



Beratungskompetenzen im Aktivierungs- /Work-First-Ansatz

Bericht zur 2. Projektphase

Herausgeber:

G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop

mail@gib.nrw.de
www.gib.nrw.de

Autor:

Dr. Frank Nitzsche

Dezember 2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	3
Zusammenfassung	4
Einleitung	6
Begriffsklärung: Kompetenzen	7
Fragestellungen und Untersuchungsmethoden	8
Welches Beratungsverständnis verlangt der Aktivierungsansatz?	8
Beratung stärkt die Selbstwirksamkeit der Teilnehmer/-innen.....	9
Über welche Beratungstechniken und -methoden verfügen die Jobcoachs zu Beginn der Umsetzung der Projekte?	10
Wie entwickelt sich Beratungskompetenz?	10
Weiterentwicklung von Beratungskompetenzen durch Beratungstechniken und -methoden.	12
Herausforderungen und weiterer Unterstützungsbedarf	14
Unterstützungsleistungen.....	15
Handlungsempfehlungen.....	16
Anhang 1.....	20
Anhang 2.....	22

Zusammenfassung

Die G.I.B. begleitet das Modellprojekt „Aktivierung und berufliche Eingliederung als eigenständige Dienstleistung der Jobcenter“ seit September 2011. In der ersten Modellphase bis Dezember 2012 wurden in einem Abschlussbericht die Innovationspotenziale der Modellprojekte näher beleuchtet und Faktoren beschrieben, welche die vergleichsweise hohen Integrationsquoten erklären. In der zweiten Projektphase von November 2012 bis Dezember 2013 wurde untersucht, über welche Beratungskompetenzen die Jobcoachs verfügen und welche Anschlussangebote für erfolglose¹ Teilnehmer/-innen in den Projekten entwickelt wurden.

In dem vorliegenden Bericht wird die Entwicklung von Beratungskompetenzen der Jobcoachs im Aktivierungs-/Work-First-Ansatz beschrieben. Der Bericht gibt den Führungskräften in den beteiligten Jobcentern (und denen, die sich noch beteiligen werden,) Hinweise für die Auswahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern² und deren Unterstützungs- und Schulungsbedarfe. Darüber hinaus macht dieser Bericht deutlich, dass ein Coaching durch externe Berater/-innen die Entwicklung von Beratungskompetenzen wesentlich unterstützt. Am Anfang der Projektumsetzung bringen die Jobcoachs Fähigkeiten, Beratungskennnisse und Eigenschaften ein, aus denen sich im Laufe der folgenden Monate die im Aktivierungsansatz benötigten Beratungskompetenzen entwickeln. Diese Entwicklung braucht Zeit, da sich die gruppenorientierten Beratungsmethoden und -techniken im Aktivierungsansatz von den Beratungsmethoden der regulären individuellen Vermittlungsarbeit deutlich unterscheiden.

Zum Anforderungsprofil an die Jobcoachs im Aktivierungsansatz gehören neben beruflichen Vorerfahrungen und Qualifikationen vor allem soziale und personale Kompetenzen sowie das Wissen um Coachingmethoden und -techniken. Diese bilden die Grundlage für die Entwicklung von Beratungskompetenzen im Aktivierungsansatz.

Die Untersuchung zeigt, dass es nicht auf einzelne oder die Summe von Coachingmethoden und -techniken ankommt, sondern auf die Entwicklung einer Beratungshaltung bzw. eines Beratungsverständnisses, das durch Empathie und professionelle Distanz getragen wird.

Die G.I.B. möchte mit diesem Bericht sowohl auf die Bedeutung von professioneller Beratung(shaltung) für die Integrationsleistung wie auch die Notwendigkeit eines Perspektivenwechsels in der Beratung von arbeitslosen Leistungsbeziehenden hinweisen. Die im Modellprojekt entwickelten Beratungskompetenzen, die im folgenden Text näher beschrieben werden, sind das Ergebnis einer mehrmonatigen Praxiserfahrung der Jobcoachs, die durch externe Berater/-innen und Erfahrungsaustauschtreffen unterstützt wurden. Dies zeigt, dass vor Ort große Anstrengungen unternommen werden müssen, um eine wirkungsvolle Beratungshaltung der Vermittler/- bzw. Berater/-innen zu etablieren. Dies gilt für alle Jobcenter in NRW. Die Erfahrungen in den Modellprojekten können diesen Prozess unterstützen.

¹ Erfolgos meint hier, dass die Teilnehmer/-innen nicht unmittelbar nach individuellem Projektende in Beschäftigung gewechselt sind.

² Siehe auch eine Stellenausschreibung für einen Jobcoach des Jobcenters Wuppertal im Anhang 2.

Die folgende stichpunktartige Zusammenfassung des Berichts der Seiten 6 bis 15 ist das Ergebnis einer Auswertung mehrerer Fragebögen, von fünf Interviews und von zwei teilnehmenden Beobachtungen bei Coachingsitzungen.

Welche Kompetenzen bzw. welches Beratungsverständnis verlangt der Aktivierungsansatz?

- Der Jobcoach soll eine wertschätzende, offene, vorurteilsfreie Haltung und professionelle Distanz gegenüber den Teilnehmerinnen und Teilnehmern einnehmen und deren Selbstwirksamkeit stärken.
- Neben dem Wissen um Rechte, Pflichten, Verfahren und Informationsquellen (Sachwissen) erfordert die Tätigkeit der Jobcoachs ein breites Wissen über Beratungsmethoden; Jobcoachs sollten zudem über allgemeine Beratungsfähigkeiten und die Kompetenz zur (Selbst-)Reflexion verfügen.
- Für die Tätigkeit eines Jobcoachs im Aktivierungsansatz werden zudem weitere Kompetenzen verlangt, bspw. Gruppenprozesse anstoßen, begleiten und steuern.

Welche Kompetenzen haben die Jobcoachs zu Beginn der Umsetzung?

- Zu Beginn der Umsetzung hatte die Hälfte der befragten Mitarbeiter/-innen Schulungsbedarfe in Beratungstechniken und -methoden.
- Die andere Hälfte kannte diese Techniken und Methoden aus beruflicher Vorerfahrung, hatte allerdings ebenso wenig Erfahrung bei deren Umsetzung in einem gruppenorientierten Aktivierungsansatz.
- Die externen Berater/-innen haben – ausgehend von diesen Bedarfen – sowohl Techniken und Methoden geschult wie auch Trainings (z. B. Talentkompass NRW) oder Coachings durchgeführt.

Wie entwickelt sich Beratungskompetenz?

- Beratungskompetenz entwickelt sich in der Praxis durch die Anwendung von Beratungstechniken und -methoden sowie die Reflexion über Erwartungen, Ergebnisse und Kommunikation. Dabei spielt das Coaching/Training durch externe Berater/-innen eine wichtige Rolle. Den Jobcoachs war in den Interviews sehr präsent, was sie an Kompetenzen hinzugewonnen haben („mache ich heute anders“/„mache ich heute nicht mehr“). Das begleitende Coaching durch externe Berater/-innen war vor allem zur Verinnerlichung des Perspektivenwechsels bei den Jobcoachs notwendig. Auch dem Austausch im eigenen Team und den Erfahrungsaustauschtreffen wurde eine wichtige Rolle bei der Reflexion über die eigene Praxis zugesprochen.
- Das vollständig veränderte Setting (Gruppendynamik, Räumlichkeiten, ausreichende Beratungszeit, Experimentierfreiheiten) fördert bzw. beschleunigt die Entwicklung von Beratungskompetenzen und Beratungshaltung. Im Aktivierungs-/Work-First-Ansatz wird Beratungspraxis komprimiert vermittelt.

Einleitung

„Über welche Beratungskompetenzen müssen die Jobcoachs im Aktivierungsansatz verfügen?“ So lautete die Frage, der die G.I.B. im Rahmen ihrer fachlichen Begleitung in der zweiten Projektphase von November 2012 bis Dezember 2013 nachgegangen ist. Die Ergebnisse sollten sowohl dem Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW und der G.I.B. Hinweise auf eventuelle Unterstützungsbedarfe bei den Jobcentern geben.

Zudem sollen sie die Führungskräfte der Jobcenter sowohl bei der Auswahl der Mitarbeiter/-innen wie auch bei der Ermittlung von Schulungsbedarfen unterstützen, denn das Anforderungsprofil an die Jobcoachs im Aktivierungsansatz ist hoch: Aus Verwaltungsangestellten und -beamten, Quereinsteigern und befristet Beschäftigten, die als Sachbearbeiter/-, Vermittler/- und Berater/-innen Beratungserfahrung gesammelt haben, sollen in kurzer Zeit Beratungsprofis (Jobcoachs) werden. Neben beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen gehören auch soziale und personale Kompetenzen sowie das Wissen um Coachingmethoden und -techniken zum Anforderungsprofil. Den Jobcentern stehen nur wenige Beschäftigte zur Verfügung, die über ein entsprechendes Anforderungsprofil durch ihre Erstausbildung verfügen, ein Psychologie- oder Pädagogikstudium absolviert und/oder langjährige Erfahrungen in der Beratung haben. Die Projektleiter/- und Geschäftsführer/-innen wiesen dementsprechend in Gesprächen darauf hin, dass man „die besten Leute ins Projekt berufen“ habe. Umso interessanter erscheinen die Auskünfte der Jobcoachs, dass sie nun im Vergleich zu vorher „ganz anders arbeiten und beraten“ würden.

Um die Frage zu beantworten, welche Beratungskompetenzen ein Jobcoach braucht, kamen mehrere alternative Vorgehensweisen in Frage: teilnehmende Beobachtung und/oder Befragungen von Jobcoachs und/oder Teilnehmer/-innen (TN) in Interviews oder durch Fragebögen. Die Jobcoachs waren aufgrund ihrer Beratungserfahrungen im Projekt besonders geeignet, Auskünfte zu den notwendigen Beratungskompetenzen im Aktivierungsansatz zu geben, und wurden dementsprechend in Interviews danach befragt. Folgende Kompetenzen wurden in den Interviews benannt:

- Individuelle Stärken im Team teilnehmer- und zielorientiert einsetzen.
- Entscheidungen der TN akzeptieren können.
- Den TN Raum für Visionen und Ziele geben.
- Aufgaben delegieren, Verantwortung abgeben können.
- Gruppenprozesse anstoßen können.
- Ergebnisse und Emotionen reflektieren können.
- Auf einem Kanal kommunizieren, eine Sprache sprechen, offen sein.
- Sich auf das Wesentliche konzentrieren.
- Insistieren auf Stärken und Kompetenzen; an den TN „glauben“.

- Professionelle Haltung und Distanz entwickeln: Emotionen und Ziele harmonisieren lernen, um damit Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.
- Kreativ beraten: In Umwegen denken, neue Wege denken.
- Vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herstellen können.

Das Ergebnis der Befragung führte direkt zur nächsten Frage: Wie entwickelt sich diese Beratungskompetenz? Was sind ihre Grundlagen? Reicht es aus, einzelne Beratungstechniken zu schulen, oder entwickelt die tägliche Praxis „quasi automatisch“ die Mitarbeiter/-innen zu Jobcoachs?

Begriffsklärung: Kompetenzen

Unter Kompetenzen werden in der beruflichen Bildung Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen zur lösungsorientierten Bewältigung der an sie gestellten Anforderungen verstanden. Kompetenzen werden unter anderem durch Bildung, Weiterbildungsmaßnahmen, Erfahrung, Selbstreflexion und informelles Lernen erworben bzw. entwickelt.

Die drei folgenden Kompetenzen-Ebenen sind die gebräuchlichsten:

- Fach- bzw. Sachkompetenz beinhaltet das Beherrschen bestimmter Themen, Methoden und Instrumente.
- Soziale Kompetenz beinhaltet Fähigkeiten und Fertigkeiten im Umgang mit anderen und mit sich selbst.
- Selbstkompetenz oder personale Kompetenz meint die „Bereitschaft und Fähigkeit (...) die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen (...) zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen (...). Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte.“³ Unter Selbstkompetenz kann auch Reflexionsfähigkeit verstanden werden.

Unter Beratungskompetenzen soll im Weiteren die Fähigkeit verstanden werden, situativ Beratungswissen (Fakten und Methoden) emphatisch-distanziert und selbstreflektiert zur Stärkung der individuellen Selbstwirksamkeit von Ratsuchenden anwenden zu können.

³ Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. 23. September 2011. S. 15.

Fragestellungen und Untersuchungsmethoden

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der ersten Projektphase hat sich die G.I.B. in der zweiten Phase intensiver mit dem Thema Beratungskompetenz im Aktivierungsansatz beschäftigt.

Folgenden Fragen wurde nachgegangen:

1. Welche Beratungskompetenzen verlangt der Aktivierungsansatz?
2. Über welches Wissen über Beratungstechniken und -methoden verfügen die Jobcoachs zum Beginn der Umsetzung der Projekte?
3. Wie entwickeln sich Beratungskompetenzen? Was hat das externe Coaching bei den Jobcoachs gefördert?

Die Bearbeitung der ersten Frage erfolgte durch die Auswertung von Interviews mit fünf Jobcoachs in den Modellprojekten und durch teilnehmende Beobachtung von zwei Coachingsitzungen mit Stichpunktprotokollen.

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wurde eine quantitative Befragung durchgeführt und ausgewertet. Mithilfe eines Erhebungsbogens wurden Methoden und Techniken erfasst, welche die Jobcoachs bereits vor ihrer Tätigkeit im Modellprojekt angewendet haben. Sie wurden gefragt, welche Techniken sie sowohl in der Theorie kennengelernt wie auch praktisch angewendet haben. In einem zweiten Schritt wurden die Antworten nach der Häufigkeit ihrer Nennungen sortiert (siehe Übersicht 1 im Anhang 1: Methoden und Techniken aus beruflichen Vorerfahrungen). Die Jobcoachs wurden dann in einem weiteren Schritt gebeten, die jeweiligen Methoden und Techniken nach ihrer Bedeutung für die Beratungsarbeit im Projekt zu priorisieren. Zudem sollten sie angeben, welche Methoden und Techniken später durch die externen Berater/-innen geschult bzw. behandelt wurden (siehe Übersicht 2 im Anhang 1: Beratungsmethoden und -techniken im Modellprojekt).

Die Bearbeitung der dritten Frage erfolgte ebenfalls durch die Auswertung von Interviews mit fünf Jobcoachs des Modellprojektes.

Welches Beratungsverständnis verlangt der Aktivierungsansatz?

Die Beratung im Aktivierungsansatz unterstützt die Ratsuchenden bei ihren Anliegen und Problemen. Die Grundhaltung von Beraterinnen und Beratern sollte es sein, die Ratsuchenden zu eigenen Einsichten und Problemlösungen zu befähigen. Dazu sind zum einen Kenntnisse über Beratungsmethoden und -techniken, zum anderen ein bestimmtes Beratungsverständnis nötig. Dieses Beratungsverständnis wird im Folgenden skizziert:

Die Berater/-innen beeinflussen durch ihr individuelles Vorgehen, ihr inneres Wertekonzept, ihr Rollenverständnis unbewusst den Beratungsprozess. Daher muss das eigene Handeln und Denken im Beratungsprozess reflektiert werden, um eine Haltung einzunehmen, die die Teilnehmer/-innen mit ihren Stärken und Schwächen akzeptiert. Dadurch wird eine Atmosphäre von Sicherheit und Akzeptanz geschaffen, die den Teilnehmenden hilft, die „Hilfe zur Selbsthilfe“ (z. B. Probleme selbst lösen zu können) anzunehmen.

Interesse und Wertschätzung, Empathie und Kongruenz („gleiche Augenhöhe“, „eine gemeinsame Sprache sprechen“, wertschätzende Kommunikation etc.) der Berater/-innen unterstützt die Ratsuchenden bei der Entwicklung eigener Einsichten und damit bei der Problemlösung. Befragte Jobcoachs betonten in den Interviews, dass ihnen nicht eine bestimmte Anzahl von Bewerbungsschreiben wichtig sei, sondern die Qualität der Bewerbungsunterlagen und eine nachhaltige Arbeitsaufnahme. Eigenaktivität wird ermöglicht, indem die Teilnehmer/-innen ihre Ressourcen für eine „bessere Zukunft“ mobilisieren. Diese Ressourcen werden durch eine intensive Erarbeitung erreichbarer Ziele und Zwischenziele erschlossen – etwa bei der Entwicklung eines individuellen Bewerbungsschreibens oder bei der Planung der nächsten Schritte für eine neue berufliche Tätigkeit.

Beratung stärkt die Selbstwirksamkeit der Teilnehmer/-innen

Gerade ressourcenschwächere Arbeitslose haben oftmals Minderwertigkeitsgefühle. Forderungen wie „Sie müssen ..., weil es das Gesetz verlangt ...“ oder „Jeder muss etwas für die Gesellschaft leisten, bevor er Ansprüche einfordern kann“ dienen daher nicht der Ressourcenförderung, sondern bewirken das Gegenteil: Endindividualisierung, Herstellen von Konformität und Demotivierung. Teilnehmer/-innen können sich stattdessen selbst für erreichbare, realistische Zwischenziele motivieren, indem sie im Rahmen ihrer eigenen Potenziale ihre Stärken entdecken, entwickeln und im Bewerbungsprozess einbringen. „Menschen ergreifen die Initiative, wenn sie davon überzeugt sind, die notwendigen Handlungen ausführen zu können, und wenn sie zugleich sicher sind, dass diese Handlungen zu den angestrebten Ergebnissen führen.“⁴ (Siehe auch „Handlungsempfehlungen“ auf Basis der Selbstwirksamkeitstheorie nach A. Bandura, Seite 16 ff.). Auf diesem Weg werden sie von den Jobcoachs unterstützt, die dem Gegenüber dessen Ideen, Strategien und auch Emotionen widerspiegeln – möglichst konkret und einfach.

Aus dem Verständnis der Jobcoachs heraus, dass die Ratsuchenden ihre Probleme mit einer professionellen Unterstützung selbst lösen können, ergibt sich eine Orientierung auf die Potenziale, Stärken und Chancen der Ratsuchenden und eine Abkehr von der Orientierung auf Probleme, Fehler und Defizite. Vor allem die Arbeit mit ressourcenorientierten Instrumenten und die eigene Erfahrung mit deren Wirkung stärkt das Verständnis von Beraterinnen und Beratern, dass die Lösungskompetenz beim Ratsuchenden selber liegt.

⁴ Lars Satow: Klassenklima und Selbstwirksamkeitsentwicklung. Dissertation FU Berlin, 1999, S. 11 f.

Über welche Beratungstechniken und -methoden verfügen die Jobcoachs zu Beginn der Umsetzung der Projekte?

Im Folgenden werden die Voraussetzungen für einen aktivierenden Beratungsprozess durch die Jobcoachs dargestellt. Basis dieser Beschreibung sind die Ergebnisse einer Befragung durch die G.I.B. im Rahmen der fachlichen Begleitung des Modellprojektes. Die Auswertung des Erhebungsbogens zeigte Folgendes:

1. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war zu Beginn der Umsetzung bereits ein breites Spektrum von Beratungstechniken und -methoden bekannt. Befragte Projektleiter/-innen und Geschäftsführer/-innen wiesen auch in Gesprächen darauf hin, dass vor allem Mitarbeiter/-innen mit Beratungserfahrung in den Projekten eingesetzt werden.

Allerdings waren die Ziele, Prinzipien und Leitideen des Jobcoachings im Vorfeld bzw. zu Beginn der Umsetzung nur wenigen Jobcoachs bekannt bzw. blieben abstrakt. Die Jobcoachs aus beiden Projektphasen wiesen darauf hin, dass sie „erst nach mehreren Monaten verstanden“ hätten, worum es beim Jobcoaching geht: Nicht nur um die Vermittlung von Bewerbungstechnik und um passende Stellenvorschläge, sondern um das Stärken von Eigeninitiative, Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit.

2. Konfliktbearbeitung, Selbstreflexion, Motivationstheorien und Gesprächstechniken sind laut Jobcoachs die vier wichtigsten Techniken/Methoden. Die Auswertung zeigt weiter, dass die Hälfte der Jobcoachs Vorerfahrungen mit für die Beratungsarbeit wichtigen Beratungsmethoden und -techniken hatte. In einigen Jobcentern werden die Mitarbeiter/-innen für die Arbeit als Jobcoachs gut vorbereitet: Neu eingestellte Mitarbeiter/-innen nehmen an 13-tägigen zertifizierten Kursen teil, in denen Grundlagen der Beratungsmethoden und -techniken vermittelt werden.

3. Bei knapp der Hälfte der Jobcoachs wurden Beratungsmethoden und -techniken durch externe Coachs geschult.

Dass die Mitarbeiter/-innen in der Summe über ein breites Spektrum von Techniken und Methoden der Beratung verfügen, bedeutet jedoch nicht, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter über dieses Spektrum verfügt, und es bedeutet auch nicht, dass jeder kompetent ist, dieses situativ anzuwenden. Die Hälfte der Jobcoachs lernte erst während des Projektes mit entsprechenden Methoden und -techniken zu arbeiten; die externen Berater/-innen leisteten dabei wertvolle Unterstützung.

Wie entwickelt sich Beratungskompetenz?

Die Mitarbeiter/-innen haben sich im Laufe ihrer beruflichen Tätigkeit eine Reihe von Kompetenzen erworben. Weitere für einen Jobcoach im Aktivierungsansatz wichtige Kompetenzen können sich erst in der Praxis entwickeln. Die Jobcoachs wurden gebeten zu beschreiben, was sich im Vergleich zum Beginn der Projektumsetzung geändert habe. Zudem wurde gefragt, inwieweit diese Veränderungen auf das Coaching durch die externen Berater/-innen bzw. auf die

Anwendung von Beratungsinstrumenten wie dem Talentkompass NRW zurückgeführt werden können.

Die befragten Jobcoachs haben den Eindruck, dass sie aufgrund des Coachings bzw. des Trainings durch die externen Berater/-innen konzentrierter, zielorientierter und intensiver als zuvor nach konkreten Interessen und Vorstellungen der Projektteilnehmenden fragen. Dazu gehören Fragen nach Hobbys oder Ehrenämtern, nach den Hintergründen der Berufswahl oder die Frage, welchen Beruf sich die Teilnehmer/-innen ursprünglich erträumt hatten. Die Jobcoachs berichten, dass ihr Feedback an die Teilnehmer/-innen nun authentischer sei, da sie ihre Eindrücke über den Teilnehmenden offen schildern und mögliche Probleme direkt ansprechen. Intensivere Nachfragen und ehrliches Feedback helfen wiederum den Teilnehmenden dabei, sich ihrer Stärken und Interessen bewusster zu werden. Wenn die Jobcoachs nun Stellen vorschlagen, dann seien diese im Unterschied zu früher „passgenauer“. Man sei sich dabei allerdings bewusst, dass nur die Teilnehmer/-innen eine für sie passende Stelle finden können.

Durch die veränderte Art und Weise, was und wie die Teilnehmer/-innen gefragt werden, ändert sich auch die Gesprächsatmosphäre. Die Teilnehmer/-innen öffnen sich in emotionaler Hinsicht und fassen schneller Vertrauen. Dementsprechend sind entspannte(re) Gespräche möglich. Die Jobcoachs berichten, dass sie neugieriger als früher auf das „Aufspüren“ beruflicher Alternativen für die Teilnehmer/-innen sind. Diese spüren die Neugier, was dazu führt, dass die Jobcoachs häufig und positives Feedback erhalten.⁵ Die Atmosphäre ist insgesamt durch eine kooperative Haltung geprägt. Statt wie so häufig in der regulären Vermittlung aufgrund knapper zeitlicher Ressourcen „Druck“ auszuüben, setzt man auf die Motivation und Eigeninitiative der Teilnehmer/-innen.

Die emotionale Öffnung der Teilnehmer/-innen gegenüber den Jobcoachs stellt diese vor große Herausforderungen. Emotionale Ausbrüche, das Anvertrauen persönlicher Schicksale müsse ein Jobcoach „aushalten können“. Zudem berichten einzelne Jobcoachs über die Schwierigkeit, Kunden „loslassen zu können“, zu denen man ein Vertrauensverhältnis aufgebaut hat und die offensichtlich weiterhin unterstützt werden müssten. Beiden Herausforderungen könne mit einer Balance zwischen Empathie und Distanz begegnet werden. Dabei haben die Jobcoachs weiterhin Unterstützungsbedarf durch eine externe Beratung.

Die Jobcoachs entwickeln während der Projektarbeit das Verständnis, dass Hilfe zur Selbsthilfe nicht aufgezwungen werden kann. Einzelne berichten, dass sie zu Beginn der Umsetzung der Projekte oft ungeduldig mit den Fortschritten der Teilnehmer/-innen gewesen sind. Dies habe sich im Zeitverlauf verbessert, da man verstanden habe, dass „jeder sein eigenes Tempo hat“ und dass das eigene Verständnis von Integrationsfortschritten mit dem der Teilneh-

⁵ Das Feedback an den Jobcoach ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Der neuseeländische Bildungsforscher John Hattie weist in seinem Werk „Visible Learning“ dem Feedback im Lehrer-Schüler-Verhältnis neben der Haltung des Lehrenden den Schülern gegenüber eine zentrale Rolle zu.

mer/-innen in Übereinstimmung gebracht werden muss. Auch hier seien die Rückmeldungen bzw. die Reflexion durch die externen Berater/-innen eine wertvolle Hilfe gewesen.

Auch die Wahrnehmung bzw. das Verständnis der eigenen Rolle verändert sich bei den Jobcoachs. Zu Beginn der Projektumsetzung hätten die Schwächen der Teilnehmer/-innen im Vordergrund der Beratungsarbeit gestanden. Erst nach einer Weile habe man gelernt, die bei vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorhandene Konsumentenhaltung durch Einbindung in die Gruppensituation zu überwinden. Mit der Unterstützung durch die externen Berater/-innen haben die Jobcoachs neue Formen der Beteiligung und der Aktivierung entwickelt. Beispielsweise werden Fragen an die Jobcoachs zurück an die Gruppe gegeben oder Teilnehmer/-innen erklären neu hinzugekommenen Teilnehmerinnen und Teilnehmern die technische Infrastruktur (Funktionen des Druckers), bearbeiten deren Bewerbungsschreiben, nachdem die Jobcoachs erste Korrekturvorschläge gemacht haben, oder übernehmen für die mit größerem Unterstützungsbedarf eine „Patenschaft“. Die Teilnehmer/-innen übernehmen Aufgaben der Jobcoachs. Hier wird der Zusammenhang von gesteigerter Selbstwirksamkeit und Eigeninitiative besonders deutlich. Die Jobcoachs fassen diese Methoden zugespitzt als „sich selber überflüssig machen“ zusammen. Dieser Leitgedanke bzw. diese Programmatik setzt ein gewachsenes Selbstbewusstsein voraus – im Sinne der Bereitschaft, Kompetenzen abgeben zu wollen bzw. zu können.

Eine weitere wichtige Erfahrung für die Weiterentwicklung des eigenen Beratungsverständnisses ist die, dass auch Personen mit vielen Integrationshemmnissen Ressourcen haben. Beides steht nicht in einem Zusammenhang miteinander. Ein Jobcoach, der sich mit den Methoden des Talentkompass NRW vertraut gemacht hat, berichtete über seine veränderten Wahrnehmungen: „Ich höre intensiver zu, selbst bei schwierigen Fällen kann ich mich noch mal motivieren, weil da irgendetwas Positives da sein muss, mit dem wir arbeiten können.“ Motivierend sei zudem, dass die Intensität der Zusammenarbeit wachse und man eine große Wirkung des eigenen Handels, der eigenen Arbeit wahrnehmen kann. Besonders wichtig sei, dass man „auf Augenhöhe mit den Kunden“ arbeite und genügend Zeit habe, um mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern neue Perspektiven zu erarbeiten.

Weiterentwicklung von Beratungskompetenzen durch Beratungstechniken und -methoden

Die Fülle von Aussagen in den durchgeführten Interviews mit den Jobcoachs wird in der folgenden Tabelle systematisiert. Die Bedeutung von Methoden und Techniken der Beratung für die Weiterentwicklung von Beratungskompetenzen wird so deutlich. Ausgehend von Eigenschaften und Fähigkeiten (Spalte a) werden Beispiele für Techniken und Methoden (Spalte b) angeführt, die diese Eigenschaften idealtypisch weiterentwickeln (Spalte c). Die im Modellprojekt verlangten Beratungskompetenzen (Spalte d) sind u. a. das Ergebnis dieses Weiterentwicklungsprozesses.

a) Eigenschaften und Fähigkeiten der Jobcoachs	b) Techniken/Methoden	c) Weiterentwicklung	d) Beratungskompetenzen
Teamfähigkeit; Reflexionsfähigkeit	Jobcoachs besprechen Wirkung auf einzelne Teilnehmer/-innen (TN). Jobcoachs coachen sich gegenseitig.	Persönlichkeitsentwicklung findet durch Reflexion der eigenen Stärken und Schwächen statt	Individuelle Stärken im Team teilnehmer- und zielorientiert einsetzen
Sich selbst zurücknehmen können; „Eigenes Nicht-Wissen eingestehen können“	Fragen in die Gruppe zurückgeben; Patenschaften organisieren; „morgendliches Blitzlicht“*	TN eigene Ressourcen und Kompetenzen entdecken lassen	Entscheidungen der TN akzeptieren; TN Raum für Visionen und Ziele geben; Kompetenz abgeben können
Mit Gruppen arbeiten wollen/können – Kommunikativ sein Herausforderung: „Vor der Gruppe stehen“*	Gruppenprozesse durch Aufgabenteilung initiieren	Verantwortung delegieren	Verantwortung abgeben können
Selbstbewusstsein; konfliktfähig sein	Kommunikationstechniken	Verantwortung der TN thematisieren; „Unangenehme Dinge ansprechen können“*	Ergebnisse und Emotionen reflektieren können
Offenheit, Sensibilität	Sprache und Körpersprache spiegeln; visuelle und kinästhetische Wahrnehmung	TN schnell einschätzen können	Auf einem Kanal kommunizieren, eine Sprache sprechen, „offen zu sein, bedeute auch dem TN Alternativen spiegeln zu können. Offenheit fördert Vertrauen“*
Zielorientierung, Strukturierung	Gesprächsführung, z. B. Was ist mir wirklich wichtig? „Stolpersteine bearbeiten“	Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden lernen. „Man kann sich in der Begleitung der TN schnell „verzetteln““*	Auf das Wesentliche konzentrieren
Interesse an Menschen, Empathie	Gesprächsführung: Hobbys, Ehrenämter,	Zuhören können; Stärken und Interessen der	Insistieren auf Stärken und Kompetenzen; an den TN

a) Eigenschaften und Fähigkeiten der Jobcoachs	b) Techniken/Methoden	c) Weiterentwicklung	d) Beratungskompetenzen
	„Traum-Beruf“	TN fokussieren lernen. „TN fühlen sich verstanden, eine gemeinsame Arbeit „auf Augenhöhe“ entwickelt sich“*	„glauben“
Stabilität, Frustrationstoleranz	Supervision; Negative Gefühle räumlich verankern und reflektieren	„Aushalten“ können, „loslassen“ können	Professionelle Haltung/Distanz entwickeln: Emotionen und Ziele harmonisieren lernen
Menschen helfen wollen	Reflektieren über eigene Werte und Ziele und die der TN	TN selber über ihre nächsten Schritte entscheiden lassen	Professionelle Haltung / Distanz entwickeln: Hilfe zur Selbsthilfe geben
Kreativität, offen für Neuerungen	Aktives Zuhören, Fragetechniken, Ideenwolke/Ideenexplosion im Talentkompass	Werte, Interessen, Ziele, Hobbys der TN erfragen lernen. „Den Horizont beruflicher Perspektiven eröffnen“*	Kreativ beraten: In Umwegen denken; neue Wege denken. Vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre herstellen können

* Begriffe und Sätze in Anführungszeichen zitieren Aussagen der befragten Jobcoachs.

Herausforderungen und weiterer Unterstützungsbedarf

Die Modellprojekte werden von den beteiligten Jobcentern der ersten Projektphase seit September 2011 und der zweiten Projektphase seit November 2012 umgesetzt. Dementsprechend haben die Jobcoachs umfangreiche Praxiserfahrungen sammeln können, sind aber auch weiterhin an neuen Beratungsmethoden und -techniken interessiert. Zudem wünschen sich die Jobcoachs Unterstützung durch die unmittelbare und mittelbare berufliche Umgebung. Dies lässt sich in zwei Punkten zusammenfassen:

1. *Der Perspektivenwechsel im Beratungsverständnis soll im Jobcenter verbreitert und vertieft werden.*

Die Jobcoachs halten die Teilnahme am Coaching durch die mittlere Leitungsebene für besonders wichtig, damit diese die neuen Beratungsmethoden nachvollziehen und die Jobcoachs bei ihrer Arbeit besser unterstützen können. Nach wie vor wird ihre Arbeit in den Projekten unterschiedlich wahrgenommen. Sowohl Vorgesetzte wie Kolleginnen und Kollegen anderer Teams können den Perspektivenwechsel bzw. die Beratungsphilosophie nicht vollständig nachvollziehen. Deshalb wird auch ein weiteres Coaching für alle Mitarbeiter/-innen von den Jobcoachs gewünscht, da diese von den Methoden und Inhalten für ihre eigene Arbeit profitieren könnten und sich auch die Zusammenarbeit mit den zuweisenden Kolleginnen und Kollegen bzw. die Qualität der Zuweisungen verbessern würden. Der zeitliche und finan-

zielle Aufwand für solche umfangreichen Schulungen ist aber kaum zu bewältigen. Zudem sei nicht bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern außerhalb der Projekte die Bereitschaft vorhanden, sich auf ein externes Coaching bzw. die dahinterstehende Methodik und notwendige Haltungsveränderung einzulassen.

2. Die Verstetigung von Beratungskompetenzen soll weiter unterstützt werden.

Die Jobcoachs haben an fortgesetzter Beratung durch externe Berater/-innen Interesse. Dabei geht es um Auffrischung, Verstetigung oder Aneignung von Wissen oder um die Unterstützung für den Umgang mit den vielfältigen persönlichen Problemlagen einzelner Teilnehmer/-innen.

Im Rahmen einer fachlichen Unterstützung zur Verstetigung von Beratungskompetenzen sind neben dem Coaching durch externe Berater/-innen auch Hospitationen durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen oder Leistungskräfte denkbar. Auch die Methode der kollegialen Fallberatung, in der sich die Mitarbeiter/-innen untereinander austauschen, wird als sinnvolle Methode zur Förderung von Beratungskompetenz gesehen.

Die Mehrheit der Jobcoachs wünscht sich zudem eine Fortsetzung der durch die G.I.B. angebotenen Erfahrungsaustauschtreffen.

Unterstützungsleistungen

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen und der Ergebnisse im Modellprojekt Aktivierungsansatz wird deutlich, dass das Land NRW die Jobcenter bei der Weiterentwicklung von Beratungskompetenzen bereits sinnvoll unterstützt hat und weiter unterstützen kann. Von den in den Projekten angewendeten ressourcenorientierten Beratungsansätzen, die die Selbstwirksamkeit von Arbeitslosen stärken, können die Jobcenter jeweils als Ganzes profitieren. Das MAIS leistet unter anderem über die Fortsetzung der Unterstützung für die beteiligten Jobcenter einen Beitrag zur Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen und gibt Impulse für die Umsetzung bestehender oder zukünftig zu entwickelnder Beratungsmethoden und -programme.

Es existiert bereits eine Reihe von ressourcenorientierten Methoden und Instrumenten der Kompetenzbilanzierung, die den Kundinnen und Kunden der Jobcenter helfen, sich mit Unterstützung der Jobcoachs ihre Ressourcen, Kompetenzen und Interessen zu erschließen: Der Talentkompass NRW, die Jobmappe NRW, der SVC-Ansatz oder auch EDV-gestützte Kompetenzfeststellungsverfahren. Die G.I.B. wird diese unterschiedlichen Ansätze den Modellprojekten vorstellen bzw. deren Handhabung in Workshops schulen. Ein Workshop zum Talentkompass NRW (neue Fassung 2013) wurde bereits durchgeführt.

Eine weitere Möglichkeit zur Weiterentwicklung und Verstetigung der Beratungskompetenz ist die kollegiale Fallberatung. Diese dient den Jobcoachs zur gegenseitigen Unterstützung im Beratungsprozess. Auch zu diesem Thema plant die G.I.B. Workshops. Eine weitere Unterstützung der Jobcoachs besteht in der Durchführung von vier Erfahrungsaustauschtreffen im Jahr 2014 durch die G.I.B.

Handlungsempfehlungen

Für die Mitarbeiter/-innen der Jobcenter besteht die Herausforderung in der Stärkung bzw. Unterstützung von Selbstwirksamkeit, Eigeninitiative und Selbstbewusstsein der Teilnehmer/-innen. Das Theoriekonzept der Selbstwirksamkeit des kanadischen Psychologen Albert Bandura ist besonders geeignet, die Beratungserfahrungen der Jobcoachs im Aktivierungsansatz zu systematisieren. Die Theorien von A. Bandura wurden bei einem Erfahrungsaustauschtreffen der Jobcoachs am 20. September 2013 in Paderborn diskutiert und mit Praxisbeispielen unterlegt. Es zeigte sich, dass das Theoriekonzept der Selbstwirksamkeit besonders geeignet ist, den Slogan des Aktivierungsansatzes „Es ist ihr Job, einen Job zu finden“ in Form von Handlungsempfehlungen wirksam werden zu lassen.

Im Jobcoaching sollte vorausgesetzt werden, dass der Glaube der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an die eigenen *individuellen* Fähigkeiten über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Selbstwirksamkeitserwartungen stellen bei der Bewältigung von Arbeitslosigkeit eine wichtige persönliche Ressource dar. In der Selbstwirksamkeitserwartung kommt die optimistische Überzeugung einer Person zum Ausdruck, über Ressourcen zur Bewältigung von Anforderungen zu verfügen. Im Vordergrund stehen dabei nicht die objektiven Ressourcen, sondern der Glaube an diese: „Ich kann das!“ (Slogan des Modellprojekts „befit4job“ – Jobcenter Köln)

Eine wichtige Rolle für die Motivation von Handlungen spielt das mit dieser Erfahrung verbundene Gefühl der Kontrollierbarkeit von Ereignissen. Wenn Menschen von ihren Handlungskompetenzen überzeugt sind und einen Zusammenhang zwischen ihrer Handlung und den eingetretenen Ereignissen erkennen, halten sie die Ereignisse für kontrollierbar. Grundsätzlich geht es darum, Handlungs- und Kontrollfähigkeiten und damit Selbstwirksamkeitsüberzeugungen zurückzugewinnen.

Ein positives Beratungsklima fördert die Selbstwirksamkeitserwartungen. Kennzeichnen Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme und Zuwendung die zwischenmenschlichen Beziehungen, so wird sich ein Teilnehmer/eine Teilnehmerin eher an neue Aufgaben wagen und eher seine/ihre allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung mit neuen Bereichen verknüpfen. Sowohl bei Arbeitslosigkeit wie auch bei einer beruflichen Neuorientierung werden vorhandene Kompetenzen und Selbstwirksamkeitserwartungen infrage gestellt. Ein Klima der Wertschätzung in der Beratung unterstützt Teilnehmer/-innen bei der Beantwortung ihrer existenziellen Fragen: Kann ich das? Will ich das? Werde ich mich dabei wohl fühlen?

Der Glaube der Teilnehmer/-innen an sich selber kann gestärkt werden, indem sie Einfluss auf Abläufe und Inhalte des Projekts nehmen können.

Um Kompetenz- und Kausalitätswahrnehmung (Handlung – Ergebnis) zu stärken, müssen bestimmte Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die erlebbare/erlebte Autonomie ist dabei eine wichtige Einflussgröße auf das Kontrollierbarkeitserleben. Eine subjektive Einschränkung der Autonomie wirkt sich aus diesem Grund ungünstig auf die Selbstwirksamkeitserwartungen aus. Kompetenzen an die Teilnehmer/-innen abgeben, Verantwortung für Prozesse an die Teilnehmer/-innen delegieren, Aufträge an sie vergeben, die Teilnehmer/-innen ihre Kompetenzen einbringen lassen, ihnen Autonomie gewähren – dies alles motiviert die Teilnehmer/-innen, indem sie dabei und dadurch Kontrollüberzeugungen zurückgewinnen können.

Beispielsweise können Teilnehmer/-innen kurze Vorträge zu Themen halten, über die sie viel wissen (eine Modedesignerin führt eine Farb- und Typberatung durch; ein IT-Experte unterstützt die Gruppe bei Hardware- und Softwarefragen, eine Steuerfachangestellte gibt Informationen zur Steuererklärung etc.). Teilnehmer/-innen können aber auch über ihre Hobbys und ihr Ehrenamt referieren oder eine Teilnehmerin/ein Teilnehmer erhält für die tägliche Anwesenheitszeit die Verantwortung für den Raumschlüssel. Auch das Prinzip der Patenschaft – erfahrene Teilnehmende coachen neue Teilnehmende – stärkt die Autonomie des Paten. Die Übertragung der Moderation an einen Teilnehmenden oder eine kleine Gruppe („Sie sind der Coach“) erweitert den Grad der Autonomie zusätzlich. Selbstwirksamkeit entwickelt sich hier über wachsendes Selbstvertrauen, Ereignisse kontrollieren zu können. Wer in die Rolle eines Jobcoachs schlüpfen kann oder im Rollenspiel die Rolle des Arbeitgebers übernimmt, der weiß um seine Kompetenzen, und dass er auch Bewerbungssituationen meistern kann.

Selbstbestimmtheit und Kompetenz wird von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern dann erlebt, wenn sie sich aktiv engagieren, den Tagesverlauf mitbestimmen und selbstständig arbeiten können. Das Bearbeiten von Vorlagen oder das Zuhören bei Vorträgen reduzieren stattdessen deutlich das Erleben von Selbstbestimmtheit und Kompetenz.

Selbstwirksamkeit kann durch Herausstellung der Exklusivität des Projektes gestärkt werden.

Kollektive Selbstwirksamkeitserwartungen beinhalten überindividuelle Überzeugungen von der Handlungskompetenz einer Gruppe. Je überzeugender die Jobcoachs das Modellprojekt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als exklusives Gruppenangebot vorstellen, desto höher die Selbstwirksamkeitserwartung. Die Mehrzahl der Teilnehmer/-innen wird annehmen, dass ihre Integrationschancen hoch sind, da das Jobcenter sie an einem ungewöhnlichen Projekt teilnehmen lässt. Die Ankündigung „Die Hälfte von Ihnen wird in drei Monaten wieder einen Job haben“ oder die direkte Ansprache, dass er oder sie ausgesucht wurde, um am Projekt teilzunehmen, unterstreichen diese Exklusivität. In einigen Projekten wird eine War-

teliste geführt, hier lässt sich aus der Not der begrenzten Anzahl an Plätzen eine Tugend im Sinne der Darstellung von Exklusivität machen.

Auch die freundlichen und hellen Räumlichkeiten (Wohlfühlatmosphäre), der Umfang der Unterstützung für jeden Teilnehmer/jede Teilnehmerin (Betreuungsumfang, Service) und die Beachtung individueller Bedürfnisse unterstützen das Gefühl der Exklusivität und stärken damit die Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden. Diese Rahmenbedingungen befördern in jeder Gruppe (in unterschiedlicher Ausprägung) den Wettbewerb um erfolgreiche Bewerbungsgespräche. Dieser Erfolg basiert nicht auf Kosten anderer Teilnehmer/-innen, sondern kommt vor allem durch die Unterstützung anderer Teilnehmer/-innen zustande.

Gruppendynamik kann durch gezieltes „gegenseitiges Helfen“ unterstützt werden.

Neben Kompetenz-, Kausalitäts- und Autonomieerwartungen beeinflusst die Wahrnehmung gegenseitiger Hilfsbereitschaft und gegenseitiger sozialer Verantwortungsübernahme das Kontrollierbarkeitserleben: Man ist sich der Unterstützung seines Umfeldes sicher – das macht Mut, gibt Selbstvertrauen, stärkt die Selbstwirksamkeit. Auch hierbei geht es wiederum nicht um den objektiven Zusammenhalt der Teilnehmer/-innen, sondern um das subjektive Erleben. Die Bereitschaft zur sozialen Verantwortungsübernahme und die erlebte Autonomie stehen in enger Beziehung zueinander. Unabhängigkeit stärkt Selbstbestimmung und Selbstverantwortung. Dies wiederum erlaubt es, Verantwortung für andere zu übernehmen.

Die Gruppendynamik kann mit verschiedenen Methoden in Gang gesetzt werden. Eine Methode ist es, positive Handlungen für die Beteiligten erlebbar zu machen und anzuerkennen. Dabei zählen die stellvertretenden Erfahrungen zu den wichtigen Quellen der Selbstwirksamkeitsentwicklung. Darunter fällt in erster Linie das Beobachten eines/einer erfolgreichen Teilnehmenden, der/die für seine/ihre Handlungen belohnt wird. Beobachtet ein/e Teilnehmer/-in, dass andere Teilnehmer/-innen mit einem ähnlichen berufsbiografischen oder persönlichen Hintergrund zu Vorstellungsgesprächen eingeladen werden, stärkt dies das Selbstvertrauen. Hat sich diese Person mit Vorbildfunktion besonders angestrengt oder mit innovativen Ideen beworben, stärkt dies die Selbstwirksamkeitsentwicklung, da hier das Kontrollierbarkeitserleben angesprochen wird: Anstrengung/Innovation = Vorstellungsgespräch. Ehemalige Teilnehmer/-innen des Projekts könnten eingeladen werden, um über ihre positiven Erfahrungen zu berichten. Erfolgsgeschichten von Teilnehmerinnen und Teilnehmern können in kurzer schriftlicher Form festgehalten werden und damit Einzelnen oder auch der Gruppe als Vorbild dienen.

Wird ein pro-soziales Verhalten einer Person mit Vorbildfunktion vom Jobcoach und von den anderen Teilnehmenden positiv anerkannt, so wird sich ein/e Teilnehmer/-in selbst eher pro-soziales Verhalten zutrauen. Den Prozess sowohl des Erfahrungsaustauschs untereinander wie auch der Austausch über Stellenangebote kann von den Jobcoaches initiiert und/oder intensiviert werden, indem Einzelnen im Beisein der Gruppe mitgeteilt wird, dass man das soziale Verhalten des Betreffenden gut findet.

Die Wahrnehmung (der Kausalität von Handlung und Ergebnis) von Erfolgen kann gestärkt werden.

Erfolgreiches Handeln führt unter bestimmten Bedingungen zu der Überzeugung, auch zukünftig Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Zu den notwendigen Bedingungen zählt, dass der Erfolg wahrgenommen und ein Zusammenhang zwischen Ursache und Ergebnis hergestellt wird. Menschen mit geringer Selbstwirksamkeitserwartung nehmen routiniert ihre „kleinen“ Erfolge nicht wahr, weil sie diese auch nicht erwarten. Ein Gespräch darüber, welche Handlungen den Erfolg ermöglicht haben und welche Handlungen den nächsten Erfolg ermöglichen können, stärkt einerseits die Wahrnehmung von Erfolgen und andererseits das Erkennen von Kausalität bzw. eigener Wirkmächtigkeit. Dies wiederum stärkt das Kontrollierbarkeitserleben. So können gute Bewerbungen Einzelner der Gruppe zur Verfügung gestellt werden oder Teilnehmende organisieren einen Betriebsbesuch für die Gruppe bei ihnen bekannten Firmen. Sollte einer der Teilnehmenden dadurch in Arbeit kommen, kann der Erfolg für den Organisierenden einen starken Motivationsschub auslösen. Bereits die Übernahme der Verantwortung für das Kaffeekochen kann Anerkennung für die gute Arbeitsatmosphäre nach sich ziehen. Der Teilnehmende freut sich über die Anerkennung – vorausgesetzt, dass der Jobcoach auf diesen kleinen Erfolg hinweist.

Im Jobcoaching sollte vorausgesetzt werden, dass Selbstwirksamkeitserwartungen die Zielsetzung, das Engagement und das Ergebnis definieren.

Selbstwirksamkeitserwartungen bestimmen bis zu einem gewissen Grad auch unabhängig vom tatsächlichen Fähigkeitsniveau das Engagement und das Ergebnis. Selbstwirksame Personen nehmen eher den herausfordernden Charakter einer Aufgabe wahr, während wenig selbstwirksame Personen diese eher als Bedrohung und Verlust erleben, da sie sich der eigenen Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen nicht sicher sind. Hohe Selbstwirksamkeitserwartungen bedeuten nicht automatisch Erfolg. Allerdings wurde in Studien festgestellt, dass Selbstwirksamkeitserwartungen zumindest im Vergleich mit einer Reihe anderer motivationaler Variablen die einzige vorhersagbare Variable für spätere Leistungen sind.⁶

Sprachliche und physiologisch-emotionale Unterstützung kommt dagegen nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Zwar ist es möglich, Selbstwirksamkeitserwartungen durch verbale Überredung aufzubauen, ihre Stärke ist jedoch gering, und sie werden durch Misserfolge schnell abgebaut.

⁶ Lars Satow: Klassenklima und Selbstwirksamkeitsentwicklung. Dissertation FU Berlin, 1999, S. 31.

Anhang 1

Übersicht 1: Methoden und Techniken aus beruflichen Vorerfahrungen

1. Fallanalyse und Besprechung
2. Aktives Zuhören
3. Präsentationstechniken
4. Visualisierungstechniken und -methoden
5. Arbeit mit Einzelpersonen und Gruppen
6. Reflexion der eigenen Rolle, der Gestaltung der Kundenbeziehung, von Problemstellung und Konflikten
7. Diversity-Kompetenz
8. Herangehensweisen professioneller Kommunikation und Beratung
9. Analyse von Konflikten, Deeskalation
10. Gespräch durch Fragen steuern
11. Motivation stärken
12. Nützliche Fragen zur Problemklärung
13. Umgang mit Emotionen
14. Zielorientierte Gesprächsführung
15. Beziehungsaspekt von Botschaften
16. Kreativitäts- und Diskussionsmethoden
17. Motivationstheorien
18. Ziel und Ressourcen im Gespräch definieren
19. Killerphrasen kontern
20. Klienten-Typen definieren
21. Kommunikationstipps
22. Konfliktdynamik und -management
23. Krisen und Bewältigungsstrategien
24. Rollenspiele
25. Sprachlich Grenzen setzen
26. Ziele, Prinzipien, Leitideen des Jobcoachings

Übersicht 2: Beratungsmethoden und -techniken im Modellprojekt

Die zehn wichtigsten Beratungsmethoden und -techniken im Modellprojekt		halte ich für wichtig	bereits vor dem Projekt bekannt	durch externes Coaching bearbeitet
		%	%	%
1.	Analyse von Konflikten, praxisnahe Deeskalationstechniken	100	67	67
2.	Killerphrasen kontern	100	50	67
3.	Theorie der Konfliktdynamik und des -managements	100	50	50
4.	Sprachliche Grenzen setzen	100	50	50
5.	Reflexion der eigenen Rolle, der Gestaltung der Kundenbeziehung, von Problemstellung und Konflikten	83	83	50
6.	Motivationstheorien	83	83	50
7.	Gespräch durch Fragen steuern	83	67	50
8.	Kommunikationstipps	83	50	50
9.	Krisen und Bewältigungsstrategien	83	50	50
10.	Nützliche Fragen zur Problemlösung	83	67	50

Befragung von 6 Jobcoaches, August 2012.

Mehrfachnennungen möglich. Interpretationsbeispiel: 1. Alle Befragten (100 %) halten Konfliktanalyse und praxisnahe Deeskalationstechniken für eine für ihre Arbeit wichtige Beratungstechnik. Zwei Dritteln der Befragten war sie vor der Projektarbeit bereits bekannt. Zwei Drittel der Befragten haben diese Technik mit der Unterstützung durch das externe Coaching im Modellprojekt erarbeitet.

Anhang 2

Stellenausschreibung Jobcenter Wuppertal

Tätigkeit

Vermittlungscoach (m/w) für das Projekt „Neue Aktivierungsansätze“ in Oberbarmen und am Arrenberg

Das Jobcenter Wuppertal beteiligt sich am Modellprojekt „Neue Aktivierungsansätze“. Mit diesem Modell soll es gelingen, insbesondere neue Kunden und Kundinnen des Jobcenters ohne längere Verbleibzeiten im Arbeitslosengeldbezug direkt nach Antragstellung auf Leistungen zur Grundsicherung für Arbeitsuchende durch besondere und neuartige Betreuungsformen in Arbeit zu vermitteln. Das Jobcenter kooperiert in diesem Zusammenhang mit anderen Jobcentern in NRW, in denen dieser Ansatz bereits angewendet wird.

Stellenwert

Bes.Gr. A 10 BBesG bzw. Entgeltgruppe 9 TVöD (alt: Verg. Gr. IV b FG 1a BAT)

Arbeitszeit

Es handelt sich um Vollzeitstellen. Auf die Stellen können sich auch Teilzeitbeschäftigte und an Teilzeitbeschäftigung interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerben. Eine Entscheidung darüber wird im Rahmen des Stellenbesetzungsverfahrens getroffen.

Das Aufgabengebiet umfasst

- individuelle Arbeitsvermittlung und ganzheitliche Beratung von erwerbsfähigen Leistungsberechtigten
- Direktvermittlung marktnaher Kundinnen und Kunden des Jobcenters
- Unterstützung bei Berufsorientierung und Berufswegeplanung
- Bewerbungsmanagement
- Durchführung eines individuellen Vermittlungscoachings für Einzelpersonen und Gruppen
- Stärkung von Eigeninitiative und Motivation der Kundinnen und Kunden
- Entwicklung von Selbstvermarktungsstrategien
- Unterrichtung über individuelle Chancen auf dem Arbeitsmarkt
- Unterstützung bei der Objektivierung der Selbsteinschätzung
- Arbeitgeberakquise
- Ausbildungsstellen- und Stellenakquise
- intensive Kooperation mit dem Arbeitgeberservice des Jobcenters Wuppertal

- Entscheidungen über Maßnahmezuzuweisung und Förderleistungen
- Mitarbeit in Facharbeitskreisen
- Zusammenarbeit im Netzwerk mit Arbeitsmarktakteuren in den Stadtteilen
- Implementierung innovativer Vermittlungsansätze in die Organisation und die Abläufe des Jobcenters Wuppertal
- Zusammenarbeit mit Dritten
- Netzwerkarbeit in den Quartieren

Vorausgesetzt werden

- Befähigung für den gehobenen nicht technischen Verwaltungsdienst bzw. erfolgreicher Abschluss des AL II oder eine mehrjährige Tätigkeit in einer Stelle des gehobenen Verwaltungsdienstes
- Vertiefte Kenntnisse der arbeitsmarktlichen Instrumente im SGB II und SGB III, vor allem Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung nach § 45 SGB III
- Kenntnisse in der Berufskunde
- Kenntnisse zum (regionalen) Arbeitsmarkt
- Freundlichkeit auch bei hoher Belastung
- Verantwortungsbereitschaft, Einfühlungs- und Durchsetzungsvermögen
- Hohe Motivations- und Integrationsfähigkeit
- Teamfähigkeit sowie die Bereitschaft, im Team und mit Teams zu arbeiten
- PC-Kenntnisse

Für weitere Informationen stehen Ihnen xx und xx gerne zur Verfügung.

Bitte senden Sie Ihre Bewerbung innerhalb von **zwei Wochen** nach Erscheinen des Mitteilungsblattes an xx, Fachbereich Personal und Zentrale Dienste (JBC.11).