



2019

.....

## **Beratungspraxis der RAV – Strategien und Herausforderungen**

03	.....	Vorwort
04	.....	Zusammenfassung
07	.....	Was sind die Beratungsleistungen der RAV?
11	.....	Wie hat sich die Beratung über die Zeit entwickelt?
17	.....	Wie werden Stellensuchende beraten?
23	.....	Was ist Beratung und wie funktioniert sie?
35	.....	Mit welchen Herausforderungen sind die RAV konfrontiert?
39	.....	Wie reagieren die Arbeitsmarktbehörden?
41	.....	Glossar und Datengrundlagen
43	.....	Projektorganisation
44	.....	Impressum

#### **Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz, Aargau, Zug und Zürich (AMOSA)**

Ausgehend von der Erkenntnis, dass der Arbeitsmarkt keine Kantons Grenzen kennt, haben sich die Arbeitsmarktbehörden der Kantone Aargau, Appenzell Innerrhoden, Appenzell Ausserrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St.Gallen, Thurgau, Zug und Zürich zur gemeinsamen Arbeitsmarktbeobachtung AMOSA zusammengeschlossen. Diese untersucht arbeitsmarktlich relevante Fragestellungen. Dazu werden praxisbezogene Informationen wissenschaftlich erhoben und analysiert. Basierend auf den Studienergebnissen werden Massnahmenideen ausgearbeitet und initiiert. Die Regionalkonferenz Ost des Verbands der Schweizerischen Arbeitsmarktbehörden (VSAA Ost) gibt die AMOSA-Studien in Auftrag.

Eine rasche sowie nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt steht im Fokus der stellensuchenden Personen wie auch der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV). Mit der vorliegenden Publikation wollen wir die alltäglichen Herausforderungen der Personalberaterinnen und Personalberater in den RAV und die Anforderungen an deren Beratungstätigkeit hervorheben. Gemessen an den eingesetzten personellen Ressourcen stellt die Beratung den grössten Anteil der Kernaufgaben der RAV dar neben Vermittlung, Kontrollfunktion und dem Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM).

Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wirken sich zunehmend auf die Beratungsleistungen der öffentlichen Arbeitsvermittlung aus. Die beruflichen Werdegänge und Ausbildungsbiografien der Stellensuchenden werden immer vielfältiger und komplexer, während gleichzeitig oftmals adäquate Stellen im Arbeitsmarkt fehlen. Diese zunehmende Heterogenität stellt höchste Anforderungen an die RAV-Personalberatenden und übersteigt vermehrt den eigentlichen Kernauftrag der Beratung. Wie können Stellensuchende optimal unterstützt werden? Welche Erwartungen haben diese an die Beratung?

Individuelle Strategien beim Integrationsprozess werden in der Beratung immer wichtiger. Stellensuchende Personen zielgerichtet zu aktivieren, führt zu einer Spezialisierung der Beratungsleistungen. Werden Hochqualifizierte anders beraten als Geringqualifizierte? Wo liegen die Unterschiede? Wie viel Kontrolle ist nötig, wie viel Beratungsqualität ist möglich? Bei welchen Zielgruppen wird mehr interveniert (offenen Stellen zugewiesen, Pflichten kontrolliert, arbeitsmarktliche Massnahmen eingeleitet), bei welchen mehr interagiert? Wann sind Beratungsinhalte und Beratungskonstellationen zentral? Dabei ist unumstritten, dass Beratung von



Vivian Biner  
Vorsitzender der Steuergruppe  
Leiter Arbeitsamt des  
Kantons Schaffhausen

Stellensuchenden ein Zusammenspiel von Interaktion und Intervention sein muss. Die Qualität der Beratungsgespräche spielt eine immer grössere Rolle, da die Erfolgchancen bei der Stellensuche steigen, wenn gegenseitige Akzeptanz und eine wohlwollende Beziehung zwischen der beratenden und der stellensuchenden Person bestehen. Das Ziel eines jeden Beratungsgesprächs und einer jeden Massnahme sollte dahin gehen, die Selbstwirksamkeit und die Bewerbungskompetenzen des Stellensuchenden zu stärken. Aktivieren, Motivieren ebenso wie eine zielgerichtete Fallführung von der Standortbestimmung über das Definieren von Zielen und Strategien bis hin zur Vermittlung machen die Beratungstätigkeit zunehmend zum Erfolgsfaktor.

Ein grosses Dankeschön gebührt hier unseren engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den AMOSA-Kantonen, die unser Projekt AMOSA tatkräftig unterstützen und wertvolle Beiträge zur Umsetzung unserer Ziele leisten.

# Zusammenfassung

4

2019  
Beratungspraxis  
der RAV – Strategien und  
Herausforderungen

Die öffentliche Arbeitsvermittlung ist für eine rasche und dauerhafte Reintegration von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt zuständig. Zu den Kernaufgaben der Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) gehören die Beratung, die Vermittlung, der zielgerichtete Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen (AMM) sowie die Kontrolle. Die AMOSA-Kantone haben sich bei der Wahrnehmung dieser Kernaufgaben an den gesetzlichen Rahmen zu halten. Dieser schränkt den Gestaltungsspielraum der RAV und der Personalberatenden in der Ausübung ihrer Aufgaben unterschiedlich stark ein. Innerhalb des gesetzlichen Rahmens verfügen die AMOSA-Kantone aber über eine recht grosse Autonomie. Entsprechend sind die Kantone bei der Gestaltung dieser Aufgaben sehr unterschiedlich aufgestellt, sei es, weil sie differenzierte Strategien verfolgen oder die Struktur der Stellensuchenden unterschiedliche Ausrichtungen erfordern.

Die Beratung nimmt unter den verschiedenen Leistungen der RAV eine Schlüsselfunktion ein und wird zunehmend als eigenständiger Erfolgsfaktor für eine rasche und dauerhafte Reintegration angesehen. Die zunehmende Heterogenität der Stellensuchenden, aber auch die komplexer werdenden Ausbildungs- und Erwerbsbiografien, stellen die Arbeitsmarktbehörden vor neue Herausforderungen. Die konsequente Ausrichtung auf eine zielgerichtete Aktivierung von Stellensuchenden führt zu einer zunehmenden Spezialisierung und Individualisierung der Beratungsleistungen.

Eine Besonderheit der Beratung von Stellensuchenden besteht darin, dass diese sehr umfassend ist. In einem übergeordneten Sinn kann die Beratung als Zusammenspiel von Interaktionen und Interventionen angesehen werden. Interventionen beziehen sich auf Instrumente und Massnahmen, die von Personalberatenden zur Unterstützung, Aktivierung und Kontrolle von stellensuchenden Personen eingesetzt werden. Art und Umfang der Interventionen entfalten sich mit der Dauer der Stellensuche. Am Anfang einer Stellensuche stehen in der Regel Anmelde- und Erstgespräche. Im weiteren Verlauf der Arbeitslosigkeit kommen – je nach Verlauf der Stellensuche – weitere Interventionen wie Stellenzuweisungen, arbeitsmarktliche Massnahmen oder Sachverhaltsmeldungen wegen Nichteinhaltung der Pflichten hinzu.

Mit Interaktionen wird der Blick stärker auf die Wechselwirkungen von Personalberatenden und Stellensuchenden gelegt. Auf Basis einer repräsentativen Befragung von Personalberatenden wur-

den Beratungsinhalte und ihre Funktionsweise untersucht. Dabei wurden zwei unterschiedliche Ebenen voneinander abgegrenzt.

Auf der einen Seite stehen die klassischen Beratungskomponenten. Rollenklarheit, Selbstwirksamkeitserwartungen und der Umgang mit Belastungen sind auch im Kontext der Stellensuche wesentliche Voraussetzungen der Personalberaterinnen für eine zielführende, fachliche Beratung. Eine Schlüsselfunktion nimmt die Übereinstimmung von Beratungszielen, Wiedereingliederungsstrategien und gegenseitiger Akzeptanz ein. Gelingt es der Beraterin oder dem Berater, diese auf Basis einer professionellen Arbeitsbeziehung herzustellen, sind die Chancen für einen erfolgreichen Stellenantritt am besten.

Daneben lassen sich arbeitslosigkeitsbezogene Komponenten abgrenzen. Diese beziehen sich auf die Sanktionierungstendenz, die geforderte Abgrenzung gegenüber Stellensuchenden und adäquate Annahmen über die Selbstverschuldung von Arbeitslosigkeit. Sie setzen Anreize für eine möglichst rasche Reintegration von Stellensuchenden und stellen sicher, dass Stellensuchende zielführend aktiviert werden können.

Klassische Beratungskomponenten und arbeitslosigkeitsbezogene Komponenten bilden ein komplexes Spannungsfeld. Differenziertere Analysen zeigen ferner, dass die Kantone diese Bereiche unterschiedlich beurteilen und verschiedene Strategien haben, wie sie diese miteinander verbinden. Letztlich sind Personalberaterinnen diesem Spannungsfeld in der Praxis täglich ausgesetzt. Es liegt an ihnen, beide Bereiche sinnvoll zu kombinieren und individuell auf die Stellensuchenden zu justieren.

Ein besonderes Augenmerk der Studie liegt auf den Herausforderungen, mit denen die RAV heute konfrontiert sind. Diese gestalten sich je nach Zielgruppe etwas anders. Bei höherqualifizier-

ten Stellensuchenden liegen die Herausforderungen vermehrt bei den stellensuchenden Personen selbst sowie in den zwischenmenschlichen Beratungsinteraktionen mit den Personalberaterinnen. Hinzu kommt, dass die institutionellen Rahmenbedingungen gerade bei dieser Zielgruppe vergleichsweise eng sind und wenig Spielraum bieten. Bei geringqualifizierten Stellensuchenden stehen oft fehlende Ausbildungsmöglichkeiten und fehlende offene Stellen im Fokus. Häufig sind aber auch die geringe Motivation und ein geringes Selbstvertrauen betroffener Personen herausfordernd. Im Gesamtbild zeigt sich, dass die biografischen Hintergründe der Stellensuchenden immer vielfältiger und komplexer werden. Damit verbunden sind neue Anforderungen an die Personalberaterinnen und die RAV, die immer häufiger über den eigentlichen Kernauftrag hinausgehen.

An einem von AMOSA durchgeführten internen Ergebnis- und Massnahmenworkshop mit etwa 30 Vertreterinnen und Vertretern aus der strategischen und operativen Ebene der kantonalen Arbeitsmarktbehörden im AMOSA-Gebiet wurde die Beratungsthematik entlang von verschiedenen Handlungsfeldern ausführlich diskutiert. Da die Beratung stark in den kantonalen Wiedereingliederungsstrategien der AMOSA-Kantone verankert ist, muss eine erfolgreiche Umsetzung von Massnahmenideen im Einklang mit diesen Strategien stehen. Dies bedingt zunächst eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Studienergebnissen und eine Sensibilisierung für die bestehenden Herausforderungen. AMOSA unterstützt die Initiierung von kantonalen Massnahmenprozessen mittels zielgruppenspezifischer Ergebnispräsentationen und fördert auf diese Weise den Wissenstransfer nicht nur zwischen sondern auch innerhalb der Kantone.





# Was sind die Beratungsleistungen der RAV?

## **Auftrag und Aufgaben der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

Die öffentliche Arbeitsvermittlung ist für eine rasche und dauerhafte Reintegration von Stellensuchenden in den Arbeitsmarkt zuständig. Zu den Kernaufgaben der RAV gehören die Beratung, die Vermittlung, der zielgerichtete Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen sowie die Kontrolle.

Die Beratung als eine dieser vier Kernaufgaben verfolgt den Zweck, Stellensuchende zu aktivieren, zu motivieren und in ihrer Bewerbungskompetenz zu stärken. Im Sinne einer aktiven Fallführung führen Personalberatende in den Beratungsgesprächen gemeinsam mit den Stellensuchenden Standortbestimmungen durch und vereinbaren die Ziele und Strategien für eine rasche und dauerhafte Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt.

Daneben umfasst das Aufgabenportfolio von Personalberatenden auch die Stellenvermittlung. Mittels Zuweisung können Personalberatende Stellensuchende und geeignete offene Stellen verpflichtend zusammenführen. Personalberatende prüfen im Rahmen der Beratungsgespräche ferner die Möglichkeit von arbeitsmarktlichen Massnahmen. Der Einsatz solcher Massnahmen zielt darauf ab, die Arbeitsmarktfähigkeit von erschwert vermittelbaren Stellensuchenden mit spezifischen Kursen und Programmen zu verbessern, indem sie fehlende Kenntnisse aufbauen oder mangelnde Berufspraxis ergänzen.

Letztlich haben Personalberatende in den Beratungsgesprächen auch gewisse Kontrollfunktionen wahrzunehmen. Dazu gehören in erster Linie die Überprüfung genügender Arbeitsbemühungen sowie das Einhalten vereinbarter Beratungstermine. Halten sich Stellensuchende nicht an die gesetzlich verankerten Pflichten und weiteren Auflagen der Personalberatenden, können diese Sachverhaltsmeldungen auslösen,

die je nach Pflichtverletzung unterschiedlich schwere Sanktionen nach sich ziehen können.<sup>1</sup> Sanktionen werden in Form von Einstelltagen verfügt, für deren Dauer eine versicherte Person vorübergehend keine Entschädigungsleistung in Form von Taggeldern der Arbeitslosenversicherung erhält.

### **Kantonaler Spielraum ist von den gesetzlichen Vorgaben bestimmt**

Bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben haben sich die RAV und ihre Personalberatenden an den gesetzlichen Rahmen zu halten. Beim Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen und bei der Ausgestaltung der Vermittlungstätigkeit ist der Gestaltungsspielraum der Kantone recht gross, da in diesen Bereichen wenige übergeordnete Vorgaben bestehen.<sup>2</sup> In Bereichen mit vielen übergeordneten Vorgaben hingegen sind die kantonalen Unterschiede eher gering. So orientieren sich die AMOSA-Kantone beispielsweise bei der Kundensegmentierung an der vom SECO vorgeschlagenen Segmentierung nach leichter, mittlerer und schwerer Vermittelbarkeit, entwickelten diese aber noch weiter. Auch im Bereich der Überprüfung der Kontrollpflichten und der Sanktionen sind die Prozesse und Kompetenzverteilung in den Kantonen recht einheitlich geregelt, da der rechtliche Rahmen für alle Kantone gleichermaßen gilt. Weiter haben Personalberatende die Pflicht, Stellensuchende regelmässig – mindestens jedoch alle zwei Monate – zu einem Beratungs- und Kontrollgespräch einzuladen.

Innerhalb des gesetzlichen Rahmens verfügen die AMOSA-Kantone jedoch über eine recht grosse Autonomie in der Ausgestaltung ihrer Aufgaben. Dies zeigt sich beispielsweise in deutlichen kantonalen Unterschieden bei der Beratungskanzel und der Dauer der Beratungsgespräche. In ihrer Aufgabenerfüllung haben die RAV und die einzelnen Personalberatenden einen gewissen Gestaltungsspielraum, der in den AMOSA-Kantonen unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Unterschiedliche Ausrichtungen der Beratung können Ergebnis von kantonalen Strategien, aber auch von unterschiedlichen Rahmenbedingungen oder Merkmalstrukturen der Stellensuchenden sein.

### **Beratung als wichtiger Pfeiler der öffentlichen Arbeitsvermittlung**

Die Beratung nimmt unter den Leistungen der RAV eine Schlüsselfunktion ein und wird zunehmend als eigenständiger Erfolgsfaktor für eine rasche und dauerhafte Reintegration angesehen.<sup>3</sup> In den Beratungsgesprächen findet die hauptsächliche Interaktion zwischen den Personalberatenden und den Stellensuchenden statt. Die Beratung bildet somit ein Gerüst, in dessen Rahmen die übrigen Instrumente und Massnahmen möglichst zielführend eingesetzt werden. Sie ist ein im Vergleich zu den übrigen Massnahmen relativ effizientes Instrument, welches eine rasche und dauerhafte Wiedereingliederung fördert. Die Beratung steht dabei allen Stellensuchenden unabhängig von deren finanziellen Leistungsansprü-

1 In den Kantonen Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden und Aargau können Personalberatende definierte Sanktionen direkt auslösen.

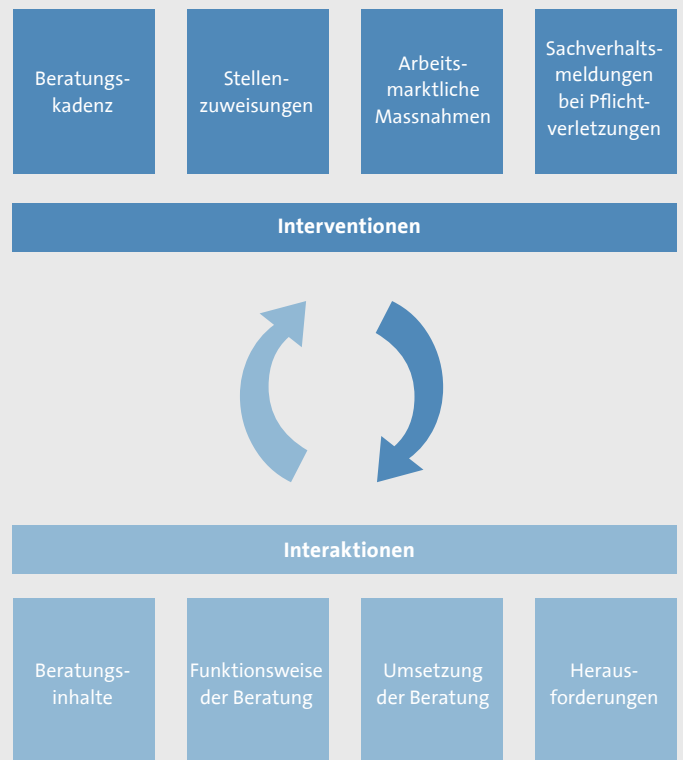
2 Mit dem Inkrafttreten der Stellenmeldepflicht im Juli 2018 sind jedoch auch im Bereich der Vermittlung neue Mechanismen und Vorgaben entstanden, welche die Ausgestaltung der Vermittlungstätigkeit stark beeinflussen und verändern.

3 So hat sich auch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) dieser Thematik angenommen und plant ab Mitte 2019 ein grösseres Projekt unter Mitarbeit mehrerer Kantone zur Beratungsqualität und Beratungsintensität umzusetzen.

chen gegenüber der Arbeitslosenversicherung zur Verfügung. Sie bindet dabei einen Grossteil der RAV-Personalressourcen. Die fortschreitende Entwicklung mit immer mehr hochqualifizierten Stellensuchenden stellt neue Anforderungen an die Beratung. Hochqualifizierte Stellensuchende stellen häufig hohe Ansprüche an die RAV und bringen komplexe Ausbildungs- und Erwerbsbiografien mit.

### Beratung als Zusammenspiel von Interaktionen und Interventionen

Eine besondere Herausforderung bei der Beratung von Stellensuchenden besteht darin, dass diese sehr umfassend ist. Nahezu jede Tätigkeit in den RAV mit Bezug zu Stellensuchenden, aber auch Arbeitgebenden, hat mit Beratung zu tun. Die Analyse der Beratungspraxis ist daher facettenreich und kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Auf der einen Seite stehen die Interventionen (► Grafik 1, S. 9). Das sind die Instrumente, die den RAV und den Personalberatern zur Unterstützung, Aktivierung und Kontrolle der Stellensuchenden zur Verfügung stehen. Die Quantifizierung dieser Interventionen – wie beispielsweise die Beratungskadenz, die Anzahl Stellenzuweisungen oder die Sachverhaltsmeldungen bei Pflichtverletzungen – gibt ein nützliches Zahlengerüst zu den Beratungsleistungen der RAV, sagt jedoch nichts über die eigentlichen Beratungsinhalte aus. Auf der Seite der Interaktionen stehen die Funktionsweise und die Umsetzung der Beratung sowie die Herausforderungen in verschiedenen Beratungskonstellationen im Fokus. Mit den Interaktionen wird der Blick stärker darauf gerichtet, wie Beratung funktioniert und welche Inhalte und Herausforderungen von Bedeutung sind.



Grafik 1

#### Interventionen und Interaktionen in der Beratung

#### Wie wirkt sich die Interventionspraxis auf die Wirkungsindikatoren aus?

Ein Hinweis für eine gelungene Beratungstätigkeit ist die Übereinstimmung der erreichten Wirkung mit den vom Gesetzgeber vorgesehenen Zielen. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) hat im Kontext der wirkungsorientierten Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung vier Indikatoren entwickelt, die die Zahl der bezogenen Taggelder, den Langzeitbezug von Taggeldern, die Aussteuerungen sowie die Wiederanmeldungen messen. Aus diesen vier Indikatoren wird ein gemeinsamer Wirkungsindex berechnet, der mit Hilfe eines ökonometrischen Modells für äussere Faktoren korrigiert wird. Dieser Wirkungsindex stellt einen Gradmesser für die Kantone dar und beeinflusst die Ausgestaltung der Interventionen.

Der Zusammenhang zwischen den Interventionen und dem Wirkungsindex ist komplex. Es existiert kein einfacher Mechanismus, der das Beratungshandeln und die gemessene Wirkung verbindet. Eine gute Wirkung resultiert vielmehr aus dem Zusammenspiel vieler Faktoren und kann nicht direkt auf einzelne Interventionen zurückgeführt werden. Es bestätigt sich, dass eine gute Wirkung das Resultat einer jahrelangen Praxis ist, in welcher die kantonalen Strategien möglichst optimal auf die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Struktur der Stellensuchenden abgestimmt sind.



# Wie hat sich die Beratung über die Zeit entwickelt?

## Hohe Dynamik bei der Entwicklung der Interventionspraxis

Die Interventionspraxis der Kantone befindet sich in einem stetigen Entwicklungsprozess (► Grafik 3, S. 13). In Bezug auf die arbeitsmarktlichen Massnahmen ist die Entwicklung in den AMOSA-Kantonen im Zeitraum zwischen 2010 und 2016 uneinheitlich verlaufen. Personalberatende in den AMOSA-Kantonen setzten im Jahr 2016 im Mittel zwischen 5 und 15 arbeitsmarktliche Massnahmen pro 100 Stellensuchende ein. Etwas aktiver wurden diese in den Kantonen Aargau und St.Gallen genutzt. Im Kanton Graubünden kommen arbeitsmarktliche Massnahmen zwar weiterhin vergleichsweise häufig zum Einsatz, allerdings hat sich dies über die Zeit etwas abgeschwächt. Detaillierte Analysen zeigen, dass die Praxis der RAV eher unterschiedlich ist. Generell werden am häufigsten kollektive Kurse genutzt. Typische Beispiele sind Bewerbungs- und Sprachkurse. Individuelle Kurse werden in der Regel auf Ersuchen der Stellensuchenden einzeln eingesetzt mit dem Ziel, spezifische Kompetenzen zu verbessern. Während in grösseren Kantonen arbeitsmarktliche Massnahmen in den RAV recht einheitlich eingesetzt werden, erfolgt deren Einsatz in kleinen Kantonen deutlich individueller.

Die Meldepraxis bei Pflichtverletzungen hat sich im beobachteten Zeitraum tendenziell verschärft. Im Mittel machen Personalberatende zwischen 5 und 15 Sachverhaltsmeldungen pro 100 Stellensuchende und Monat. In den Kantonen Glarus, Graubünden und St.Gallen ist ein Zuwachs an Sachverhaltsmeldungen zu verzeichnen. Bei den übrigen Kantonen haben sich die Werte kaum verändert. Die wichtigsten Gründe für Sachverhaltsmeldungen sind Verstösse wegen nicht eingehaltener Termine und ungenügender Arbeitsbemühungen. In

den meisten Kantonen machen Sachverhaltsmeldungen wegen ungenügender Arbeitsbemühungen über die Hälfte aller Meldungen aus, weitere 30 Prozent wegen Terminversäumnissen.

Bedeutende kantonale Unterschiede gibt es – auch in Bezug auf die Erfassungspraxis – bei den Stellenzuweisungen. Im Mittel machen Personalberatende bis zu zehn Zuweisungen pro 100 Stellensuchende. In den meisten AMOSA-Kantonen haben Zuweisungen eher an Bedeutung eingebüsst. Einzig in den Kantonen Zürich und Aargau hat sich der Fokus auf Stellenzuweisungen verstärkt. In der Regel wird weniger als eine von zehn Zuweisungen mit einem erfolgreichen Stellenantritt abgeschlossen. Im Kanton Graubünden sind die Erfolgsquoten mit teilweise bis 40 Prozent deutlich höher. Dies lässt darauf schliessen, dass Stellenzuweisungen in Graubünden gezielter und nur bei grösserer Erfolgsaussicht eingesetzt werden. Ein wichtiger Erklärungsfaktor dürfte hierbei die relativ bedeutende Rolle saisonal wiederkehrender Anstellungsverhältnisse sein und damit verbunden ein Arbeitsmarkt, der weniger Passgenauigkeit bei den Stellenbesetzungen erfordert.

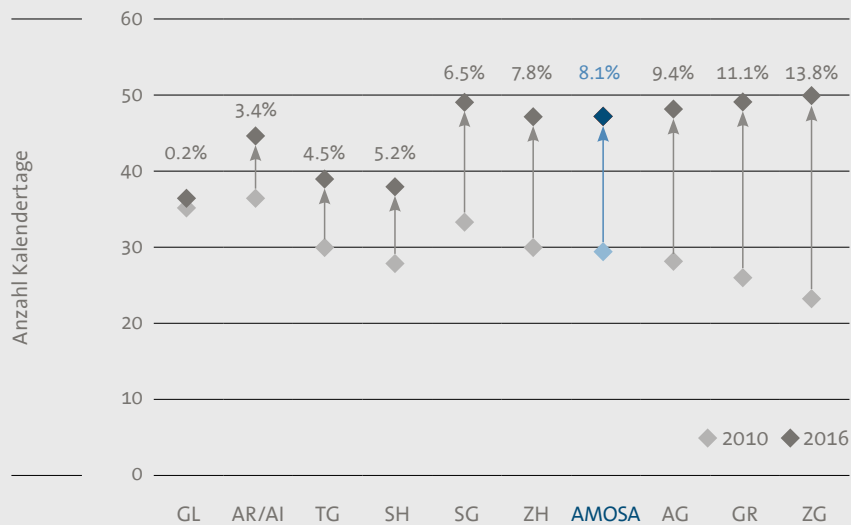
## Die Terminspanne nimmt zu im AMOSA-Gebiet

Innerhalb der gesetzlichen Vorgaben variiert die mittlere Terminspanne zwischen Personalberatern beträchtlich. Grafik 2 (► S. 12) zeigt die Unterschiede im AMOSA-Gebiet für den Zeitraum von 2010 bis 2016. Lagen die Werte im Jahr 2010 in den AMOSA-Kantonen noch bei rund 25 bis 30 Tagen, so stiegen sie bis 2016 auf 45 bis 50 Tage. Der starke zeitliche Einfluss verweist auf übergeordnete Bestimmungsfaktoren – etwa konjunkturu-

Grafik 2

**Entwicklung der Terminspanne zwischen 2010 und 2016**

Dargestellt ist die mittlere Dauer in Kalendertagen je Personalberatenden zwischen zwei Beratungsgesprächen in den Jahren 2010 und 2016. Die Kantone sind sortiert nach der mittleren jährlichen Veränderungsrate zwischen 2010 und 2016 beginnend mit der kleinsten Veränderung im Kanton Glarus (+0.2%) bis zur stärksten Veränderung im Kanton Zug (+13.8%).

**Sicht der Organisation versus Sicht der Stellensuchenden**

Aus dem Informationssystem für die Arbeitsvermittlung und die Arbeitsmarktstatistik (AVAM) des SECO können verschiedene Kennzahlen abgeleitet werden, um die Interventionen der RAV und die Beratungsprozesse zu beschreiben. Diese können auf verschiedenen Ebenen aggregiert werden.

Aus einer Organisationsperspektive (► S. 11 ff.) ermöglichen diese Kennzahlen, messbare Unterschiede und Muster im Beratungshandeln zwischen den Kantonen zu identifizieren und in ihrem Zeitverlauf zu beschreiben. Datengrundlage bilden die Bestandsdaten des AVAM für die Jahre 2010 bis 2016 (Querschnittsgrößen). Ausgangspunkt für die Analysen sind die einzelnen Personalberatenden. Diese Sichtweise ermöglicht auch Analysen zum Spielraum der Personalberatenden und der RAV bei der Ausgestaltung der Beratung.

Bei der Betrachtung von Interventionen aus Sicht der Stellensuchenden (► S. 17 ff.) wird untersucht, welche Instrumente und Massnahmen im Verlauf der Stellensuche zum Einsatz kommen. Grundlage für die Analysen sind rund 120'000 Abmeldungen vom RAV im AMOSA-Gebiet aus dem Jahr 2016 (Flussgrößen). Für jeden Stellensuchenden werden verschiedene Merkmale sowie eine Vielzahl von Indikatoren zur Beratungstätigkeit berücksichtigt.

Den Kenngrößen aus Sicht der Organisation und aus Sicht des Stellensuchenden liegen unterschiedliche Messkonzepte zugrunde. Im Bestandskonzept werden alle Stellensuchenden gezählt, die zu einem bestimmten Zeitpunkt bei einem RAV registriert sind. Die Abmeldekohorte hingegen stellt eine Flussgrösse dar, die nicht zeitpunktbezogen, sondern für eine bestimmte Zeitperiode, z.B. ein Jahr, angibt, wie viele Stellensuchende sich in dieser Zeit von einem RAV abgemeldet haben. Aufgrund der unterschiedlichen Messkonzepte können Kennzahlen aus Sicht der Stellensuchenden nicht eins zu eins in die Organisationsperspektive überführt werden und umgekehrt.



### Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen

#### Lesebeispiel

Im Kanton Schaffhausen haben die Personalberatenden im Mittel im Jahr 2016 auf 100 Stellensuchende 11 arbeitsmarktliche Massnahmen eingesetzt. Die Entwicklung ist dabei rückläufig. Die Zahl der arbeitsmarktlichen Massnahmen pro 100 Stellensuchende ging seit 2010 durchschnittlich um 2.9% pro Jahr zurück.

### Stellenzuweisungen

#### Lesebeispiel

Im Kanton Zürich haben Personalberatende im Jahr 2016 bei 13 von 100 Stellensuchenden eine Stellenzuweisung vorgenommen. Die Zahl der Stellenzuweisungen pro 100 Stellensuchende hat im Zeitverlauf um durchschnittlich 11.3% pro Jahr zugenommen.

### Sachverhaltsmeldungen bei Pflichtverletzungen

#### Lesebeispiel

Im Kanton Glarus haben die Personalberatenden bei Pflichtverletzungen im Mittel im Jahr 2016 rund 13 Sachverhaltsmeldungen pro 100 Stellensuchende gemacht. Diese haben im Zeitverlauf eher an Bedeutung gewonnen. Die Zahl der Sachverhaltsmeldungen pro 100 Stellensuchende hat seit 2010 durchschnittlich um 14% pro Jahr zugenommen.

Grafik 3

#### Entwicklung der Interventionen im Zeitraum zwischen 2010 und 2016

Die Grafik zeigt die durchschnittliche jährliche Veränderungsrate (in %) der AMOSA-Kantone basierend auf Kennwerten der Personalberatenden (x-Achse) und das Niveau der Intervention im Jahr 2016 (y-Achse).

Daten: Bestandsdaten AVAM (SECO), 2010-2016, AMOSA-Gebiet

rell bedingte oder durch den Bund vorgegebene –, die allen Kantonen gemeinsam sind. Die Phase von 2012 bis 2016 war von steigenden Stellensuchendenzahlen gekennzeichnet. So ist die im Mittel gestiegene Terminspanne ab 2012 möglicherweise zumindest teilweise auf eine gestiegene Arbeitsbelastung der Personalberatenden zurückzuführen. Ferner kann auch der Einsatz von Zwischenverdiensten einen erheblichen Einfluss auf die Terminspanne ausüben.

Die Beratungskadenz wird aber auch stark von den Eigenheiten oder strategischen Entscheiden der Kantone bestimmt. Abgesehen von Appenzell Innerrhoden und Appenzell Ausserrhoden sind es vor allem die grösseren Kantone, in denen die Personalberatenden die Stellensuchenden im Mittel weniger häufig zu Beratungsgesprächen aufbieten. In den kleineren Kantonen hingegen setzen die Personalberatenden im Mittel eher kürzere Terminintervalle.

### **Arbeitsmarktstrukturen spielen eine Rolle**

Die Nutzung und die Wirkung der Instrumente und Massnahmen hängen nicht nur von den kantonalen Strategien, sondern auch von den unterschiedlichen Arbeitsmarktstrukturen in den AMOSA-Kantonen ab. Sind beispielsweise tertiär gebildete Stellensuchende in Zug und Zürich deutlich häufiger vertreten als in den anderen AMOSA-Kantonen, verfügen in Glarus und Graubünden Stellensuchende häufiger als in den übrigen Kantonen über keinen überobligatorischen Bildungsabschluss. In Graubünden kommen über die Hälfte aller Stellensuchenden aus einem gastgewerblichen Beruf oder einem Bauberuf, während in Zug beispielsweise viele Stellensuchende in einem Managementberuf oder in der Versicherungs- und Finanzbranche tätig waren.

Mit Hilfe von statistischen Verfahren wurde der Einfluss dieser strukturbestimmenden Merkmale auf die Interventionen abgeschätzt. Die Terminspanne wird weitgehend unabhängig von diesen

Merkmale festgelegt. Einzig bei den jüngeren Stellensuchenden zwischen 15 und 24 Jahren werden etwas häufigere Termine gesetzt. Dies kann auch damit verbunden sein, dass jüngere Stellensuchende oft weniger lange beim RAV gemeldet sind und die Beratungskadenz am Anfang einer Arbeitslosigkeit etwas höher ist.

Bei den arbeitsmarktlichen Massnahmen wirkt ein höherer Anteil langzeitarbeitsloser und geringqualifizierter Stellensuchender eher dämpfend auf den Anteil kollektiver Kurse, jedoch verstärkend auf den Anteil von Beschäftigungsprogrammen (PvB) an allen arbeitsmarktlichen Massnahmen. Ein höherer Anteil ausländischer Stellensuchender hingegen ist eher mit einem höheren Anteil kollektiver Kurse und einem tieferen Anteil von Beschäftigungsprogrammen verbunden. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass ausländische Stellensuchende öfter (kollektive) Sprachkurse besuchen.

Bei den Stellenzuweisungen ergeben sich keine klaren Muster bezüglich der Einflussfaktoren. Hingegen wird der Einsatz von Sachverhaltsmeldungen bei Pflichtverletzungen durch mehrere Einflussfaktoren mitbestimmt. So verstärkt ein höherer Anteil jüngerer Stellensuchender die Anzahl Sachverhaltsmeldungen tendenziell, während hohe Anteile langzeitarbeitsloser oder niedrigqualifizierter Stellensuchender eher dämpfend wirken. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Niedrigqualifizierte öfter wiederholte Arbeitslosigkeiten aufweisen und somit wie auch die Langzeitarbeitslosen mit den Kontrollpflichten besser vertraut sind. Neben soziodemografischen Einflussfaktoren widerspiegeln sich beim Einsatz von Sachverhaltsmeldungen auch institutionelle Anpassungen. So zeigte sich über alle Kantone hinweg im Jahr 2011 eine verstärkte Tendenz. In besagtem Jahr trat das revidierte Arbeitslosenversicherungsgesetz in Kraft, welches neben einer Kürzung der Taggeldansprüche für bestimmte Personengruppen auch eine Verschärfung der Sanktionierungspraxis bei nicht termingerecht eingereichten Arbeitsbemühungen vorsieht.

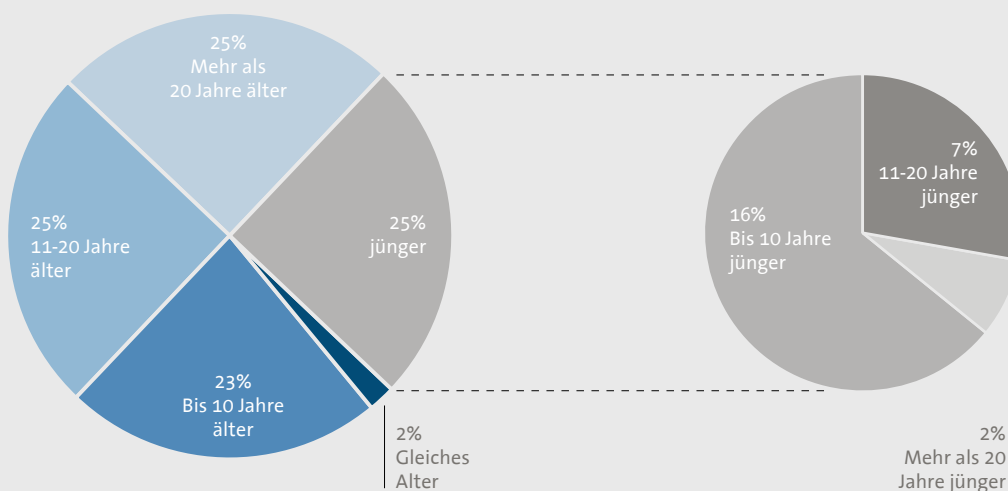
### Matching in der Beratung: Gleich und gleich gesellt sich gern?

Der Begriff Matching bezeichnet die Übereinstimmung (Passung) zwischen dem Berater oder der Beraterin und zugewiesenen Stellensuchenden. Kriterien sind unter anderem sozioökonomische Merkmale wie das Geschlecht, Alter oder der berufliche Hintergrund, aber auch die Arbeits- und Herangehensweise oder der Interaktionsstil der Akteure. Inwieweit das Matching ein wesentlicher Einflussfaktor für das Gelingen von Beratung und den erfolgreichen Aufbau einer professionellen Arbeitsbeziehung zwischen Beratern und Stellensuchenden darstellt, ist in der Forschung nicht eindeutig geklärt. Es gibt Hinweise darauf, dass Ähnlichkeiten vorteilhaft sind, es finden sich aber auch gegenteilige Aussagen.

Für das AMOSA-Gebiet zeigt Grafik 4 das Matching zwischen den Stellensuchenden und ihren jeweiligen Personalberatenden in Bezug auf das Alter. Tendenziell sind die Berater und Beraterinnen älter als ihre Stellensuchenden, in einem Viertel der Fälle um mindestens 21 Jahre. Dieses Ergebnis ist auch darauf zurückzuführen, dass Personalberatende ein bestimmtes Mindestalter, in der Regel dreissig Jahre, aufweisen sollten, da die Berufs- und Lebenserfahrung und eine gewisse Seniorität als vorteilhaft für die Beratung gelten.

Im Hinblick auf das Geschlecht zeigt Tabelle 1, dass die Verteilung ausgeglichener ist. Die Kombination von Berater und stellensuchender Frau ist mit nur 19 Prozent etwas seltener.

Mithilfe statistischer Verfahren wurde ausgewertet, ob sich bestimmte Konstellationen auf den Erfolg bei der Stellensuche und die Dauer der Arbeitslosigkeit günstiger auswirken als andere. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich ein positiver Altersunterschied zwischen Beratern und Stellensuchenden vorteilhaft auswirkt. Die Übereinstimmung des Geschlechts in den Beratungskonstellationen scheint sich hingegen eher weniger günstig auf den Erfolg bei der Stellensuche auszuwirken.



Grafik 4

#### Matching nach Alter im AMOSA-Gebiet

Daten: Abmeldekohorte AVAM (SECO), 2016, AMOSA-Gebiet, gematcht mit Merkmalen der Personalberatenden aus der Befragung zur Beratung, n=56'876.

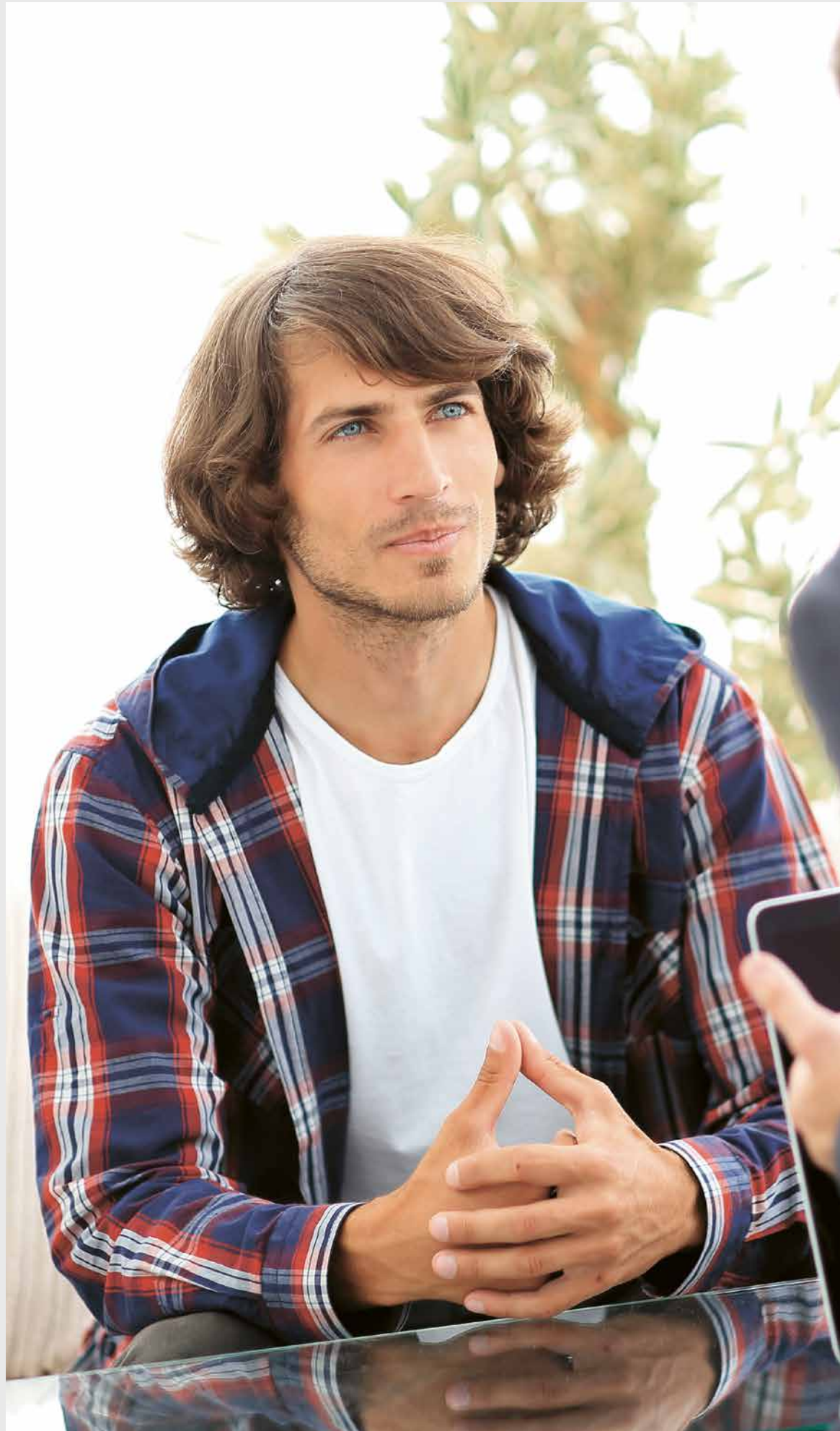
Lesebeispiel: Bei jedem vierten Stellensuchenden ist die Beraterin oder der Berater bis zu 10 Jahre älter.

Personalberater/in	Stellensuchende/r	
	Weiblich	Männlich
Weiblich	25%	28%
Männlich	19%	28%

Tabelle 1

#### Matching nach Geschlecht im AMOSA-Gebiet

Daten: Abmeldekohorte AVAM (SECO), 2016, AMOSA-Gebiet, gematcht mit Merkmalen der Personalberatenden aus der Befragung zur Beratung, n=56'876





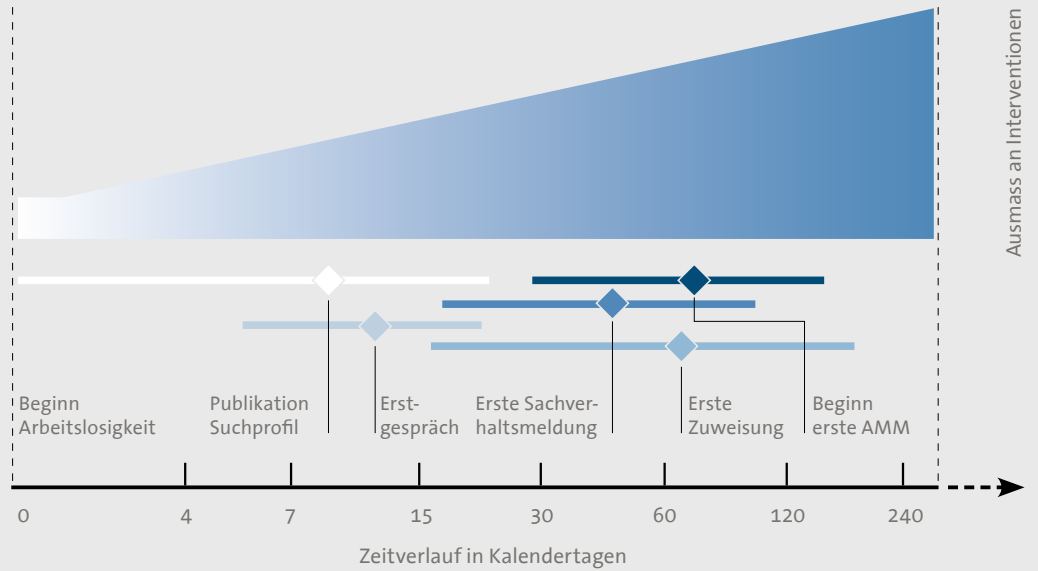
# Wie werden Stellensuchende beraten?

## **Interventionen entfalten sich mit der Dauer der Stellensuche**

17

Die Untersuchung im AMOSA-Gebiet hat gezeigt, dass die Interventionen aus Sicht der Stellensuchenden stark mit der Dauer der Stellensuche zusammenhängen. Diese beeinflusst in erster Linie die Art und Anzahl von Interventionen: Je länger eine Person beim RAV angemeldet ist, desto mehr Interventionen werden eingesetzt. Die Art der Intervention hängt stark davon ab, in welcher Phase der Stellensuche sich eine stellensuchende Person befindet. Nach Anmeldung bei einem RAV werden Stellensuchende in der Regel zu einem Erstgespräch eingeladen. Oft wird in dieser frühen Phase der Arbeitslosigkeit auch das Stellensuchendenprofil auf dem Stellenportal des Bundes «Job-Room» veröffentlicht. Im weiteren Verlauf der Arbeitslosigkeit kommen – je nach Verlauf der Stellensuche – Sachverhaltsmeldungen im Fall von Pflichtverletzungen, Zuweisungen an offene Stellen oder arbeitsmarktliche Massnahmen hinzu.

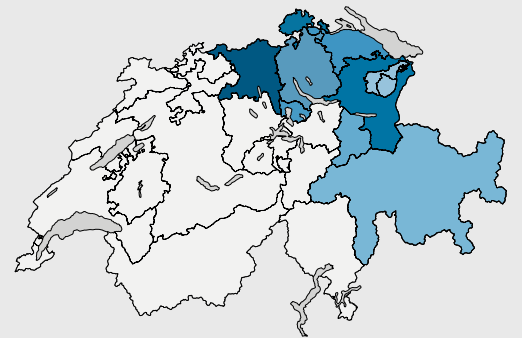
Im Weiteren zeigt sich, dass die Interventionen umso vielfältiger werden, je länger eine Person bei einem RAV angemeldet ist (► Grafik 5, S. 18). Zu Beginn der Stellensuche unterscheiden sich die eingesetzten Interventionen wenig. In den ersten beiden Monaten nach Anmeldung kommen bei den Stellensuchenden in der Regel die gleichen Instrumente zum Einsatz. Oft stehen in dieser Phase der Arbeitssuche Standortbestimmungskurse im Zentrum. Auch kantonale Unterschiede bei der Anwendung von Interventionen sind in diesem Zeitraum kaum vorhanden. Mit zunehmender Dauer werden sowohl die Unterschiede zwischen den Stellensuchenden als auch die Unterschiede zwischen den Kantonen klar erkennbar.



Grafik 6

**Kantonale Unterschiede beim Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen**

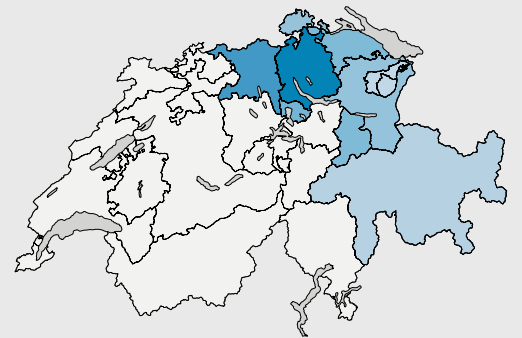
Die Grafik zeigt den prozentualen Anteil von Stellensuchenden, die mindestens einmal während ihrer Stellensuche eine arbeitsmarktliche Massnahme besucht haben.



Grafik 7

**Kantonale Unterschiede beim Einsatz von Stellenzuweisungen**

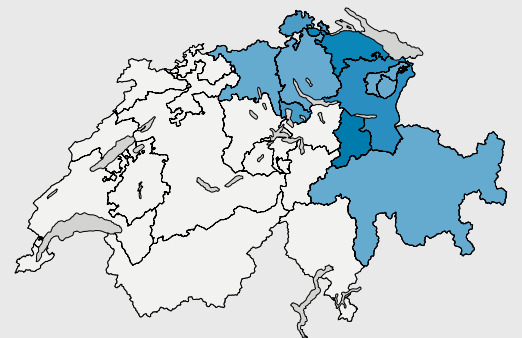
Die Grafik zeigt den prozentualen Anteil von Stellensuchenden, bei denen mindestens einmal während ihrer Stellensuche eine Zuweisung zu einer Stelle vorgenommen wurde.



Grafik 8

**Kantonale Unterschiede beim Einsatz von Sachverhaltsmeldungen bei Pflichtverletzungen**

Die Grafik zeigt den prozentualen Anteil von Stellensuchenden, bei denen mindestens einmal während ihrer Stellensuche eine Sachverhaltsmeldung wegen einer Pflichtverletzung ausgelöst wurde.



Daten: Abmeldekohorte AVAM (SECO), 2016, AMOSA-Gebiet

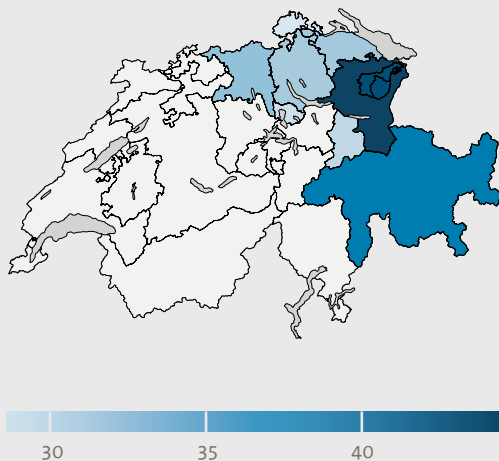
Grafik 5

### Interventionen im individuellen Stellensuchverlauf

Die Grafik visualisiert Einsatz und Umfang von Interventionen im Zeitverlauf nach der RAV-Anmeldung. Aufgeführt sind die gemittelten Zeitpunkte (Mediane) des Interventions-Einsatzes sowie die Spannweite, innerhalb deren 80% der jeweiligen Interventionen stattgefunden haben. Dabei ist zu beachten, dass nur eine kleine Zahl von Stellensuchenden von allen Interventionen betroffen ist. Im Hinblick auf die einzelnen Personen bestehen grosse Unterschiede in der Anzahl, Art und Kombination von Interventionen.

### Lesebeispiel

Für die Hälfte der Stellensuchenden dauerte es seit Beginn der Arbeitslosigkeit weniger als 11 Tage bis zum Erstgespräch, für die andere Hälfte waren es mehr als 11 Tage. Insgesamt fanden bei 80 Prozent der Stellensuchenden die Erstgespräche zwischen 6 und 21 Tage nach Arbeitslosigkeitsbeginn statt.



Grafik 9

### Kantonale Unterschiede bei der Terminspanne

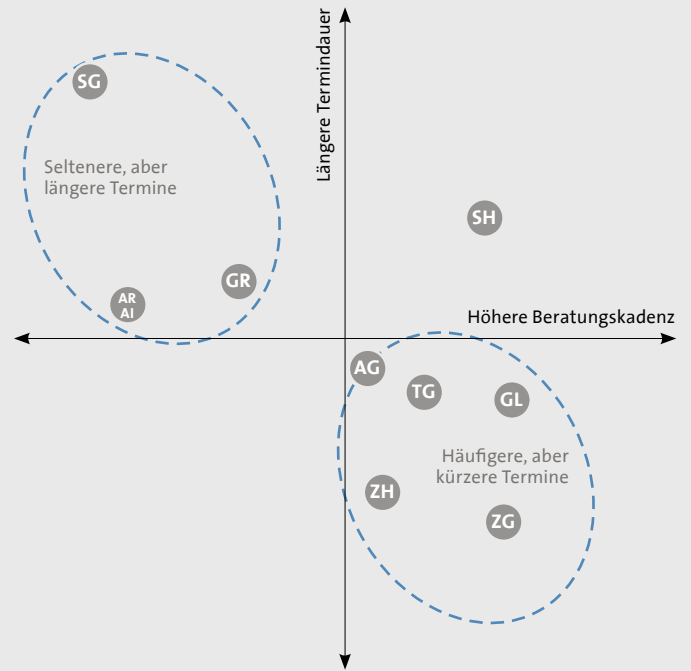
Die Grafik zeigt die regionalen Unterschiede im AMOSA-Gebiet bezüglich der durchschnittlichen Spanne zwischen zwei Beratungsterminen (Median in Kalendertagen).

Daten: Abmeldekohorte AVAM (SECO), 2016, AMOSA-Gebiet

## Kantonale Unterschiede in der Handhabung von Interventionen

Die Stellensuchenden sind in den Kantonen unterschiedlich von Interventionen tangiert. Dabei gibt es einzelne Interventionen, die sich kantonal stärker unterscheiden als andere. So sind beispielsweise die kantonalen Unterschiede in Bereichen mit einem engen gesetzlichen Rahmen – etwa bei Sachverhaltsmeldungen im Fall von Pflichtverletzungen – relativ klein. Wesentlich grösser ist der kantonale Freiraum bei den arbeitsmarktlichen Massnahmen und Stellenzuweisungen, bei denen weniger gesetzliche Vorgaben einzuhalten sind. Auch bei der Terminspanne zwischen zwei Beratungsterminen zeigt sich, dass die Kantone ihren Gestaltungsspielraum innerhalb der gesetzlichen Vorgaben wahrnehmen (► Grafiken 6-9, S. 18/19).

Neben der Analyse, welche Interventionen während einer Stellensuche zum Einsatz kommen, wurde auch untersucht, wie sich die Anwendung in den Kantonen unterscheidet. Mithilfe von statistischen Verfahren wurden kantonale Abweichungen vom AMOSA-Durchschnitt ermittelt. Es zeigt sich, dass die Kantone, auch wenn sie die gleichen Interventionen benutzen, diese auf unterschiedliche Art umsetzen. Die Beratungs- und Kontrolltermine sind in allen Kantonen die Kernelemente der Beratung. Die Dauer bis zum ersten Gespräch und die Terminspanne zwischen einzelnen Gesprächen unterscheiden sich jedoch von Kanton zu Kanton (► Grafik 10, S. 20). Auch beim Einsatz arbeitsmarktlicher Massnahmen zeigt sich, dass die Kantone über einen erheblichen Freiraum bezüglich Einsatz und Wahl der Massnahmen verfügen (► Grafik 11, S. 21).



Grafik 10

### Einfluss der Kantone auf die Terminsetzung

Die Analyse der Termine zeigt, wie sich die Terminsetzung aus Sicht der Stellensuchenden zwischen den Kantonen unterscheidet. Analysiert wurden die mittlere Beratungskadenz sowie die geplante Termindauer. Letztere kann von der effektiven Termindauer abweichen. Die Kantone können in zwei Gruppen unterschieden werden. Auf der einen Seite stehen Kantone, welche häufigere, dafür aber kürzere Termine durchführen, wie zum Beispiel Zug. Auf der anderen Seite gibt es Kantone wie zum Beispiel St.Gallen, welche seltenere Termine setzen, diese jedoch in der Regel länger dauern. Schaffhausen fällt mit überdurchschnittlich häufigen und gleichzeitig langen Terminen als einziger Kanton aus diesem Muster heraus.

Daten: Abmeldekohorte AVAM (SECO), 2016, AMOSA-Gebiet

### Wie unterscheidet sich die Interventionspraxis in den Fokusgruppen?

#### Fokus Qualifikation

- **Terminsetzung:** Bei der Terminsetzung spielt der Ausbildungsgrad der Stellensuchenden eine untergeordnete Rolle. Tendenziell weisen tertiär gebildete Stellensuchende über alle Kantone gesehen eine leicht kürzere Terminspanne und leicht längere Beratungstermine auf als Stellensuchende mit Abschluss auf Sekundarstufe II. Gegensätzlich verhält es sich bei den geringqualifizierten Stellensuchenden.
- **Arbeitsmarktliche Massnahmen:** Im Durchschnitt besuchen Stellensuchende zwischen 1.5 und 2.6 arbeitsmarktliche Massnahmen während ihrer Stellensuche. In Bezug auf die Anzahl der Massnahmen spielt der Ausbildungsstand kaum eine Rolle. Hingegen werden die verschiedenen Massnahmetypen je nach Ausbildungsstand unterschiedlich eingesetzt: Niedrigqualifizierte Stellensuchende besuchen häufiger Beschäftigungsmassnahmen, während Mittel- und Hochqualifizierte eher an Bildungsmassnahmen teilnehmen.
- **Sachverhaltsmeldungen:** Höherqualifizierte Stellensuchende unterscheiden sich von den niedrigqualifizierten Stellensuchenden auch in Bezug auf die Meldungspraxis. Tertiär ausgebildete Stellensuchende verzeichnen im Mittel weniger Sachverhaltsmeldungen wegen Pflichtverletzungen und erhalten weniger Einstelltage als Stellensuchende mit Abschluss auf Sekundarstufe I oder II.



Grafik 11

### Einfluss der Kantone auf die Art arbeitsmarktlicher Massnahmen

Die Analyse der arbeitsmarktlichen Massnahmen legt nahe, dass die Kantone eine gewisse Abwägung zwischen Beschäftigungsmassnahmen und Bildungsmassnahmen vornehmen müssen. Aufgrund der Budgetbeschränkungen pro Stellensuchenden, können Personalberatende nicht in beiden Bereichen überdurchschnittlich viele Massnahmen verfügen. In der Analyse zeigt sich, dass gewisse Kantone mehr auf Bildungsmassnahmen setzen und andere eher auf Beschäftigungsmassnahmen. Fokussieren die Kantone Zug und Glarus eher auf Beschäftigungsmassnahmen, so werden in St.Gallen, Aargau und Schaffhausen mehr Bildungsmassnahmen verfügt. Bei den übrigen Kantonen ergibt sich keine klare Einordnung.

Daten: Abmeldekohorte AVAM (SECO), 2016, AMOSA-Gebiet

### Fokus Alter

- **Terminsetzung:** Die Altersgruppen unterscheiden sich in Bezug auf die Terminspanne und die durchschnittliche Termindauer deutlich. Jüngere Stellensuchende im Alter zwischen 15 und 24 Jahren haben im Durchschnitt längere und häufigere Termine als ältere Stellensuchende. Dies kann jedoch auch darauf zurückgeführt werden, dass jüngere Stellensuchende häufig kürzer arbeitslos sind.
- **Arbeitsmarktliche Massnahmen:** Stellensuchende zwischen 15 und 24 Jahren besuchen im Durchschnitt seltener arbeitsmarktliche Massnahmen, unter anderem auch, weil sie häufig kürzer arbeitslos sind. Beschäftigungsmassnahmen – vor allem Berufspraktika und Motivationssemester – spielen bei dieser Altersgruppe eine übergeordnete Rolle. Ältere Stellensuchende ab 55 Jahren besuchen insgesamt häufiger arbeitsmarktliche Massnahmen, dies vor allem, weil sie oft länger arbeitslos gemeldet sind als ihre jüngere Vergleichsgruppe.
- **Sachverhaltsmeldungen:** Die höchste Zahl an Meldungen weisen die 15- bis 24-Jährigen auf. Die Anzahl Meldungen nimmt mit zunehmendem Alter ab. Bei den Einstelltagen sind die 25- bis 44-Jährigen am stärksten betroffen.

### Merkmale der Stellensuchenden beeinflussen die Beratungspraxis

Neben den kantonalen Strategien spielt auch die Segmentierung der Stellensuchenden eine wichtige Rolle bei der Art und Anwendung von Interventionen. Die verschiedenen Interventionen sind jedoch unterschiedlich stark von den Merkmalen betroffen. Bei der Terminsetzung sind die strategischen Unterschiede eher auf der Ebene der Kantone festzustellen und nicht so stark in den unterschiedlichen Merkmalen der Stellensuchenden. Bei den Sachverhaltsmeldungen und den arbeitsmarktlichen Massnahmen spielen die Merkmale der Stellensuchenden jedoch eine entscheidende Rolle.

In einem statistischen Verfahren wurde der Einfluss unterschiedlicher Merkmale der Stellensuchenden auf die Interventionen untersucht. So hängen gewisse Interventionen davon ab, ob eine Rahmenfrist für den Leistungsbezug eröffnet wurde oder nicht. Zudem spielen das Alter und die Qualifikation der Stellensuchenden in den meisten Fällen eine wichtige Rolle.



# Was ist Beratung und wie funktioniert sie?

## Befragung von Personalberatenden mittels Videovignetten

Aus den bestehenden Datensätzen lassen sich Interventionen vergleichsweise gut nachvollziehen und einer statistischen Analyse zuführen. Es ist hingegen sehr schwierig, Beratung als komplexe Interaktion zweier Menschen objektiv, reliabel und valide zu erforschen. Vertiefende Informationen zu den Personalberaterinnen und -beratern sowie zu den Beratungsinteraktionen wurden mittels einer quantitativen Befragung erhoben. Eine repräsentative Stichprobe von rund 400 Beraterinnen und Beratern, die im Frühjahr 2018 bei einem RAV im AMOSA-Gebiet gearbeitet haben, bildet die Analysebasis für die folgenden Resultate und Diskussionen. Mit der Onlinebefragung wurden zunächst soziodemografische Angaben wie beispielsweise Alter und Berufserfahrung abgefragt. Komplexere Persönlichkeitsmerkmale, Haltungen und Einstellungen wurden mittels eigens entwickelter Fragebatterien erhoben, welche konsistente, statistisch gesicherte Skalen bilden.

Eine besondere Herausforderung war es, kritische Beratungssituationen im Sinne der Interaktion zweier Personen zu erfassen. Hierzu wurde ein innovativer Forschungsansatz verwendet, welcher Videovignetten als Stimuli einsetzt. Als Vignetten werden hier kurze Geschichten bzw. Szenarien bezeichnet, in denen kritische Beratungssituationen dargestellt werden. Die Vignetten geben den Situationskontext vor und zeigen das Verhalten der Protagonisten. In der Befragung wurden die Personalberatenden gebeten, die Videovignetten anzuschauen und anschliessend eine Beurteilung abzugeben. Damit konnten dynamische, komplexe Beratungsinteraktionen erfolgreich der Analyse zugänglich gemacht werden.

AMOSA hat gemeinsam mit Projektteam und Steuergruppe drei Szenarien entwickelt, die kritische, aber auch typische Alltagssituationen in den RAV widerspiegeln. Besonders herausfordernd war die Praxistauglichkeit und Authentizität der Umsetzung mit Videosequenzen. Hierfür wurde eine professionelle Produktionsfirma engagiert und die Protagonisten mit Schauspielern besetzt. Eine erste Vignette deckt die Thematik der Hochqualifikation ab. Wichtige Fragen wurden hier zu Beratungsresistenz, gegenseitiger Akzeptanz und Gesprächsführung gestellt. Eine zweite Vignette widmet sich dem Thema Geringqualifikation. Besonders interessierten hier Ressourcenaktivierung, Empathie und kooperative Begleitung sowie Sanktionierungstendenz. Eine dritte Vignette bezieht sich auf langzeitarbeitslose Personen mit anspruchsvoller Persönlichkeit. Vertiefend wurden hier Fragen zur Aktivierung und Motivierung sowie zur Breite der Suchstrategie gestellt.

## Wer sind die Personalberaterinnen und -berater?

Für das Verständnis von Beratung ist es wichtig, zu wissen, durch wen die Beratung im AMOSA-Gebiet umgesetzt wird. Eine Analyse grundlegender soziodemografischer Angaben zeigt, dass im AMOSA-Gebiet unterschiedliche Personen Stellensuchende beraten. Zunächst stechen der Frauenanteil, das Durchschnittsalter und die mittlere Berufserfahrung hervor (► Grafiken 13-15, S. 24/25). Im Grossen und Ganzen ist das Verhältnis von Männern und Frauen ziemlich ausgeglichen. In den Kantonen Glarus, Graubünden und Thurgau arbeiten mit einem Anteil von etwa 60 Prozent allerdings mehr Männer, während in Schaffhausen mit 70 Prozent eine Mehrheit der Personalberatenden weiblich ist.

Die Beraterinnen und Berater weisen ein durchschnittliches Alter von 48 Jahren und eine Berufserfahrung von neun Jahren in der Beratung von Stellensuchenden aus. Ein Abgleich mit Informationen des Bundesamts für Statistik zur Erwerbsbevölkerung im Wirtschaftsabschnitt «Öffentliche Verwaltung» zeigt, dass die Beraterinnen und Berater ein überdurchschnittliches Alter aufweisen.<sup>4</sup> Im Vergleich zu den ihnen zugewiesenen Stellensuchenden ist der Unterschied noch deutlicher und beträgt durchschnittlich gut neun Jahre. Dahinter steckt teilweise auch Absicht, da bei der Rekrutierung vielfach ein gewisses Mindestalter und eine gute Berufserfahrung vorausgesetzt werden (► Infobox, S. 15).

Aus Sicht von individuellen Erwerbsbiografien sind berufliche Erfolge oft an Ausbildungszertifikate geknüpft. Die Analysen zeigen, dass die Personalberatenden vergleichsweise gut gebildet sind – 86 Prozent verfügen über einen tertiären Bildungsabschluss, wobei die Stufe der höheren Berufsbildung auf Niveau eines eidgenössischen Fachausweises am häufigsten vertreten ist (► Tabelle 2, S. 26). Dies hat auch damit zu tun, dass der Besitz oder Erwerb des Fachausweises als Personalberater/HR-Fachmann (oder eines vergleichbaren Abschlusses) innert fünf Jahren nach Anstellungsbeginn für Beraterinnen und Berater der öffentlichen Arbeitsvermittlung obligatorisch ist. 22 Prozent der befragten Personen weisen ein höheres Bildungsniveau auf. Die regionale Analyse zeigt, dass dies tendenziell eher in den Kantonen Aargau, Glarus, Schaffhausen und Zürich der Fall ist. Schliesslich zeigen die Analysen, dass 14 Prozent der Personen einen tieferen Bildungs-

<sup>4</sup> Bundesamt für Statistik, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE), 2017.

Grafik 12

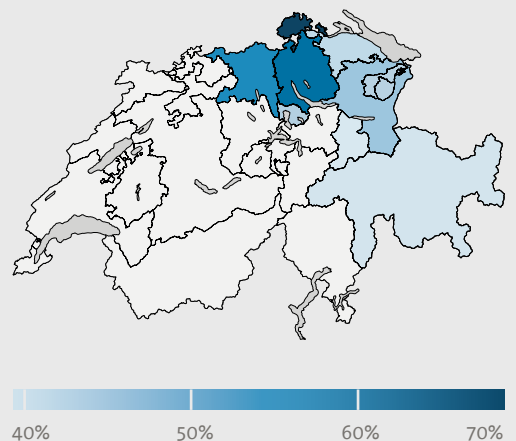
### AMOSA-Modell der Beratung von Stellensuchenden

Die Beratung verschiedener Zielgruppen wurde in der Wissenschaft bereits mehrfach aufgegriffen und erforscht. Vor allem in der Psychologie, Ökonomie und Soziologie findet sich ein Grossteil der umfangreichen Beratungsforschung. Das abgebildete AMOSA-Modell der Beratung von Stellensuchenden strukturiert bisherige Forschungsergebnisse, gibt den Beratungsinteraktionen einen Bezugsrahmen und macht Zusammenhänge sichtbar.

Gemäss dem Modell verfolgen die Arbeitsmarktbehörden und RAV, umgeben von wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die vier zentralen Aufgaben Beratung, Vermittlung, Kontrolle und Einsatz von arbeitsmarktlichen Massnahmen. Diese Leistungsbereiche sind im Arbeitsvermittlungsgesetz (AVG) sowie im Arbeitslosenversicherungsgesetz (AVIG) geregelt.

Die Beratung wird als interventive, unterstützende und präventive Interaktion zwischen Personalberaterin oder -berater und stellensuchender Person verstanden, wobei inhaltlich fachliche und psychosoziale Elemente voneinander abgegrenzt werden können. Diese Interaktion wird wesentlich durch verschiedene Merkmale der Beraterinnen und Berater (u.a. Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen) beeinflusst.

Das Ziel der Beratung ist es schliesslich, Fähigkeiten und Motivation der Stellensuchenden zu verbessern, um deren rasche und nachhaltige Reintegration in den Arbeitsmarkt zu fördern (Verhaltensänderung seitens der stellensuchenden Person).



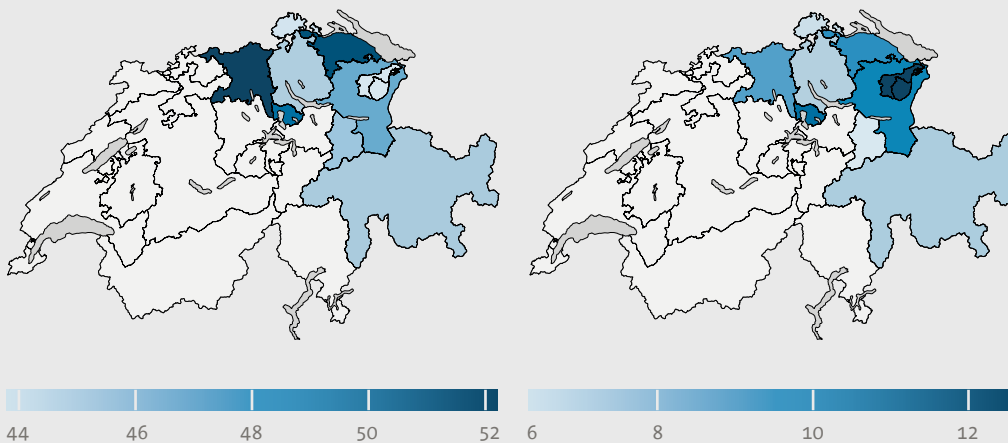
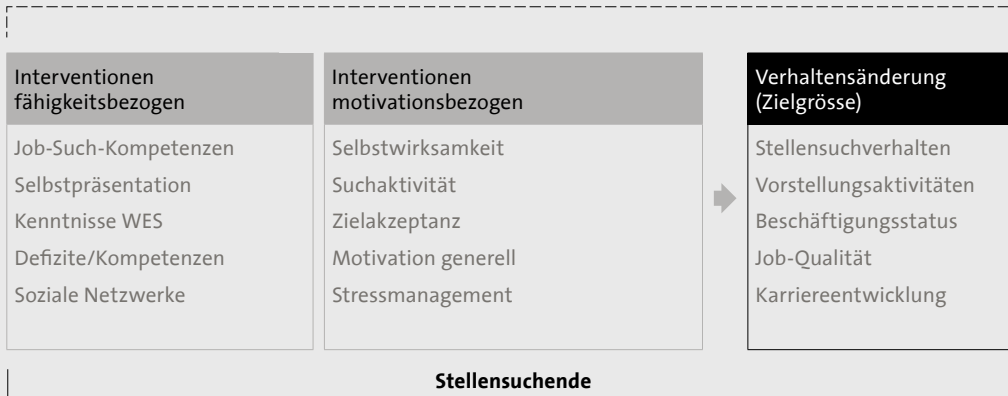
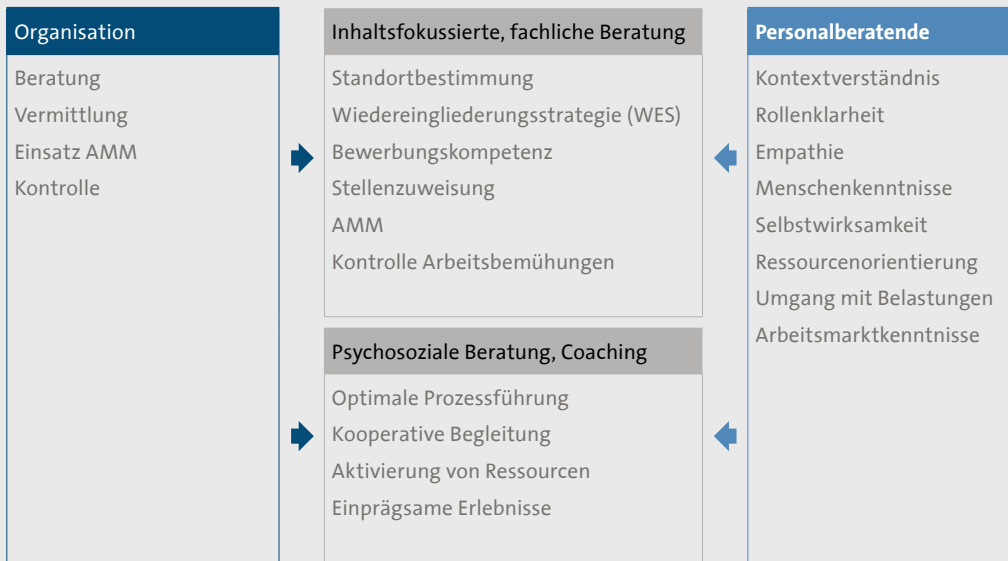
Grafik 13

### Anteil Frauen in Prozent

Die Grafik zeigt den Anteil weiblicher Personalberatenden. Im Mittel sind 54% der Personalberatenden im AMOSA-Gebiet weiblich.

Daten: Eigene Befragung, n=818 (gewichtet), AMOSA-Gebiet

Rahmenbedingungen – Strategien – Good-Practices



Grafik 14

**Alter der Personalberatenden**

Die Grafik zeigt das durchschnittliche Alter der Personalberaterinnen und Personalberater. Dieses liegt im AMOSA-Gebiet bei 48 Jahren.

Daten: Eigene Befragung, n=818 (gewichtet), AMOSA-Gebiet

Grafik 15

**Berufserfahrung der Personalberatenden**

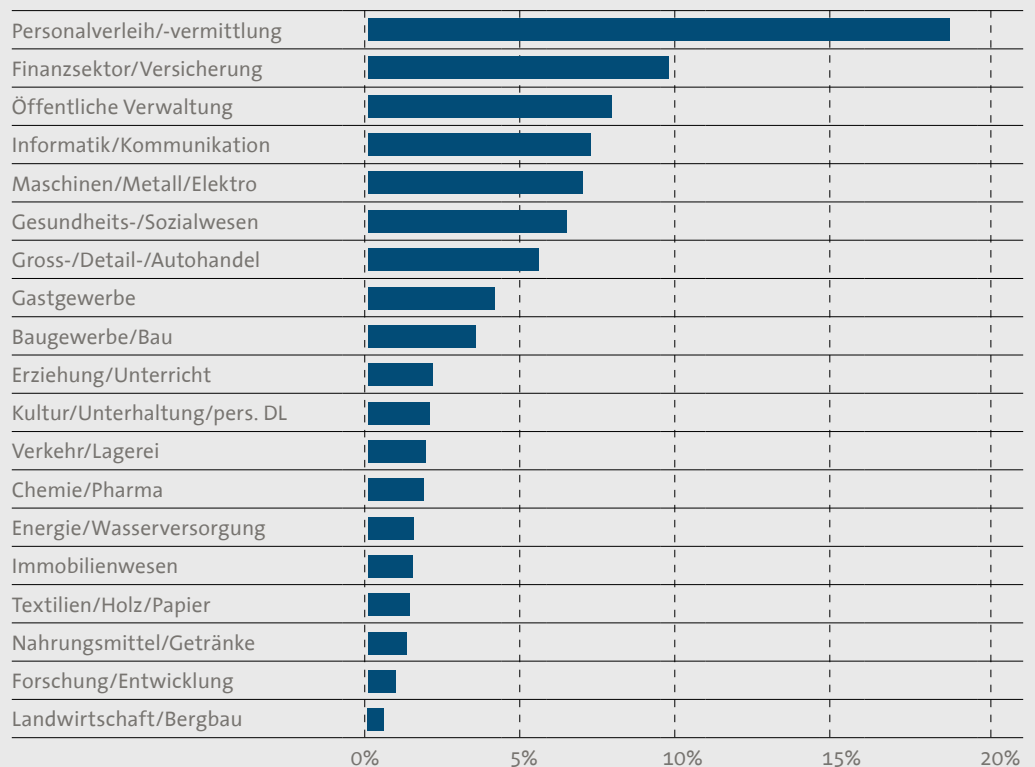
Die Grafik zeigt die durchschnittliche Berufserfahrung der Personalberaterinnen und Personalberater. Personalberatende im AMOSA-Gebiet weisen eine durchschnittliche Berufserfahrung von 9 Jahren auf.

Daten: Eigene Befragung, n=818 (gewichtet), AMOSA-Gebiet

### Statistische Methode: Netzwerkanalyse der Beratungskomponenten

Mit Hilfe statistischer, strukturentdeckender Verfahren (Faktor- und Konsistenzanalysen) wurden relevante Beratungskomponenten bestimmt. Zum einen beziehen sich diese auf allgemeine, personenbezogene Merkmale wie Persönlichkeitseigenschaften, Wertorientierungen und Denkmuster. Hier eingeordnet werden kann beispielsweise die eigene Rollenklarheit oder Selbstwirksamkeitserwartung. Zum anderen können Bewertungs- und Handlungsfragen vignettenübergreifend zusammengefasst werden. Beispiele hierzu sind Perspektivenübernahme, stellvertretendes, emotionales Erleben oder geforderte Abgrenzung gegenüber der stellensuchenden Person.

Die insgesamt 14 statistisch gesicherten Beratungskomponenten wurden einer vertieften Netzwerkanalyse unterzogen, um die Zusammenhänge zwischen diesen zu modellieren. Die Daten wurden im Rahmen eines geregelten, partiellen Korrelationsnetzwerkes untersucht und mit Hilfe der «Least Absolute Shrinkage and Selection Operator»-Methode (LASSO) grafisch dargestellt. Die Lösung ist reduziert, einfach und leicht interpretierbar; gleichzeitig ist diese sehr robust. Zusammenhänge zwischen den Beratungskomponenten können positiver Natur sein und werden in Grafik 17 (S. 29) blau dargestellt. Die Zusammenhänge sind nicht deterministisch, sondern korrelativ. Die Linienbreite zeigt dabei die relative Stärke an, wobei dem Modell geringe bis moderate Partialkorrelationen ( $r_{\max}=0.5$ ) zu Grunde liegen. Gegensätzliche, negative Zusammenhänge sind hingegen rot markiert. Zu beachten ist, dass eine Wirkungsrichtung nicht statistisch abgeleitet und höchstens qualitativ eingeordnet werden kann.



Grafik 16

### Branchenherkunft der Personalberatenden (direkt vor der aktuellen Tätigkeit als Berater/-in)

Daten: Eigene Befragung, n=818 (gewichtet), AMOSA-Gebiet

Stufe	Bildungsniveau	n	%
Sek. II	Berufliche Grundbildung (oder weniger)	64	8%
	Fachmittelschule	27	3%
	Berufsmaturität	8	1%
	Gymnasiale Maturität	17	2%
Tertiär	Höhere Berufsbildung, eidg. Fachausweis	521	64%
	Höhere Berufsbildung, Dipl.	78	10%
	Bachelor Fachhochschule	34	4%
	Bachelor universitäre Hochschule	11	1%
	Master Fachhochschule	16	2%
	Master universitäre Hochschule	37	5%

Tabelle 2

### Höchste abgeschlossene Ausbildung der Personalberatenden

Daten: Eigene Befragung, n=818 (gewichtet), AMOSA-Gebiet

abschluss haben. Die regionale Verteilung im AMOSA-Gebiet ist unauffällig und nicht auf einzelne Kantone zurückführbar.

Im Rahmen der Befragung wurden Personalberatende gefragt, in welcher Branche sie direkt vor dem Einstieg in die Beratungstätigkeit beim RAV gearbeitet haben. Eine von fünf Personen gab an, vor der Tätigkeit als Beraterin oder Berater im Personalverleih/-vermittlung gearbeitet zu haben. Es ist mit Abstand die grösste «Herkunftsbranche». Auf den weiteren Plätzen folgen die Finanz- und Versicherungsbranche sowie die öffentliche Verwaltung. Aber auch aus der Industrie, dem Gesundheits- und Sozialbereich sowie dem Handel finden vergleichsweise viele Personen einen Weg zur Tätigkeit als Personalberaterin oder Personalberater. Mit diesen Branchen lassen sich zwei von drei Rekrutierungen nachvollziehen (► Grafik 16, S. 26).

### Wie funktioniert Beratung?

Beratung kann als Netzwerk von verschiedenen Komponenten verstanden werden (► Grafik 17, S. 29). Zunächst werden neun Komponenten klassischer Beratungskonzepte unterschieden, die gut in Einklang mit Überlegungen und Ansätzen der angewandten und klinischen Psychologie gebracht werden können. Die Analysen zeigen, dass diese Komponenten in moderat positiver Beziehung zueinander stehen. Beispielsweise geht eine bessere Selbstwirksamkeit einher mit einer besseren Allianz und Zielkongruenz im Beratungssetting mit der stellensuchenden Person. Gute personale Ressourcen, ein optimales Arbeitsumfeld und die Etablierung einer tragenden Arbeitsbeziehung zu der oder dem Stellensuchenden aktivieren diese klassischen Beratungskomponenten.

Daneben lassen sich fünf weitere arbeitslosigkeitsbezogene Komponenten abgrenzen, die sich primär auf das Verständnis der Arbeitslosigkeit beziehen und im Umfeld der Arbeitslosenversicherung anzusiedeln sind. Hier finden sich Haltungen und Einstellungen dazu, wie Arbeitslosigkeit entsteht (u.a. Selbstverschuldung) und inwiefern die Betroffenen mit staatlicher Unterstützung rechnen dürfen. Einige dieser Komponenten verweisen auf Regeln und Pflichten der Arbeitslosenversicherung sowie Massnahmen bei Fehlverhalten oder Zuwiderhandlungen. Diese fünf arbeitslosigkeitsbezogenen Komponenten stehen dabei in moderat positivem Zusammenhang zueinander. Beispielsweise grenzen sich Personalberatende stärker gegenüber Stellensuchenden ab und befürworten bei Regelverstössen höhere Sanktionen, wenn sie von einer selbstverschuldeten Arbeitslosigkeit ausgehen.

Die Resultate zeigen, dass die neun klassischen Beratungskomponenten und die fünf arbeitslosigkeitsbezogenen Komponenten übergeordnet in einer gegenteiligen, negativen Wechselwirkung stehen – sie hemmen sich gegenseitig. In realen Beratungssituationen von stellensuchenden oder arbeitslosen Personen sind Personalberatende oft mit Herausforderungen in beiden Bereichen konfrontiert. Die Schwierigkeit besteht darin, diese beiden gegensätzlichen Komponentenbereiche zielführend zu integrieren und ein Optimum für eine gute Beratung herauszuarbeiten. In der Beratungspraxis ist dies keine einmalige Leistung. Die Beraterinnen und Berater sind diesem Spannungsfeld immer wieder ausgesetzt – im individuellen Verlauf und mit jeder stellensuchenden Person neu. Dabei besteht das Risiko, dass dies nicht immer gelingt und die Beratung zu stark auf dem einen oder anderen Bereich abgestützt wird.

### Was ist erfolgreiche Beratung?

Die innere Logik der Beratung von Stellensuchenden kann mittels den 14 Komponenten und den zwei übergeordneten Inhaltsbereichen vertieft nachvollzogen werden.

Vor diesen Grundlagen stellt sich die Frage, welche Unterschiede es in der Beratung gibt und wie diese mit externen Faktoren zusammenhängen. Es liegt nahe, Kenntnisse der wirkungsorientierten Steuerung der öffentlichen Arbeitsvermittlung in die Überlegungen miteinzubeziehen. Mittels Indikatoren und Korrekturmodell wird dort die rasche und auch nachhaltige Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt mit einer Auflösung bis Stufe RAV-Standort gemessen (► S. 9). Aufgrund technischer Limitierungen können diese Angaben aber nicht direkt in Bezug zum hier vorgestellten Netzwerkmodell auf Basis einzelner Personalberatenden gesetzt werden. Inhaltlich wurden deshalb eigene, ähnliche Indikatoren für die befragten Beraterinnen und Berater herangezogen. Für sie lassen sich Kennzahlen zur durchschnittlichen Dauer der Stellensuche der ihnen zugewiesenen Personen, zum durchschnittlichen Personenanteil mit Wiederanmeldungen und zum Anteil Stellensuchender mit erfolgreichem Stellenantritt (Abmeldung mit Stelle) berechnen. Diese unterschiedlichen Kennzahlen können in Bezug zu den Ausprägungen der Beratungskomponenten gesetzt werden (► Tabelle 3, S. 29).

### Dauer der Stellensuche

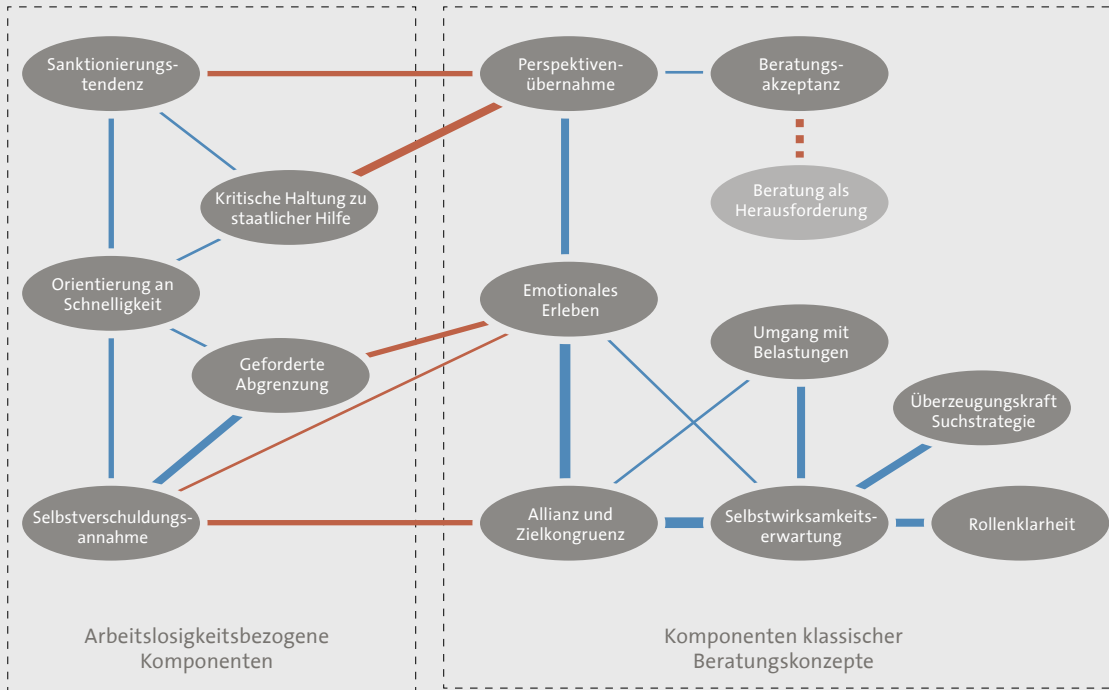
Beraterinnen und Berater, deren Stellensuchende weniger lange beim RAV gemeldet sind, weisen spezifische Merkmale im Hinblick auf die

Beratungskomponenten auf. Zum einen ist der Bereich der arbeitslosigkeitsbezogenen Komponenten stärker aktiviert. Insbesondere gehen die Beraterinnen und Berater mehr auf Distanz und grenzen sich von den Stellensuchenden verstärkt ab. Sie sind auch vermehrt der Ansicht, dass betroffene Personen selber Schuld an ihrer Situation tragen, und stehen staatlicher Hilfe kritischer gegenüber. Gleichzeitig sind einige Komponenten der klassischen Beratungskonzepte verringert.

Aufgrund geringerer Werte bei der Zielkongruenz und Allianz ist zu vermuten, dass die Beziehung zu Stellensuchenden kritischer gesehen und vermehrt hinterfragt wird. Ferner zeigt sich, dass die Beratungsakzeptanz geringer eingeschätzt wird. Vermutlich hat dies auch damit zu tun, dass die Ansprüche an die Stellensuchenden höher gesetzt werden und mehr Akzeptanz eingefordert wird.

### Wiederanmelderisiko

Fokussiert man auf die Wiederanmelderisiken, fällt auf, dass die Mechanismen tendenziell gegensätzlich zu den Resultaten zur Dauer der Stellensuche ausfallen. Zunächst sind zwei arbeitslosigkeitsbezogene Komponenten geringer ausgeprägt: Im Rahmen ihrer Möglichkeiten gewichtigen Personalberatende Schnelligkeit weniger stark und orientieren sich an einer nachhaltigeren Reintegration. Gleichzeitig nehmen sie weniger stark an, dass betroffene Personen selber an ihrer Situation schuld sind. Im Hinblick auf die klassischen Beratungskomponenten gelingt es ihnen zudem besser, Zielkongruenz herzustellen und die Arbeitsbeziehung adäquater und konfliktfreier zu gestalten.



Grafik 17

**Netzwerkmodell relevanter Beratungskomponenten**

Blaue Linien bezeichnen positive Zusammenhänge, rote negative. Die Linienbreite verweist auf die Stärke des Zusammenhangs.

Daten: Eigene Befragung, n=387 (ungewichtet), AMOSA-Gebiet

**Lesebeispiel**

Die Komponenten «Rollenklarheit» und «Selbstwirksamkeitserwartung» gehören zu den klassischen Beratungskomponenten. Die beiden Komponenten sind im Netzwerkmodell gleichgerichtet (positiv) verknüpft. Damit weisen Personen mit einer höheren Rollenklarheit tendenziell auch eine höhere Selbstwirksamkeitserwartung auf.

		Kürzere Dauer der Stellensuche	Geringeres Wiederanmelderisiko	Vermeehrt erfolgreicher Stellenantritt
<b>Arbeitslosigkeitsbezogene Komponenten</b>	Sanktionierungstendenz			
	Orientierung an Schnelligkeit		-	
	Geforderte Abgrenzung	+		
	Kritische Haltung zu staatlicher Hilfe	+		
	Selbstverschuldungsannahme	+	-	
<b>Komponenten klassischer Beratungskonzepte</b>	Selbstwirksamkeitserwartung			+
	Rollenklarheit			
	Überzeugungskraft Suchstrategie			
	Umgang mit Belastungen			
	Allianz und Zielkongruenz	-	+	+
	Emotionales Erleben			+
	Perspektivenübernahme			
	Beratungsakzeptanz	-		
	Beratung als Herausforderung			

Tabelle 3

**Zusammenhang zwischen Erfolgsindikatoren und Netzwerkkomponenten der Beratung**

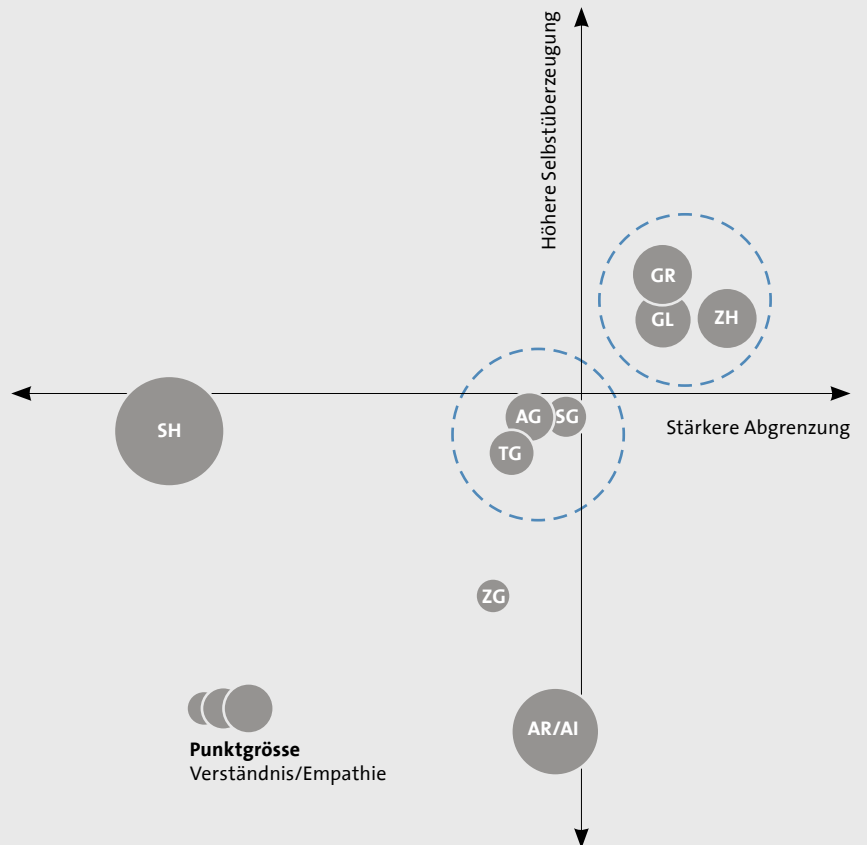
Daten: Eigene Befragung, n=387 (ungewichtet), AMOSA-Gebiet

**Lesebeispiel**

Personalberatende, deren zugewiesene Stellensuchende eine vergleichsweise kurze Stellensuchdauer aufweisen, grenzen sich in der Beratung stärker ab, weisen eine kritischere Haltung gegenüber staatlicher Hilfe auf und gehen mehr von einer Selbstverschuldung der Arbeitslosigkeit aus. Gleichzeitig berichten sie vermehrt über Konflikte bei der Zielkongruenz und sind kritischer bei der Beurteilung der Beratungsakzeptanz.

### Visualisierung der AMOSA-Kantone in drei übergeordneten Dimensionen

Ausgangslage und Motivation für das Vorgehen ist es, die regionalen Unterschiede in 14 Dimensionen für die AMOSA-Kantone effizient, verständlich und visuell sparsam darstellen zu können. Deshalb wurden die eingeführten 14 Beratungskomponenten mittels faktoranalytischer Verfahren zu drei übergeordneten Faktoren reduziert. Eine erste Dimension ergibt sich aus den arbeitsloskeitsbezogenen Komponenten und kann als «Abgrenzung» bezeichnet werden. Die Komponenten der klassischen Beratungskonzepte lassen sich hingegen mit zwei Dimensionen besser erfassen. Zunächst lassen sich Perspektivenübernahme, die Beurteilung der Beratungsakzeptanz und die allgemeine Einschätzung, wie herausfordernd Beratung ist, zur Dimension «Verständnis/Empathie» zusammenführen. Mit Ausnahme des emotionalen Erlebens (diese fließt in alle drei Dimensionen ein) können die restlichen, überwiegend auf die Personalberaterin oder den Personalberater selbst bezogenen Komponenten zur «Selbstüberzeugung» zusammengefasst werden.



Grafik 18

#### Regionale Unterschiede in der Beratung, Faktoranalytisches Modell der Beratungskomponenten

Daten: Eigene Befragung, n=387 (ungewichtet), AMOSA-Gebiet

In den Koordinaten dargestellt sind die faktoranalytischen Dimensionen «Abgrenzung» und «Selbstüberzeugung». Die Grösse der Punkte zeigt ferner die Dimension «Verständnis/Empathie» an.

#### Lesebeispiel

Für die Beratung von Stellensuchenden im Kanton Schaffhausen kennzeichnend ist eine vergleichsweise geringe Abgrenzung der Personalberatenden gegenüber den Stellensuchenden kombiniert mit hohen Werten der Dimension Verständnis/Empathie. Dabei bleibt die Selbstüberzeugung der befragten Personalberatenden moderat.

### **Erfolgreicher Stellenantritt**

Schliesslich zeigen die Analysen, dass eine höhere Rate erfolgreicher Stellenantritte mit Komponenten der klassischen Beratungskonzepte assoziiert ist. Insbesondere ist hervorzuheben, dass die Selbstwirksamkeitserwartung höher ausfällt. Beraterinnen und Berater, deren Stellensuchende sich häufiger erfolgreich mit einer Stelle abmelden, schätzen demnach ihren eigenen Handlungserfolg besser ein. Gleichzeitig berichten sie von einer stärkeren Zielkongruenz, welche eine weniger kritikbehaftete Beziehung impliziert. Schliesslich erleben diese Personalberaterinnen und Personalberater Beratungssituationen angenehmer und sind motivierter. Hingegen finden sich keine Zusammenhänge zu den fünf arbeitslosigkeitsbezogenen Komponenten.

### **Gesamtbetrachtung**

Die Integration der Studienresultate zeigt, dass erfolgversprechende Beratung mehrdimensional ist und verschiedene Beratungsaspekte umfasst, die zuweilen auch widersprüchlich sein können. Eine besondere Herausforderung ist es, arbeitslosigkeitsbezogene Komponenten und Komponenten klassischer Beratungskonzepte miteinander in optimaler Weise zu verbinden, um eine wirkungsvolle und erfolgreiche Beratung von Stellensuchenden sicherzustellen. Die Resultate deuten darauf hin, dass arbeitslosigkeitsbezogene Komponenten vor allem mit der Dauer der Stellensuche verbunden sind, während die Komponenten der klassischen Beratungskonzepte mit erfolgreichen Stellenantritten in Verbindung stehen. Es darf vermutet werden, dass Anreize zum Verbleib in den RAV durch die Aktivierung der arbeitslosigkeits-

bezogenen Komponenten entscheidend verringert werden können. Eine Beratung, die Stellensuchende in den Fokus stellt und ferner einen nachhaltigen, erfolgreichen Stellenantritt unterstützt, ist in Übereinstimmung mit bisheriger Forschung mit den Komponenten klassischer Beratungskonzepte assoziiert. Hier spielt vor allem die Zielkongruenz und Allianz eine Schlüsselfunktion. Es ist entscheidend, ob es der Beraterin oder dem Berater gelingt, mit dem Stellensuchenden erfolgversprechende Ziele und eine fachlich fundierte Wiedereingliederungsstrategie zu formulieren und zu verfolgen und dabei eine unproblematische, tragfähige Arbeitsbeziehung zu etablieren.

### **Regionale Unterschiede im AMOSA-Gebiet**

Bereits die Interventionsanalysen zeigen, dass regionale Unterschiede bestehen und die AMOSA-Kantone in ihrer Beratungspraxis unterschiedlich aufgestellt sind. Auch die Interaktion in der Beratung zwischen Personalberatenden und Stellensuchenden ist heterogen. Um die Unterschiede einfach zu erfassen und verständlich zu visualisieren, wurden die 14 Komponenten der Beratung auf die drei übergeordneten Dimensionen Abgrenzung, Selbstüberzeugung und Verständnis/Empathie reduziert. Dabei wird sichtbar, worin sich die Kantone unterscheiden (► Grafik 18, S. 30). Personalberatende in Zürich, Graubünden und Glarus sind am stärksten von ihren Fähigkeiten überzeugt und weisen gleichzeitig eine starke Abgrenzung gegenüber Stellensuchenden auf, während im Bereich Verständnis/Empathie moderate Werte vorliegen. Deutlich anders stellt sich die Situation für den Kanton Schaffhausen dar. Die Beraterinnen und Berater weisen vergleichsweise tiefe Abgrenzungswerte auf, wäh-

rend gleichzeitig das Verständnis/Empathie am stärksten ausgeprägt ist. Dieser Befund ist nicht zufällig, sondern gründet in einer strategischen Ausrichtung der Beratung mit einem stellensuchendenzentrierten, dienstleistungsorientierten Fokus. Im Kanton Zug finden sich ferner die geringsten Werte im Bereich Verständnis/Empathie. Dabei muss bedacht werden, dass dies mit der speziellen Struktur der Stellensuchenden mit vielen Hochqualifizierten sowie zahlreichen Expats zu tun haben kann. In beiden Appenzell finden sich ähnlich hohe Verständnis/Empathie-Werte wie in Schaffhausen, allerdings sind die Beraterinnen und Berater mit der Einschätzung ihrer Fähigkeiten am kritischsten. Keine auffälligen Abweichungen zeigen schliesslich die restlichen Kantone Aargau, Thurgau und St.Gallen.

### **Unterschiede zwischen den drei kritischen Beratungskonstellationen**

Zwischen der Beratung von hochqualifizierten und geringqualifizierten Stellensuchenden sowie langzeitarbeitslosen Stellensuchenden mit anspruchsvoller Persönlichkeit gibt es deutliche Unterschiede. Die Analyse der Befragung der Personalberatenden offenbart die wichtigsten Punkte (► Tabelle 4, S. 33).

Dabei wird deutlich, dass Hochqualifikation für die Beraterinnen und Berater am stärksten polarisiert und herausfordert. Zu beachten gilt, dass Hochqualifizierte sich in vergleichsweise komplexeren Arbeitsmarktsituationen bewegen, seltener mit Arbeitslosigkeit konfrontiert und im Zuge dessen verstärkt unter Statusverlust leiden. Zusätzlich bestehen öfter fachliche Defizite im Bereich der Stellensuchkompetenzen wie auch im Bereich der Selbstpräsentation in Vorstellungsgesprä-

chen. Die Resultate legen ferner die Vermutung nahe, dass bei diesen Stellensuchenden die inhaltlich-fachliche Beratung wie auch die Beziehungsgestaltung erschwert sind. In diesem Zusammenhang wird häufiger von «ungleicher Augenhöhe» berichtet, welche als besonders fordernd wahrgenommen wird.

Im Kontrast dazu steht die Beratung von geringqualifizierten Stellensuchenden, die vergleichsweise aussichtsreich eingeschätzt wird. Hier sehen Beraterinnen und Berater erfolgversprechendere Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten sowohl in fachlichen wie auch psychosozialen Bereichen, wobei Letztere in vielen Fällen eine untergeordnete Rolle spielen.

Die Einschätzungen der Beratung langzeitarbeitsloser Stellensuchender mit anspruchsvoller Persönlichkeit liegen häufig zwischen den anderen beiden Beratungskonstellationen. Auffallend ist, dass Beraterinnen und Berater die Sichtweise der betroffenen Stellensuchenden vergleichsweise am besten nachvollziehen können und psychosozialen Elementen deutlich grössere Relevanz zugesprochen wird. Gleichzeitig wird vermehrt externe oder übergeordnete Hilfe (beispielsweise Supervision) in Betracht gezogen. Diese Stellensuchenden fordern die RAV in besonderer Weise heraus.

Insgesamt ist anzumerken, dass die biographischen Hintergründe aller Stellensuchenden zunehmend vielfältiger, aber auch komplexer werden. Die damit verbundenen Herausforderungen für die RAV nehmen zu und gehen immer häufiger über den eigentlichen Kernauftrag hinaus. In solchen Fällen stösst die Beratung durch die RAV an Grenzen.

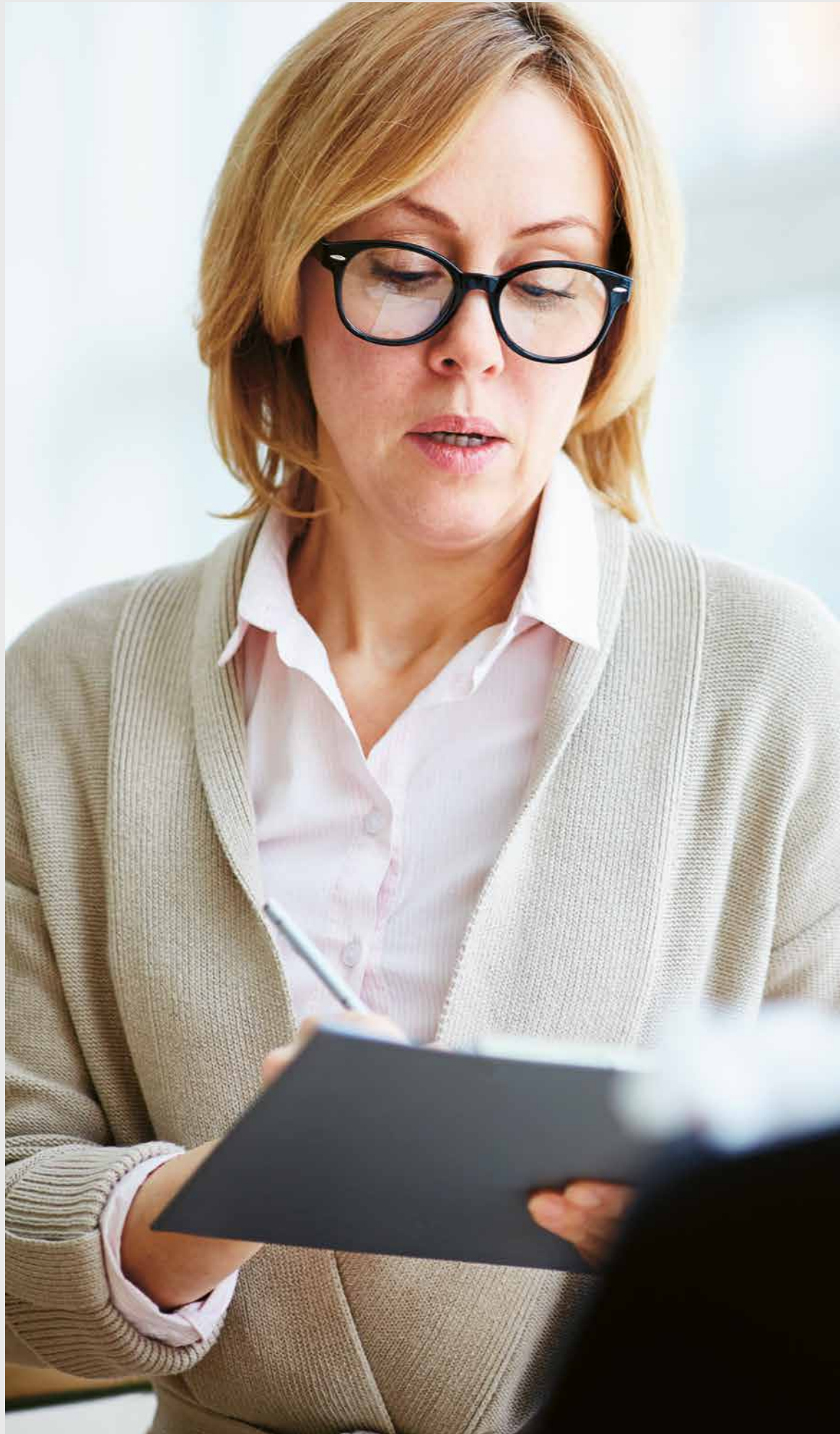
Tabelle 4

**Qualitativer Vergleich der drei kritischen Beratungssituationen (Videovignetten)**

Sichtweise der befragten Personalberatenden

Daten: Eigene Befragung, n=387 (ungewichtet), AMOSA-Gebiet

<b>Vignette zu langzeitarbeitslosen Personen mit anspruchsvoller Persönlichkeit</b>	<b>Vignette zu hochqualifizierten Stellensuchenden</b>	<b>Vignette zu geringqualifizierten Stellensuchenden</b>
Beratungsschwerpunkte sollten vermehrt im psychosozialen Bereich gesetzt werden.	Die erlebte Herausforderung durch die Beraterinnen und Berater ist hier am höchsten. Zudem ist die Einschätzung der Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten durch die Beratung am geringsten.	Das Beratungssetting von geringqualifizierten Stellensuchenden wird als am wenigsten herausfordernd erlebt.
Die Sichtweise der Stellensuchenden kann vergleichsweise gut nachvollzogen werden.	Es ist vergleichsweise schwieriger, die Sichtweise der Stellensuchenden nachzuvollziehen.	Die Einflussnahme und Kontrollierbarkeit durch Beratung wird vergleichsweise am höchsten eingeschätzt.
Die Personalberatenden sollten vergleichsweise weniger stark auf die Stellensuchenden eingehen und sich in der Arbeitsbeziehung stärker abgrenzen.	Das emotionale Erleben in der Beratungssituation ist vergleichsweise ungünstig. Beraterinnen und Berater berichten vermehrt über Konflikte und Ärgernisse.	Die Gefühlslage der Personalberatenden in diesem Beratungssetting ist vergleichsweise positiv und ausgeglichen.
Es ist angezeigt, die Beratungsgespräche stärker auf die fachliche Ebene zu führen.	Fremd- und Selbstbild stimmen gemäss Beraterinnen und Beratern vermehrt nicht überein. Oft wird die ungleiche «Augenhöhe» als problematisch wahrgenommen.	Demotivation und Selbstaufgabe der Stellensuchenden wird häufig als kritische Herausforderung erkannt.
Die Aktivierung des persönlichen Netzwerks ist sinnvoll, ferner auch unterstützende Aktivitäten im Stellensuchbereich und im verdeckten Arbeitsmarkt.	Die vorgeschlagenen Handlungsoptionen fallen vergleichsweise unspezifisch und allgemein aus.	Deutlich häufiger werden Kontroll- und Sanktionsmassnahmen als zielführende Handlungsoptionen genannt.
Vermehrt wird vorgeschlagen, übergeordnete (bspw. Supervision) oder externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.	Personalberatende weisen darauf hin, dass weniger spezifisch für Hochqualifizierte konzipierte Massnahmen verfügbar sind.	Auf übergeordnete (bspw. Supervision) oder externe Hilfe wird selten zurückgegriffen.
Massnahmen sind eher im Bereich Ursachen der Arbeitslosigkeit, persönlichkeitsorientierte Kurse und Coaching angezeigt.	Stellenzuweisungen sind vergleichsweise seltener möglich; Kontrolle und Sanktionierung sind generell sehr anspruchsvoll.	Handlungsoptionen beziehen sich selten auf den Bereich Ursachen der Arbeitslosigkeit, persönlichkeitsorientierte Kurse oder Coaching.





## Mit welchen Herausforderungen sind die RAV konfrontiert?

Im Rahmen der Befragung konnten sich die Beraterinnen und Berater zu den besonderen Herausforderungen in der Beratung von hochqualifizierten bzw. von geringqualifizierten Stellensuchenden frei äussern.

35

### Hochqualifikation

Im Kontext der Hochqualifikation zeigt sich für die Personalberaterinnen und Personalberater, dass vor allem die Heterogenität sowie schwierige Eigenheiten von Stellensuchenden als herausfordernd empfunden werden. Häufig wird in diesem Zusammenhang auf die Persönlichkeit oder fachlichen Defizite verwiesen. Oftmals stimmen im Empfinden der Personalberatenden das Selbst- und das Fremdbild der Stellensuchenden nicht überein. Ebenso weisen diese Personen aus Sicht der Beraterinnen und Berater vermehrt eine persönliche Überschätzung ihrer Arbeitsmarktchancen und teilweise eine gewisse Überheblichkeit gegenüber den Personalberatenden auf. Auf der anderen Seite erkennen die Personalberatenden, dass der Verlust des Arbeitsplatzes und damit die als persönlich empfundene Niederlage und der damit einhergehende Statusverlust im vormaligen Arbeitsumfeld gerade für höherqualifizierte Stellensuchende sehr schwer wiegt. Positiv herausgehoben wird von den befragten Beraterinnen und Beratern, dass die meisten Hochqualifizierten in der Regel sehr motiviert und diszipliniert sind. Demnach schätzen es die Stellensuchenden ferner, wenn seitens RAV eine adäquate Stellenzuweisung erfolgt. Eine besondere Herausforderung aus Sicht der befragten Beraterinnen und Berater ist es, rasch die positiven Eigenschaften zu identifizieren, zu aktivieren und zu entwickeln. Dabei gelte es, eine zielführende Beziehung zu etablie-

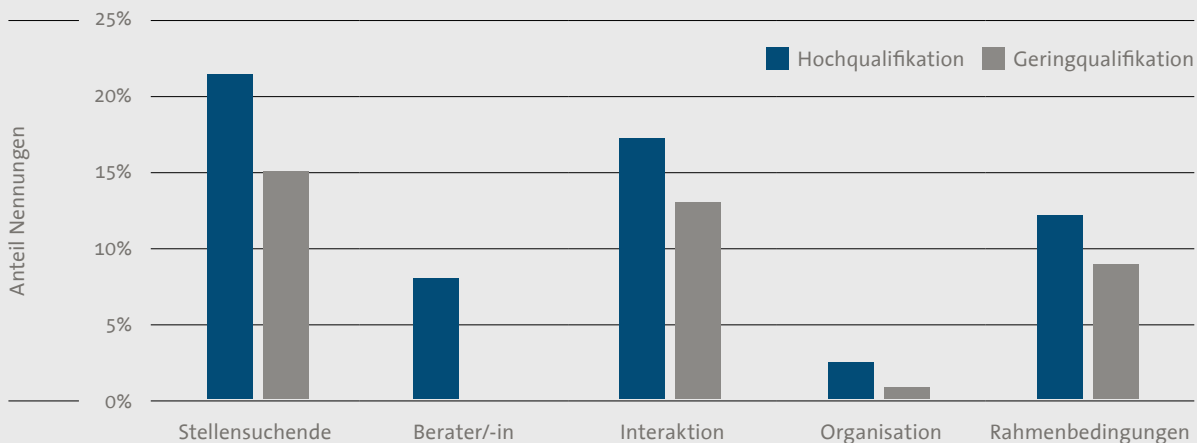
ren und die Wiedereingliederungsstrategie noch stärker als bisher zu individualisieren und auf die Person passgenau zuzuschneiden. Kritisch werden zudem die zur Verfügung stehenden arbeitsmarktlichen Massnahmen beurteilt. Diese seien weniger zur Aktivierung bzw. zum Coaching geeignet. Schliesslich sehen Beraterinnen und Berater auch Herausforderungen im Stellenmarkt, da heute noch zu wenig passgenaue Stellenangebote im Portfolio der öffentlichen Arbeitsmarktbehörden vorhanden sind.

### Geringqualifikation

Im Kontext der Geringqualifikation finden sich Herausforderungen nach Auskunft der befragten Beraterinnen und Berater ebenfalls in der Persönlichkeit und bei den Defiziten der stellensuchenden Personen. Allerdings haben diese eine andere Ausprägung. Häufig steht im Vordergrund die Demotivation und Selbstaufgabe, gekoppelt mit fehlender Grundqualifikation, sprachlichen Defiziten und einem unspezifischen Arbeitsmarktprofil. Hier gilt es gemäss Personalberatenden primär, Stellensuchende in ihrem Selbstwertgefühl zu stärken, sie zur Eigenaktivierung zu motivieren und ihnen die Funktionsweise des Arbeitsmarktes verständlich zu machen. Insbesondere ist in der Beratung die Verdeutlichung der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit einer Qualifizierung zentral. Aufgrund des geringen Arbeitsplatzangebots mit einer grossen Anzahl an gleichermassen geringqualifizierten Mitbewerberinnen und Mitbewerbern ist es umso wichtiger, die richtige individuelle Suchstrategie zu erarbeiten.

### Herausforderungen nach Qualifikationsniveau und Betrachtungsebene

Die Äusserungen der Personalberatenden auf offene Fragen zu den Herausforderungen wurden qualitativ fünf Betrachtungsebenen zugeteilt. Dabei können die genannten Herausforderungen der stellensuchenden Person, der Beraterin oder des Beraters, der Interaktion zwischen beiden Personen, der Organisation bzw. den Arbeitsmarktbehörden oder den gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen zugeordnet werden. Nachfolgend findet sich eine Übersicht zu den Antworten, wobei zwischen Antworten zur Hoch- und Geringqualifikation unterschieden wird (► Grafik 19, S. 37). In der Gesamtperspektive zeigt sich, dass die Herausforderungen für die RAV primär bei den Stellensuchenden selbst sowie bei den Interaktionen verortet werden. Mit insgesamt rund 21 Prozent der freien Äusserungen werden auch die Rahmenbedingungen substantiell angesprochen. Dies gilt sowohl im Kontext der Hoch- als auch der Geringqualifikation. Manchmal werden aber auch Herausforderungen auf Stufe der Personalberatenden selbst oder der Organisation (Arbeitsmarktbehörden) verortet – dies allerdings fast ausschliesslich im Zusammenhang mit der Hochqualifikation.



Grafik 19

**Anteile der Antworten zu offenen Fragen bezüglich Herausforderungen für die RAV**

Hinweis: Die Summe aller Balken ergibt 100%. Daten: Eigene Befragung, n=387 (ungewichtet; total 621 Antworten), AMOSA-Gebiet



# Wie reagieren die Arbeitsmarktbehörden?

## **Beratung als Kernaufgabe**

Die Beratung von Stellensuchenden Personen gehört zu den Kernaufgaben der RAV und bindet einen Grossteil der personellen Ressourcen der Arbeitsmarktbehörden. Während der Gestaltungsspielraum bei den Interventionen durch übergeordnete gesetzliche Vorgaben unterschiedlich stark vorgegeben ist, verfügen die AMOSA-Kantone bei der Konzeption ihrer Wiedereingliederungsstrategien sowie auch bei der Ausgestaltung der Beratungsinhalte über eine vergleichsweise grosse Autonomie. Entsprechend zeigen die Studienresultate ein heterogenes Bild mit unterschiedlichen Schwerpunkten der Beratungsstrategien.

## **Projektbezogene Handlungsfelder und Massnahmenideen**

An einem von AMOSA durchgeführten Ergebnis- und Massnahmenworkshop im Herbst 2018 haben über 30 Vertreterinnen und Vertreter aus der strategischen und operativen Ebene der kantonalen Arbeitsmarktbehörden teilgenommen. Dabei wurden die Studienresultate diskutiert, interpretiert und mögliche Implikationen für die Arbeitsmarktbehörden abgeleitet. Aufbauend auf den Studienergebnissen wurden in verschiedenen Handlungsfeldern Massnahmenideen skizziert, bewertet und gemeinsam mit den Teilnehmenden diskutiert.

Ein erstes Handlungsfeld bezieht sich auf die Möglichkeiten und Grenzen von Interventionen in der Beratung. Ausgangspunkt für die Diskussion ist die Feststellung, dass die technologischen und administrativen Anforderungen in der Beratung stetig zunehmen und vermehrt Ressourcen der Personalberatenden binden. Mögliche Mass-

nahmenideen beziehen sich auf eine verbesserte Triagierung der Stellensuchenden, eine klare Prozessführung sowie eine bessere Vor- und Nachbearbeitung der Beratungsgespräche. Ebenfalls in den Fokus geriet die zielführende Nutzung des vorhandenen Gestaltungsspielraums bezüglich Beratungskadenz, um die vorhandenen Ressourcen individueller einzusetzen.

Die Beratungsinhalte stellen ein weiteres Handlungsfeld dar, in über die am Workshop Massnahmenideen aufgegriffen und exemplarisch skizziert wurden. Diese beziehen sich sowohl auf fachliche wie auch auf psychosoziale Aspekte. Seitens der Beraterinnen und Berater waren Kenntnisse zum Arbeitsmarkt – also das Wissen darüber, wie sich die Stellensuchenden im Arbeitsmarkt bewegen, offene Stellen finden und ihre Chancen für Vorstellungsgespräche erhöhen können – zentrale Diskussionspunkte. Auch Themen wie eine aktive Fallführung sowie Kenntnis und gezielter Einsatz der zur Verfügung stehenden Interventionstools (u.a. arbeitsmarktliche Massnahmen) wurden aufgegriffen und diskutiert.

Ein weiteres Handlungsfeld bezieht sich auf die Rekrutierung und Ausbildungsmöglichkeiten der Beraterinnen und Berater auf den RAV. Thematisiert wurde der Einsatz professioneller Rekrutierungstools, um die «richtigen Personen am richtigen Ort» zu wissen. Fragen zur Ausbildungssituation von Personalberatenden waren weitere thematische Schwerpunkte am Workshop. Dabei wurden nicht nur fachliche Aspekte aufgegriffen, sondern auch die persönliche Haltung der Personalberatenden, ihr Menschenbild und Rollenverständnis sowie ihr Verständnis von Arbeitslosigkeit in den Fokus gerückt.

Umgang mit Pflichtverletzungen, Sanktionierung und Kontrolle sind Eckpunkte eines weiteren bedeutsamen Handlungsfeldes. Diskutiert wurden

unter anderem der Stellenwert von Kontrollaufgaben im Beratungssetting und welche Auswirkungen daraus abzuleiten sind – insbesondere in Bezug auf die Arbeitsbeziehung zwischen Beraterin oder Berater und stellensuchender Person. In diesem Kontext wurden auch Fragen zu den Anreizwirkungen der geltenden Wirkungsmessung und deren Einfluss auf die Ausgestaltung der Beratung von Stellensuchenden zur Diskussion gestellt.

### **Kommunikation der Studienresultate und Initiierung weiterer Massnahmen**

Im Ergebnis- und Massnahmenworkshop hat sich gezeigt, dass die Beratung als Kernaufgabe der öffentlichen Arbeitsvermittlung stark in den kantonalen Wiedereingliederungsstrategien der AMOSA-Kantone verankert ist. Eine erfolgreiche Umsetzung von Massnahmenideen muss daher im Einklang mit diesen kantonalen Strategien stehen. Dies bedingt eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Studienergebnissen auf verschiedenen Ebenen. Die Priorisierung von Handlungsfeldern kann dabei kantonal verschieden sein und richtet sich nach den jeweiligen Bedürfnissen und Möglichkeiten. Entlang dieser Handlungsfelder wollen die AMOSA-Kantone die Studienergebnisse dazu nutzen, ihre Wiedereingliederungsstrategien und Beratungsinhalte weiter zu optimieren. Vorgesehen ist, zunächst die Kommunikation der Studienresultate zu stärken. Dafür stehen verschiedene Massnahmengefässe zur Verfügung. Beispielsweise bietet AMOSA allen Kantonen die Möglichkeit, ausgewählte Studienergebnisse vor Ort zu präsentieren und den Wissenstransfer in den Kantonen zu unterstützen. Dadurch lassen sich strategisch tätige Führungskräfte bis hin zu operativ tätigen Beraterinnen und Berater für die Studienresultate sensibilisieren.

## **Abmeldekohorte Stellensuchende**

Kohorten bezeichnen Jahrgänge oder Gruppen von Jahrgängen. Eine Abmeldekohorte umfasst beispielsweise alle Stellensuchenden, die sich während eines bestimmten Jahres von einem RAV abgemeldet haben.

## **Arbeitsmarktliche Massnahmen (AMM)**

Im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik stehen den Stellensuchenden Massnahmen und Programme zur Verbesserung ihrer Vermittlungsfähigkeit und Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit zur Verfügung. Diese Instrumente werden unter dem Begriff arbeitsmarktliche Massnahmen zusammengefasst und von der Arbeitslosenversicherung finanziert.

## **Bestand Stellensuchende**

Der Bestand der Stellensuchenden erfasst alle Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt (z.B. Ende des Monats) bei einem RAV gemeldet sind.

## **Intervention**

Unter Interventionen sind die Instrumente und Massnahmen zu verstehen, die den RAV und den Personalberatenden zur Unterstützung und Aktivierung der Stellensuchenden zur Verfügung stehen: Dies sind insbesondere Beratungs- und Kontrollgespräche, Sachverhaltsmeldungen bei Pflichtverletzungen, Stellenzuweisungen sowie arbeitsmarktliche Massnahmen.

## **Interaktion**

Mit Interaktion wird auf das Zusammenspiel von Beraterin oder Berater und stellensuchender Person verwiesen. Primär stehen Beratungsgespräche im Fokus, in denen sich diese Interaktion vollzieht. Von Interesse sind die Beratungsinhalte sowie die allgemeine Funktionsweise der Beratung.

## **Matching**

Unter dem Begriff Matching wird die Passung zwischen der oder dem Personalberatenden und seinen Stellensuchenden verstanden. Das Matching kann sich auf verschiedene sozioökonomische Dimensionen, wie beispielsweise das Geschlecht, Alter oder den beruflichen Hintergrund, aber auch auf weiche Faktoren, wie beispielsweise einen ähnlichen Interaktionsstil oder gemeinsame Arbeits- und Herangehensweisen, beziehen.

## **Sachverhaltsmeldungen bei Pflichtverletzungen**

Neben der Beratung und Vermittlung haben Personalberatende auch die Aufgabe, die generellen Pflichten und die individuell festgelegten Aufträge oder Auflagen an die Stellensuchenden zu überprüfen. Bei Verletzungen dieser Pflichten kann der Berater oder die Beraterin eine Sachverhaltsmeldung an eine Stelle der kantonalen Arbeitsmarktbehörden – in der Regel den Rechtsdienst der kantonalen Amtsstelle – auslösen. Sachverhaltsmeldungen sind die Grundlage für Sanktionen (Einstelltage).

## **Stellenzuweisungen**

Stellenzuweisungen sind obligatorische Aufforderungen der Personalberatenden an die stellensuchende Person, sich auf eine beim RAV registrierte offene Stelle zu bewerben. Daneben gibt es sogenannte Schnellzuweisungen, bei denen die Personalberatenden eine obligatorische Zuweisung auf eine öffentlich ausgeschriebene Stelle tätigen. Stellensuchende, die einer zumutbaren Aufforderung nicht nachkommen, werden sanktioniert. Neben diesen obligatorischen Bewerbungsaufforderungen haben die Personalberatenden auch die Möglichkeit, im Rahmen der Beratungsgespräche Bewerbungs- oder Vermittlungsvorschläge abzugeben, die darauf

abzielen, den Stellensuchenden auf eine Vakanz aufmerksam zu machen. Davon abzugrenzen sind sogenannte Kandidatenvorschläge. Dabei werden geeignete Kandidatinnen und Kandidaten für offen gemeldete Stellen den Arbeitgebenden vorgeschlagen. Letztere prüfen anschliessend, welche Kandidatinnen und Kandidaten geeignet sind, und laden diese zu Bewerbungsgesprächen ein. Kandidatenvorschläge haben vor allem seit der Einführung der Stellenmeldepflicht im Juli 2018 stark an Bedeutung zugenommen.

### Videovignetten

In der Vignettenforschung werden Haltungen, Einstellungen oder auch Persönlichkeitsmerkmale mit Hilfe von Vignetten erhoben. Vignetten bezeichnen meist komplexere Szenarien (Kurzgeschichten). Darin werden Personen vorgestellt, Situationskontexte skizziert und das Verhalten von Protagonisten und Protagonistinnen dargestellt. Innovativ wurden in dieser Studie drei professionell, extern produzierte Videosequenzen von 4 bis 5 Minuten Spieldauer als Vignetten eingesetzt. Sie zeigen drei alltägliche wie auch typische Beratungssituationen bei den RAV.<sup>5</sup> Teilnehmende der quantitativen Befragung wurden mittels klassischer Fragebogenmethode umfassend zu diesen Videosequenzen befragt.

### Datenquellen

AVAM (Informationssystem für die Arbeitsvermittlung und die Arbeitsmarktstatistik des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO): Für den vorliegenden Bericht wurden zum einen die zum Zeitpunkt der Analyse verfügbaren Daten von Stellensuchenden der Abmeldekohorte 2016 (rund 120'000 Fälle im AMOSA-Gebiet) ausgewertet. Zum anderen wurden die Bestandsdaten der Jahre 2010 bis 2016 auf der Ebene der Personalberatenden analysiert.

Befragungen: Um vertiefende Informationen zur Beratungstätigkeit und zu den Beratungsinhalten zu erhalten, wurde von AMOSA eine umfangreiche, repräsentative Befragung (n=387, ungewichtet) mittels Onlinefragebogen durchgeführt. Zielgruppen der Befragung waren RAV-Personalberatende und Teamleitende. Nicht befragt wurden Spezialberaterinnen und -berater wie beispielsweise IIZ-Spezialistinnen und -Spezialisten oder Sozialhilfeexpertinnen und -experten.

---

<sup>5</sup> Besten Dank an Eugen Brunner (Jobcoach, Appenzell Auserrhoden) für die Entwicklung der Vignetten-Szenarien zu den Themen Hoch- und Geringqualifikation. Ein drittes Szenario zu den langzeitarbeitslosen Personen mit anspruchsvoller Persönlichkeit wurde von Angelo Wetli (Co-Leiter AMOSA) entwickelt.

# Projektorganisation

## Auftraggeber

Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden, Regionalkonferenz Ostschweiz (Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Aargau, Arbeitsamt des Kantons Appenzell Ausserrhoden, Arbeitsamt des Kantons Appenzell Innerrhoden, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Glarus, Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit Graubünden, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons St.Gallen, Arbeitsamt des Kantons Schaffhausen, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Thurgau, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zug, Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich)

## Steuerungsausschuss

Vivian Biner (Vorsitz, Amtsleiter, Arbeitsamt, Kanton Schaffhausen); Walter Abderhalden (Hauptabteilungsleiter Arbeitslosenversicherung, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton St.Gallen); Heinz Martinelli (Amtsleiter, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Glarus); Edgar Spieler (Bereichsleiter Arbeitsmarkt, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Zürich)

## Projektleitung

Dr. Julia Casutt (Ehem. Leiterin AMOSA); Angelo Wetli (Co-Leiter AMOSA); Dr. Katharina Degen (Co-Leiterin AMOSA); Luregn Berther (Wissenschaftlicher Praktikant AMOSA)

## Projektteam

Peter Brander (Projektleiter Arbeitsmarktintegration, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Aargau); Eugen Brunner (Jobcoach, Arbeitslosenversicherung, Kanton Appenzell Ausserrhoden); Silvan Bundi (Abteilungsleiter RAV, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Glarus); Yves Müller (Stellvertreter Leiter RAV Fehraltorf, Amt für Wirtschaft und

Arbeit, Kanton Zürich); Dr. Thomas Oegerli (Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fachstelle für Statistik, Kanton St.Gallen); Corine Ruckstuhl (Teamleiterin RAV Winterthur, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Zürich); Marcel Schaer (Leiter arbeitsmarktliche Massnahmen, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Thurgau); Nadia Stöckli (Mitarbeiterin Logistik Arbeitsmarktliche Massnahmen, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Zug); Agatha Thürler (Mitarbeiterin Koordination Arbeitsvermittlung, Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, Kanton Graubünden); Andreas Tremp (Leiter RAV, Arbeitsamt, Kanton Schaffhausen)

## Fachstelle für Statistik, Kanton St.Gallen

Dr. Thomas Oegerli (Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Fachstelle für Statistik, Kanton St.Gallen)

**Auftraggeber und Herausgeber**

Verband Schweizerischer Arbeitsmarktbehörden,  
Regionalkonferenz Ostschweiz

**Kontakt/Bezugsquelle**

Arbeitsmarktbeobachtung Ostschweiz,  
Aargau, Zug und Zürich (AMOSa)  
Amt für Wirtschaft und Arbeit  
des Kantons Zürich  
Walchestrasse 19  
Postfach, 8090 Zürich

[www.amosa.net](http://www.amosa.net)  
[kontakt@amosa.net](mailto:kontakt@amosa.net)  
Telefon 043 259 43 90

**Weiterführende Informationen**

Schlussberichte, vertiefende Arbeitsberichte  
sowie Informationen zur Massnahmenumsetzung  
werden elektronisch im Internet unter  
[www.amosa.net](http://www.amosa.net) publiziert.

**Redaktion**

Dr. Katharina Degen  
Angelo Wetli  
Dr. Julia Casutt  
Luregn Berther  
Agatha Thürler

**Gestaltung und Realisation**

medialink, Zürich

**Fotos**

Adobe-Stock, Shutterstock

**Druck**

Bühler Druck, Volketswil