

Beratung von morgen schafft positive Aktivierung!

Erfolgreiche Beratung braucht klare Orientierung, vertrauensvolle Kooperation und positive Aktivierung

Arbeitslosigkeit ist für die Stellensuchenden unangenehm und mit vielen negativen Konsequenzen verbunden: das selbst verdiente Gehalt und regelmäßige Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen gehen verloren, und oft gefährdet das ein positives Selbstbild und kann so zu weiteren psychischen Problemen führen. Der Gang zur Regionalen Arbeitsvermittlungsstelle im RAV fühlt sich für Viele ebenso unangenehm an. Obwohl die Beratung dort die Stellensuchenden doch unterstützen soll, schnellstmöglich wieder eine neue attraktive Stelle zu finden und damit eine gute berufliche Perspektive zu erhalten.

Wenn man schnell wieder eine neue Stelle finden möchte, ist tatsächlich eine gute individuelle Beratung das Beste, was man bekommen kann. Dies wurde in vielen internationalen Studien belegt: individuelle Beratung ist wirksamer als finanzielle Anreize, als reine Kontrolle und Sanktion, als die Vermittlung von neuen Jobmöglichkeiten, Stellenanzeigen oder Fortbildungen sowie wirksamer als text- oder online-basierte Beratung. Die gute Nachricht im Zeitalter der Digitalisierung ist also: Es braucht den Menschen, eine Beraterin oder einen Berater, der persönlich unterstützt. Aber was genau müssen diese Beratenden tun, um die Stellensuchenden bestmöglich zu unterstützen? Aus internationaler Forschung wissen wir, dass die Stellensuchenden am schnellsten wieder einen Job finden, die erstens proaktiv und engagiert in der Stellensuche sind, die zweitens ein starkes persönliches Unterstützungsnetzwerk haben und die drittens selbstbewusst sind, sich selbst zuzutrauen, schnell wieder einen Job zu finden. Aber wie genau können die Beratenden diese drei Eigenschaften fördern?

Die RAVs im Kanton Solothurn haben sich 2010 auf den Weg gemacht, um diese Frage näher zu untersuchen. Sie waren bereits mit einem Versuch gescheitert, die Qualität der Beratung durch Schulungen in lösungsorientierter Beratung zu verbessern. Sie hatten feststellen müssen, dass sich die Beratung nach der Schulung kaum verändert hatte. Weil sie aber wirklich etwas verändern wollten, wählten sie einen ungewöhnlichen Ansatz: Jede Beratungsperson sollte sich viermal pro Jahr in einer echten Beratungssituation mit einem echten Stellensuchenden filmen und diesen Film mit seiner direkten Führungskraft ausführlich besprechen und von dieser bewerten lassen. 2015 holten sie zudem Forscher vom Freiburg Institut hinzu, um die Videos wissenschaftlich auszuwerten und herauszufinden, was den größten Unterschied bei der Unterstützung einer erfolgreichen Stellensuche macht.

Die Solothurner Pilotstudie von 2015 fand folgende Ergebnisse:

1. Stellensuchende, die eine bessere Beratung bekamen, fanden im Schnitt fast einen Monat schneller wieder eine neue Stelle.
2. Die erfolgreichsten Beratenden nutzten die Freiburger Erfolgsfaktoren in der Beratung: Sie gaben v.a. mehr klare Prozessführung und zeigten in der Tendenz mehr kooperative Begleitung und Ressourcenaktivierung (s.u.).

3. Die Art der Rückmeldung der Führungskräfte zu den Beratungsfilmen hatte einen starken Einfluss auf die Beratungsqualität Ihrer Beratenden. Die Beratungsqualität war umso besser, je wertschätzender und kooperativer die Führungskräfte waren und je weniger die Führungskräfte Ihre Beratenden mit Schwächen in den Filmen konfrontierten.

Obwohl der Kanton Solothurn in 2010 noch im Mittelfeld der Schweizer Kantone rangierte, wurde er vom Schweizer Wirtschaftsministerium SECO für den Erfolg in 2015 als erfolgreichster Kanton der ganzen Schweiz ausgezeichnet: fast unbemerkt waren die Beratenden Jahr für Jahr erfolgreicher darin geworden, Ihre Stellensuchenden so zu unterstützen, dass Sie schneller einen Job finden. In 2015 waren nirgends in der Schweiz die Kennzahlen für eine rasche und dauerhafte Wiedereingliederung besser als in Solothurn.

Was genau haben die Beratenden in 2015 anders oder besser gemacht? Was genau hat sich in den 5 Jahren durch das persönliche Videofeedback der Führungskräfte und die gemeinsame Filmanalyse geändert? Die Promotion von Peter Behrendt, die Ende 2019 u.a. auf Basis der Videoaufnahmen aus Solothurn beendet wurde, hat diese Fragen untersucht:

Klare Orientierung durch strukturierte, kompetente Prozessführung

Arbeitslosigkeit ist für die meisten Stellensuchenden eine unangenehme und verunsichernde Erfahrung – ebenso der erste Gang zum RAV. Deshalb macht es für Stellensuchende einen großen Unterschied, wenn Sie in der persönlichen Beratung einer Beratenden gegenüber sitzen, die Ihnen eine klare vielversprechende Orientierung gibt: eine Beratende, die durch ihr kompetentes, sicheres Auftreten ausstrahlt, dass man bei Jemandem gelandet ist, die einem weiterhelfen kann; eine Beratende, die einem das Prozedere der Beratung gut erklärt und v.a. auch deutlich macht, wie die Beratung mir als Stellensuchendem helfen kann, schnell wieder einen Job zu finden; eine Beratende, die eine klare strukturierte Vorgehensweise hat und die auch in schwierigen Situationen den Überblick behält und mit starken Gefühlen bei Frust und Rückschlägen souverän umgehen kann.

Dazu ein Beispiel aus der Praxis: im Rahmen der RAV-Beratung werden regelmäßig die Arbeitsbemühungen und Stellenbewerbungen des Stellensuchenden durchgesprochen. Dabei fühlen sich Stellensuchende oft als kleines Kind auf der Schulbank, dessen Hausaufgaben kontrolliert werden. Die erfolgreichsten Beratenden beginnen diese Sequenz mit Sätzen wie „Als nächstes interessiert mich total, welche Erfahrungen Sie in den letzten Wochen gesammelt haben. In meiner Erfahrung können Sie aus diesen Erfahrungen viel lernen. Damit Sie schnell wieder eine Stelle finden können, ist es sehr wertvoll herauszufinden, bei welchen Stellen und Arbeitgebern Sie gut ankommen und warum. Und genauso wertvoll ist es herauszufinden, warum es bei einer Stelle nicht geklappt hat, damit Sie den gleichen Fehler nicht noch einmal machen. Lassen Sie uns doch daher einen Blick auf Ihre Bewerbungen der letzten Wochen werfen, um herauszufinden, was für Sie gut funktioniert hat und was Sie zukünftig vielleicht noch besser machen können.“ So können die Stellensuchenden den Sinn dieser Beratungssequenz ganz anders einordnen, sind wesentlich motivierter aktiv mitzuwirken und bekommen gleichzeitig ein Gefühl der Kontrolle in dem Prozess der Bewerbungen, in dem man sich oft dem undurchschaubaren Urteil von Anderen hilflos ausgeliefert fühlt.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit durch kooperative Begleitung

Haben die Beratenden durch eine klare Prozessführung die aktive Mitarbeit der Stellensuchenden gewonnen, so ist es essenziell, die Wünsche, Anliegen und Ideen der Stellensuchenden auch wirklich

aufzunehmen. Im Zeitdruck der Beratung auf dem RAV besteht die Gefahr, dass sich Stellensuchende als bloße Nummer fühlen, als Objekt von Kontrolle und nicht als wertvolles Individuum, das persönliche Unterstützung erfährt. Aus der Forschung wissen wir, dass Vereinbarungen aus einer Beratung von Stellensuchenden viel motivierter umgesetzt werden, wenn diese die persönlichen Wünschen und Anliegen unterstützen und im besten Fall von den Stellensuchenden selbst entwickelt wurden. Daher macht es in der Beratung einen großen Unterschied, wenn die Beratenden die Stellensuchenden individuell, persönlich und kooperativ begleiten: wenn sie die Anliegen, Ideen und Wünsche der Stellensuchenden aufnehmen und Ihnen bei der Umsetzung praktische Unterstützung bieten; wenn es gelingt, zentrale Lebensziele und Ideale der Stellensuchenden anzusprechen und sie damit für die Stellensuche zu aktivieren; wenn sie die Stellensuchenden Lösung im Gespräch selbst entwickeln lassen, dafür Raum geben und Geduld zeigen; und wenn die Stellensuchenden dabei auf möglichst wenig Skepsis stoßen.

Auch hier ein Beispiel aus der Praxis: Eine Stellensuchende wurde in Solothurn gefragt, wie nah sie gefühlt einem neuen Job aktuell sei und sollte dies auf einer Skala von 1-10 einschätzen. Sie schätzte sich ganz kurz davor ein und sagte 9. Der Berater fragte sie, was es aus Ihrer Sicht noch brauche, um auf eine 10 zu kommen, also den Job zu erreichen. Sie sagte, „vielleicht könnte ich noch einmal in einem ganz anderen Bereich suchen“ und benannte diesen. Der Berater wollte ansetzen und skeptisch anmerken, ob es Sinn mache, so kurz vor dem Ziel noch einmal alles umzuschmeißen. Er biss sich nach zwei Wörtern auf die Lippen und fragte: „Was meinen Sie, wenn Sie jetzt noch einmal ganz neu anfangen und alles ändern, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dann schneller zum Erfolg kommen?“ Durch diese Frage angeregt, konnte die Stellensuchende ihre erste spontane Idee selbst noch einmal überprüfen und fand schnell andere Lösungen, die für ihre Situation angemessener waren. Der Unterschied scheint zwar klein, hat aber erfahrungsgemäß eine große Auswirkung: der kooperative, fragende und nicht konfrontierende Ansatz erspart kontroverse Diskussion, was richtig oder falsch ist, und noch viel Wichtiger: er macht die Stellensuchende zur Expertin, fördert ihre Selbstreflexion und Aktivität und vermittelt ihr wertvolles Selbstbewusstsein, das sie in der Stellensuche vor potenziellen Arbeitgebern gut gebrauchen kann.

Positive Aktivierung durch Ressourcenaktivierung

Stellensuchen sind geprägt von Rückschlägen. 80 Bewerbungen pro Stelle sind keine Seltenheit und so erhält auch der zweitbeste von 80 am Ende eine Absage. Bevor man eine neue Stelle erhält, erfährt man eine Vielzahl von Zurückweisungen und muss trotzdem beim nächsten Versuch wieder motiviert und selbstbewusst auftreten. Deshalb macht es einen großen Unterschied, wenn Stellensuchende regelmäßig von einer Beratenden unterstützt werden, die sie durch eine starke Ressourcenorientierung immer wieder aufbaut und positiv aktiviert: eine Beratende, die sie und ihre Anstrengungen wertschätzt und ihnen Zuversicht gibt; eine Beratende, die ihnen hilft, ihre Stärken immer wieder neu in Erinnerung zu rufen; und eine Beratende, die sie empathisch begleitet, ihnen hilft Rückschläge und Probleme einzuordnen und diese immer wieder als Ansporn nutzt, um nicht locker zu lassen und aktiv dran zu bleiben.

Als Beispiel aus der Praxis soll hierbei eine Absage nach dem zweiten Vorstellungsgespräch dienen, die für viele Stellensuchende noch frustrierender ist, als andere Absagen. In diesen Fällen ist es besonders wichtig, mit den Stellensuchenden noch einmal herauszuarbeiten, was alles dazu geführt hat, dass sie so weit gekommen sind, wie sie diese Stärken oder Strategien bei ihren weiteren Bewerbungen wieder einsetzen und vielleicht sogar noch einmal verstärken können. Hier macht es

einen großen Unterschied für die Motivation der Stellensuchenden, wenn die Beratende für diese Fortschritte und Anstrengungen Wertschätzung vermittelt und sich gemeinsam mit den Stellensuchenden freut, dass er so weit gekommen ist, auch wenn es am Ende NOCH nicht geklappt hat.

Ausblick

Wie geht es nun in Solothurn weiter? Wie können andere Beraterinnen und Berater von den Erkenntnissen profitieren? Zum einen führt das Schweizer Wirtschaftsministerium gerade zwei große schweiz-weite Studien durch (s. Kasten). In der ersten Studie werden zwei neue Schulungsprogramme entwickelt und getestet, in denen Beratende lernen können, nach den Freiburger Erfolgsfaktoren zu beraten, und Führungskräfte lernen können, Beratende in dieser Entwicklung mit Hilfe von Videofeedback zu begleiten. In der zweiten Studie erhalten die RAV-Beratende mehr Zeit, um die Beratung wirklich individuell gestalten und persönlich vertiefen zu können. Beide Ansätze sind auf Basis der bisherigen Studien vielversprechend. Die Schulungen können von interessierten Kantonen auch schon heute direkt bei dem Freiburg Institut bezogen werden. Es bleibt spannend, welche Ergebnisse die beiden Studien bringen und in wie weit die Ansätze die Wiedereingliederung von Stellensuchenden messbar und nachhaltig beschleunigen können.

Neben der verstärkten Weiterentwicklung des bestehenden Personals hat sich in Solothurn aber auch die Auswahl neuer Personalberatender verändert. Es ist naheliegend, bereits bei der Rekrutierung die oben beschriebenen Kompetenzen zu bewerten und in der Entscheidung zu berücksichtigen. Daher werden Kandidatinnen und Kandidaten inzwischen schon beim ersten Bewerbungsgespräch in einer kurzen gespielten Beratungssituation gefilmt. Früh übt sich, wer ein Meister werden will!