuer et al., 2019).

Infolgedessen können Coaches ihre Coachees kooperativ begleiten, indem die beratende Person die Stellensuchenden individuell berät und sie in ihren persönlichen Zielen und Beiträgen unterstützt (Behrendt, Heuer et al., 2019). Dieser sehr individuelle, einbeziehende und unterstützende Beratungsansatz, der die Arbeitsbeziehung stärkt, fördert das aktive Engagement der Coachees (Mühlberger, Jonas et al., eingereicht). Auch im Beratungskontext konnte immer wieder gezeigt werden, dass Berater*innen erfolgreicher sind, wenn sie die Motive (Grawe, 2007; Kanfer et al., 2001), Bedürfnisse und Ziele (Behrendt, 2006; Wampold, 2001; 2015) persönlich unterstützen. Dementsprechend ermöglicht auch hier eine kooperative Begleitung durch die Berater*innen den Stellensuchenden Freiräume und Flexibilität darin, wie sie ihre individuellen Bedürfnisse erfüllen (Behrendt, Heuer et al., 2019) und ermöglicht es ihnen, ihre eigenen Gedanken und Lösungen zu erkunden (Behrendt, 2006; Wampold, 2015). Die erkennbare Wirkung im Gespräch wird entsprechend eine eigenverantwortliche Mitarbeit der Stellensuchenden sein (Beneke, 2020).

Wenn Klient*innen sich vertrauensvoll einlassen und eigenverantwortlich mitarbeiten, können sich die Coaches auf die Aktivierung der Ressourcen fokussieren, was weiterhin zu einem erfolgreichen Coaching führt (Mühlberger, Jonas et al., eingereicht). Die Coaches können aus den Gedanken, Ideen, Zielen und Verhaltensweisen der Klient*innen diese herausgreifen, die für eine erfolgreiche Stellensuche funktional sind, und diese Ressourcen bewusst machen und gezielt verstärken. Auch die Beratung von Stellensuchenden wird dadurch gefördert, dass die beratende Person die intrapersonalen und für die Arbeitssuche nützlichen Ressourcen der Stellensuchenden aktiviert (Kanfer et al., 2001). Hierbei hilft es eine positive Beziehung zu den Klient*innen herzustellen, ihre Aufmerksamkeit auf ihre Ressourcen zu erhöhen und sie für die Zielerreichung einzusetzen (Mühlberger, Jonas et al., eingereicht). Dabei sagt die Selbstwirksamkeit in Bezug auf die Stellensuche, den Anstellungserfolg vorher (Liu et al., 2014). Die Wirkung einer Ressourcenaktivierung zeigt

sich im Beratungsgespräch auf Seiten der Stellensuchenden durch eine aktive Positivität (Beneke, 2020).

Die drei erfolgsrelevanten Verhaltensweisen Prozessführung geben, Kooperativ begleiten und Ressourcen aktivieren beschreiben *beziehungsorientierte Verhaltensweisen* der Berater*innen, da sie auf unterschiedliche Art und Weise einen positiven Einfluss auf die Arbeitsbeziehung zwischen stellensuchender und beratender Person haben (Behrendt et al., 2021; Behrendt, Heuer et al., 2019). Für die beziehungsorientierten Verhaltensweisen der Berater*innen und Stellensuchenden werden folgende Ableitungen getroffen:

- 1) Eine klare Prozessführung durch die Berater*innen ermöglicht ein vertrauensvolles Einlassen der Stellensuchenden.
- 2) Eine kooperative Begleitung durch die Berater*innen begünstigt eine eigenverantwortliche Mitarbeit der Stellensuchenden.
- 3) Aktivieren die Berater*innen die Ressourcen der Stellensuchenden, so erzeugt dies eine aktive Positivität.

Studien konnten zeigen, dass sich mehr Varianz der Zielerreichung aufklären lässt, wenn auch die wahrgenommene effektive Arbeitsbeziehung berücksichtigt wird (Mühlberger, Jonas et al., eingereicht). Diese wird durch die drei beziehungsorientierten Faktoren begünstigt und ermöglicht wiederum drei *zielorientierte Wirkungen* bei den Stellensuchenden: vertieftes Verständnis, gestärkte Motivation und verbesserte Handlungskompetenz (Beneke, 2020; Mühlberger, Jonas et al., eingereicht). Diese zielorientierten Wirkungen erhöhen direkt den wahrgenommenen Coachingfortschritt und die Zielerreichung der Stellensuchenden. Die beziehungsorientierten Verhaltensweisen der Beratenden begünstigen hingegen die Zielerreichung nur indirekt über eine effektive Arbeitsbeziehung und daraus resultierende zielorientierte Wirkungen (Behrendt et al., 2021). Somit werden weiterhin folgende Ableitungen getroffen:

- 4) Die beziehungsorientierten Verhaltensweisen Prozessführung geben, kooperativ begleiten und Ressourcen aktivieren begünstigen auf Seiten der Stellensuchenden die drei zielorientierte Wirkungen: vertieftes Verständnis, gestärkte Motivation und aktivierte Handlungskompetenz.

Neben den beziehungsorientierten und zielorientierten Faktoren kommt ein weiterer hinzu, der gewissermaßen über allem steht: der Faktor einprägsame Erlebnisse. Um nachhaltige Effekte mit dem Coaching zu erzielen, sollte das Coachverhalten einen Transfer vom Coachingsetting in das persönliche Leben der Coachees ermöglichen. Das Erzeugen von einprägsamen Erfahrungen während des Coachings oder der Beratung erhöht die nachhaltigen Effekte aktiv und begünstigt, dass sich die Klient*innen an die Inhalte erinnern, diese umsetzen und beibehalten (Behrendt et al., 2021). Diese einprägsamen Erlebnisse fördern die *veränderungsorientierten Verhaltensweisen* der Berater*innen, die wiederum eine *veränderungsorientierte Wirkung* bei den Stellensuchenden auslösen können. Dementsprechend wird weiterhin folgende Ableitung getroffen:

- 5) Einprägsame Erlebnisse sind ganzheitlichen Erfahrungen im Beratungsgespräch, die über den beziehungs- und zielorientierten Faktoren stehen. Sie spielen eine wichtige Rolle für den Transfer über die Beratungssitzung hinaus und beeinflussen somit den gesamten Beratungsprozess und letztlich auch die Wiedereingliederung.

Der individuelle Beratungserfolg im Sinne einer schnellen und nachhaltigen Wiedereingliederung steht als finales Ziel der Stellensuchendenberatung am Schlusspunkt des Modells. Die letzte Ableitung ist entsprechend:

- 6) Sowohl die beziehungsorientierten als auch die zielorientierten Verhaltensweisen haben einen positiven Einfluss auf eine schnelle und nachhaltige Wiedereingliederung der Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt.

1.3 Empfehlungen und Fazit

Eine 1-zu-1 Beratung ist die wirksamste Methode für eine schnelle und nachhaltige Wiedereingliederung von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt (Bloom et al., 2001; Dolton & O'Neill, 2002; Whiston, 2022; Whiston et

al., 2003). Die bisherigen Studien über die Prozessqualität der Stellensuchendenberatung (Behrendt, Göritz et al., 2019), das Verhalten der Berater*innen (Behrendt, Heuer et al., 2019) und die Wirkung auf die Stellensuchenden (Beneke, 2020) sowie deren unterschiedlichen Regulationsfokus (Mühlberger, Böhm et al., eingereicht) legen nahe, dass Stellensuchendenberatung mehr ist als ein rein administrativer Prozess. Für eine zielorientierte Stellensuchendenberatung kommt es vielmehr auf individuelle, qualitativ hochwertige Beratungsgespräche (Behrendt et al., 2016; Gasser & Röthlisberger, 2020) und eine effektive Arbeitsbeziehung (Whiston et al., 2016) an.

Welche konkreten Verhaltensweisen dabei entscheidend für eine schnelle und nachhaltige Wiedereingliederung von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt sein können, wurde im *Freiburger Modell der Stellensuchendenberatung* zusammengefasst und konnte in Teilen auch schon validiert werden. Eine klar strukturierte, ressourcenorientierte und individuell unterstützende Begleitung der Stellensuchenden durch die Berater*innen scheint dabei relevant zu sein. Ergänzend wurden wichtige Wirkindikatoren herausgearbeitet, die auf Seiten der Stellensuchenden entscheidend für eine erfolgreiche Wiedereingliederung sein könnten. Das Modell bietet einen wichtigen Ausgangspunkt für nachfolgende Forschung und Implikationen für die Praxis.

1.3.1 Zukünftige Studien

In einem nächsten Schritt sollte das theoretisch abgeleitete Modell wissenschaftlich überprüft werden. Zukünftige Studien können auf den bisherigen Erkenntnissen aufbauen und diese weiter präzisieren. Während die drei beziehungsorientierten Erfolgsfaktoren bereits mehrfach untersucht und bestätigt wurden, gibt es bisher noch keine klare Evidenz dazu, welche Rolle die zielorientierten Faktoren spielen. Außerdem wäre es interessant mehr darüber zu erfahren, welche Wirkungen auf Seiten der Stellensuchenden entscheidend für den Beratungserfolg sind. Folgestudien könnten dann untersuchen, welche Verhaltensweisen der Berater*innen die erfolgsrelevanten Wirkungen auf Seiten der Stellensuchenden erzeugen und wie dabei präventions- und promotionsfokussierte Denkweisen hineinspielen.

1.3.2 Praktische Implikationen

Sollten sich die Verhaltensweisen und Wirkindikatoren bestätigen, können sie ein hilfreicher Ansatzpunkt für praktische Verbesserungsmaßnahmen sein. Um die Gesprächsqualität zu erhöhen, empfehlen wir Berater*innen darin zu trainieren, die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen in den eigenen Beratungsstil zu integrieren. So sollten Arbeitsämter und Jobcenter Verhaltenstrainings und -feedbacks sowie Coachings anbieten, welche die relevanten Verhaltenskompetenzen der Berater*innen fördern und stärken (Fukkink, Trienekens & Kramer, 2011). Auch Führungskräfte im Beratungskontext können die Entwicklung ihrer Mitarbeiter*innen dahingehend fördern, dass sie die erfolgskritischen Verhaltensweisen durch gezieltes Verhaltensfeedback stärken. Ebenso können die erfolgsrelevanten Verhaltensweisen bereits bei der Neueinstellung und Auswahl der Berater*innen sowie ihrer Bewertung und Entwicklung berücksichtigt werden (Behrendt, Heuer et al., 2019).

Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Stellensuchenden individuell bei ihrem Ziel, wieder eine Anstellung zu finden, unterstützt werden und dabei auf ihre Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Reaktionen eingegangen wird. Um die Berater*innen auf die erwünschten Wirkungen bei ihren Stellensuchenden zu sensibilisieren, hat sich die Methode des Video-Feedbacks (Behrendt & Heuer, 2016) als wirksam erwiesen. Dabei werden Berater*innen darin geschult, in Videoaufnahmen von Beratungssitzungen auf die durch ihr eigenes Verhalten ausgelöste Wirkung bei den Stellensuchenden zu achten und daraus persönliche Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten.

Conclusion Start

1.3.3 Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Stellensuchendenberatung mehr ist als ein rein administrativer Prozess, sondern vielmehr Fachberatung und Coaching vereint und damit gesellschaftliche und sozialökonomische Chancen mit sich bringt. Eine schnelle und nachhaltige Wiedereingliederung hat weitreichende positive Auswirkungen auf die persönliche Lebenssituation vieler Menschen, indem sie negative Konsequenzen durch eine Arbeitslosigkeit verringert (Liu et al., 2014; Paul & Moser, 2009; Whiston 2002; Whiston et al., 2003). Gleichzeitig führt eine erfolgreiche Stellensuchendenberatung zu massiven ökonomischen Einsparungen für den Staat (Behrendt, Göritz et al., 2019; Behrendt, Heuer et al., 2019; Dolton & O’Neill, 2002; Meyer, 1995). Das vorgeschlagene Freiburger Modell der Stellensuchendenberatung kann dabei ein entscheidender Ausgangspunkt für weitere Vertiefungen sein und bietet einen hilfreichen Ansatz, wie die durch die Digitalisierung zunehmend freiwerdenden Ressourcen für ein wirkungsvolles und erfolgreiches Coaching in der Beratung von Stellensuchenden eingesetzt werden können.

Conclusion Stop

Questions Start

Reflexionsfragen

- 1) Welche Verhaltensweisen von Berater*innen im Beratungsgespräch sind relevant für eine erfolgreiche Wiedereingliederung von Stellensuchenden?
- 2) Welche Wirkindikatoren spielen auf der Seite der Stellensuchenden im Beratungsgespräch eine Rolle?
- 3) Welche praktischen Implikationen ergeben sich aus dem Freiburger Modell der Stellensuchendenberatung für die Beratung von Stellensuchenden?

4) Questions Stop

1.4 Literatur

- [1] Achtziger, A. & Gollwitzer, P. M. (2008). Motivation and volition in the course of action. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation and Action* (S. 272–295). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_12
- [2] Balliester, T. & Elsheikhi, A. (2018). The future of work: a literature review. *ILO Research Department Working Paper*, 29, 1-62.
- [3] Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths - organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- [4] Behrendt, P. (2006). Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching – Eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5, 59–87.
- [5] Behrendt, P., Göritz, A. S. & Heuer, K. (2019). Career counseling process quality promotes reemployment. *Journal of Career Development*, 1–8. <https://doi.org/10.1177/0894845319884731>
- [6] Behrendt, P. & Heuer, K. (2016). *Videonutzung zur Qualitätsentwicklung der Beratung von Stellensuchenden*. Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Solothurn.
- [7] Behrendt, P., Heuer, K. & Göritz, A. S. (2019). The effect of career counselor behavior on reemployment. *Journal of Career Development*, 3(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/0894845319880616>
- [8] Behrendt, P., Matz, S. & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- [9] Behrendt, P., Mühlberger, C., Göritz, A. S. & Jonas, E. (2021). Relationship, purpose, and change - An integrative model of coach behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 73(2), 103-121. <https://doi.org/10.1037/cpb0000197>
- [10] Behrendt, P., Tertocha, M., Heuer, K. & Aeschlimann, C. (2016). *Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden*. Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Solothurn.
- [11] Beneke, L. (2020). *Entwicklung einer verhaltensbasierten Videoanalyse im Kontext der Arbeitssuchendenberatung* (unveröffentlichte Masterarbeit). Universität Freiburg.

-
- [12] Bernaud, J. L., Gaudron, J. P. & Lemoine (2006). Effects of career counseling on French adults: An experimental study. *Career Development Quarterly*, 54, 242-255.
- [13] Bloom, H., Hill, C. J. & Riccio, J. (2001). *Modeling the performance of welfare-to-work-programs: The effects of program management and services, economic environment and client characteristics*. New York, NY: MDRC.
- [14] Bohart, A. C. & Tallman, K. (2010). Clients: The neglected common factor in psychotherapy. In M. Hubble, B. Duncan & S. Miller (Hrsg.), *The heart and soul of change: Delivering what works in therapy* (2. Aufl., S. 83–111). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12075-003>
- [15] Böhm, A. M. & Jonas, E. (2016). Der regulatorische Fokus als Führungsinstrument für eine bedürfnisorientierte und effektive Mitarbeiterkommunikation. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(2), 171-179. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0316-8>
- [16] Bucci, W. (1997). Symptoms and symbols: A multiple code theory of somatization. *Psychoanalytic Inquiry*, 17(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/07351699709534117>
- [17] Bucci, W. (2002). The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytic Inquiry*, 22(5), 766–793. <https://doi.org/10.1080/07351692209349017>
- [18] Corey, G. (2009). *The art of integrative counseling* (2. Aufl.). Thomson Brooks/Cole.
- [19] Damasio, A. R. (2003). *Ich fühle, also bin ich: Die Entschlüsselung des Bewusstseins*. List Verlag.
- [20] Davidson, M. M., Nitzel, C., Duke, A., Baker, C. M. & Bovaird, J. A. (2012). Advancing career counseling and employment support for survivors: An intervention evaluation. *Journal of Counseling Psychology*, 59, 321–328.
- [21] de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y. & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 187-207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>
- [22] Dolton, P. & O'Neill, D. (2002). The long-run effects of unemployment monitoring and work-search programs: Experimental evidence from the United Kingdom. *Journal of Labour Economics*, 20, 381-403.
- [23] Fay, R. (1996). Enhancing the effectiveness of active labour market policies: Evidence from programme evaluations in OECD countries. *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*. <https://doi.org/10.1787/560806166428>
- [24] Fukkink, R. G., Trienekens, N. & Kramer, L. J. C. (2011). Video feedback in education and training: Putting learning in the picture. *Educational Psychology Review*, 23, 45-63.
- [25] Gasser, M. & Röthlisberger, S. (2020). RAV-Beratung: Feldstudien bringen Licht in die Blackbox. *Die Volkswirtschaft* 3, 23-26.
- [26] Grawe, K. (2004). *Psychologische Therapie*. Seattle, WA: Hogrefe.
- [27] Grawe, K. (2007). *Neuropsychotherapie: How the neurosciences inform effective psychotherapy. Counseling and psychotherapy investigating practice from scientific, historical, and cultural perspectives*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [28] Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- [29] Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209-213. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x>
- [30] Hooley, T. (2014). *Die Evidenzbasierung lebensbegleitender Beratung – Ein Wegweiser zu zentralen Forschungsergebnissen für eine effektive Politik und Praxis (ELPGN Tools No. 3)*. Jyväskylä, Finnland: European Lifelong Guidance Policy Network.
- [31] Ianiro, P. M. & Kauffeld, S. (2014). Take care what you bring with you: How coaches' mood and interpersonal behavior affect coaching success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(3), 231–257. <https://doi.org/10.1037/cpb0000012>
- [32] Johnson, P. & Wallace, C. (2011). Increasing individual and team performance in an organizational setting through the situational adaptation of regulatory focus. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(3), 190-201. <https://doi.org/10.1037/a0025622>
- [33] Kanfer, R., Kantrowitz, T. M. & Wanberg, C. R. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.837>
- [34] Liu, S., Huang, J. L. & Wang, M. (2014). Effectiveness of job search interventions: A metaanalytic review. *Psychological Bulletin*, 140(4), 1009–1041. <https://doi.org/10.1037/a0035923>
- [35] Meyer, B. D. (1995). Unemployment insurance experiments. *Journal of Economic Literature*, 33(1), 91–131.
- [36] Mühlberger, C., Böhm, A. M., Hansen, J., Behrendt, P., Wastian, M. & Jonas, E. (eingereicht). Coaching as a growth-oriented process? How a promotion and prevention fit increases coaching success. *Journal of Applied Science*.
- [37] Mühlberger, C., Jonas, E. & Behrendt, P. (eingereicht). Guide, support, and activate resources! Three dimensions of relationship-oriented coach behavior that foster goal attainment. *Journal of Counseling Psychology*.
- [38] Paul, K. I. & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264–282. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.01.001>
- [39] Pelzer, B., Schaffrath, S. & Vernaleken, I. (2014). Coping with unemployment: The impact of unemployment on mental health, personality, and social interaction skills. *Work*, 48(2), 289–295. <https://doi.org/10.3233/WOR-131626>
- [40] Perdrix, S., Stauffer, S., Masdonati, J., Massoudi, K. & Rossier, J. (2012). Effectiveness of career counseling: A one-year follow-up. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 565–578.
- [41] Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103. <https://doi.org/10.1037/h0045357>
- [42] Schöb, R. (2021). Arbeitsmarktpolitik, Arbeitslosigkeit und Identität. *IZA World of Labor*.
-

-
- [43] Shah, J., Higgins, E. T. & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 285-293. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.2.285>
- [1] Statista. (2022a). *Anzahl der Arbeitslosen weltweit von 1991 bis 2022 (in Millionen)*. Abgerufen am 3. März 2022, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76156/umfrage/anzahl-der-arbeitslosen-weltweit>
- [2] Statista. (2022b). *Arbeitslosenzahl in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2005 bis 2022 (in Millionen)*. Abgerufen am 17. April 2022, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1223/umfrage/arbeitslosenzahl-in-deutschland-jahresdurchschnittswerte>
- [3] Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K. & Brannick, J. P. (2016). A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 118-142.
- [4] Wallace, C. & Chen, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation, and performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 529-557. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00046.x>
- [44] Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 369-396. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100500>
- [45] Wampold, B. E. (2001). The great psychotherapy debate. *Lawrence Erlbaum Associates*.
- [46] Wampold, B. E. (2015). How important are the common factors in psychotherapy? An update. *World Psychiatry*, 14, 270-277.
- [47] Whiston, S. C. (2002). Application of the principles: Career counseling and interventions. *The Counseling Psychologist*, 30(2), 218-237. <https://doi.org/10.1177/0011000002302002>
- [48] Whiston, S. C., Brecheisen, B. K. & Stephens, J. (2003). Does treatment modality affect career counseling effectiveness? *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 390-410. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00050-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00050-7)
- [49] Whiston, S. C., Rossier, J. & Barón, P. M. H. (2016). The working alliance in career counseling. *Journal of Career Assessment*, 24, 591-604.
- [50] Whiston, S. C., Sexton, T. L. & Lasoff, D. L. (1998). Career-intervention outcome: A replication and extension of Oliver and Spokane (1988). *Journal of Counseling Psychology*, 45(2), 150-165. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.45.2.150>