

Master Thesis

Coaching in der RAV-Beratung

Eine Feldstudie

Autor:

Marcel Emile Novello

Bahnhofstrasse 8

CH-2577 Siselen BE

Eingereicht bei Dr. Michael Loebbert,

Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit, Institut Beratung,

Coaching und Sozialmanagement

am 11. Mai 2020

Abstract

Ausgangslage, Einordnung der Thematik

Als langjähriger Mitarbeiter und Unternehmer in verschiedenen wirtschaftlichen Bereichen, spezialisiert in der Prozessoptimierung und der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und als Mitarbeiter sowie Freelancer in AMM Programmen habe ich mich mit vielen Themen und Fragen aus dem Arbeitsmarkt auseinandergesetzt. Die vom SECO publizierte Sichtweise über das Entwicklungspotenzial der Beratungsqualität von RAV-Beratungen und die hohe Unzufriedenheit der STES mit der Beratungskompetenz von RAV-Personalberatenden haben mir Anlass gegeben, mich mit der Prozess- und der Beziehungsgestaltung der Beratung konstruktiv auseinanderzusetzen.

Fragestellung

Zur Verbesserung der Beratungsqualität will ich Fragen im Bereich der Beratungshaltung und zum Thema RAV-Beratungssystem beantworten. Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die nachhaltige Kundenzufriedenheit im Kundensystem der Stellensuchenden gesichert werden kann. Die Hauptfragestellung widmet sich der Thematik, wie die Beratungshaltung mittels Coachings in der RAV-Beratung professionalisiert werden kann.

Vorgehen beim Erkenntnisgewinn (methodisches Vorgehen)

Gestützt auf der Studie von Peter Behrendt (Freiburg Institut), geht die vorliegende Feldstudie mit den Fragenstellungen im Bereich der Prozess- und Beziehungsebene im Beratungssystem in die Tiefe. Methodisch erfolgt die Befragung mittels einem Erhebungsblatt mit vier Fragethemen auf der Prozessebene und vier Fragethemen auf der Beziehungsebene. Die Fragengestaltung ist an der intrinsischen und extrinsischen Orientierung ausgerichtet, für die Ermittlung der Abhängigkeiten von Erwartungen, der Beziehungs- und Kooperationsbereitschaft im Beratungssystem. Die Analyse und Auswertung der Fragebogen erfolgt pragmatisch und praxisorientiert, mit dem Zweck, Klarheit bezüglich den kritischen Erfolgsfaktoren zu gewinnen. Nützliche, praxisnah anwendbare Lösungsansätze für das Beratungsgespräch zwischen der RAV-PB und dem Kunden zu finden ist das Ziel. Die Sensibilisierung der Beratungsfunktion für die Hilfe zur Selbsthilfe steht im Fokus aller Bemühungen und bezweckt einen Kulturwandel im Umgang mit Herausforderungen und Chancen.

Inhaltsverzeichnis

1. Warum Coaching in der RAV-Beratung	5
1.1. Zur Themenwahl	5
1.2. Zielsetzungen	9
1.3. Eingrenzungen.....	10
1.4. Erkenntnisgewinn.....	10
2. Coaching als Ergänzung herkömmlicher RAV-Beratungen	11
2.1. Wie wird Coaching in der Beratung von STES aktuell eingesetzt?.....	12
2.2. Was wird dabei unter Coaching verstanden?	13
3. Aktivierung und Selbststeuerung als Erfolgsfaktoren gelingender Beratung – Coaching in der Prozesssteuerung von Beratung	15
3.1. Prozessebene bezogene Fragestellungen.....	16
3.1.1. Fragen zur Steuerung des Beratungsprozesses	17
3.1.2. Fragen zur Transparenz.....	19
3.1.3. Fragen zur Fragetechnik (Lösungsorientierung).....	22
3.1.4. Fragen zur Effektivität und Zielorientierung	25
3.2. Beziehungsebene bezogene Fragestellungen	29
3.2.1. Fragen zum Interesse an der Person und der Situation	29
3.2.2. Fragen zur Förderung der Eigenständigkeit.....	33
3.2.3. Fragen zur konstruktiven Ressourcenorientierung	36
3.2.4. Fragen bezüglich der Dialogfähigkeit.....	39
3.3. Theorie der kritischen Erfolgsfaktoren	41
3.3.1. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 1	43
3.3.2. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 2	45
3.3.3. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 3	46
3.3.4. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 4	48
3.3.5. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 5	50
3.4. Weiterbildung von RAV-Berater/innen in der Praxis	51
3.4.1. Supervision	52
3.4.2. Organisationsberatung	53
3.4.3. Coaching	53
3.4.4. Erweitertes Bildungsangebot	53
3.5. Ansätze für die Evaluation	53
4. Die Zukunft von Coaching in der RAV-Beratung.....	54

4.1. Wie könnte Coaching in der RAV-Beratung etabliert werden?.....	55
5. Schlussbetrachtungen	57
5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse	59
5.2. Kritische Würdigung der Befunde	60
5.3. Schlussfolgerungen für die Berufspraxis	60
5.3.1. Kulturwandel ist angesagt.....	61
5.3.2. Vertrauensverhältnis im Beratungssystem.....	61
5.3.3. Bildung und Beratung wächst zusammen.....	62
5.4. Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses.....	63
Literaturverzeichnis und Literatur Empfehlungen.....	66
Abbildungsverzeichnis.....	68
Begriffe und Abkürzungen	69
Eidesstattliche Erklärung	70
Anhänge	71

1. Warum Coaching in der RAV-Beratung

Der vom Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bereich Arbeitsmarkt / Arbeitslosenversicherung, Markt und Integration über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) des Bundesamtes für Bauten und Logistik (BBL), nach dem WTO Abkommen ausgeschriebene Leistungsauftrag, Projekt (18254) 704 für die Optimierung der RAV-Beratung (SECO, Pflichtenheft zum Projekt, Optimierung RAV-Beratung, 2019), weist auf einen effektiven Bedarf hin. Das SECO-TC sieht die Beratung als Kernprozess der öffentlichen Arbeitsvermittlung und will diesen stärken. Die qualitativ gute Beratung wird als Schlüsselrolle für die rasche und dauerhafte Wiedereingliederung der STES wahrgenommen. Dass ein Coaching für die RAV-Beratenden einen Nutzen erzielen kann, wird in der umfangreichen Studie, im Auftrag des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Solothurn, aus dem Jahre 2016 vom Freiburg Institut geleitet, aufgezeigt. Die genannte Studie bildet zusätzlich eine Grundlage für die Beantwortung der Hauptfragestellung. Die Ausschreibung erfolgte am 10. Dezember 2018 und die Eingabe von Anbietern wurden bis am 28. Januar 2019, vom BBL an- bzw. entgegengenommen. Am 2. April 2019 wurde der Zuschlag an das Freiburg Institut für 1'468'791.20 CHF erteilt. Ausschlaggebend für den Zuschlagsentscheid war, Zitat: «insbesondere die generell höhere Bewertung der qualitativen Kriterien» (Verweis auf simap.ch, Publikation 2019, Zuschlüsse). Das Coaching und die Schulung (Training) werden in den am Pilotprojekt mitwirkenden Kantonen durchgeführt gemäss den Auflagen der SECO unter Berücksichtigung der in den Ausschreibungsunterlagen geforderten Einhaltung der Rahmenbedingungen und der Leistungsvereinbarung. Die Durchführung erfolgt seit dem 15. Mai 2019 und dauert nach Plan bis zum 31. Dezember 2022. Über die Wirkung dieser Intervention des Bundes, werden erste Auswertungen im Jahre 2023 erwartet.

Die qualitative Verbesserung der RAV-Beratung wirkt sich positiv auf die Effektivität und Effizienz aus, um rationale Beratungsziele über die emotionale und motivationale Ebene der STES zu erreichen.

1.1. Zur Themenwahl

Die Auseinandersetzung mit der Thematik der Beratungsqualität, den Erfolgsfaktoren und mit der Haltung von Beratungspersonen und dem Beratungssystem RAV, bilden die Basis dieser Thesis. Im Bereich der arbeitsmarktlichen Massnahme (AMM), werden Erwartungen an die

RAV-Beratungen gestellt. Verschiedene Stakeholder (SECO/ALV, Kantonale Ämter für Wirtschaft und Arbeit, der Arbeitsmarkt sowie die Kundinnen und Kunden) richten ihre Erwartung an das Beratungssystem der 119 RAV-Zentren schweizweit. Die RAV-Beratung bezweckt die rasche und nachhaltige berufliche Integration in den 1. Arbeitsmarkt der STES. Die Wirkungsmessung im Bereich der Vermittlungsfunktion erfolgt über die ökonomische Kennzahl der Anzahl nicht benötigter Taggelder, bzw. setzt im Zeitraum an, welcher genutzt wird für die rasche Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, welche die Abmeldung beim RAV zur Folge hat.

Aufwandsübersicht aus dem Jahre 2019 im Monat November (SECO Bericht 2019)

Das Vermittlungspotenzial liegt bei ca. einem Drittel. Der durchschnittliche Vermittlungserfolg kann, rein rechnerisch auf drei bis vier Monate erzielt werden.

106'330 STES Bei den RAV eingeschriebene Arbeitslose (Nov)	CHF 162.00 ausbezahlte Taggelder im Schnitt	CHF 17'225'460.00 Taggeldauszahlungen pro Tag Ende Nov
32'168 Offene Stellen 74'162 STES (Dez)	CHF 5'211'216.00 Vermittlungspotenzial im 1. Mt	CHF 12'014'244.00 Taggeldauszahlungen pro Tag
32'168 Offene Stellen 41'994 STES (Jan)	CHF 5'211'216.00 Vermittlungspotenzial im 2. Mt	CHF 6'803'028.00 Taggeldauszahlungen pro Tag
32'168 Offene Stellen 9'826 STES (Feb)	CHF 5'211'216.00 Vermittlungspotenzial im 3. Mt	CHF 1'591'812.00 Taggeldauszahlungen pro Tag
9'826 Offene Stellen 0 STES (März)	CHF 0 Vermittlungspotenzial im 4. Mt	CHF 0 Taggeldauszahlungen pro Tag

Abbildung 1 Tabellarische Darstellung, theoretisches Erfolgspotenzial in der Vermittlungsrolle im 1. Arbeitsmarkt.

Wird die Anzahl beim RAV eingeschriebenen STES mit der Anzahl der vorhandenen RAV-Z dividiert, ergibt sich daraus die Anzahl STES (894) pro RAV-Z. Wenn pro RAV-PB 120 STES-Dossiers betreut werden, ergeben sich ca. 7.45 FTE Stellen pro RAV-Z. Das Beratungsgespräch zwischen PB und STES wird im Mittel alle 44 Tage für rund 30 Minuten Gesprächsdauer durchgeführt. Ohne Vor- und Nachbearbeitung werden Vermittlungsaktivitäten, Unterstützungsbedarfsermittlungen mit entsprechenden Anordnungen in AMM, Kontrollaktivitäten bezüglich Arbeitsbemühungen und Kooperation zur Mithilfe für die Schadensverminderung behandelt. Die Beratungszeit pro Gespräch verkürzt sich über die Erhöhung der Betreuungsdichte mittels Zunahme von Dossiers oder mit der Erhöhung der Beratungsintervalle, durch Erhöhung der Beratungsintensität. Die Beratung selbst erfordert ca. 33 % der PB-Ressourcen, die Grundlagentherapie für die Vermittlungsaktivität, ca. 6% der PB-Ressourcen, die Kontrollfunktion,

ca. 2.5 % der PB-Ressourcen und die Ermittlung des Unterstützungsbedarfs bezüglich Anordnung in AMM Programme mit ca. 4.3 % der PB-Ressourcen (Behrendt Peter et al., 2016) und (Egger et al., 2013).

Weiter gilt es zu beachten, dass dieser Erfolgsfaktor erheblich von der Prozesssteuerung wie Anspruchsberechtigungsabklärung (Verzögerungen begünstigen diesen Erfolgsfaktor), der beanspruchte Zeitraum in der Vorlaufzeit zwischen der Anmeldung der STES bis zum Zeitpunkt des Erstkontakts in der RAV-Beratung und der Ressourcenbelastung, wie der Anzahl Dossiers pro RAV-PB abhängig ist. Zusätzlich ist dieser Erfolgsfaktor abhängig von der Wirtschaftslage, Politik, Bildungssystem, Umweltfaktoren, Gesundheitsfaktoren, Krisen und den Ressourcen der STES, welche mit dem Anforderungsprofil der verfügbaren Stellen oder Funktionen bei potenziellen Arbeitgebern in Verbindung zu bringen ist.

Dieses Anreizsystem steht oft mit der nachhaltigen Wiedereingliederung im Widerspruch, vernachlässigt die Wertschätzung von Kundenbedürfnissen im Rahmen der Problembewältigung und kann die Beratungshaltung und Beratungsqualität in der RAV-Beratung stark beeinflussen. Das Beratungssystem wird vom Kurzzeit-lösungsorientierten Ansatz so getrieben, dass der Wertschätzung des Problems zu wenig Beachtung eingeräumt wird. Das kann dazu führen, dass die Kunden zwar eine neue Lösung erkennen und diesem Systemdruck nachgeben, jedoch das Problem selbst nicht gelöst ist. Damit wird die iterative Problemlösung angetrieben. Demzufolge werden unnötige Folgekosten generiert, welche zyklisch oder wiederkehrend von der ALV getragen werden. Dem Kunden wird damit die Verantwortung für die nachhaltige Lösungsfindung vollumfänglich übertragen. Im Sinne der Selbststeuerungsförderung ist das Vorgehen zu begrüßen. Wenn jedoch die ratsuchende Person nur darauf hingewiesen wird, wie sie sich zu verhalten hat, welche Selbstverantwortung sie zu tragen hat und welche Massnahmen wie und wann umgesetzt werden, wenn die Wiedereingliederungsvereinbarung nicht eingehalten wird, stellt sich die Frage, welche Funktion die Beratungsrolle dabei einnimmt? Der Fokus auf die Schadensverminderung zu setzen ist nur für die kurzfristige Kosteneinsparung nützlich. Langfristig werden die Kosten in die Höhe getrieben.

Demnach weicht die lösungsorientierte, konstruktivistische Beratung der Verhaltenslehre, bzw. dem Behaviorismus-Paradigma. Die Beratung und die Beratungsform Coaching setzen sich allerdings nicht mit der Verhaltenstherapie auseinander. Im professionellen Beratungssystem wird auf die Nachhaltigkeit der Beratungswirkung über die Konzentration gesetzt. Da unterscheidet sich die klassische Fachberatung auf der Ebene der Problemsituationsbekämpfung, zur systemischen Beratung, bzw. zum Coaching auf der Ansatzebene der nützlichen Interventionen, welche in der kontextbezogenen Problemlösungsprozessbegleitung Hilfe anbietet. Der nachhaltige Beratungserfolg ist also nicht abgeschlossen mit der Ressourcenaktivierung, sondern erst wenn das Potenzial sichtbar wird und in die richtige Richtung zur Entfaltung kommt. Die Auseinandersetzung mit dem Potenzial erfolgt im besten Fall im Klientensystem wo im eigenen Umfeld die Ressourcen bekannt sind oder nötigenfalls im Beratungssystem wo diese mit bestimmten Coaching-Methoden aufgedeckt werden. Dies mit dem Ziel die kurz-, mittel- und langfristige berufliche Integration über die Vision, Mission und Strategie zu planen und selbstgesteuert zu stabilisieren.

Im Bereich der arbeitsmarktlichen Massnahmen, welche von den PB genutzt werden, um die Ziele der STES mit Unterstützung von externen Ressourcen (Anbietern) bestmöglich erreichen zu können, werden von Coaches Differenzen auf der motivationalen Ebene von zugewiesenen STES wahrgenommen. Erfahrungen in diesem Bereich, weisen auf die These hin, dass ein Zusammenhang mit der Beratungsqualität, insbesondere auch mit Verhaltensweisen von Beratern und Coaches besteht. Ein typisches, destruktives Verhaltensmuster wird erkannt, wenn der Zeitdruck die Prozesssteuerungsqualität bestimmt und der Beziehungsgestaltung zu wenig Professionalität und Wertschätzung eingeräumt wird. Gegenseitige Erwartungshaltungen werden auf der Beziehungsebene als Konfliktpotenzial wahrgenommen. Wird die Erwartungshaltung an die Person gebunden, eskaliert der Konflikt über die eintrainierten Abwehrmechanismen. Damit werden oppositionelle Energien freigesetzt, welche eine dysfunktionale Wirkung auf die Beratungsbeziehung erzielen.

Auch die aktuelle Situation der STES spielt eine Rolle bezüglich der Zugänglichkeit, wenn beispielsweise ein Verarbeitungsprozess der letzten Stelle noch nicht abgeschlossen werden konnte. Die STES zweifeln oft an der Funktionalität des Wirtschaftssystems, wenn Leitbilder

und die Fürsorgepflicht von der Arbeitgeberseite her nicht eingehalten, oder sogar offensichtlich verletzt werden. Viele STES kommen entsprechend mit hohen Vorbelastungen in ein Beratungsgespräch hinein. Das Eingehen auf die individuelle Situation der STES kann dazu führen, dass sie erstmals ein Gehör für Ihre Ansicht zum Erlebten wahrnehmen können. Das Beratungssystem trägt in diesem Bereich eine verantwortungsvolle Funktion bezüglich der raschen und reflektierten Wahrnehmung der individuellen Situation von Ratsuchenden und der direkt damit verbundenen Erkennungsmöglichkeit des Unterstützungsbedarfs. Daher ist nebst der Beratungshaltung auch das differenzierte Rollenverständnis im Beratungssystem eine wesentliche Angelegenheit, insbesondere für die nachhaltige Wiedereingliederung.

Diese Feldstudie geht von folgender These aus: Die erste Phase der Begegnung zwischen RAV-PB und den STES ist entscheidend für die funktionale und konstruktive Zusammenarbeit. Dabei kommt es darauf an, wie sich die PB auf die Situation einstellt, welche Rolle zuerst eingenommen wird und wie sensibel auf die Situation und den Ratsuchenden eingegangen wird.

1.2. Zielsetzungen

Die Evaluation des Beratungssystems, der ableitbaren Beratungshaltung und deren Funktionalität werden auseinandergesetzt. Die Analyse und Auswertung soll aufzeigen in welchem Verhältnis die Selbststeuerungselemente zu den Fremdsteuerungselemente im Beratungssystem der Befragten liegen. Die Auswertung erfolgt hypothetisch und soll auf konkrete Entwicklungsansätze, zur Förderung der professionellen Beratungshaltung hinweisen. Verhaltensmuster werden konsequent in den Kontext einer Beratungssituation gesetzt. Die Auswirkung der Rollenkonflikte auf die Qualität der RAV-Beratung soll beleuchtet werden.

Der Nutzen soll bei der qualitativen Verbesserung der RAV-Beratung evaluiert werden. Die Evaluation der Verbesserung lässt sich einerseits über die Erhebung der angewendeten Methoden der PB und deren Auswirkung bei den STES festhalten und andererseits über die Beratungshaltung der PB, welche auf der motivationalen, bzw. psychosozialen Ebene der STES erhoben werden kann. Mit den projektbezogenen Gesprächsaufzeichnungen und der daraus resultierenden Reflexionsgesprächen oder Selbstreflexion kann ein Abgleich des Selbstbild zum Fremdbild dazu führen, dass die Sensibilisierung auf eigene Verhaltensmuster in der ersten Beratungsphase massgeblich die Beziehungsgestaltung beeinflusst. Demnach sollen Antworten

bei der Haltung in den verschiedenen Rollen und der daraus ableitbaren Verhaltensmuster der Beratenden gefunden werden. Gestützt auf die Auswertung der Befragungen werden Lösungsansätze für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Stabilisierung der Beratungsqualität eröffnet. Ein Lösungsansatz für Coachings, welche auf allen Ebenen dafür sorgen, dass die Beratungsqualität von der Teamleitung aus zu den Beratungsteams, bis hin zur einzelnen beratenden Person die Beratungskultur zu stabilisieren vermag. Lerngefäße wie Weiterbildung, Teamcoaching, Intervision, Supervision und Einzelcoaching nach Bedarf werden nur angesprochen. Der Lösungsansatz soll insbesondere auf Belastungsfaktoren im Beratungssystem hinweisen und ein Verarbeitungsprozess ermöglichen.

1.3. Eingrenzungen

Die Analyse der Zielerreichung erfolgt auf der Basis der erfolgskritischen Faktoren der Beratung. Die kritischen Momente (Loebbert, Coaching Theorie, 2017) werden in Verbindung zu der ersten Phase im Coaching gebracht (Contact). Diesbezüglich erfolgt die Auseinandersetzung mit der Thematik Haltung und Verhalten im Beratungsgespräch und im Coaching insbesondere in der ersten Beratungsphase wo die Beratungshaltung bestimmend für eine Kooperation ist. Ohne erfolgsversprechende Aussicht, welche in dieser Phase ermittelt wird, kann keine Beratung stattfinden. Auf den Vermittlungsauftrag und die Kontrollfunktion wird nicht tiefer eingetreten als für den Coachingansatz bezüglich der Rollenklärung nötig ist. Ebenfalls ausgeschlossen wird die Bezugnahme auf die einzelnen Wirkungsindikatoren der AVIG (Morlok Michael et al., 2014). Eine besondere Belastung für die Beziehungsgestaltung stellt der Rollenkonflikt in der PB-Funktion dar. Auf das Rollenverständnis, sowie die Erarbeitung von Empfehlungen, welche die Organisationsentwicklung betreffen, wird nicht eingegangen.

1.4. Erkenntnisgewinn

Mit der Erhebung der Daten mittels der gezielten Fragen aus dem Fragenkatalog (Anhang 2, Erhebungsformular), soll die Beratungsqualität aus drei Aspekten zusätzliche Einsicht für die Effektivitätsmessung liefern. Die daraus resultierenden Erkenntnisse können als Basisinformationen zur Qualitätsprüfung von Beratungsbeziehungen eingesetzt werden. Ein Leistungsmessungsindikator im Bereich der Prozess- und Beziehungsebene kann damit etabliert werden. Mit Berücksichtigung der persönlichen Situation von STES, bezüglich der Entwicklungsschritte aus

den RAV-Beratungen und Zuweisung der Wirkungselemente durch die Leistungserbringerin, kann die Rückverfolgbarkeit der Wirkung über die bedeutsamen Situationen im Beratungssystem festgehalten werden. Diesbezüglich werden Indikatoren bei der Leistungsmessungssteuerung benötigt, welche darauf abzielen, die Rahmenbedingungen, die Qualifikation, die aktuelle Arbeitsmarktsituation und die persönliche Situation der Ratsuchenden in den Kontext zu den Handlungsschritten der Beratungsinterventionen zu bringen.

2. Coaching als Ergänzung herkömmlicher RAV-Beratungen

Die herkömmliche Beratung von STES ist geprägt von der geschichtlich bedingten Fachberatung (Consulting) vergleiche (Behrendt Peter et al., 2016, S. 9), wo im Jahre 1996 die ersten RAV-Zentren ihren Betrieb aufgenommen hatten und damit die Arbeitsämter der Gemeinden ablösten. Die Beratungshaltung wurde geprägt von der sozialen Haltung der Arbeitslosenkultur. Die rasche Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt rückte die Rolle als Vermittler in den Mittelpunkt der Beratung. Die Leistungsmessung der Beratung erfolgt im Wesentlichen über die sogenannten Wirkungsindikatoren, über die nicht beanspruchten Taggelder der Kunden und Kundinnen.

Wie die STES von den RAV-PB beraten, kontrolliert und vermittelt werden und welche AMM wann zum Einsatz kommen, bestimmen die Kantone. Unter diesen vier Aufgaben wird die Beratung als Kerngeschäft der RAV wahrgenommen. In der Schweiz werden jährlich 1,5 Millionen Beratungsgespräche durchgeführt (SECO, Pflichtenheft Projekt 18254 704, 2019). Die Kosten der ALV beziehen sich auf durchschnittlich 162 CHF pro Tag bezogenem Taggeld (SECO, 2015). Mit 136'764 Stellensuchenden wurde ein Sparpotenzial, über ein Tag kürzerer Bezugsdauer pro STES mit 22 Millionen CHF an eingesparten Taggeldern beziffert (Behrendt Peter et al., 2016), (SECO, 2016). Auf diese Daten basierend werden die Wirkungsindikatoren der AVIG als Erfolgsfaktoren abgebildet. Um die Wiedereingliederungsgeschwindigkeit in einen realen Kontext zu binden, wurde im Kanton Solothurn die Beratungsqualität spezifisch erhoben. Die Einflussnahme der Führungsqualität der Teamleitung und die Qualitätsbewertung von erfolgsrelevanten Verhaltensweisen der PB standen im Mittelpunkt der Studie vom Freiburg-Institut im Jahre 2016. Das von diesem Institut erstellte Gutachten weist darauf hin, dass

die höhere Gesprächsqualität zu einer durchschnittlich beinahe einen Monat kürzeren Arbeitslosigkeit führt. Das Sparpotenzial liege hier bei rund einer halben Milliarde CHF. Dieses Sparpotenzial ist mit viel Vorsicht zu betrachten und kann keinesfalls mit der Verbesserung der Beratungsqualität in Verbindung gebracht werden.

Aus der Ausgangslage und Zielsetzung der SECO (Ausschreibung, Optimierung der RAV-Beratung 2019) wird sich die RAV-Beratung an aktuelle Entwicklungen anpassen müssen. Das Beratungssystem wird sich mit der Digitalisierungs- und Automatisierungsthematik im Arbeitsmarkt 4.0 auseinandersetzen müssen. Insbesondere das Matching zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden erfolgt vermehrt auf speziell dafür von Spezialisten entwickelt und eingeführten Internetplattformen. Die RAV-Beratung soll proaktiv auf diese neuen Herausforderungen vorbereitet werden.

In der Reflexionsarbeit und der bewussten Wahrnehmung der eigenen Verhaltensmuster im Beratungssystem kann Coaching der Beratung insofern beistehen, dass gezielte Fördermassnahmen umgesetzt werden können. Diesbezüglich bietet das Coaching verschiedene Möglichkeiten an. Supervision, Teamleitungscoaching, Teamcoaching, Personalcoaching sind mögliche Gefässe, welche auch in Kombination eingesetzt werden können.

2.1. Wie wird Coaching in der Beratung von STES aktuell eingesetzt?

Im Jahre 2010 startete der Kanton Solothurn mit dem Projekt «Beratungsoptimierung» mittels Coachings in der RAV-Beratung. Die in der Projektphase eingebundenen RAV-PB setzen sich vermehrt mit der neuen Rolle als Coach auseinander und wenden entsprechende Methoden und Fragetechniken aus der Lösungsorientierung in der Gesprächsführung an.

Die RAV-Personalberater/-innen des Kantons Solothurn weisen in den letzten zehn Jahren eine Kontinuität in der Beratungsqualität aus, welche im Benchmark des SECO in den ersten fünf Rängen etabliert ist, (Behrendt Peter et al., 2016). Die Förderung der Beratungskompetenz erfolgt über die Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren, welche viele Parallelen zu den Erfolgsfaktoren im Coaching aufzeigen (Behrendt Peter et al., 2016). Das Coaching wird in Zusammenarbeit mit der Teamleitung bei den PB im Einzelcoachingformat angesetzt. Beratungsgespräche werden aufgezeichnet und danach mit den betreffenden Personen analysiert. Im Fokus

der Zielsetzung wird dem Umgang mit der Prozessführung und der Beziehungsgestaltung besonders Aufmerksamkeit gewidmet.

Das Beratungsverständnis der PB, insbesondere der Umgang mit den verschiedenen Rollen und die Beratungshaltung, welche über Verhaltensmuster eintrainiert werden, kann in der Reflexionsarbeit auseinandergesetzt werden. Die Entwicklungsziele werden mit der Teamleitung vereinbart. Die Fortschritte und die Kontinuität können über diesen Unterstützungsansatz gezielt rückverfolgt werden. Gezielte Interventionen lassen sich wiederum auf gegenseitig erkennbare Entwicklungspotenziale abbilden.

Das führt zu mehr Transparenz zwischen der Teamleitung und der PB. Die Akzeptanz wird gesteigert, weil die Beurteilung der Prozessführung und der Beziehungsgestaltung objektiviert erfolgen kann. Der Abgleich zwischen Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung fördert die Selbstbeobachtung, bzw. die Selbstreflexion. Das Aufzeigen von bestimmten Verhaltensmustern auf bestimmte Aktionen in bestimmten Gesprächssituationen, dient der Festhaltung von Verhaltensveränderungswünschen. Daraus werden Entwicklungsziele vereinbart, welche direkt im Wirkungsfeld Nutzen generieren sollen. Die von der AVIG festgehaltenen Wirkungsindikatoren finden in dieser Leistungsbeurteilung die Verbindung zur Beratungspraxis.

2.2. Was wird dabei unter Coaching verstanden?

Im Beratungssystem der RAV wird Coaching als eine Beratungsform oder als eine Rolle in der Beratungsfunktion betrachtet. Im Pflichtenheft sind die vier Hauptrollen; Beratung, Vermittlung, Kontrolle und Unterstützung festgehalten. Neu soll die Beratungsrolle vermehrt Beachtung finden. Mit Coaching werden die STES motiviert, unterstützt und angeleitet. Coaching wird als subsidiäre Hilfe zur Selbsthilfe definiert (Loebbert, Coaching Theorie, 2017).

Aus Sicht der ALV werden vier wichtige Gründe für die lohnende Verbesserungsbemühungen der RAV-Beratung genannt (vgl. Skizze Beratungsqualität, S. 3 und 4, 2018):

- Mehr (Beratungsintensität) und bessere (Beratungsqualität) Beratungsgespräche (Professionalisierung). Von Beginn an Wirksamkeit erzeugen.

- Kosten/Nutzen Bezug basiert unabhängig der Zielgruppen auf allen STES. Die Verbesserung in der Beratung kann eine Breitenwirkung entfalten. Die frühe Aktivierung mittels kostengünstiger RAV-Beratung im Gegensatz zu den AMM.
- Es werden keine nennenswerte Lock-in-, Mitnahme- oder Stigmatisierungseffekte generiert. Unter Ausschluss der Kontrollfunktion werden kaum negative Nebeneffekte auf neue Beschäftigungsverhältnisse verursacht (im Verhältnis zu den Risiken in AMM).
- Die zunehmende Relevanz der persönlichen Beratung. Während das Matching und administrative Aufgaben automatisierbar sind, bleiben die Verbesserung von Suchstrategien, die Aktivierung von externen Ressourcen wie das eigene Netzwerk und die Anbahnung von Kompetenzen zur Ausschöpfung von Handlungspotenzialen im verdeckten Arbeitsmarkt sowie die Weiterentwicklung der eigenen Ressourcen die wichtigen Erfolgsfaktoren.

Die Funktion der PB wird ergänzt mit zusätzlichen Komponenten aus dem Bereich Coaching. Der Zeitraum von der Anmeldung beim RAV, bis hin zur Wiedereingliederung oder einer möglichen AMM soll entsprechend besser genutzt werden. Dies unter Einbezug der Ressourcenaktivierung und Lösungsfindung als Sofortmassnahme unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen der STES und der Vereinbarkeit mit der aktuellen Arbeitsmarktsituation.

Unter diesen Voraussetzungen wird die Zielsetzung für das Coaching in der RAV-Beratung über die Schulung/Weiterentwicklung der Beratungskompetenz der PB definiert. Im Fokus der Beratungskompetenzentwicklung liegen die Themen der Prozessführung und der Beziehungsgestaltung im Beratungsgespräch. Diese beiden Komponenten werden auch als wichtigste Erfolgsfaktoren in allen projektbeteiligten Kantonen anerkannt. Die dazu benötigten Fähigkeiten werden mit dem implizierten Verhaltenswissen und der nonverbalen Kommunikation in Verbindung gebracht. Das praxisnahe Training wird als Lerngefäss wahrgenommen.

Das Training soll also an der Weiterentwicklung der Prozessführung (Erfolgsfaktor 1) ansetzen, um damit das sichere und kompetente Auftreten der PB zu ermöglichen. Damit die STES eine klare Orientierung und Struktur erkennen können. Zusätzlich bezweckt das Coaching die Förderung der Beziehungsfähigkeit (Erfolgsfaktor 2), insbesondere mit der Gestaltung

- Der Begegnung (wertneutraler Auftritt, Fremdbild-Selbstbild Abgleich),
- Des Dialogs (Gesprächsanteile, aktives Zuhören, Besonderheiten wahrnehmen und darauf eingehen)
- Und der Kommunikation auf Augenhöhe (Verhaltensmuster, Einbezug von Transaktionsanalytischen Werte (Dehner Ulrich & Dehner Renate, 2013))

In Trainings- und Einzelcoachingeinheiten werden die möglichen Coaching-Formate im Hinblick der Optimierung der bestehenden RAV-Beratung, im Bereich der Prozessführung und der Beziehungsebene von der SECO gefordert. Die meist erforderliche Verhaltensmusteränderung deutet auf eine mittelfristige Intervention hin, welche die Veränderung über die Wirkung überprüfen lässt. Eine Verhaltensmusteränderung ist ein Prozess, welcher sich über mehrere Monate erstreckt, bestenfalls durch die Teamleitung begleitet wird und mittels Feedbacks aller betroffenen Instanzen evaluiert werden soll.

3. Aktivierung und Selbststeuerung als Erfolgsfaktoren gelingender Beratung – Coaching in der Prozesssteuerung von Beratung

Umfragen bei 21 AMM Coaches, 20 STES und 36 RAV-Beratenden haben mittels Beantwortung eines Evaluationsbogens Antworten auf gezielte Fragen zur eigenen Haltung bezüglich der Selbst- und Fremdsteuerung geliefert. Weitere Perspektiven der RAV-Beratungsqualität sind damit eröffnet worden. Unabhängig von der Führungsqualität der RAV-Leitung, der organisationalen Strukturen oder der zeitlichen Elemente. Die Fragen sind in extrinsischer und intrinsischer Form gestellt. Damit werden die Fremd- und Selbststeuerungsaspekte über die gegenseitige Erwartungshaltung beleuchtet. Vertiefter eingegangen wurde einerseits auf mögliche Antworten für die erste Beratungsprozessphase und andererseits wie Coaching auf diese Prozesssteuerungsebene Unterstützung bieten kann. Im Rahmen der relativ kurzen Zeit eines Beratungsgesprächs zwischen den PB und der STES, wird der Problemlösungsunterstützungsbedarf über mögliche Einflussfaktoren in der Interaktion ermittelt. Dies mit dem Zweck, die kurze Zeit mit der Intensität so zu kompensieren, dass die Effektivität über die Sachbezugsaspekte (Prozesssteuerung) mit ca. 20% Gesprächsanteil in ein Verhältnis zu der psychosozialen Ebene

(Beziehungssteuerung) mit ca. 80% Gesprächsanteil gebracht werden kann. Die funktionsbedingte rasche Erkennung der Situation von STES, deren individuelle Unterstützungsbedarfsermittlung und die optimale Lösungsfindung für die Hilfeleistung werden in dieser Thesis als Qualität definiert.

Die Prozess- und Beziehungsgestaltung wird in der Kennenlernphase (Contact) des Beratungsgesprächs von der ratsuchenden Person erfasst und beurteilt. Die STES empfinden sofort über die vermittelte Beratungskompetenz der PB (Prozesssicherheit), erwägen die Vertrauenswürdigkeit (Beziehungsfähigkeit) und lassen sich entsprechend der Sympathie oder Antipathie auf das Beratungsgespräch aktiv oder passiv ein.

Coaching hilft bei der Gesprächsplanung um die Durchführung konstruktiv und ergebnisorientiert zu gestalten. Das Gespräch wird in fünf Phasen eingeteilt und der Verlauf wird mit der Beratungssteuerung und den Phasen des Klientenprozesses verbunden. In Anlehnung (Loebbert, Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung, 2019). In der ersten Phase (Contact) ist es besonders wichtig, die kritischen Momente wahrzunehmen und in der Gesprächsprozesssteuerung entsprechend den Aktionen und Reaktionen des Klienten darauf einzugehen.

3.1. Prozessebene bezogene Fragestellungen

In der prozessorientierten Qualitätsbeurteilung werden vier Erfolgskriterien in Form von Fragestellungen auseinandergesetzt.

Frageabsicht 1: Die professionelle Beratungshaltung über die Sicherheit der Beratungsprozesssteuerung. In welchem Verhältnis steht die Prozesssicherheit zur Kooperationsbereitschaft, evaluiert mittels Gegenüberstellung der Erwartungs- und Befürchtungshaltung im Beratungsgespräch.

Frageabsicht 2: Die Gesprächsführungsstruktur verbunden mit der Transparenz bezüglich dem Rollenverständnis. In welchem Verhältnis steht die Transparenz zum Vertrauen, evaluiert mittels Gegenüberstellung der eigenen zur systembedingten Erwartung im Beratungsgespräch.

Frageabsicht 3: Der Umgang mit der Lösungsorientierung und der Vorgehensweise. In welchem Verhältnis steht die Situationswahrnehmung mit der Entscheidungssicherheit,

mittels Gegenüberstellung der Lösungsbeiträge anderer zu selbsterarbeiteten Lösungsvarianten.

Frageabsicht 4: Der Umgang mit der Zielorientierung und der Vorgehensweise. In welchem Verhältnis steht die Zielvereinbarung zur Kontrollfunktion, mittels Gegenüberstellung des Mitspracherechts zur Eigeninitiative für die Zielsetzung.

3.1.1. Fragen zur Steuerung des Beratungsprozesses

Wie hoch beeinflusst die Prozesssicherheit anderer, Ihre eigene Kooperationsbereitschaft? Wie hoch schätzen Sie die Wichtigkeit Ihrer eigenen Prozesssicherheit, für die Kooperationsbereitschaft anderer ein?

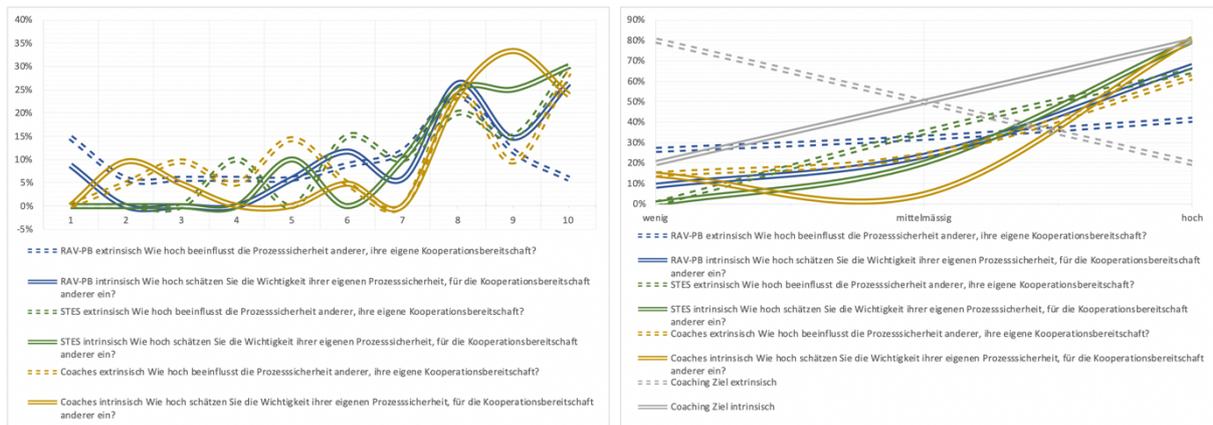


Abbildung 2 Diagramme zu den Fragen 1+2 aus der Befragung

3.1.1.1. Analyse mit Kurzinterpretation

53 % der Befragten lassen sich von der Prozesssicherheit anderer beeinflussen bezüglich ihrer Kooperationsbereitschaft. Sie kooperieren zurückhaltend, wenn das Umfeld oder das Gegenüber als überlegen wahrgenommen wird. 16 % der Befragten lassen sich nicht beeinflussen.

75 % der Befragten empfinden ihre eigene Prozesssicherheit als bedeutsam für die Kooperationsbereitschaft anderer. Demgegenüber sind 8 % der Befragten der Meinung, dass dies nicht bedeutsam ist.

PB	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	26	32	41
Intr	9	24	68
Diff	-17	-8	+27
STES	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	35	65
Intr	0	20	80
Diff	0	-15	+15
Coach	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	14	24	62
Intr	14	5	81
Diff	0	-19	+19
Total	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	16	31	53
Intr	8	17	75
Diff	-8	-14	+22

Abbildung 3, Tabellarische Darstellung zum Thema Steuerung des Beratungsprozesses.

3.1.1.2. Auswertung und Beurteilung

Die Befragten empfinden die Prozesssicherheit als wichtig für die Kooperationsbereitschaft im Beratungssystem. Die Prozesssicherheit anderer wird mehrheitlich weniger mit der eigenen Kooperationsbereitschaft in Verbindung gebracht, als die eigene Prozesssicherheit für die Kooperationsbereitschaft anderer. Warum die höchste Differenzierung bei den PB feststellbar ist, kann mit der funktionsbedingten, hohen Entscheidungsbefugnis in Verbindung gebracht werden. Bei den STES kann die verminderte Differenzierung mit der Abhängigkeit zum Beratungssystem in Verbindung gebracht werden. Bei den Coaches kann die Entscheidungsabhängigkeit mit der Entscheidungshoheit beim RAV-PB in Verbindung gebracht werden, bezüglich der verminderten Differenzierung. Das Ziel des Coachings ist die intrinsische Motivation zu fördern und die extrinsische entsprechend zu vernachlässigen (siehe graue Linie im Diagramm).

Die intrinsische Kooperationsbereitschaft wird von allen Beteiligten höher gewichtet. Die Erwartungshaltung an sich selbst ist bestimmender für die Gestaltung der konstruktiven Zusammenarbeit in der Beratung.

Das Ziel der Beratungsform Coaching ist, die Förderung der Selbststeuerung von Kunden. Der Ansatz für das Coaching kann bei der extrinsischen Orientierung erfolgen, weil die intrinsische nahe der Ziellinie steht. Das Eingehen auf die Ursachen, welche hinderliche Wirkung auf die

Selbststeuerung ausüben, ist essentiell, um Blockaden zu lösen. Erst danach kann mit der prozessgesteuerten Hilfeleistung begonnen werden und erst danach ist eine reale Basis für die Kooperation zwischen den Ratsuchenden und Ratgebenden geschaffen worden.

In Verbindung mit der Fremd- zur Selbststeuerung kann folgende Hypothese gebildet werden: Die Selbststeuerung ist abhängig von der Möglichkeit Eigenverantwortung tragen zu können. Erfolgt eine Übersteuerung bereits in der organisationalen Prozessstruktur, wird die Prozesssteuerung statisch. Entsprechend kann wenig auf die individuelle Beratungssituation eingegangen werden. Im Beratungssystem ist eine Abhängigkeitsbeziehung feststellbar, welche die Eigenverantwortung destruktiv beeinflusst. Die Prozesssteuerung wird möglicherweise zu wenig mit der aktuellen Situation in Verbindung gebracht.

Kunden fühlen sich oft von der RAV-Beratung zu wenig verstanden. Sie werden prozessorientiert geführt und können ihre Anliegen, welche im Zusammenhang mit der Auflösung des letzten Arbeitsverhältnisses stehen, nicht oder ungenügend anbringen. Die Prozesssteuerung fordert Massnahmen, welche die Wiedereingliederungsstrategie in dieselbe Richtung weist, wo die Probleme entstanden sind. Das wirkt hinderlich auf die Kooperationsbereitschaft der Kundenschaft. Ratsuchende wollen Gehör schaffen für ihre Probleme, um Lösungswege zu finden, welche eine Weiterentwicklung ermöglichen, bzw. zulassen.

3.1.2. Fragen zur Transparenz

Wie wichtig ist Ihnen die Transparenz der Rollen und Rahmenbedingungen der RAV-Beratung für die Vertrauensbasis? Wie hoch schätzen Sie den Einfluss Ihrer Transparenz der Rollen und Rahmenbedingungen für die Vertrauensbasis im Beratungsgespräch ein?

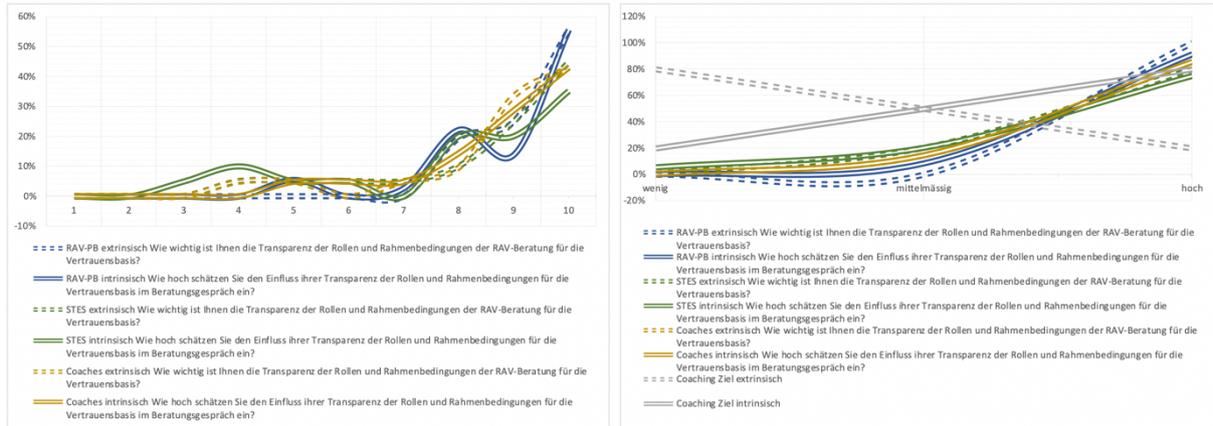


Abbildung 4 Diagramme zu den Fragen 3+4 aus der Befragung

3.1.2.1. Analyse mit Kurzinterpretation

91 % der Befragten empfinden die systembedingte Transparenz der Rollen und Rahmenbedingungen der RAV-Beratung als bedeutsam für das Vertrauensverhältnis im Beratungssystem. Niemand setzt sich dem entgegen. Das Vertrauen wird von allen Befragten mit der Transparenz in Verbindung gebracht.

86 % der Befragten empfinden ihre eigene Haltung zur Transparenz bezüglich der eigenen Rollen und Rahmenbedingungen für die Vertrauensbasis als bedeutsam. Demgegenüber sind 1 % der Befragten der Meinung, dass dies nicht bedeutsam ist.

PB	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	0	100
Intr	0	8	92
Diff	0	+8	-8
STES	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	20	80
Intr	5	20	75
Diff	+5	0	-5
Coach	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	14	86
Intr	0	14	86
Diff	0	0	0
Total	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	9	91
Intr	1	13	86
Diff	+1	+6	+16

Abbildung 5 Tabellarische Darstellung zum Thema Transparenz.

3.1.2.2. Auswertung und Beurteilung

Alle der Befragten in der Beratungsfunktion stellen eine Verbindung zwischen der institutionalisierten (Rahmenbedingungen) Transparenz der Rollen und Rahmenbedingungen mit der Vertrauensbasis in der RAV-Beratung her. Bei der eigenen Gestaltung der Transparenz wird minim differenzierter damit umgegangen. Davon kann abgeleitet werden, dass vor dem Gespräch kommunizierte Rahmenbedingungen, Rollen und Aufgaben sowie gut strukturierte Verantwortungsbereiche eine Entlastung zur Herstellung der Vertrauensbeziehung darstellt. Mit diesen klaren Verhältnissen setzt das Beratungssystem auf eine beinahe bedingungslose Rollendifferenzierung. Rollenkonflikte werden als Störfaktor zu Lasten der Vertrauensbasis empfunden.

Das Vertrauensverhältnis ist die Grundlage einer konstruktiven Beratungsbeziehung. Die Förderung der Transparenz ist abhängig von Vertrauenselementen, welche von allen beteiligten Instanzen wahrgenommen werden sollen. Der Abbau von Vorurteilen, welche hinderliche Wirkung auf die Vertrauensbasis ausüben, ist für die Offenlegung des Unterstützungsbedarfs massgebend. Die Hilfeleistung kann nur angesetzt werden, wenn die ratsuchende Person bereit ist, Hilfe anzunehmen. Diese Bereitschaft wird in eine Abhängigkeit von möglichen Konsequenzen gebracht. Dieser Rückschluss kann von der bestimmenden, extrinsischen Orientierung abgeleitet werden.

In Verbindung mit der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung kann folgende Hypothese gebildet werden: Die Selbststeuerung ist abhängig von Rahmenbedingungen welche Fehler und Entwicklung oder auch Verbesserungsmassnahmen zulassen. Wenn die Kontrollfunktion offengelegt wird, was grundsätzlich der Transparenz dient, wirkt genau diese Handlung kontraproduktiv auf das Vertrauensverhältnis. Vertrauen schliesst also Kontrolle eher aus. Die Kontrolle wirkt sich auf die Selbstverantwortung kontraproduktiv aus. Die Doppelrolle Berater und Kontrolleur stellt einen Rollenkonflikt dar, welcher von Beginn an die Beratungsbeziehung stört. Die Beratungssituation wird indessen als eine Pflichtübung wahrgenommen. Die Abhängigkeitsbeziehung entsteht über die Pflicht, Arbeitsbemühungen als Leistungen der STES zu kontrollieren und allenfalls Massnahmen durchzusetzen, wenn Fehler durch den Kunden begangen werden.

Die Eigenverantwortung tragen zu können, wird zu 100% den STES zugemutet. Die systembedingte Verweigerung einer Fehlerkultur wirkt hinderlich auf die transparente und vertrauenswürdige Beratungsbeziehung. Hilfesuchende wie Beratende machen Fehler. Wenn die Forderung der Transparenz bezüglich dem Rollenverständnis Widersprüche hervorruft, kann keine Beratungsbeziehung entstehen. Der Fokus der Beratung wird auf die Kontrollpflicht gesetzt, weil der Nachweis von Beratungsleistungen insbesondere damit erbracht wird. Das Interesse einer Vertrauensbeziehung verschwindet spätestens nach umgesetzten Sanktionen, welche automatisch von der Schuld der STES ausgeht. Andererseits werden Fehler von der Beratungsperson nicht transparent kommuniziert. Menschen, welche sich in einer Notsituation befinden oder einem bestimmten Leistungsdruck ausgesetzt sind, sind besonders auf Fehler anfällig. Die Selbstverantwortung kann in der Regel nur getragen werden, wenn entsprechende Ressourcen und Mittel vorhanden sind.

Kunden verweigern das Angebot an Hilfe, wenn Schäden daraus nicht auszuschliessen sind. Der eindeutige Ruf nach Transparenz kann auch damit in Verbindung gebracht werden, dass der Wunsch besteht die Wahrheit mitteilen zu können oder zu erfahren.

3.1.3. Fragen zur Fragetechnik (Lösungsorientierung)

Wie wichtig ist Ihnen der Lösungsbeitrag anderer für Ihre Sicherheit im Umgang mit der eigenen Situation? Wie hoch schätzen Sie die Wichtigkeit von eigenen Bemühungen zu Lösungsversuchen für Ihre Sicherheit ein?

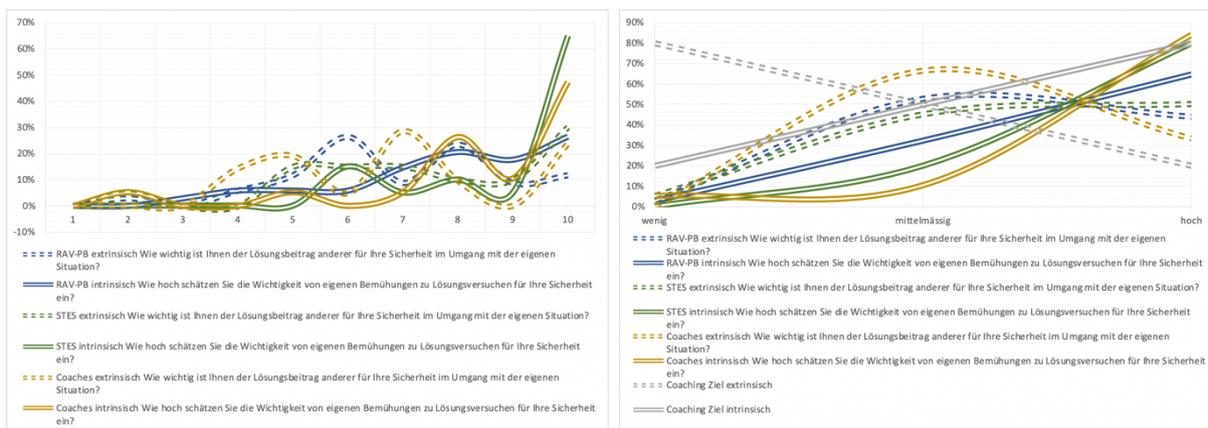


Abbildung 6 Diagramme zu den Fragen 5+6 aus der Befragung

3.1.3.1. Analyse mit Kurzinterpretation

43 % der Befragten empfinden es als bedeutsam Lösungsbeiträge anderer für ihre Sicherheit im Umgang mit der eigenen Situation. Sie stützen ihre Entscheidungen gerne auf Beispiele oder Standards ab. 3 % der Befragten verbinden die eigene Entscheidungssicherheit nicht mit Lösungsbeiträge anderer. 74 % der Befragten stützen sich auf eigene Bemühungen zu Lösungsversuchen für die Stärkung der eigenen Sicherheit. Demgegenüber sind 3 % der Befragten der Meinung, dass dies nicht bedeutsam ist.

PB	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	3	53	44
Intr	3	32	65
Diff	0	-21	+21
STES	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	5	45	50
Intr	0	20	80
Diff	-5	-25	+30
Coach	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	67	33
Intr	5	11	84
Diff	+5	-56	+51
Total	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	3	55	43
Intr	3	23	74
Diff	0	-32	+31

Abbildung 7 Tabellarische Darstellung zum Thema Lösungsorientierung.

3.1.3.2. Auswertung und Beurteilung

Alle der Befragten stellen eine Verbindung zwischen der Lösungsorientierung und den eigenen Erfahrungen zu Lösungsversuchen her. Die eigene Gestaltung von Lösungsversuchen wird deutlich mit der intrinsischen Orientierung in Verbindung gebracht. Lösungsbeiträge anderer werden nicht als nützlich empfunden. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Lösungsfindungsprozess über eigene Erfahrungen wirksamer und nachhaltiger ist.

Mit diesen klaren Verhältnissen setzt das Beratungssystem auf die Lösungsorientierung über eigene, vorhandene Ressourcen. Das Konfliktpotenzial liegt zwischen den regelgeleiteten Lösungsansätzen, welche auf einen neuen Lösungsweg hinweisen sollen, zu den kontingenzgeformten Lösungsumsetzungen (*in Anlehnung an Burrhus F. Skinner, 1950, «radikalen Behaviorismus»*), welche die gewohnte und eintrainierte Lösungsfindung bevorzugen. Die damit ver-

bundene und möglicherweise nötige Beobachtung und Reflexion des eigenen Verhaltensmusters, welches zur Lösung steuert, zu hinterfragen, bedingt die Einsicht oder das Verständnis mit Veränderungen umgehen zu wollen. Was früher gewirkt hat, wird heute nicht mehr die gewohnte oder gewünschte Wirkung erzielen.

Das Selbstvertrauen ist die Grundlage für die Bereitschaft neuer Lösungswege. Die Förderung der Selbstkompetenz ist abhängig von Handlungsfeldern, welche sichergestellt sein sollen. Der Einbezug von bisherigen Lösungsversuchen und deren Auswirkungen soll in Verbindung zu den neuen Lösungsvarianten gebracht werden. Mit der Ausrichtung des Lösungsweges über die neue Situation auf das gewünschte Ziel, wird der Nutzen über die zu erreichende Auswirkung erkennbar. Das bedeutet, dass ratsuchende Menschen neue Ideen als nützlich erkennen, jedoch die Wahl für die richtig empfindbare Lösung selbst treffen wollen.

Der Verzicht auf standardisierte Lösungen öffnet neue Wirklichkeitskonstruktionen. Wenn also das Beratungssystem Lösungsvorschläge erarbeitet, welche aus Erfahrung im Beratungssystem sich als nützlich erwiesen haben, ist dies nur eine Ansicht der Lösungsfindung. Für die Ermittlung des Unterstützungsbedarfs helfen Vorgaben nicht weiter. Bei der Bewerbungsdossiergestaltung wirken Vorgaben über aktuelle Standards nicht authentisch und berücksichtigen auch nicht die konstruktivistische Lösungsfokussierung. Die Hilfeleistung wird auf die vorgabeorientierten Lösungsansätze reduziert. Die ratsuchende Person wird von dieser Art der Hilfeleistung entsprechend abhängig gemacht. Die damit verbundene Lernbereitschaft wird auf das Minimum ausgerichtet und die Erwartungshaltung bezüglich der Wirkung wird an das Beratungssystem gebunden. Die Verantwortung der Lösungswahl mit der entsprechenden Auswirkung im Arbeitsmarkt wird, folge dessen vom Beratungssystem getragen.

In Verbindung mit der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung kann folgende Hypothese gebildet werden: Die Selbststeuerung ist abhängig von der Möglichkeit eigene Lösungen kreieren, eigene Resultate erzielen und eigene Erfahrungen über Verhaltensauswirkungen wahrnehmen zu können. Wenn sich die Kontrollfunktion auf den Abgleich der individuell erarbeiteten Lösung mit der Vorgabelösung fokussiert, erfolgt die Beurteilung mit richtig oder falsch. Diese Handlungsweise wirkt sich kontraproduktiv auf die Entfaltung von Potenzialen aus. Die Kontrolle wendet sich der Selbstverantwortung ab.

Die Abhängigkeit entsteht über die Pflicht, das Bewerbungsdossier den mehr oder weniger aktuellen Standards und Vorstellungen einzelnen RAV-Regionen anzupassen.

Die Eigenverantwortung wird den STES in diesem Zusammenhang nicht zugemutet. Die systembedingte Verweigerung einer Individuallösung wirkt hinderlich auf die konstruktive Zusammenarbeit im Beratungssystem und sorgt für eine parallellaufende Lösung für das Heimatsystem. Der Fokus der Beratung wird auf die Kontrollpflicht gesetzt, weil der Nachweis der Lösungsfindung mit dem Zieldiktat in Verbindung gebracht wird. Das Interesse einer Beratungsbeziehung wird demnach gefördert mit der Einräumung von Handlungsspielraum für die individuelle Lösungsfindung.

Kunden verweigern das Angebot an Hilfe, wenn neue Lösungen alte Probleme hervorrufen. Die eindeutige Feststellung zur intrinsisch motivierten Lösungsfindung kann darauf hinweisen, dass im Change Prozess die Veränderung als Chance erkannt, bzw. wahrgenommen wird.

3.1.4. Fragen zur Effektivität und Zielorientierung

Wie wichtig ist Ihnen das eigene Mitspracherecht für die Zielvereinbarung?

Wie hoch schätzen Sie die Wichtigkeit der Eigeninitiative, eigene Kontrolle bezüglich der Zielvereinbarung?

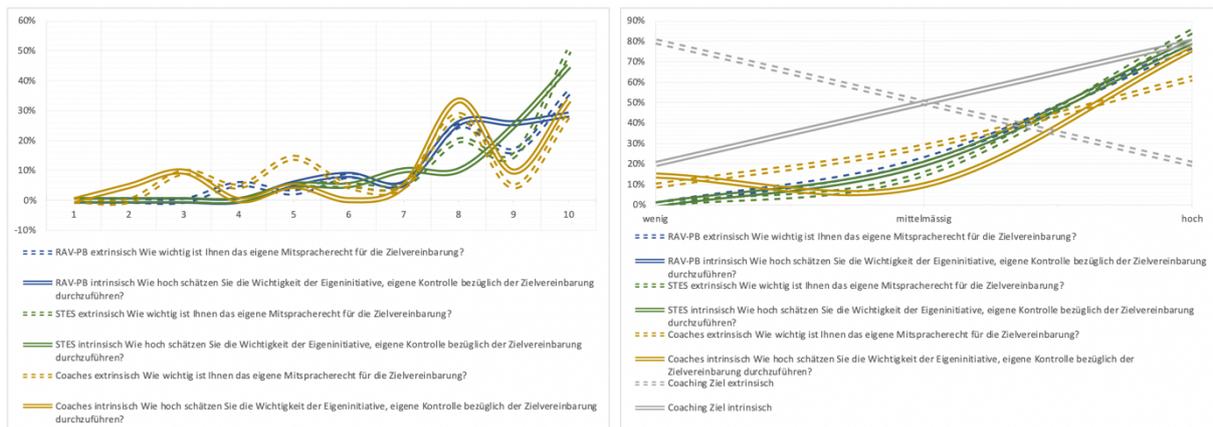


Abbildung 8 Diagramme zu den Fragen 7+8 aus der Befragung

3.1.4.1. Analyse mit Kurzinterpretation

75 % der Befragten empfinden das eigene Mitspracherecht für die Zielvereinbarung als bedeutsam. Diktierte Ziele oder Vorgaben werden als unbedeutend wahrgenommen. Die Zielerreichung ist abhängig vom Vereinbarungsspielraum. 3 % der Befragten empfinden das Mitspracherecht als unbedeutend. 79 % der Befragten wünschen sich Raum für Eigeninitiative und Selbstkontrolle bezüglich der Zielvereinbarung. Der Ruf nach Selbststeuerung und Selbstkontrolle ist bedeutend wahrnehmbar. Demgegenüber sind 4 % der Befragten der Meinung, dass dies nicht bedeutsam ist.

PB	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	22	78
Intr	0	20	80
Diff	0	-2	+2
STES	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	15	85
Intr	0	20	80
Diff	0	+5	-5
Coach	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	10	29	62
Intr	14	10	76
Diff	+4	-19	+14
Total	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	3	22	75
Intr	4	17	79
Diff	+1	-5	+4

Abbildung 9 Tabellarische Darstellung zum Thema Effektivität und Zielorientierung.

3.1.4.2. Auswertung und Beurteilung

Das eigene Mitspracherecht für die Zielvereinbarung wird von allen Befragten als ein wichtiger Erfolgsfaktor wahrgenommen. Gleich oder teilweise höher gewichtet ist die Selbstförderung zur Durchführung der Effektivitätsmessung in Eigeninitiative. Die eigene Gestaltung von Zielsetzungen wird mit der intrinsischen Orientierung in Verbindung gebracht. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Zielerreichung über eigens definierte Kriterien wirksamer und nachhaltiger ist.

Mit diesen klaren Verhältnissen setzt das Beratungssystem auf die gemeinsame Zielvereinbarung. Gefordert werden Ziele, welche über eigene Ressourcen erreicht werden können. Das

Konfliktpotenzial liegt zwischen den systemorientierten Zielvorgaben, welche auf die Schadensminderung ausgerichtet sind, zu den Zielvorstellungen, welche den Problemlösungsprozess erfolgreich abschliessen lassen. Die damit verbundene Auseinandersetzung mit der Ursache, der aktuellen Situation und der realitätsbezogenen Aussichten für die nachhaltige Wiedereingliederung ist von hoher Bedeutung.

Das Selbstvertrauen wird mit dem Erreichen von Zielen gestärkt und bildet die Grundlage für die Bereitschaft neuer Zielsetzungen. Der Einbezug von bisherigen Erfolgen und deren Auswirkungen soll in Verbindung mit der Zielgestaltung gebracht werden. Mit drei Arten von Zielsetzungen, kurz-, mittel- und langfristiges Ziel, kann insbesondere die Eigenmotivation gestärkt werden. Der dazu benötigte Aktionsplan kann die zeitlichen Aufwendungen legitimieren und die selbstgesteuerte Zielkontrolle begünstigen. Ratsuchende Menschen benötigen diesbezüglich Ideen wie sie ihre langfristigen Ziele erreichen können. Da setzt die Beratung an. Bei der Zieldefinition hilft das Coaching mit entsprechenden Methoden, welche das vertiefte und wirkliche Interesse erarbeiten. Damit werden die Grundlagen für die erreichbaren Ziele geschaffen.

Zielvorgaben scheinen bei allen Befragten wenig Akzeptanz zu gewinnen. Wo wenig Akzeptanz vorhanden ist, erfolgt die Prozesssteuerung nicht effektiv. Die Effektivität einer Beratung ist an konkrete Ziele gebunden. Die Effektivitätsmessung wird ermöglicht, wenn eine unmissverständliche Zielvereinbarung getroffen worden ist. Das gemeinsame Erarbeiten von Zielen ist in der Beratung bereits eine Intervention. Es kann dazu führen, dass der Zielerreichungswunsch bereits wichtige Ressourcen aktiviert. Daher ist es von hoher Bedeutung für die effektive Prozesssteuerung, dass Ziele zu einer Verbesserung der Situation hinführen.

Die Bewerbungsprozesssteuerung bedingt bestimmte Ressourcen zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit. Kompetenzen werden ersichtlich und erkennbar in Handlungsfeldern. In der Arbeitsintegration wird oft von der Anbahnung der Kompetenzen gesprochen. Eine Kompetenz ist nur mittels Einbezug von Leistungsempfängern beurteilbar. Die Marktkonformität eines Bewerbungsdossiers ist also nur gegeben, wenn das Bewerbungsdossier zu förderlichen Aktionen in der Bewerbungsprozesssteuerung führt, beispielsweise die Einladung für das Vorstellungsgespräch.

gespräch ermöglicht. Damit erfolgt die Kompetenz- und Effektivitätsmessung direkt beim Adressaten. Die Orientierung der Kompetenzanbahnung kann deshalb nur über die Performanz erfolgen.

Die Hilfeleistung soll bei der konkreten Unterstützung für die Zielerreichung angesetzt werden. Die Beratung setzt sich für den konkreten Unterstützungsbedarf ein, einerseits indem sie die Ist- und Soll-Situation gegenüberstellt und damit den Entwicklungsspielraum anspricht und andererseits auf Bedenken der STES eingeht. Bedenken können klar gefasst werden und als GAP definiert sein. Idealerweise werden Entwicklungsfelder einvernehmlich eingeschätzt, wenn sie nicht offensichtlich dargestellt werden können. Die Fremd- und Selbsteinschätzung beispielsweise in der Definition von Stärken und Schwächen fördert die intrinsische Motivation, indem der Kontext beigezogen wird. Wo die bestimmten Stärken einen Nutzen generieren und die bestimmten Schwächen nicht relevant sind, wird kein Handlungsbedarf ermittelt.

In Verbindung mit der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung kann folgende Hypothese gebildet werden: Die Selbststeuerung ist abhängig von der Möglichkeit eigene Ziele zu definieren, eigene Entwicklungsfelder zu entdecken und eigene Wege zur Zielerreichung zu bestimmen. Die Selbstkontrolle über die Wirkung der selbstgetroffenen Entscheidungen muss in der Prozesssteuerung ermöglicht werden.

Die Attraktivität und Effektivität wird weniger mit dem Mitspracherecht für die Zielerreichung gesteigert als mit der Eigeninitiative bei der Zielvereinbarung und der Selbstkontrolle für die Zielerreichung. Der Fokus kann auf die Eigenverantwortung gerichtet werden. Das Interesse einer Bewerbungsprozessoptimierung wird gefördert, wo die Selbstwirksamkeit angesprochen wird und nicht mit standardisierten Prozessvorgaben.

Kunden verweigern das Angebot an Hilfe, wenn nicht passende Entwicklungsfelder vereinbart sind, oder wenn im bekannten Handlungsfeld kein nützlicher Handlungsbedarf ermittelt und erfahren werden kann.

3.2. Beziehungsebene bezogene Fragestellungen

In der beziehungsorientierten Qualitätsbeurteilung werden vier Erfolgskriterien in Form von Fragestellungen auseinandergesetzt.

Frageabsicht 1: Klären der Beratungshaltung bezüglich der wirklichen Interessen an der Person und der Situation. In welchem Verhältnis steht das entgegengebrachte Interesse zur Kooperationsbereitschaft, evaluiert mittels Gegenüberstellung der Erwartungs- und Befürchtungshaltung im Beratungsgespräch.

Frageabsicht 2: Die Förderung der Eigenständigkeit verbunden mit der Leistungsbereitschaft. In welchem Verhältnis stehen Vorgaben zu Problembewältigungsaufgaben zur Leistungsbereitschaft bezüglich der Nutzung von Chancen im Lernprozess, evaluiert mittels Gegenüberstellung der Erwartungshaltung gegenüber Vorgaben und der Eigeninitiative zum eigenen Lernprozess.

Frageabsicht 3: Das Ansprechen und Aktivieren von Ressourcen zur nachhaltigen Förderung des Selbstbewusstseins. In welchem Verhältnis steht der Aufbau des Selbstbewusstseins mit der Selbstreflexion, mittels Gegenüberstellung der angebotenen zu den selbstevaluierten Ressourcen.

Frageabsicht 4: Die Auseinandersetzung der dialogfördernden Gesprächsgestaltungselementen. In welchem Verhältnis liegt der Wunsch der Empathie zur eigenen Bereitschaft aktiv am Gespräch teilzunehmen, mittels Gegenüberstellung der Erwartungshaltung zur eigenen Haltung.

3.2.1. Fragen zum Interesse an der Person und der Situation

Wie wichtig ist Ihnen die Haltung, das Ihnen entgegengebrachte Interesse anderer bezüglich Ihrer Kooperationsbereitschaft? Wie hoch schätzen Sie die Beeinflussung Ihrer eigenen Haltung und Interesse, für die Beziehungsbereitschaft anderer ein?

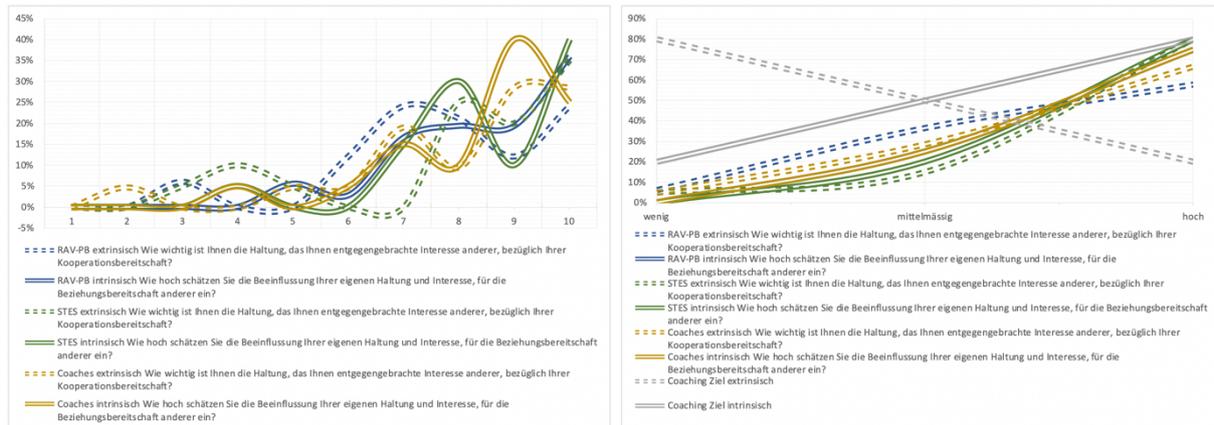


Abbildung 10 Diagramme zu den Fragen 9+10 aus der Befragung

3.2.1.1. Analyse mit Kurzinterpretation

66 % der Befragten empfinden die Haltung und das entgegengebrachte Interesse anderer als wichtig für ihre eigene Kooperationsbereitschaft. Die problematische Haltung und das wahrgenommene Desinteresse wirkt destruktiv auf die Kooperationsbereitschaft im Beratungssystem. 5 % der Befragten empfinden das als unbedeutend. 76 % der Befragten erkennen die Einflussnahme der eigenen Haltung und des eigenen Interesses für die Beziehungsbereitschaft anderer an. Demgegenüber sind 0 % der Befragten der Meinung, dass dies nicht bedeutsam ist.

PB	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	6	36	58
Intr	0	25	75
Diff	-6	-11	+17
STES	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	5	15	80
Intr	0	20	80
Diff	-5	+5	0
Coach	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	5	29	67
Intr	0	25	75
Diff	-5	-4	+8
Total	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	5	28	66
Intr	0	24	76
Diff	-5	-4	+10

Abbildung 11 Tabellarische Darstellung zum Thema Interesse an der Person und Situation

3.2.1.2. Auswertung und Beurteilung

Die Haltung und das entgegengebrachte Interesse an der Situation und der Person wird von allen Befragten als ein wichtiger Erfolgsfaktor für die eigene Kooperationsbereitschaft wahrgenommen. Gleich oder teilweise höher gewichtet ist die Meinung, dass die Beziehungsbereitschaft anderer abhängig ist, von der eigenen Haltung und dem eigenen Interesse an der Situation und der Person.

Eine professionelle Haltung wird von allen beteiligten Personen erwartet. Die Bereitschaft zu kooperieren ist also abhängig von der Wahrnehmung, wie das Gegenüber sich auf die Beratung einstellt und wie das Interesse an der Situation und Person zum Ausdruck kommt. Das Interesse an der Situation und Person ist das tragende Element für die Beratungsbeziehung.

Daraus kann abgeleitet werden, dass die Zusammenarbeit sensibel auf die Wirkung der Haltung reagiert. Die positive und konstruktive Haltung zeigt sich in den ersten Minuten der Begegnung über das Menschenbild, die Bereitschaft sich auf die Situation einlassen zu wollen, die Bereitschaft auf Augenhöhe die Beziehungsebene zu gestalten.

Mit diesen klaren Verhältnissen setzt das Beratungssystem auf die vertrauensfördernde Beziehungsgestaltung. Das Konfliktpotenzial liegt in der Bereitschaft sich auf die Beziehung einlassen zu wollen, wenn Bedenken im Zusammenhang mit der Haltung wahrgenommen werden. Das entgegengebrachte Interesse wird mit dem Verhalten auf bestimmte Situationsschilderungen wahrgenommen. Wird bereits bei der Ausdrucksproblematik Unterstützung angeboten, fördert das die Bereitschaft weiter auf die Situation eingehen zu wollen. In der Kontaktphase stellt sich also heraus, ob eine konstruktive Zusammenarbeit möglich wird oder nicht. Die Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation ist massgebend für die Ermittlung des Unterstützungsbedarfs.

Das Vertrauen wird mit dem interessierten Eingehen auf die Problematik gestärkt und bildet die Grundlage für die Bereitschaft einer Zusammenarbeit. Das intensive Erfragen und Aufnehmen der Elemente, welche zu der aktuellen Situation führten, kann als Erfolgsfaktor für die Beziehungsgestaltung festgehalten werden. Frageformen welche Schuldgefühle hervorrufen

sowie mitleidbezogene Reaktionen sollen vermieden werden. Ratsuchende Menschen benötigen Ideen wie sie mit problematischen Verhaltensmustern umgehen können. Die Beratung kann dabei nur Hilfe leisten, wenn sie selbstreflektiert ihre Haltung wahrnimmt und das eigene Verhalten nicht im Widerspruch zur professionellen Haltung steht.

In der Arbeitsintegration kann festgestellt werden, dass Verhaltensproblematiken meistens zur Auflösung der Beziehung beitragen. Die Auflösung einer Arbeitsbeziehung ist in diesem Fall der Ausdruck einer ungelösten Konfliktsituation. Verhalten wird in angebracht oder nicht angebracht unterschieden, wenn eine bestimmte Situation vorliegt und entsprechendes Verhalten gefordert wird. Dabei werden Erwartungen an Personen gerichtet. Verhaltensmusteranpassungen benötigen mehrere Monate Zeit. In der RAV-Beratung kann diese Art von Unterstützung nicht sichergestellt werden.

Die Hilfeleistung soll bei der konkreten Unterstützung im Umgang mit problematischen Verhaltensmustern angesetzt werden. Die Beratung setzt sich für den konkreten Unterstützungsbedarf ein, indem sie nicht die Person, sondern die Situation beurteilt. Verhaltensmuster sollen im Kontext zu Situationen beurteilt werden. Personen verhalten sich situativ unterschiedlich. Das bedeutet, dass das Verhalten sich der Situation anpasst. Die Haltung ist jedoch nicht an Situationen gebunden. Haltung ist ein Status der Identifikation. Entwicklungsspielraum wird bei der Wahrnehmungsfähigkeit, bei der Situationsanalyse, bei der Erwägung der Handlungsoptionen und der Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen ersichtlich.

3.2.2. Fragen zur Förderung der Eigenständigkeit

Wie wichtig sind Ihnen Vorgaben/Vorschläge/Beispiele anderer, für Ihre eigene Leistungsbereitschaft? Wie hoch schätzen Sie die Wichtigkeit ein, selbstständig erarbeitete Vorschläge einzubringen für Ihren eigenen Lernprozess?

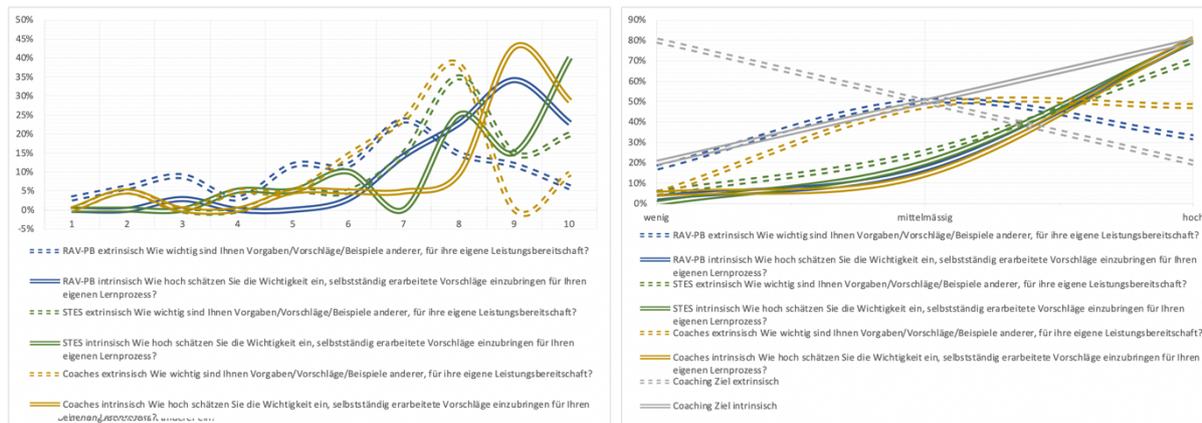


Abbildung 12 Diagramme zu den Fragen 11+12 aus der Befragung

3.2.2.1. Analyse mit Kurzinterpretation

47 % der Befragten empfinden Vorgaben, Vorschläge und Beispiele anderer als wichtig für ihre Leistungsbereitschaft. Die Eigenständigkeit kann nur über die Sicherheit anderer erlangt werden. 11 % der Befragten verbinden ihre Leistungsbereitschaft nicht damit. 80 % der Befragten erkennen die Bedeutsamkeit der selbstständig erarbeiteten Vorschläge für den eigenen Lernprozess. Die Eigenständigkeit wird intrinsisch gefördert, aus eigenen Initiativen und Erfahrungen. Demgegenüber sind 3 % der Befragten der Meinung, dass dies nicht bedeutsam ist.

PB	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	18	50	32
Intr	3	17	80
Diff	-15	-33	+48
STES	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	5	25	70
Intr	0	20	80
Diff	-5	-5	+10
Coach	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	5	48	48
Intr	5	14	81
Diff	0	-34	+33
Total	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	11	43	47
Intr	3	17	80
Diff	-8	-26	+33

Abbildung 13 Tabellarische Darstellung zum Thema Förderung der Eigenständigkeit

3.2.2.2. Auswertung und Beurteilung

Der Erhalt der Selbstständigkeit ist unbestritten hoch gewichtet. Alle Befragten erkennen die intrinsische Motivation als Orientierungspunkt der Eigenständigkeit. Diesem Anspruch gerecht zu werden kann mit der Zumutung und dem Vertrauen in den Prozess sichergestellt werden. Die Förderung der Eigenständigkeit wird von allen Befragten als ein wichtiger Erfolgsfaktor wahrgenommen. Die Leistungsbereitschaft wird nur bei den ratsuchenden Personen in Verbindung mit Vorgaben und Ideen anderer gebracht. Das scheint im Beratungssystem als offensichtliche Hilfeforderung bedeutsam zu sein. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Förderung der Eigenständigkeit als Zweck der Unterstützungs- oder Hilfeleistung dient.

Mit diesen klaren Verhältnissen setzt das Beratungssystem auf die genaue Ermittlung des Unterstützungsbedarfs für die Erlangung, bzw. den Erhalt der Eigenständigkeit. Gefordert werden Aufgaben, welche im eigenen Umfeld erfüllt werden können. Das Konfliktpotenzial liegt zwischen den systemorientierten Vorgaben, Rahmenbedingungen, dem Durchsetzen von Massnahmen bei Abweichungen, und dem Einräumen von Möglichkeiten und die Einbindung von Freiheiten in Bezug eigene Erfahrungen sammeln zu können. Die Bereitschaft Leistungen zu erbringen, welche die Eigenständigkeit fördern, wird mit der Selbstverantwortung über eigene Entscheidungen in Verbindung gebracht. Die damit verbundene Auseinandersetzung mit der Auswertung von gemachten Erfahrungen und deren Auswirkungen steht hier im Vordergrund. Für die nachhaltige Wiedereingliederung kann das Training von hoher Bedeutung sein.

Die Eigenständigkeit wird mit dem Ermöglichen von Freiräumen für die individuelle Gestaltung von Trainingseinheiten gefördert. Ratsuchende Personen wünschen spezifische Vorschläge oder Ideen, welche für die Verbesserung ihrer Situation als nützlich erscheinen. Sie wollen die Auswirkung ihrer Handlungsentscheidungen selbst erfahren und wünschen sich Unterstützung bei der Umsetzung wo wenig Sicherheit vorhanden ist. Der Einbezug von bisherigen Erfahrungen und deren Auswirkungen kann als kritischer Erfolgsfaktor betrachtet werden. Kritisch, weil negative Erfahrungen im Zusammenhang mit eigenen Handlungsentscheidungen oft als persönliche Misserfolge gedeutet werden. Die Beratung setzt hier bei der Stützung der Entscheidungsfreude an. Weniger förderliche Entscheidungen sollen als wichtige Erfahrungswerte miteinbezogen werden. Die Eigenständigkeit wird damit gestärkt.

Vorgaben und Handlungsbeispiele sind nach didaktischen Prinzipien, insbesondere bei der ressourcenorientierten Didaktik wenig hilfreich. Sie schaffen eher eine Abhängigkeit zu der Vorstellung was richtig sein soll. Der konstruktivistische Ansatz der Beratung setzt Beispiele in den dafür bestimmten Kontext. Bestimmte Situationen mit den dazu gehörigen Personen und Absichten sollen nicht getrennt betrachtet werden. Beispiele können als Angebot in der Phase der Hypothesenbildung dienen, damit die ratsuchende Person eine breite Auswahl an nützlichen Handlungsentscheidungsgrundlagen erhält und bezüglich der gewünschten Wirkung eine eigene Wahl treffen kann.

In der Arbeitsintegration wird die Eigenständigkeit mit der Selbstständigkeit in Verbindung gebracht. Arbeitgebende suchen Menschen, welche im besten Fall ohne Hilfe Leistungen erbringen können. Gleichzeitig wird erwartet, dass Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Das stellt grundsätzlich kein Widerspruch dar. Die Eigenständigkeit steht auch für die existentielle Sicherheit ein. Das Wohlbefinden ist massgebend für die Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen, welche einen gemeinsamen Nutzen generieren. Daher stützt sich die gemeinsame Entscheidungsfindung auf den breiten Nutzen.

Die Hilfeleistung kann bei der konkreten Unterstützung für die Förderung der Eigenständigkeit angesetzt werden. Das Beratungssystem wird gefordert, differenziert mit Vorstellungen beiderseits umzugehen. Idealerweise werden Bedingungen vereinbart, wo die Selbsterarbeitung von Vorschlägen zur Situationsbewältigung ermöglicht werden. Entwicklungsfelder werden aufgedeckt, wenn der ausgewiesene Nutzen der erarbeiteten Vorschläge mit der gewünschten Wirkung und der effektiv eingetroffenen Wirkung verglichen wird. Die Selbsterkenntnis verbunden mit der Einsicht aus der Selbstreflexion fördert auch wieder die Eigenständigkeit. Die Sicherheit wird aufgebaut mit der Einsicht, die gewünschte Wirkung erzielen zu können.

3.2.3. Fragen zur konstruktiven Ressourcenorientierung

Wie wichtig ist Ihnen das Eingehen anderer auf Ihre eigenen Ressourcen und Fähigkeiten, für Ihr Selbstbewusstsein? Wie hoch schätzen Sie die Wichtigkeit ein, über Ihre Selbstreflexion eigene Ressourcen und Fähigkeiten aufzudecken und diese klar zu positionieren?

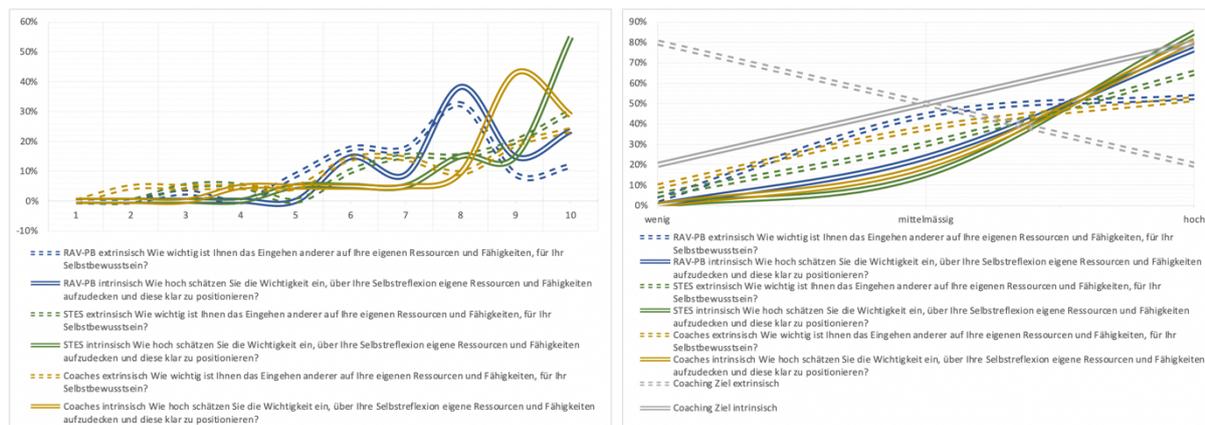


Abbildung 14 Diagramme zu den Fragen 13+14 aus der Befragung

3.2.3.1. Analyse mit Kurzinterpretation

56 % der Befragten empfinden das Eingehen anderer auf eigene Ressourcen und Fähigkeiten für die Stärkung des Selbstbewusstseins als relevant. Das Selbstbewusstsein kann mittels Anerkennung anderer gesteigert werden. 5 % der Befragten verbinden die Stärkung des Selbstbewusstseins nicht damit. 80 % der Befragten erkennen die Bedeutsamkeit der Selbstreflexion zur Aufdeckung eigener Ressourcen und Fähigkeiten, um diese klar zu positionieren. Demgegenüber sind 0 % der Befragten der Meinung, dass dies nicht bedeutsam ist.

PB	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	3	44	53
Intr	0	24	76
Diff	-3	-20	+23
STES	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	5	30	65
Intr	0	15	85
Diff	-5	-15	+20
Coach	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	10	38	52
Intr	0	19	81
Diff	-10	-19	+29
Total	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	5	39	56
Intr	0	20	80
Diff	-5	-19	+24

Abbildung 15 Tabellarische Darstellung zum Thema konstruktive Ressourcenorientierung

3.2.3.2. Auswertung und Beurteilung

Das Eingehen anderer auf die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten wird von allen Befragten als wichtig wahrgenommen. Die ratsuchende Person gewichtet diesen Faktor etwas höher als die Beratenden. Die Wichtigkeit über die Selbstreflexion eigene Ressourcen und Fähigkeiten aufzudecken, um diese klar zu positionieren wird noch signifikanter ausgedrückt. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Bewusstwerdung von eigenen Ressourcen und Fähigkeiten ein wichtiger Erfolgsfaktor darstellt.

Mit diesen klaren Verhältnissen setzt das Beratungssystem auf die Nutzung vorhandener Ressourcen. Die Ressourcenentfaltung kann über die Auswertung der Erfahrungen erfolgen. Welche Ressourcen wurden aktiviert, um Handlungsziele zu erreichen, gilt es herauszufinden. Das Konfliktpotenzial liegt zwischen den geforderten Ressourcen, zur Bewältigung der Problemsituation und den benötigten Ressourcen für die Planung der Lösung. Der Doppelanspruch von Ressourcen kann zur Überbelastung führen, was sich hinderlich auf die Handlungsfähigkeit auswirkt. Ressourcen, welche in einer bestimmten Situation einen bestimmten Erfolg ermöglichen, sollen in der Beratung gemeinsam aufgedeckt werden. Wenn Misserfolge besser zugänglich sind, können die benötigten Ressourcen, welche zu schwierigen Situationen führten, angesprochen werden, um in der Dysfunktionalität die Funktionalität zu erkennen (Aufdecken über die Handlungssteuerung). Die Erfahrung über eine erzählte Geschichte, kann neu geschrieben werden. Damit werden Ressourcen einfacher zugänglich, weil das Selbstvertrauen direkt mit der positiven Auswertung der Erfahrung gestärkt wird und keine neuen Ressourcen aufgebaut werden müssen, um neue Herausforderungen zu meistern.

Das Selbstvertrauen wird mit dem Erreichen von Erfolgen und der Wertschätzung von Misserfolgen gestärkt und bildet die Grundlage für die Bereitschaft neuer Handlungsabsichten. Die Wertschätzung von allen Handlungen und deren Auswirkungen hilft die aktuelle Situation als Chance zu erkennen. Die Fähigkeit der Selbstreflexion wird in dieser Auseinandersetzung gefördert. Ratsuchende Menschen benötigen diesbezüglich Unterstützung wie sie schonend mit ihren Ressourcen umgehen können, damit nur mit dem nötigen Aufwand die gewünschte Wirkung erzielt werden kann. Da setzt die Beratung an. Bei der klaren Definition der gewünschten oder geforderten Wirkung hilft die Beratung eine Übersicht über die nötigen und benötigten

Ressourcen zu erlangen, welche über die Fähigkeit der Situationsanalyse die richtige Handlungsoption zugänglich macht. Damit werden die Grundlagen für den schonenden Umgang mit Ressourcen erarbeitet.

Die konstruktive Ressourcenorientierung setzt also auf alle aktuell zugänglichen Ressourcen und deckt diese über die Handlungsorientierung auf. Die in der Performanz geforderte Wirkung der Leistungserbringung soll als Orientierung dienen bei der Ressourcenaktivierung. Damit wird auch der Sinn der Handlung ersichtlich. Das Selbstvertrauen wird über die bewusst gelungene Aktivierung von Ressourcen gestärkt. Die Wahrnehmung der Fähigkeit, Verhaltensmuster konstruktiv im Kontext der bestimmten Situation auszuwerten, stärkt das Selbstbewusstsein.

In der Arbeitsintegration werden Ressourcen über den Werdegang im Lebenslauf festgehalten. Diplome, Bildungsbelege, Auszeichnungen, Bestätigungen, Zeugnisse, Arbeitszeugnisse, Kundenfeedbacks, etc. werden als Ergänzung beigezogen, um Ressourcen in entsprechende Situationen zu erkennen. Eine Ressource ist nur mittels Einbezug von Handlungssituationen beurteilbar. Die Arbeitsmarktkonformität ist gegeben, wenn vorhandene Ressourcen die benötigten Ressourcen einer bestimmten Funktion, bzw. einer bestimmten Stelle mit den bestimmten Aufgaben entsprechen. Das sogenannte Matching des Eigenprofils mit dem Stellenprofil. Damit erfolgt die Ressourcenabstimmung auf die anzuwerbende neue Herausforderung.

Die Hilfeleistung soll bei der konkreten Unterstützung für die Abgleichung oder den Transfer von Ressourcen angesetzt werden. Die Beratung weist gegebenenfalls auch auf Grenzen hin, damit die ratsuchende Person das Selbstvertrauen nicht unnötig belastet. Entwicklungsspielräume können dort aufgedeckt werden, wo Wissen angeeignet werden kann, Fertigkeiten trainiert und Fähigkeiten entwickelt werden können oder wo die Art der Einbindung von externen Ressourcen erkennbar gemacht werden kann. Bedenken sind als Signal der Unsicherheit aufzunehmen um gezielt darauf eingehen zu können. Idealerweise werden Entwicklungsfelder in den Kontext zum gewünschten Handlungselement gebracht, mit der gewünschten Wirkung erwogen, um die konkreten Ressourcen anzusprechen. Der Abgleich mit dem Fremd- und Selbstbild hilft bei der Differenzierung der extrinsischen und intrinsischen Handlungsmotiven.

3.2.4. Fragen bezüglich der Dialogfähigkeit

Wie wichtig ist Ihnen das Zuhören und Verstehen (Empathie) anderer, für die Vertrauensbeziehung? Wie wichtig empfinden Sie Ihre eigene Bereitschaft zuhören und verstehen zu können für die Vertrauensbeziehung?

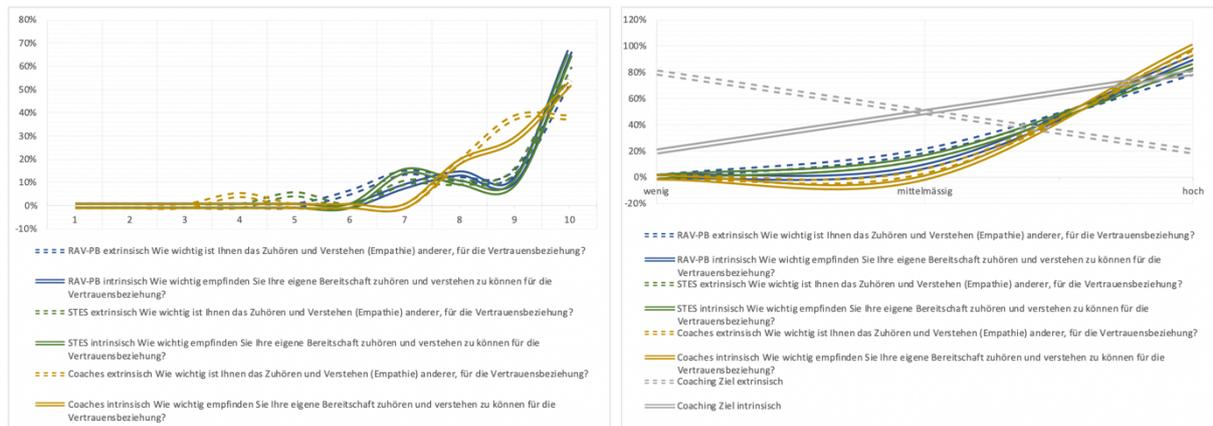


Abbildung 16 Diagramme zu den Fragen 15+16 aus der Befragung

3.2.4.1. Analyse

86 % der Befragten empfinden das aktive Zuhören und Verstehen anderer, die entgegengebrachte Empathie, als bedeutsam für die Vertrauensbeziehung. 0 % der Befragten dementieren dies. 92 % der Befragten erkennen die Bedeutsamkeit der eigenen Bereitschaft Empathie zu leben, für die Vertrauensbeziehung. Demgegenüber sind 0 % der Befragten der Meinung, dass dies nicht bedeutsam ist.

PB	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	20	80
Intr	0	8	92
Diff	0	-12	+12
STES	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	15	85
Intr	0	15	85
Diff	0	0	0
Coach	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	5	95
Intr	0	0	100
Diff	0	-5	+5
Total	Wenig Skala 1-3 in %	Mittel Skala 4-7 in %	Wichtig Skala 8-10 in %
Extr	0	14	86
Intr	0	8	92
Diff	0	-6	+6

Abbildung 17 Tabellarische Darstellung zum Thema Dialogfähigkeit

3.2.4.2. Auswertung und Beurteilung

Die Dialogfähigkeit wird von allen Befragten als ein wichtiger Erfolgsfaktor wahrgenommen. Gleich oder teilweise höher gewichtet ist die Selbstdisziplin der eigenen Bereitschaft Anliegen anderer verstehen und richtig zuordnen zu können. Die Erwartung an andere bezüglich der Empathie wird bis auf die ratsuchenden Personen geschlossen an zweiter Stelle gesetzt. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Empathie als tragendes Element für die Herstellung der Vertrauensbeziehung bedeutsam ist.

Mit diesen klaren Verhältnissen setzt das Beratungssystem auf den gemeinsam gestalteten Dialog. Das Eingehen auf Anliegen wird in eine Abhängigkeit mit eigenen Anliegen gebracht. Das Konfliktpotenzial liegt im Bereich der Missverständnisse, welche aufgrund problematischer Ausdrucksweisen festgehalten werden können. Damit verbundene Verhaltensmuster weisen auf Gefahren hin und lassen Risiken abschätzen. Die offene und transparente Kommunikationskultur ist von hoher Bedeutung, um Missverständnisse vorzubeugen. Das Einholen einer second-opinion, beispielsweise über eine Massnahmenanordnung und die daraus resultierende Berichterstattung, soll transparent kommuniziert werden. So wird das Vertrauensverhältnis gestärkt und die betreffenden Anliegen erhalten einen Entwicklungswert.

Das Selbstvertrauen wird mit dem Nutzen des Dialogs gestärkt. Der Einbezug von bisherigen Gesprächserfolgen und deren Auswirkungen soll in Verbindung mit der aktuellen Situation gebracht werden. Ratsuchende Menschen suchen im Dialog eine Vertrauensbeziehung, in welcher sie offen und transparent ihre Anliegen positionieren können. Da setzt die Beratung an. Bei der wertfreien Aufnahme von Anliegen hilft die Beratung die aktuelle Problematik der ratsuchenden Personen wertzuschätzen. Damit wird die Grundlage für die Vertrauensbeziehung erarbeitet.

Anliegen müssen gegenseitig auf Akzeptanz stossen, damit aus dem prozessorientierten Beratungsprozess ein Dialog entstehen kann. Gesprächsanteile sollen ausgewogen sein. Wo kein Dialog ermöglicht oder kein Gehör geschaffen wird, erfolgt die Prozesssteuerung nicht effektiv.

Die Effektivität eines Gespräches kann über die Aufzeichnung des Dialogs und der darauffolgenden Analyse gemessen werden. Die planorientierte Gesprächsführung stellt in der Beratung

eine Intervention dar. Die Gesprächsplanung soll genügend Spielraum einräumen, damit inhaltliche Auseinandersetzungen ermöglicht werden. Die Entschlüsselung von Botschaften fordert eine Gesprächshaltung, welche über Feedbacks oder Rückfragen inhaltliche Einigkeit ermöglichen, in Anlehnung an Friedemann Schulz (Schulz von Thun, 1981). Die Wahrnehmung von Signalen, auch in nonverbalen (Watzlawick, 2015) oder somatischen Ausdrucksformen, kann für die Intervention nützlich sein. Bedeutsame Momente können im Dialog erfasst werden um eine Wendung, beispielsweise von der Problemtrance zur Lösungsorientierung zu ermöglichen vgl. (Wegener, 2019). Daher ist es von hoher Bedeutung für die effiziente Prozesssteuerung, dass Gespräche einen hohen Anteil für die Möglichkeit des Zuhörens schaffen.

In der Arbeitsintegration wird die Anbahnung der Kompetenzen für die Gesprächsführung mit Interviewtrainings initiiert. In diesem Training geht es um die förderlich wirkende Selbstpräsentation, welche das Vertrauensverhältnis fördert. Erfolgreiches Kommunizieren setzt ein gesundes Selbstvertrauen voraus. Die innere Stimmung ist massgeblich daran beteiligt, wie die Kommunikation wirkt. Falsche Auseinandersetzungen mit Stärken und Schwächen führen zu Unsicherheiten. Schwächen werden oftmals als Defizit betrachtet. In AMM werden Schwächen methodisch als Stärken umgewandelt. Damit werden Schwächen nicht wertgeschätzt, als Gegenwerte der Stärken. Die Ausgeglichenheit ist abhängig von Stärken und Schwächen und deren Übertreibungswerten. Das Selbstvertrauen wird gestärkt mit der Einbindung aller Werte.

Die Hilfeleistung soll bei der konkreten Unterstützung für die Sicherheit und für die Reduktion der Belastungselemente angesetzt werden. Die Vorbildfunktion der Beratung ist bedeutsam für die ratsuchende Person. Oft mangelt es an Vorbildern, welche auf Augenhöhe, gewaltfrei und konstruktiv Themen auseinandersetzen. Jeder Dialog weist Entwicklungspotenzial aus. Die Lösungsfokussierung bedient sich der Logik, dass nur an jenen Elementen gearbeitet wird, welche einen direkten Nutzen für den Ratsuchenden generieren.

3.3. Theorie der kritischen Erfolgsfaktoren

«Erfolgsfaktor ist ein handlungstheoretisches Konzept.» Das Zitat von Dr. Michael Loebbert aus seinem Buch «Coaching in der Beratung» Seite 15 bringt es auf den Punkt. (Loebbert, Coaching in der Beratung, 2018). Die performanzorientierte Beratung richtet den Fokus der

Handlung dem Erfolg aus. Ein Erfolg setzt demnach das konzeptionelle Vorgehen voraus, welches dem Anliegen des Klienten ausgerichtet ist, bzw. dem Wirkungswunsch der ratsuchenden Person am besten entspricht. Bereits diese konzeptionelle Prozesssteuerung in der Beratung stellt eine Intervention dar. Denn die gezielte Hilfeleistung stützt sich auf Prozessinterventionen für die Nutzung in der Handlungssteuerung oder Experteninterventionen für die Nutzung von Handlungswissen ab, so weiter nach Loebbert. Das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren verbindet eine empirische und normative Perspektive (vgl. Loebbert 2018). Damit bezieht sich Loebbert auf die wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse wie die Beratungshandlung Wirkung erzielt und welche Merkmale den Handlungs- und Leistungsprozess begünstigen.

Das Fünf-Phasen Modell der Prozessberatung von Loebbert (Abbildung 18) ist in zwei miteinander in Verbindung liegenden Interaktionskreisen, für die prozessorientierte Planung, Durchführung und der Auseinandersetzung der kritischen Erfolgsfaktoren in den einzelnen Beratungsphasen gegliedert.

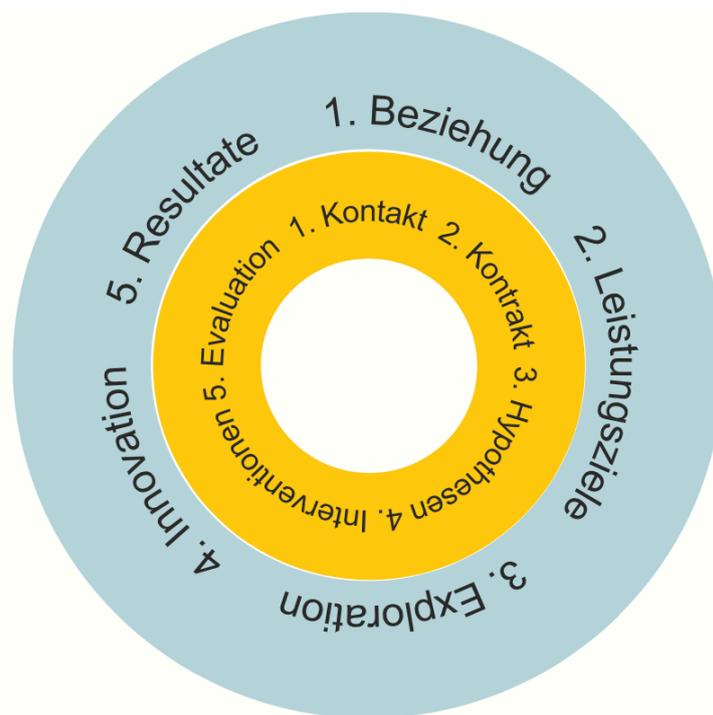


Abbildung 18 Der Leistungsprozess der Beratung, Loebbert 2018

Der Leistungsprozess der Beratung bedingt also das Durchlaufen sämtlicher Prozessschritte, um Erfolg zu ermöglichen. Die Prozessverantwortung liegt beim Beratenden, welcher die ein-

zelen Phasen so steuert, dass der nächste Prozessschritt gelingt. Kontrolliert wird die Effektivität kontinuierlich in den einzelnen Phasen. Das bedeutet, wenn kein verbindlicher Kontrakt hergestellt werden kann, könnte dies daran liegen, dass in der Kontaktphase belastende oder hinderliche Faktoren nicht wahrgenommen wurden (in Anlehnung an Loebbert 2018). Daher bilden die einzelnen Prozessschritte, innerhalb der einzelnen Beratungsphasen die kritischen Erfolgsfaktoren.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die fünf Phasen der Prozesssteuerung (Erfolgsfaktor) und der Wirkung (kritisch) der Interaktionen in der systemischen Beratung auseinandergesetzt. Die Gliederung soll eine Übersicht schaffen über die Merkmale für die Wahrnehmung zur Prozesskontrolle und deren möglichen Auswirkungen auf den Erfolg. Aus systemischer Sicht trägt die beratende Person eine Verantwortung über die möglichen Auswirkungen der ratsuchenden Person vgl. (Radatz, 2015, S. 67). Eine Intervention ist demnach eine Handlung mit Folgen.

Die Bezugnahme der Merkmale bedient sich der Auswertung der Befragungen dieser Feldstudie.

3.3.1. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 1

Phase	Prozesssteuerung Berater/in	Wirkung Kunde
1	Kontakt	Beziehung
1.1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogfähigkeit vermitteln, Herstellung einer Vertrauensbasis über das Aufzeigen von Interesse an der Person, der Situation und das Aufzeigen der Dialogfähigkeit über Empathie, aktives Zuhören und wertneutraler Wahrnehmung von Anliegen. Ausweisen der inneren Haltung zum positiven Menschenbild und konstruktiven Wahrnehmung der Systeme, Situationen und Handlungspotenzialen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitschaft für die Offenbarung der wirklichen Anliegen über die Wahrnehmung des entgegengebrachten Interesses helfen zu wollen ▪ Gefahr der Helferpflichtwahrnehmung ▪ Risiko der Scheinbeziehung

1.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozesssicherheit vermitteln mittels professioneller Beratungshaltung und prozessorientiertem Verhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse für die Kooperations- und Beziehungsbereitschaft über die Wahrnehmung der gefühlten Sicherheit und dem kompetenten Verhalten ▪ Gefahr der Überheblichkeitswahrnehmung und der Unterdrückung des Selbstwertgefühls ▪ Risiko der Akzeptanz zur Beratungsperson
1.3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparenz über Rollen und Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse für das Eingehen auf die Beratungsbeziehung unter Einhaltung der Bedingungen für die Vertrauensbasis (1.1) ▪ Gefahr des Vertrauensmissbrauchs über Rollenkonflikte ▪ Risiko der Akzeptanz über die Rollen- und Rahmenbedingungen
1.4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lösungsorientiertes Eingehen auf Anliegen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinnung von Sicherheit im Verarbeitungsprozess von Problemen und im Gestalten eigener Lösungsbilder ▪ Gefahr der Überforderung ▪ Risiko der Problemtrance
1.5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effektivität und Zielorientierung ausweisen mittels Zusammenfassung der Anliegen, der Wertschätzung von bisherigen Lösungsversuchen und dem konkretisieren und priorisieren von erreichbaren Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinnung der Hoffnung durch die Daseinsberechtigung, Bereitschaft sich den Herausforderungen zu stellen unter Berücksichtigung des Mitspracherechts in der Zielvereinbarung und der Einräumung der Selbstkontrollmöglichkeit für die Steuerung der Zielerreichung

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr der falschen Konkretisierung und Priorisierung von Zielen ▪ Risiko Effizienzverlust, Verlust des Interesses und der Umsetzungsmotivation
--	--	--

Abbildung 19 Tabelle fünf Phasen, Phase 1 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert

3.3.2. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 2

Phase	Prozesssteuerung Berater/in	Wirkung Kunde
2	Kontrakt	Leistungsziele
2.1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effektivität und Zielorientierung vermitteln durch die gemeinsame Definition von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen, der Erarbeitung von Entwicklungszielen und der Vereinbarung der Umsetzungsplanung bezüglich der Zielerreichung unter Berücksichtigung der Faktoren aus der Phase 1 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation zur Wegbeschreibung und Zielerreichung, Erkennung der Chance für die Weiterentwicklung ▪ Gefahr der Einbindung von neuen Problemen aufgrund des systembedingten Druckes über die Umsetzungsplanung, der Zielverfehlung ▪ Risiko von Effektivitätsverlust durch Erkennung von Zielkonflikten mit Leistungseinbussen, bis hin zur falschen Zielorientierung
2.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konstruktive Ressourcenorientierung vermitteln mittels Anerkennung von eigenen, vorhandenen und benötigten Ressourcen zur Unterstützung der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung des Selbstbewusstseins und der Motivation zur Zielerreichung und Förderung der Selbstreflexion für die Selbstpositionierung bezüglich des Problemlösungsunterstützungsbedarfs. Empfänglich für die Annahme von Unterstützung ▪ Gefahr der Fehleinschätzung, zur Unter- oder Überforderung

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risiko der Verwehrung von Unterstützung, Schwächung des Selbstbewusstseins, Abwehr der Selbstverantwortung
2.3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung der Eigenständigkeit unter Berücksichtigung der eingebrachten Ideen zur Umsetzungsplanung und mittels Einbezug von Möglichkeiten/Angebote für die Unterstützungsleistung zur Hilfe für die Selbsthilfe bezüglich der Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation den eigenen Lernprozess selbstständig zu steuern, Lernerfolge werden wahrgenommen und fördern die Leistungsbereitschaft zur Zielerreichung ▪ Gefahr der Entwicklung von Abhängigkeiten ▪ Risiko Motivationsverlust Selbstablenkung und Ausweichung auf gewohnte Verhaltensmuster
2.4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogfähigkeit anwenden mittels aktiven Eingehens auf die innere Stimmung, den individuellen Unterstützungsbedarf, Wahrnehmen von Signalen, Apelle, Bedenken, Rückfragen, Feedback zur Klärung der Botschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen bezüglich des Sinns der Unterstützungsleistung und dem Wohlwollen zur Zielerreichung ▪ Gefahr von Missverständnissen ▪ Risiko der Abwehr der nötigen Selbstoffenbarung und Gesprächsorientierung auf der Emotionsebene

Abbildung 20 Tabelle fünf Phasen, Phase 2 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert

3.3.3. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 3

Phase	Prozesssteuerung Berater/in	Wirkung Kunde
3	Hypothesen	Exploration
3.1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interesse an der Person und Situation vermitteln über die eigene, willkürliche Darstellung von verschiedenen Situationen und deren Ausgangslagen zur Rekapitulation der Sachlage und 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigene Ressourcen werden aktiviert, die Motivation zur Selbstreflexion wird gesteigert, Bereitschaft für die Selbstverantwortung wird gefördert,

	<p>Neukonstruktion des wahrgenommenen und festgesetzten Wirklichkeitsbildes</p>	<p>Kooperationsbereitschaft wird gefördert, die Beziehung zur Situation und zum Thema wird neu aufgebaut</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr der Verwirrung und Konzentration auf destruktiv prägende Bilder ▪ Risiko der Resignation durch Gefühle des Versagens (Schuldgefühle) durch Befangenheiten
3.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konstruktive Ressourcenorientierung durch die Eröffnung von neuen Aspekten und Perspektiven in Verbindung zu vorhandenen, aktivierbaren Ressourcen für die Ideenentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nützliche Ansichten und Perspektiven werden als Chancen wahrgenommen, um angewendete Ressourcen einer neuen Ordnung zuzustellen. Aus destruktiven Ansichten werden konstruktive Wirklichkeitsbilder erstellt ▪ Gefahr von Realitätsverlust und Verdrängung von problematischen Verhaltensmustern ▪ Risiko der beschleunigten Neupositionierung ohne Wertschätzung der dysfunktionalen Erfahrung, Lernprozessvernachlässigung
3.3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogfähigkeit anwenden mittels aktiven Eingehens auf die innere Stimmung, den individuellen Unterstützungsbedarf, Wahrnehmen von Signalen der Selbstoffenbarung, von Appellen, der Emotionen und Sachbezüge, von Bedenken, Rückfragen, Feedback zur Klärung der Botschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen bezüglich neuen Angeboten und Ideen, sowie Aussensichten auf Problemfelder ▪ Gefahr von psychischen Verletzungen und Angriffsflächen ▪ Risiko der Abwehr der nötigen Selbstoffenbarung und Gesprächsorientierung auf der Emotionsebene

Abbildung 21 Tabelle fünf Phasen, Phase 3 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert

3.3.4. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 4

Phase	Prozesssteuerung Berater/in	Wirkung Kunde
4	Interventionen	Innovation
4.1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lösungsorientierung durch konkrete Leistungsbeiträge, gemeinsames Erarbeiten von Handlungsleitlinien, welche zur Verbesserung der Situation hinführen, welche Veränderungen der Situationswahrnehmung ansteuern, konstruktive Handlungsorientierungen festlegen, welche die gewünschte Veränderung aus der Phase 2 berücksichtigen, Training ermöglichen, Reflexionsinstrument erarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewinnung der Sicherheit für die Selbststeuerung im Lernprozess, Entwicklungsprozess und Lösungsprozess mit neuen Ideen, Lust auf Veränderung, Willenskraft für die Durchsetzung von Entscheidungen, Risikobereitschaft, Bereitschaft Selbstverantwortung zu tragen ▪ Gefahr von Abhängigkeiten im Beratungssystem, fehlender Unterstützung im Heimatsystem, sozialen Umfeld, hinderlich einwirkende Netzwerkverbindungen ▪ Risiko in alte Verhaltensmuster zurückzufallen, neue Probleme mit ungelösten «Alten» in Verbindung bringen und damit die Nutzlosigkeit der Beratung vertreten
4.2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konstruktive Ressourcenorientierung aus der Phase 3 aktivieren für die aktuellen und künftigen Handlungssituationen, basierend auf eigene und externe Ressourcen Aktivitäten gemeinsam planen, welche Verhaltensveränderungsraum schaffen, erklären und festlegen der prozessintegrierten Kontrollfunktion für die Eigenkontrolle der eigenen Leistungen welche 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung des Selbstbewusstseins durch Trainingseinheiten im geschützten Bereich (Beratungssystem und Heimatsystem) und durch den Umgang mit eigenen und angebotenen Ressourcen für das Anbahnen neuer Kompetenzen zur Zielerreichung in Abgleich mit der Phase 2 ▪ Gefahr der Überbeanspruchung oder destruktiver Nutzung von eigenen und externen Ressourcen

	zur Verbesserung der Situation führen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risiko zum Rückfall in bekannte Verhaltensmuster, Wahrnehmung von Erschöpfungsgefühlen, nachgeben der Konzentration und aufgeben der Selbstkontrolle bezüglich der Zielerreichung
4.3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung der Eigenständigkeit durch das Aufzeigen der Vorteilen bezüglich dem Freiheits-, Unabhängigkeits-, Selbstbestimmungswunsch, Veränderung als Entwicklungschance für die Neupositionierung aufzeigen, Aufzeigen wie Reflexionsinstrumente im Alltag angewendet werden können zur Verbesserung der eigenen Wirkung, die Verhaltenskontrolle über den Abgleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung, Aktion/Reaktion als Lernzirkel kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation den eigenen Lernprozess selbstständig zu steuern, Lernerfolge werden wahrgenommen und fördern die Leistungsbereitschaft zur Zielerreichung, das Selbstbewusstsein wird gesteigert durch Erfolgserlebnisse ▪ Gefahr der Entwicklung von neuen Abhängigkeiten im Heimatsystem, Wirtschaftssystem bezüglich Rahmenbedingungen welche die Eigenständigkeit einschränken ▪ Risiko Motivationsverlust Selbstablenkung und Ausweichung auf gewohnte Verhaltensmuster, Anpassung an das hinderliche einwirkende Umfeld
4.4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ An der Effektivität und Zielorientierung festhalten, die Orientierungspunkte, Strukturen für den Weg zu Zwischenzielen und zum Ziel als Erfolgsweg gemeinsam erarbeiten, durch Begleitung im Prozess Sicherheit vermitteln, Kontrolle als Hilfsmittel zur Zielerreichung defi- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkung der Willenskraft und des Durchhaltevermögens auf hinderlich einwirkende Faktoren zur Zielerreichung ▪ Gefahr von Willensverlust durch negative Erfahrungen im Prozess ▪ Risiko zur Bereitschaft die Beziehung abubrechen und kontraproduk-

	nieren, Sinn und Zweck mit der Vereinbarung aus der Phase 2 in Verbindung bringen	tive Energien zuzulassen, des Eingehens auf Verbindungen zu oppositionellen Strukturen
--	---	--

Abbildung 22 Tabelle fünf Phasen, Phase 4 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert

3.3.5. Kritische Erfolgsfaktoren Phase 5

Phase	Prozesssteuerung Berater/in	Wirkung Kunde
5	Evaluation	Resultate
5.1	<ul style="list-style-type: none"> Dialogfähigkeit aufzeigen mit der Wertschätzung gegenüber dem Erreichten über das Aufzeigen und Zusammenfassen der begangenen Entwicklungsschritten in allen Phasen der Beratung, mit Einbezug der Reaktionen im Heimatsystem, in allen tangierten Systeme, im sozialen Umfeld und über die gelungenen Handlungen mit entsprechenden Resultaten, welche eine Veränderung darstellen unter Einbezug der Selbstreflexion und Selbstevaluation 	<ul style="list-style-type: none"> Wahrnehmbares Selbstbewusstsein, innere Zufriedenheit bezüglich der erzielten Entwicklungsschritten Gefahr der Rückkoppelung auf das Beratungssystem Risiko der verminderten Wahrnehmung bezüglich der Eigenleistung zu den Resultaten
5.2	<ul style="list-style-type: none"> Effektivität und Zielorientierung festigen mittels aufzeigen der effektiv, vereinbarten Zielen aus der Phase 2. Abweichungen festhalten als Potenzial für weitere Entwicklungsziele und Hinweisen auf Möglichkeiten wie weitere Ziele in der Selbststeuerungsverantwortung festgehalten und umgesetzt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> Stolz auf Erfolge, gestärktes Selbstvertrauen Ziele erreichen zu können Gefahr von Frustablass infolge unbefriedigten Bedürfnissen welche in der Phase 2 zuwenig oder nicht abgegrenzt wurden Risiko der Infragestellung des gesamten Beratungsprozesses und der Kompetenz der Beratungsperson, Beziehungsabbruch

Abbildung 23 Tabelle fünf Phasen, Phase 5 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert

Die Beratungsprozesssteuerung benötigt immer alle fünf Phasen. Die einzelne Phase muss in der Logik einer Prozessordnung (Input-Operation-Output) abgeschlossen sein. Die Output-Informationen der letzten Phase bilden die Input-Grundlagen für den nächsten Prozessschritt. Innerhalb eines Beratungsgespräches können einzelne Prozessphasen mehrmals angesteuert werden, insbesondere wenn in einem Prozessschritt das Weiterkommen verunmöglicht wird. Dies kann sich ereignen, wenn im Verarbeitungsprozess neue, erfolgsrelevante Indikatoren oder Faktoren eine Revision der Zielformulierung erfordert. Auch die Kontaktqualität wird über den gesamten Beratungsprozess kontinuierlich überprüft vgl. (Loebbert, Coaching in der Beratung, 2018, S. 16ff).

3.4. Weiterbildung von RAV-Berater/innen in der Praxis

In der wissenschaftlich fundierten Beurteilung im Gutachten zum Teilprojekt Optimierung der RAV-Beratungsqualität wird darauf hingewiesen, dass die Wirksamkeit der Schulung mit der Wirksamkeit des Schulungsanbieters in Verbindung steht (Behrendt Peter, Gutachten zum Teilprojekt Optimierung der RAV-Beratungsqualität, 2018). Weiter wird darin bestätigt, dass die Schulungsintervention sich auch mit dem Thema Verhaltensveränderung auseinandersetzt. Es lohnt sich entsprechend mit Fachkräften zusammenzuarbeiten, welche einen hohen Bezug zur Arbeitsintegrationsthematik haben und eine solide Qualifikation im Coaching/Supervision ausweisen können.

Beratungskompetenzen können nicht theoretisch in Frontalunterricht erlernt werden. Daher wird eine praxisnahe Schulung empfohlen (SECO, Skizze Beratungsqualität, 2018, S. 6). Ob der Aufwand einer Videoaufzeichnung und dessen Nachbearbeitung den gewünschten Erfolg bringt, ist noch nicht erforscht. Da werden erste Auswertungen im Jahre 2023 hinweise dazu liefern. Im Rahmen der pragmatischen Lösungsfindung empfehle ich individuelle Lösungen für individuelle Bedürfnisse der Kantone, welche nicht zu nah am Beratungsprozess stattfinden. Beratungskompetenzen können in der Regel mit Kundenbefragungen und Evaluationsformularen erhoben werden. Ein erkennbarer Unterstützungsbedarf, welcher die Verbesserung der Beratungskompetenz oder aus dem ein Wunsch der Verhaltensveränderung hervorgeht, kann dann in einer Supervision oder in einem Coaching ohne Technik behandelt werden. In sozialen, pädagogischen, medizinischen, helfenden und betreuerischen Berufen oder Institutionen wie Ge-

fängnisse, Heime, Spitäler, Therapiezentren ist die Supervision bereits etabliert als Entwicklungs- und Lerngefäss. Warum also nicht bei den RAV-Beratungen welche auch hohen Anforderungen ausgesetzt sind.

3.4.1. Supervision

Das Beratungsformat Supervision kann bedarfsorientiert oder regelmässig als entwicklungsunterstützende Massnahme im Beratungssystem implementiert werden. Dabei gilt es zu beachten, dass die supervidierende Person eine aussenstehende Instanz darstellt (Sicherstellung der Aussenansicht und der Unbefangenheit).

Unterstützung bietet Supervision bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben, der Reflexion beruflichen Handelns und der Weiterentwicklung der fachlichen und psychosozialen Kompetenzen für die Professionalisierung des Beratungssystems. Fester Bestandteil von Supervision ist die qualitative Verbesserung der Berufsarbeit (vgl. Definition und Zielsetzung gemäss dem Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung bso).

Empfohlen wird, dass alle involvierten Instanzen bei der Kontraktgestaltung miteinbezogen werden. Insbesondere für die Klärung und Konkretisierung der inhaltlichen Ziele.

Die Supervision bietet fünf Arbeitsformen an:

- Einzelsupervision deckt persönliche Entwicklungsthemen im beruflichen Handlungsumfeld ab.
- Gruppensupervision für die Unterstützung von Gruppen mit denselben Entwicklungsthemen im Kontext von beruflichen Herausforderungen.
- Teamsupervision für die Teamentwicklung zur Förderung der konstruktiven Zusammenarbeit und der Teamleistung.
- Fallsupervision für die Unterstützung im Umgang mit herausfordernden Arbeitsfeldern.
- Ausbildungs- und Lehrsupervision für die Begleitung in spezifischen Lehr- und Lernsituationen.

3.4.2. Organisationsberatung

Die Organisationsberatung kann als Beratungsformat für die Entwicklung der Organisation in Anspruch genommen werden. Diese Beratungsform bezweckt die Synchronisierung der Entwicklungsschritten von Menschen in der Organisation, beispielsweise aus der Supervision oder aus dem Coaching, mit der Weiterentwicklung der Organisation. Insbesondere im Bereich der Struktur und Kultur welche den Anforderungen des Umfeldes angepasst werden sollte.

3.4.3. Coaching

Das Beratungsformat Coaching kann bedarfsorientiert und individuell auf bevorstehende Veränderungen, bei der persönlichen Prozessbegleitung im Rahmen der Einführung neuer Beratern oder neuer Funktionen in der Organisationsstruktur, bei der Weiterentwicklung der Beratungskompetenz von Mitarbeitenden im Beratungssystem und für die Prozessbegleitung in herausfordernden Situationen genutzt werden. Das Coaching darf nicht als Massnahme vertreten werden. Es soll als Professionalisierungsinstrument des Beratungssystems etabliert sein.

3.4.4. Erweitertes Bildungsangebot

Das Weiterbildungsangebot wurde mit dem neuen CAS Coaching in der Arbeitsintegration von Dr. Robert Wegener an der Hochschule für soziale Arbeit, in der Fachhochschule Nordwest bereichert. In diesem Coaching-Grundkurs werden Grundkompetenzen für die Prozessberatung im Handlungsfeld der Arbeitsintegration vermittelt. Dieser Kurs richtet sich an Fachpersonen, welche in diesem Bereich tätig sind.

3.5. Ansätze für die Evaluation

Erhebungen können im Rahmen der Qualitätssicherung zur kontinuierlichen Weiterentwicklung oder Anpassung von Prozesssteuerungselementen erfolgen. Die sich stetig verändernde Arbeitsmarktsituation verlangt eine hohe Flexibilität und Toleranzquote der Messparameter. Bezüglich der aktiven Steuerung der Qualitätssicherung lohnt es sich, die Leistungsparameter kontinuierlich auf ihren Nutzen zu überprüfen. Die Einführung oder entsprechende Ausrichtung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) kann gegebenenfalls methodische Unterstützung leisten.

Daher ist bei der Schulung, bzw. im Training darauf zu achten, dass diese Veränderungsflexibilität nicht verloren geht. Das Training fördert die Entwicklung der Fertigkeiten und bezweckt in der Regel die Automatisierung von gewissen Abläufen in der nötigen Aufgabenabwicklung zur Erreichung des Outputs. Die Automatisierung wirkt entlastend auf das Gehirn und schafft Raum fürs Denken, in Anlehnung an (Gasser Peter, 2010). Demnach kann die automatisierte Prozessführung den Gesprächsanteil, zu Gunsten der situativen Interventionsplanung reduzieren. Demzufolge kann der individuell angepassten Gestaltung des Dialogs mit Methoden aus dem Coaching, mehr Aufmerksamkeit eingeräumt werden. Die Qualitätsmessung kann entsprechend an die effektive Nutzung der Anteile angesetzt werden, welche eine bestimmte Wirkung zur Zielerreichung beabsichtigen. Das Eingehen auf besondere Momente der STES in ihrem Verhalten oder in ihrer Ausdrucksweise. Mit dem Eingehen die Verbindung suchen, welche auf der motivationalen Ebene der STES eine Aktion auslösen. So kann die Kognition in Zusammenhang mit der Emotion die Selbststeuerung begünstigen.

4. Die Zukunft von Coaching in der RAV-Beratung

Das Beratungssystem reagiert empfindlich auf die Prozesssicherheit anderer, insbesondere auf der Verständnisebene bezüglich der Prozesssteuerungsqualitätsindikatoren. Das Prozessverständnis kann einerseits eine hohe Differenz in der Wahrnehmung der Prozessebene und andererseits bei den steuerungsrelevanten Abhängigkeiten innerhalb der Prozesshierarchie ausweisen. Die Ressourcenorientierung wird oft zu wenig mit der Prozesslandkarte in Verbindung gebracht. Das führt zu fehlenden Orientierungspunkten, kann Unsicherheiten in der Prozessführung bilden und hemmt die Entscheidungsfindung. Das Selbstbewusstsein wird damit direkt beeinflusst, bzw. konfrontiert. Davon lassen sich Verhaltensmuster ableiten, welche im Schnittstellenbereich des Beratungs- und Klientensystems erkennbar werden. Entsprechend der gegenseitigen Wahrnehmung von Unsicherheiten oder Sicherheiten in diesem Bereich, kann die dysfunktionale (Schutzmechanismus Widerstand) oder funktionale (Entwicklungsinteresse) Leistungs- bzw. Kooperationsbereitschaft erfolgen. Das Ansprechen von Erfahrungsgrenzen kann das Interesse wecken und damit die Motivation der Leistungs- und Kooperationsbereitschaft aufrechterhalten.

Die vier prozessintegrierten Qualitätsindikatoren hängen von der Wahrnehmung:

- a. Der Umweltbedürfnisse (Outcome – Qualitätsindikator 1 – Performanzorientierung),
- b. Der entsprechenden Zusammenstellung von Zielbedürfnissen (Output – Qualitätsindikator 2 – Ergebnisorientierung),
- c. Der effektiven Abstimmung vorhandener und benötigter Ressourcen (Input – Qualitätsindikator 3 – Ressourcenorientierung) und
- d. Der Situation für die gezielte Aktivierung von bestimmten Ressourcen, welche zur effizienten Steuerung der Leistungsprozesse benötigt werden (Operation – Qualitätsindikator 4 – Kompetenzorientierung)

Das Beratungssystem erkennt ein hohes Potenzial an Rollenkonflikten zwischen den drei Hauptrollen wie Beratung, Vermittlung und Kontrolle (Egger et al., 2013). Insbesondere auf der aufgabenbezogenen Ebene bezüglich der Prüfung von Arbeitsbemühungen, welche im Beratungskontext eine andere Funktion einnimmt als im Kontrollorgankontext, wo die damit verbundenen Bedingungen zu Sanktionen, wie beispielsweise Einstelltagen führen können.

Es kann davon ausgegangen werden, dass das Rollenverständnis vorhanden ist. Verbunden mit der klaren Positionierung der Transparenz kann ein Bedürfnis im konstruktiven Umgang mit den damit erkennbaren Konfliktpotenzialen wahrgenommen werden. Die mit dem Konfliktpotenzial abhängige, mögliche Vernachlässigung der Arbeitsmarktorientierung, kann zu Spannungen in der Beratungsbeziehung führen, was wiederum die Vertrauensbasis belasten kann. Das kann zu Missverständnissen führen und neue Zielkonflikte verursachen. In diesem Bereich kann die zunehmende Belastung in der Beratungsbeziehung so hoch sein, dass die Beratungsbeziehung gebrochen wird und der Wunsch einer neuen Beratungsbeziehung aus dem Klientensystem hervorgerufen wird. Verschiedene Rollen bedürfen unterschiedliche Haltungen, welche die eigentliche Beratungshaltung verändern kann.

4.1. Wie könnte Coaching in der RAV-Beratung etabliert werden?

Das Coaching bietet unterschiedliche Varianten an, als Unterstützung in der Organisationsentwicklung bis hin zur persönlichen Beratungsprofilentwicklung der RAV-PB. In der Prozesssteuerung sowie in der Beratungsprofilentwicklung der RAV-PB kann, analog eines Qualitäts-

zirkels eines Qualitätsmanagementsystems, das Coaching als Führungsunterstützung komplementär implementiert werden. Im Rahmen der hohen Bedeutung der Transparenz und der effektiven Wirksamkeit von Begegnungen und Interventionen, bietet Coaching und Supervision die Möglichkeit einer Aussensicht an. Insbesondere kann ein regelmässiges Coaching auf die Leistungsmerkmale verschiedener Stakeholder aufmerksam machen. Auch indirekt betroffene Stakeholder im privaten und beruflichen Umfeld können miteinbezogen werden. Beratungsqualitätsbeurteilungen von Teamleitungen und von den STES können objektiviert in die persönliche Beratungsprofilentwicklung einfließen. Missstände oder entwicklungshinderliche Situationen können von RAV-PB frühzeitig in einem geschützten Beratungssystem platziert werden. Damit werden Befangenheitsthemen mitberücksichtigt und der Entwicklungsphase genügend Raum ermöglicht. Als weitere Massnahme kann die Einführung einer regelmässigen Supervision die Kontinuität der Entwicklungsfähigkeit von Beratungsteams sicherstellen. Auch die Teambildung und Organisationsentwicklung kann über ein externes Gefäss sichergestellt werden. So kann der Wunsch der SECO, bezüglich der längerfristigen Bestrebungen der Kantone zur nachweisbaren Verbesserung der RAV-Beratung entsprochen werden.

Das Coaching kann bei der Qualifizierung von Führungskräften mitwirken. Die Teamleitung in der Prozesssteuerung von Reorganisationsmassnahmen, wie bei der Flexibilisierung von Organisationsstrukturen, u.a. bei der Entwicklung von selbstgesteuerten Teams. Als Modulationshilfe, das Individuum in seiner Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen (Pohl Michael, 2009).

Das gesamtheitliche Verständnis zur Prozesssicherheit kann das Selbstbewusstsein der beratenden Instanzen fördern und damit mehr Sicherheit vermitteln. Das Coaching kann im Bereich der Sicherheitsgewinnung angesetzt werden. Diesbezüglich können die Primary Tasks definiert und entsprechend trainiert werden. Das Klientensystem profitiert von der effektiven Fachberatung was der gegenseitigen Erwartungshaltung entspricht.

Die Förderung der Reflexionsfähigkeit in Verbindung mit dem gesamtheitlichen Rollenverständnis zur situativ angepassten Beratungsprozessführung kann die eigene Haltung der beratenden Instanzen fördern und damit die Transparenz über die Authentizität schaffen. Das Coaching kann im Bereich der Reflexionsfähigkeitsarbeit und in der Auseinandersetzung mit

Authentizitätsmerkmalen angesetzt werden. Das Klientensystem profitiert von der übertragenen Erkenntnis über Umgangsmöglichkeiten mit individuellen Herausforderungen. Gespräche können auf Augenhöhe geführt werden und die Vertrauensbasis wird damit ermöglicht.

Die Effekte der hohen Beratungsqualität sind statistisch signifikant und ökonomisch relevant. So vermittelt das Gutachten zum Teilprojekt «Optimierung der RAV-Beratungsqualität», dass eine höhere Beratungsqualität die Arbeitslosigkeit, um durchschnittlich bis zu einem Monat zu verkürzen vermag vgl. (Behrendt Peter, Gutachten zum Teilprojekt Optimierung der RAV-Beratungsqualität, 2018).

Die Kosten des Coachings in der RAV-Beratung können über die Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und über die Qualitätssicherungsmassnahmen getragen werden. Die Entschädigung sollte jedoch nicht über die eingesparten Taggelder erfolgen, welche aus der Qualitätsgewinnung generiert werden. Das würde einem Bonussystem ähneln und falsche Anreize generieren. Die Weiterentwicklung der Qualität in der Beratung soll eine eigenständige budgetrelevante Kostenlegitimation darstellen. So wird die Kontinuität der Entwicklung nachhaltig betrieben.

Die Kontinuität der Weiterentwicklung des Beratungssystems kann über regelmässig oder situativ organisierte Supervisionen abgedeckt werden. Die Einführung eines zyklisch orientierten, kontinuierlichen Erfahrungsaustausches kann die professionelle Beratungshaltung fördern und auf funktionale und dysfunktionale Verhaltensmuster hinweisen und Veränderungen ermöglichen. Evaluationen aus den Gesprächen können mit wenigen Fragen im Zusammenhang der Prozesssicherheit und Beziehungsgestaltung erfolgen.

5. Schlussbetrachtungen

Das Coaching in der Beratung kann dazu dienen, Verhaltensveränderungswünsche aufzunehmen und vorhandene Orientierungspunkte als Boten der Veränderung wahrzunehmen. Die Beraterin oder der Berater darauf anzusprechen und die als Last empfundene Sicherheit nutzen, um diese ausgebildeten Fertigkeiten in die Funktionalität umzulenken. Das Training kann innert

sechs Monaten mit drei Sitzungen angesetzt und aktiv begleitet werden. Dabei gilt es zu beachten, dass das Coaching ein eigenes Beratungssystem bildet und die Abstimmung mit der Teamleitung oder anderen Stakeholdern stattfinden soll. Verhaltensmuster können an einen bestimmten Zweck gebunden werden, sollten jedoch mit der Persönlichkeitsstruktur der betreffenden Menschen vereinbar sein. Der Coachingerfolg lässt sich messen über die Aufnahme der Ist- und Soll-Situation, beispielsweise mit einer Skala, in der ersten Sitzung und der begleiteten Überprüfung der Entwicklungsschritten bis die Soll-Situation erreicht wurde. Das Erreichen des Sollzustandes soll positive Auswirkungen erzielen, auffallen und gefallen damit das zurückfallen in alte Muster an Attraktivität verliert.

Die Motivierung der Stellensuchenden wird über die vermittelte Prozesssicherheit der Beratung gefördert. Die empfundene und übertragende Prozesssicherheit führt zu mehr Klarheit bezüglich der Chancen und Risiken insbesondere im Bewerbungsprozess. Die Selbststeuerung kann mit der Eigenverantwortung in Verbindung gebracht werden. Das kann die Aktivierung der Stellensuchenden besonders begünstigen.

Die Aktivierung der Stellensuchenden erfolgt über die transparent vermittelten Zuständigkeiten und der damit aufgeteilten Aufgaben- und Verantwortungsbereichen im Schnittstellenbereich beider Systeme. Die gelebte Reflexionsfähigkeit, die klare Haltung zu den einzelnen Rollen und Verantwortlichkeiten wirkt sich auf die Soziabilität beider Systeme aus. Die erfahrene Reflexionsfähigkeit führt bei den Ratsuchenden zu eigenen Entwicklungsanstößen. Die Selbststeuerung kann damit über die Selbstreflexion wahrgenommen werden.

5.1. Zusammenfassung der Ergebnisse

Herausforderungen im Beratungssystem, der Beratungshaltung und deren Funktionalität sind auseinandergesetzt. Die Auswertung der Fragen weist auf Orientierungspunkte im Sinne von anwendbaren, kritischen Erfolgsfaktoren hin. Das Verhältnis der Selbststeuerungselemente zu den Fremdsteuerungselementen im Beratungssystem konnte in eine Abhängigkeitsbeziehung zu einander dargestellt werden. Damit ist aufgezeigt worden, das Ratsuchende wirklich Hilfe suchen. Entwicklungsansätze, zur Förderung der professionellen Beratungshaltung sind aufgedeckt. Verhaltensmuster sind konsequent in den Kontext einer bestimmten Beratungssituation gesetzt. Die Auswirkung der Rollenkonflikte auf die Qualität der RAV-Beratung ist beleuchtet worden.

Der Nutzen der qualitativen Verbesserung der RAV-Beratung ist in Verbindung mit der konstruktiven Haltung welche Wirkung im Kundensystem erzielen kann ausgewiesen.

Antworten zur Haltung und den Rollen sowie deren ableitbaren Verhaltensmuster der Beratenen sind auseinandergesetzt. Lösungsansätze für die kontinuierliche Weiterentwicklung und Stabilisierung der Beratungsqualität sind erarbeitet.

Demzufolge ist die Effektivitätssteigerung mittels Konzentration auf den klar definierten, individuellen Unterstützungsbedarf und dem Abgleich vorhandener und benötigter Ressourcen für die selbstgesteuerte Prozessführung dargestellt. Interventionen sind ressourcenschonend, wenn sie gezielt und abgestimmt auf den Nutzen für den Handlungserfolg des Klienten ausgerichtet sind.

Das Coaching für die individuelle Prozessbegleitung sowie die Supervision für die Aussensicht der Entwicklungswahrnehmung in der RAV-Beratung, wird als Lösungsansatz für die Steigerung der Beratungsqualität über die Behandlung der konstruktiven Handlungsorientierung und der Professionalisierung des Beratungssystems empfohlen.

5.2. Kritische Würdigung der Befunde

Die Auswertung der Fragebogen haben aufgezeigt, dass die gegenübergestellten Erwartungshaltungen zwischen Beratenden und Ratsuchenden sehr nahe beieinanderstehen und eine gewisse Abhängigkeit besteht, für die Herstellung einer Vertrauensbeziehung. Eine Beratungsbeziehung muss also «verdient» oder erarbeitet werden.

Die Erläuterungen sind mit Erfahrungswerten aus der Praxis in Bezug gebracht worden. Während den Befragungen sind teilweise Unklarheiten bezüglich der Frageformulierungen entstanden. Rückfragemöglichkeiten während der Erhebungsphase wurden ausgeschlossen. Daher stützt sich die Auswertung auf ein angenommenes Verständnis der Befragten. Weil die Resultate aus der Befragung über alle Aspekte keine wesentlichen Varianzen ausweisen, bzw. sehr kongruent sind, kann davon ausgegangen werden, dass die behandelten und beantworteten Themen repräsentativen Charakter haben und auch unbestritten als Schlüsselthemen für die erfolgreiche Beratung wahrgenommen werden.

Der Fokus ist konsequent auf die Beratungshaltung gerichtet, welche systembedingt oder teilweise auch führungsstrukturell bedingt in der Beratung vertreten wird. Die STES als Kunde im Beratungssystem wurden konsequent als Ratsuchende (echte Kunden) betrachtet.

5.3. Schlussfolgerungen für die Berufspraxis

Die Enttabuisierung der Stellenlosigkeit kann gesellschaftspolitisch neue Perspektiven eröffnen. Das bedeutet, dass die Virtualisierung und das Lifelong-Learning im Bewusstsein der modernen Menschheit etabliert werden muss, vgl (Zimmerli Walther Ch. et al., 2009, S. 8). Einerseits wird das Bildungssystem sich dem Paradigma-Wechsel (von der Wissensvermittlung zu Kompetenztrainings) stellen müssen und andererseits bedient sich das Beratungssystem bereits heute der ressourcenorientierten Kompetenzanbahnung in Ergänzung oder in der Kompensation von erbrachten und überholten Bildungsleistungen. Der Arbeitsmarkt heute ist geprägt von Veränderungsprozessen, kurzen Entwicklungszyklen und von kontinuierlich neu entwickelten GAP's zwischen Anforderungsprofilen von Personen und Funktionen. Das relativ starre und für viele wenig ansprechbare Bildungssystem, insbesondere in der Grundausbildung, ist für die

praxisnahe Zusammenführung von vermitteltem Wissen und benötigtem Wissen mitverantwortlich. Stellensuchende wie auch von der Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen sind Menschen, welche sensibel auf Missstände reagieren und oftmals in verzweifelten Situationen destruktive Entscheidungen zum Selbstschutz treffen. Diese sollen die Daseinsberechtigung (Zimmerli Walther Ch. et al., 2009) in der Gesellschaft erhalten und die Arbeitslosenversicherung soll als Instrument dienen, um diesem Anspruch gerecht zu werden. Die Arbeitslosenversicherung oder auch private Versicherer werden sich bis dahin mit der Schnittstellenfunktion beschäftigen, um systembedingte Defizite aufzufangen.

5.3.1. Kulturwandel ist angesagt

Ein Kulturwandel steht bevor. Die Einführung einer gelebten Fehlerkultur bringt viele Vorteile für die Weiterentwicklung der Beratungsqualität und auch der Organisationsentwicklung. Beanstandungen können wertgeschätzt als Entwicklungsanstösse dienen und in den Verbesserungsprozess einfließen. Die RAV-Zentren profitieren von der verbesserten Reputation in der Drehscheibenfunktion zwischen den Arbeitgebenden und den Arbeitnehmenden und erhalten damit eine wichtige Funktion im Arbeitsmarkt. Die generelle Absetzung der Schuldfrage, die Selbstwahrnehmung der eigenen Situation bezüglich des eigenen Verhaltensmusters und der eigenen Beratungshaltung ist reflektiert, die Aktivierung der erforderlichen Ressourcen und das Entfalten des vorhandenen Potenzials der Ratsuchenden für die Wiedereingliederung zu ermöglichen ist als Beratungszweck erfüllt.

5.3.2. Vertrauensverhältnis im Beratungssystem

Das positive Menschenbild muss konkretisiert wahrnehmbar werden. Das bedeutet, dass Menschen grundsätzlich und von Geburt an motiviert sind, sich stets weiterentwickeln zu wollen. Menschen werden vom System, in der Grundbildung und Erziehung, mehrheitlich fremdgesteuert und machen in der Übergangsphase zum «selbstgesteuerten Erwachsenenleben» Fehler. Die Wertschätzung gegenüber Fehler gehört zum positiven Menschenbild. Das bewusste Wahrnehmen von Fehlern führt dazu, dass die Verbindung zwischen der Rationalität und Emotionalität ermöglicht wird. Diese Erfahrung fördert die Eigenverantwortung bezüglich der Entscheidungskompetenz, insbesondere wenn antrainierte Verhaltensmuster keine positive Resonanz erzielen. In der stetig sich verändernden Gesellschaftsstruktur gilt es zu beachten, dass Verhaltensmuster individuell und kontextbezogen entwickelt werden. Die Gesellschaft und Wirtschaft

stehen vor der Herausforderung flexibler auf interkulturelle Verhaltensmuster eingehen zu können. Behaviorismus ist im Beratungssystem nicht zielführend. Es geht nicht um Erziehung, sondern um Hilfe für die Selbsthilfe. Fehlverhalten wird in der Kontrollfunktion der RAV-Beratung geahndet ohne Rücksicht auf die persönliche Situation der STES. Wenn die STES bei jedem Fehlverhalten eine Stellungnahme abgeben müssen und das Kontrollsystem prinzipiell kein Spielraum, Ausnahmen oder Kulanz vorsieht, führt dies zu einem Beratungsbeziehungsbruch. Durch diese starren Rahmenbedingungen und dem Rollenkonflikt in der Beratung ist das Vertrauensverhältnis bereits im Vorfeld sehr hoch belastet. Mehr Menschlichkeit im System würde bedeuten, Fehlverhalten als eigentliches Problem zu betrachten und nicht als Missbrauch oder wie im Volksmund vertreten als Systemausnutzung betrachtet wird. Schuldzuweisungen führen zu keinen Verbesserungen.

5.3.3. Bildung und Beratung wächst zusammen

Die Konzentration auf die wesentlichen Orientierungspunkte, welche die Handlungssteuerung direkt wie indirekt beeinflussen, leistet einen erheblichen Beitrag zur raschen Lösungsfindung. Das bedeutet, dass das Bildungssystem mit dem Beratungssystem in der Funktionalität zusammenwächst. Bildungs- und Beratungsleistungen werden an Akzeptanz gewinnen, wenn die Kompetenzwahrnehmung sich der performanzorientierten Handlungssituationen, welche dem aktuellen Arbeitsmarkt als nützlich erweisen, ausrichtet. So dass die Arbeitsmarktentwicklung partizipierter Bestandteil der persönlichen Beratung und Entwicklung wird. Die Kompetenzorientierung für die Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt bedingt ein kontextbezogenes Verständnis über die Prozess- wie über die Beziehungsebene wirksame Interventionspraxis. Die bewusste, wertfreie Wahrnehmung der Ist-Situation verbunden mit der Akzeptanz von Change-Prozess-bedingten Verhaltensmustern und der damit verbundenen Orientierungen in der Prozessbegleitung soll systemübergreifend Anwendung finden. Nachhaltigkeit in der Bildung und Beratung erfordert die Entwicklung von Ressourcen, welche in spezifischen Situationen Anwendung finden und einen breiten Nutzen generieren. Auch die Förderung einer flexiblen Einstellungs- und Umstellungskompetenz wird in den Fokus gestellt, für die kurz-, mittelfristige Handlungsfähigkeit und den langfristigen Erfolg in der Arbeitsintegration.

5.4. Reflexion des persönlichen Erkenntnisprozesses

Die Arbeitslosigkeit wird in den Hochkonjunkturländer als einen ökonomischen Missstand betrachtet und kann den betroffenen Menschen einen Minderwertigkeitskomplex zuführen. Insbesondere weil die Arbeitslosigkeit im sozialen Umfeld der betroffenen Personen, meist mit Eigenverschuldung in Zusammenhang gebracht wird. In Schwellenländern werden Arbeitslose eher als Opfer des Systems wahrgenommen. Das eigene Umfeld wirkt in dieser Situation eher unterstützend mit, zur Vermeidung von Kollateralschäden im engeren oder sogar erweiterten Familiensystem. Aus diesen beiden, fiktiven Betrachtungsweisen lassen sich entsprechende kulturellbedingte Haltungen ableiten. Die eine oder andere Orientierung wird das eigene Verhaltensmuster entsprechend hervorrufen. Es lohnt sich das eigene Verhaltensmuster auf seine Funktionalität kritisch zu hinterfragen und die Wirkung im eigenen Umfeld kontinuierlich zu beobachten über Feedback, Evaluieren der Auswirkung von Resultaten und über die Wahrnehmung von Reaktionen im nahen und erweiterten Umfeld. Dabei ist es wichtig den eigenen Standpunkt verlassen zu können (Metaperspektive), um nicht voreingenommen den Wahrnehmungsprozess zu beeinflussen. Die Handlungssteuerung stützt sich auf die Beurteilung der wahrgenommenen Situation ab, entsprechend steht im Fokus aller Handlungen die Orientierung im konstruktivistischen Sinn.

Einflussfaktoren aus Gesellschaft, Umwelt, Wirtschaft, Politik, Religion, Kultur, Familie, Mitmenschen, welche das eigene oder wahrgenommene Verhaltensmuster mitsteuern wollen, sollen oder können, prägen die eigene oder wahrgenommene Haltung. Erfolgskritische Verhaltensmuster bilden eine hohe Sicherheit im Umgang mit diesen Einflussfaktoren ab. Sei es funktional oder dysfunktional. Aus dieser Betrachtungsweise lassen sich Verhaltensveränderungswünsche ableiten, insofern die erlebte und reflektierte Sichtweise als Last für die Weiterentwicklung empfunden wird. Hilfesuchende Menschen drücken diese Last selten direkt aus. Indirekt senden sie regelmässige Signale an ihre Umwelt, ihr Gegenüber, appellieren auf ihre Befindlichkeit und weisen damit auf Unterstützungsbedarf hin, für eine Veränderung oder Weiterentwicklung.

Alle erdenklichen Medienkanäle werden genutzt, um die Omnipräsenz der Propaganda und Werbung sicherzustellen. Konsumgüter aller Arten werden rational minimal und emotional maximal inszeniert angepriesen. Beinahe in jedem Konsumgut lassen sich Botschaften ableiten, welche auf einen neuen Trend oder Lifestyle hinweisen. Die globale Industrie hat sich der Thematik Verhaltensveränderung angenommen und nutzt zielgruppenorientierte Marketingmethoden, um Kundschaft zu gewinnen. Dabei handelt es sich um Methoden aus der psychologischen Beratung und neu auch aus dem lösungsorientierten Ansatz der Psychotherapie und Coaching (ein Getränk kann die Funktion eines Gesundheitscoachs übernehmen oder ein Brand kann ein Coach für die Persönlichkeitsentwicklung werden, etc.).

Das Coaching kann Signale welche auf besondere, möglicherweise unterdrückte Bedürfnisse hinweisen nutzen als Interventionsindikatoren um zeitnah auf Orientierungspunkte im Wahrnehmungsprozess hinweisen zu können. Daraus resultiert der Ansatz für die Veränderungsprozesssteuerung. Veränderungspotenzial wird in der Vielfalt der Zuweisungskriterien erkennbar, wenn die Beurteilungsphase im Wahrnehmungsprozess eine Belastung darstellt und demnach eine negativ wirkende Handlung folgt. Die Vielfalt der Zuweisungskriterien wird durch Wissen und Erfahrung gebildet. Die bewusste wie unterbewusste Auseinandersetzung über das Selektionsverfahren im Wahrnehmungsprozess entfaltet auch unterdrückte Lösungsansätze. Ein aufmerksamer Coach wird die Interventionsindikatoren als besondere Momente wahrnehmen, um Wende- oder Umlenkungspunkte bewusst werden zu lassen.

Das Coaching in der RAV-Beratung soll nicht auf defizitorientierte Verhaltensmuster eingehen und diese korrigieren wollen, sondern Verhaltensmuster stärken, welche funktionieren und Erfolge ermöglichen um höchstmöglichen Nutzen mit minimalstem Aufwand generieren zu können (Lösungsfokussierung).

Schlussbemerkung als Botschaft für die Wahrnehmung der eigenen Haltung:

Stellensuchende sind grundsätzlich Teil der Gesellschafts- und Wirtschaftsentwicklung und folgen dem Wunsch der Selbststeuerung und Unabhängigkeit bei der Entscheidungsfindung über eigene Entwicklungsschritte. Die Arbeitsintegration ist ein breites Thema, welches sich nicht nur mit der Neu- oder Wiedereingliederung befasst. Auffallend und passend zur heutigen Zeit ist, dass viele Menschen an ihre Grenzen gestossen sind und somit auch häufig mit Themen der

Vermittlungsfähigkeit beschäftigt sind. Über Krankheiten zu sprechen wirkt in der Beratung eher hinderlich, weil die Betroffenen Angst von negativen Konsequenzen haben oder die Verdrängung aus dem Leistungssystem befürchten.

In Zeiten einer offiziell bekundeten, ausserordentlichen Lage erhalten die Stellensuchende eher ein Gehör und Mitempfinden der Gesellschaft als in «normalen» Zeiten. Umgekehrt werden helfende Berufe erst offiziell wertschätzend wahrgenommen, wenn eine ausserordentliche Lage herrscht, weil sie ausserordentliche Leistung anscheinend nur in dieser Lage erbringen. Die meisten Menschen leisten täglich ausserordentliches und werden nicht wahrgenommen. Auch die gesellschaftspolitische Haltung, insbesondere die kantonalen Behörden, welche für die RAV zuständig sind, können einen Einfluss auf die Beratungshaltung nehmen.

Literaturverzeichnis und Literatur Empfehlungen

- Arni Patrick. (2017). *Gutachten zum Teilprojekt Beratungsintensität*.
- Arni Patrick. (2017). *Gutachten zum Teilprojekt Beratungsqualität*.
- Behrendt Peter. (2016). *Videonutzung zur Qualitätsentwicklung der Beratung von Stellensuchenden*. (F. Institut, Hrsg.) Freiburg, Deutschland.
- Behrendt Peter. (2018). *Gutachten zum Teilprojekt Optimierung der RAV-Beratungsqualität*. (F. Institut, Hrsg.) Freiburg, Deutschland.
- Behrendt Peter et al., T. M. (2016). *Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden*. Freiburg: Freiburg Institut.
- Dehner Ulrich, & Dehner Renate. (2013). *Transaktionsanalyse im Coaching*. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Egger et al. (2013). *Detailanalyse der Unternehmensprozesse, Zuständigkeiten, Anreiz- und Führungssysteme der regionalen Arbeitsvermittlungszentren*. (D. & Egger, & S. i. Arbeitslosenversicherung, Hrsg.) Bern: seco.
- Ertelt Bernd-Joachim, S. W. (2002). *Handbuch Beratungskompetenz*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Gasser Peter. (2010). *Gehirngerecht lernen* (1. Auflage Ausg.). Bern: hep verlag ag.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement* (Bd. 11. aktualisierte Auflage). Stuttgart: Haupt Verlag, Verlag Freies Geistesleben.
- Hüther, G. (2011). *Was wir sind und was wir sein könnten*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Loebbert, M. (2017). *Coaching Theorie* (Bd. 2. aktualisierte Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, M. (2018). *Coaching in der Beratung*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Loebbert, M. (2019). *Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: Springer.
- Migge Björn. (2018). *Handbuch Coaching und Beratung* (Bd. 4. aktualisierte Auflage). Weinheim, Deutschland: Beltz.
- Morlok Michael et al., L. D. (2014). *Evaluation der arbeitsmarktlichen Massnahmen, Wirkung auf Bewerbungsverhalten und -chancen* (Bd. Studie im Auftrag der Aufsichtskommission für den Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung). Bern: seco.

- Pohl Michael, F. H. (2009). *Coaching mit System* (3. Auflage Ausg.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH.
- Radatz, S. (2015). *Beratung ohne Ratschlag* (Bd. 9. Auflage). Wolkersdorf (A): Literatur-VSM.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1* (Bd. 56. Auflage). Rowohlt Taschenbuch.
- SECO. (2013). *Wirksamkeit und Effizienz der öffentlichen Arbeitsvermittlung*. (Bundesrat, Hrsg.) Bern.
- SECO. (2018). *Skizze Beratungsintensität, Anhang zur WTO Ausschreibung*. Bern.
- SECO. (2018). *Skizze Beratungsqualität*. Bern: SECO.
- SECO. (2019). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt im November 2019*. Bern.
- SECO. (2019). *Pflichtenheft zum Projekt, Optimierung RAV-Beratung*. Bern.
- Storch, M., & Krause, F. (2014). *Selbstmanagement-ressourcenorientiert (ZRM)* (Bd. 5. Auflage). Bern: Hans Huber.
- Watzlawick, P. (2015). *Man kann nicht nicht kommunizieren*. Hogrefe.
- Wegener Robert. (2020). *Coaching in der Arbeitsintegration CAS FHNW*. Olten.
- Wegener Robert et al., D. S. (2016). *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen*. Wiesbaden: Springer.
- Wegener Robert et al., L. M. (2016). *Coaching und Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Wegener Robert et al., L. M. (2016). *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching* (Bd. 1. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Wegener, R. (2019). *Bedeutsame Momente im Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- Zimmerli Walther Ch. et al. (2009). *Zukunft Bildung Schweiz, Anforderungen an das schweizerische Bildungssystem 2030*. Bern: Akademien der Wissenschaften Schweiz.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Tabellarische Darstellung, theoretisches Erfolgspotenzial in der Vermittlungsrolle im 1. Arbeitsmarkt.	6
Abbildung 2 Diagramme zu den Fragen 1+2 aus der Befragung	17
Abbildung 3, Tabellarische Darstellung zum Thema Steuerung des Beratungsprozesses.	18
Abbildung 4 Diagramme zu den Fragen 3+4 aus der Befragung	20
Abbildung 5 Tabellarische Darstellung zum Thema Transparenz.....	20
Abbildung 6 Diagramme zu den Fragen 5+6 aus der Befragung	22
Abbildung 7 Tabellarische Darstellung zum Thema Lösungsorientierung.	23
Abbildung 8 Diagramme zu den Fragen 7+8 aus der Befragung	25
Abbildung 9 Tabellarische Darstellung zum Thema Effektivität und Zielorientierung.	26
Abbildung 10 Diagramme zu den Fragen 9+10 aus der Befragung	30
Abbildung 11 Tabellarische Darstellung zum Thema Interesse an der Person und Situation.	30
Abbildung 12 Diagramme zu den Fragen 11+12 aus der Befragung	33
Abbildung 13 Tabellarische Darstellung zum Thema Förderung der Eigenständigkeit.....	33
Abbildung 14 Diagramme zu den Fragen 13+14 aus der Befragung	36
Abbildung 15 Tabellarische Darstellung zum Thema konstruktive Ressourcenorientierung	36
Abbildung 16 Diagramme zu den Fragen 15+16 aus der Befragung	39
Abbildung 17 Tabellarische Darstellung zum Thema Dialogfähigkeit	39
Abbildung 18 Der Leistungsprozess der Beratung, Loebbert 2018.....	42
Abbildung 19 Tabelle fünf Phasen, Phase 1 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert.....	45
Abbildung 20 Tabelle fünf Phasen, Phase 2 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert.....	46
Abbildung 21 Tabelle fünf Phasen, Phase 3 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert.....	47
Abbildung 22 Tabelle fünf Phasen, Phase 4 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert.....	50
Abbildung 23 Tabelle fünf Phasen, Phase 5 der Prozessberatung eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert.....	50

Begriffe und Abkürzungen

Begriffe	Definition
AL	Arbeitslosigkeit
ALV	Arbeitslosenversicherung
AM	Arbeitsmarkt
AMM	Arbeitsmarktliche Massnahme
AMM-Coach	Beratungssystem in der AMM (Fachkräfte, Kursleitende, Coaches)
AVG	Arbeitsvermittlungsgesetz
AVIG	Arbeitslosenversicherungsgesetz
BBL	Bundesamt für Bauten und Logistik
BöB	Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen
PB	RAV-Personalberatende
RAV	Regionale Arbeitsvermittlung
RAV-Beratung	Beratung von Stellensuchenden in den RAV
RAV-Z	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SECO-TC	Ausgleichsstelle der Arbeitslosenversicherung (Auftraggeber für die Optimierung der RAV-Beratung)
simap.ch	Informationssystem über das öffentliche Beschaffungswesen in der Schweiz (Internetplattform)
STES	Stellensuchende (beim RAV gemeldete Personen)
WTO	World Trade Organization

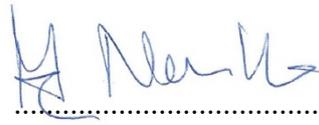
Eidesstattliche Erklärung

Persönliche Erklärung zur Verfassung der MAS Thesis an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz

„Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbstständig und nur mit den angegebenen Hilfsmitteln und Hilfeleistungen angefertigt habe. Aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommene Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und noch nicht veröffentlicht.

Siselen, 11. Mai 2020

Unterschrift



.....
Marcel E. Novello

Anhänge

- I. Erfolgsfaktoren in der Beratung von Stellensuchenden (Freiburg Institut)
- II. Erhebungsformular für die Evaluation (Muster leer)