

# CASE STUDY

verfasst von DOCUMENTA, Instituto  
Europeo de Estudios para la Formación  
y el Desarrollo, Carolina Pañeda

Kommunikations- und

Moderationsfähigkeiten

für den Umgang mit

täglichen Problemen

bei der Arbeit nutzen

## INHALT

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Einleitung                            | 2 |
| Die lokale Entwicklungsagentur        | 2 |
| Schwierigkeiten und Herausforderungen | 3 |
| Lösungsvorschläge                     | 4 |
| Gruppenberatung                       | 5 |
| Schlussfolgerungen                    | 8 |

### Einleitung

José arbeitet als Berufsberater in einer Agentur für lokale Entwicklung. Seine tägliche Arbeit beinhaltet die Beratung von Arbeitssuchenden in verschiedenen berufsbezogenen und sozialen Bereichen. Hierfür erstellt er für seine Kundinnen und Kunden ein Profil in der Datenbank der Agentur und berät sie bezüglich ihrer Arbeits- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Aufgrund der aktuellen Beschäftigungslage in Europa ist die Zahl der Menschen, die sich an die Entwicklungsagentur wenden, in der José arbeitet, um die dortigen Dienst-

leistungen in Anspruch zu nehmen, in der letzten Zeit stark angestiegen. Diese erhöhte Nachfrage hat zu einer erheblichen Verkürzung der Zeit geführt, die die Berufsberatenden jeder Kundin und jedem Kunden widmen können. Dadurch wird es für die Beratenden schwieriger, die Qualität der Beratung weiterhin zu gewährleisten. Selbst die Kundinnen und Kunden beginnen, die Betreuung durch die Agentur als schlecht und nutzlos zu beurteilen.

**Stichwörter:** Kommunikation, Moderation, Gruppenberatung, Berufsberatung

### Die lokale Entwicklungsagentur

Das Zentrum, in dem José arbeitet, ist eine Agentur für lokale Entwicklung. Diese ist eine öffentliche Stelle, die im Auftrag der Stadt oder Gemeinde durch Förderung von Beschäftigung und selbstständiger Erwerbstätigkeit die Produktionsstrukturen der Kommune stärken soll. Zwar geht die lokale Entwicklungsagentur verschiedenen Aktivitäten in diesem Bereich nach, jedoch besteht die wichtigste Arbeit der Stelle aus Sicht der Allgemeinheit in der Beratung und Unterstützung von Arbeitssuchenden. Da es sich um eine öffentliche Behörde handelt, sind ihre Leistungen für die Kundinnen und Kunden kostenlos.

Die Agentur betreut alle Personen (aus der betreffenden Kommune oder anderen Orten), die dort einen Termin vereinbaren. Die Kundin oder der Kunde wird als erstes von einem/einer Berufsberatenden begrüßt, anschließend

wird das berufliche Profil analysiert. Die lokale Entwicklungsagentur verfügt über eine Datenbank mit offenen Arbeitsstellen und Arbeitssuchenden, in die die Kundinnen und Kunden eingegeben werden. Auf die Informationen in dieser Datenbank können auch Unternehmen zugreifen, die nach Kandidatinnen oder Kandidaten für die Besetzung freier Stellen suchen. Darüber hinaus werden die Kundinnen und Kunden der Agentur beraten, wie man einen Lebenslauf erstellt, sie erhalten ein Verzeichnis mit Unternehmen, bei denen sie sich bewerben können, und sie bekommen Informationen zu Beschäftigungsprogrammen, Stipendien, unbesetzten Arbeitsplätzen und weiteren Optionen, die eventuell von Interesse für sie sein könnten.

Zusätzlich zu dieser direkten Beratung von Arbeitssuchenden organisiert die lokale Entwicklungsagentur auch Online-Kurse und Vor-Ort-Schulungen. Die Entwicklungsagentur ist Teil eines Netzwerks aus Unternehmen und Schulungszentren zur Schaffung von Kooperationsvereinbarungen, berät Firmen, hat eine Informationsstelle in Europa und beteiligt sich an weiteren Initiativen, die von Institutionen wie Universitäten oder dem Stadtrat selbst organisiert werden.

In der lokalen Entwicklungsagentur arbeitet José mit zwei Beraterkollegen zusammen, die jedoch nicht ihre gesamte Zeit der Berufsberatung von Kundinnen und Kunden des Zentrums widmen, da sie in ihrer Arbeitszeit auch Tätigkeiten wie Schulungen, Workshops etc. nachgehen müssen.

## Schwierigkeiten und Herausforderungen

In der lokalen Entwicklungsagentur ist es Standard, dass für den ersten Termin genügend Zeit für die Analyse des beruflichen Profils der Kundin oder des Kunden vorhanden ist. Das erleichtert den Mitarbeitenden die Arbeit und ist gleichzeitig angenehm für die Kundinnen und Kunden. Personen, die zum ersten Mal in die Agentur kommen, können vorab telefonisch oder direkt im Zentrum einen Termin vereinbaren. Das erleichtert den Berufsberatenden die Organisation ihres Arbeitstages und die Kundinnen und Kunden müssen nicht lange warten, bis sie beraten werden.

Bislang hat dieses System perfekt funktioniert. Aber in den letzten Wochen ist die Zahl der Ratsuchenden, die einen Termin bei einer Beraterin oder einem Berater möchten, so stark angestiegen, dass die Warteliste sehr lang geworden ist. Dadurch mussten die Kundinnen und Kunden Wartezeiten von bis zu drei oder vier Wochen in Kauf nehmen. Diese Situation war inakzeptabel, da die von der Entwicklungsagentur vorgegebene maximale Wartezeit auf einen Termin sieben Tage beträgt. Um diesem Problem zu begegnen, wurde entschieden, pro Tag mehr Kundinnen und Kunden anzunehmen. Die Mitarbeitenden nahmen an, dass man mit einer geringen Zusatzanstrengung aller Beratenden weiterhin auch mit weniger Zeitaufwand jeder Kundin und jedem Kunden den bestmöglichen Service bieten könnte, da ja die Arbeitsabläufe zur Betreuung der Arbeitssuchenden bereits perfekt eingespielt waren. Diese Lösung ermöglichte es zwar, die Vorgabe der Agentur im Hinblick auf die maximale Kundinnen- und Kundenwartezeit von sieben Tagen wieder einzuhalten, jedoch konnten auf diese Art keine Wunder bewirkt werden und es kam von Anfang an zu einer Reihe anderer Probleme.

Die Kundinnen und Kunden beschwerten sich sofort. Vor allem, weil sie länger in der Agentur warten mussten, bis sie an die Reihe kamen. Diese Situation war für die Kundinnen und Kunden sehr unangenehm und rief eine feindselige und stressige Atmosphäre hervor. Wenn die Kundinnen oder Kunden schließlich zu den Beratenden kamen, erhielten sie keinen guten Service und wurden eilig mit vielen Broschüren in der Hand wieder verabschiedet. Sie wussten dann oftmals nicht, welche Schritte sie ergreifen müssen, um ihre Situation zu ändern und aus der Arbeitslosigkeit wieder in ein Beschäftigungsverhältnis zu treten. José und seine Kollegen begannen den Druck zu spüren. Sie mussten mit den Forderungen des Leiters der lokalen Entwicklungsagentur einerseits und mit den Beschwerden der Kundinnen und Kunden andererseits umgehen. Ihnen war bewusst, dass sie nicht jede Kundin und jeden Kunden optimal betreuten, weil sie ständig im Hinterkopf hatten, dass vor der Tür viele weitere warteten. Sie bekamen direkte Beschwerden von Kundinnen und Kunden darüber zu hören, wie lange sie warten mussten, um endlich an die Reihe zu kommen, und viele meinten, dass sie umsonst gekommen wären.

Für den Umgang mit den Beschwerden der Kundinnen und Kunden nutzte José die Kommunikationstechnik der „Verschleierung“, die es ihm ermöglichte, eine direkte Konfrontation mit den Kundinnen und Kunden zu vermeiden, indem er die Kritik nicht bestritt, sondern zuhörte ohne zu unterbrechen, entspannt blieb und seinen Teil der Verantwortung annahm, ohne sich zu rechtfertigen. Es wurde offensichtlich, dass diese Situation sich ändern musste, und José und seine Kollegen verlangten eine effektive Lösung von ihren Vorgesetzten.

## Lösungsvorschläge

Die Berufsberater organisierten eine Besprechung mit dem Leiter der lokalen Entwicklungsagentur, um ihm die Situation detailliert aus der Perspektive der Beratenden, der Kundinnen und Kunden und der Entwicklungsagentur selbst zu schildern, da neben deren Funktionsfähigkeit auch der Nutzen und die Kompetenz ihrer Dienstleistungen in Frage standen. Jedoch wollten Sie die Besprechung nicht nur dafür nutzen, die Probleme zu erklären und Lösungen zu fordern, sondern hielten es für angebracht, auch eine Lösung vorzuschlagen.

Um das Problem anzugehen, ohne neue Probleme zu schaffen, hielten sie es für die naheliegende Maßnahme, einen oder mehrere weitere Berufsberatende einzustellen. Dabei war den Mitarbeitern klar, dass es nicht einfach sein würde, den Agenturleiter dazu zu bringen, diesem Vorschlag zuzustimmen. Da die Agentur eine öffentliche Behörde ist, unterliegen Neueinstellungen einem streng regulierten Prozess und der Kontrolle des Stadtrats, und nicht den Entscheidungen der lokalen Entwicklungsagentur selbst.

Dennoch verlangten die Mitarbeiter eine Besprechung mit dem Agenturleiter, um ihren Lösungsvorschlag zu präsentieren. Da auch er unter den Konsequenzen der aktuellen Situation litt, glaubten sie, dass das Treffen eine gute Gelegenheit wäre, ihm ihre Vorschläge zu unterbreiten und eine Lösung zu finden.

Also nahmen die drei Berater an der Besprechung mit dem Agenturleiter teil, um die Situation zu erörtern, in der sich sowohl die Beratenden als auch die Agentur selbst befindet. Obwohl dem Agenturleiter die bestehenden Probleme bekannt waren, entschieden die Mitarbeiter, das Treffen damit zu beginnen, ihm die Lage in Form eines Kurzüberblicks zu präsentieren. Auch wenn der Agenturleiter keinen direkten Kontakt mit den Kundinnen und Kunden hatte, litt auch er unter den Folgen der aktuellen Probleme. Daher dachten die Berufsberater, dass sie ihm ihre alltäglichen Schwierigkeiten und die Lage empathisch näher bringen und in ihm eine größere Bereitschaft wecken könnten, eine Lösung anzustreben. Gleichzeitig würden sie beim Ansprechen des Themas Gelegenheit haben, seine Reaktion einzuschätzen (durch nonverbale Kommunikation) und seine Verhandlungskompetenz zu beurteilen.

Somit erklärte José dem Agenturleiter im Namen aller ihn begleitenden Berufsberater, dass die von ihnen ergriffenen Maßnahmen zur Verkürzung der Wartezeiten eine Reihe ernster Probleme verursacht hatten, zum Beispiel Quali-

tätsverlust der Dienstleistungen, verminderte Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden und Verschlechterung der Arbeitsatmosphäre im Zentrum durch Überfüllung und Zeitdruck.

Während ihrer Darlegungen registrierten die Mitarbeiter, dass der Agenturleiter zustimmend nickte, sein Verständnis für die Situation zeigte und sie ermutigte, fortzufahren. Die Berufsberater erklärten, dass sie es für die beste Lösung hielten, mindestens einen oder auch mehrere weitere Mitarbeiter einzustellen, um die Arbeitslast zu verringern, die Wartezeiten innerhalb akzeptabler Grenzen zu halten und wieder die erforderliche Zeit für ihre Kundinnen und Kunden und die Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen zu haben. So könnte man auch die Überfüllung des Zentrums und den dadurch entstehenden Druck in den Griff bekommen.

Während die Mitarbeiter ihren Vorschlag erläuterten, konnten sie an der Reaktion des Agenturleiters erkennen, dass er aktiv zuhörte. Aber sie nahmen auch bestimmte nonverbale Anzeichen wahr, die ihnen den Eindruck vermittelten, dass er nicht mit dem Lösungsvorschlag einverstanden war - so brach er zum Beispiel den Blickkontakt ab und zeigte keinerlei Zustimmung, wie er es zuvor getan hatte, als sie ihm die Probleme geschildert hatten. Dieser Eindruck bestätigte sich, als der Agenturleiter das Wort ergriff.

Er sagte ihnen direkt und freiheraus, dass diese Maßnahme nicht in Frage käme, weil die Stadtverwaltung ganz klar geäußert hatte, dass das Budget für das Jahr bereits feststand und den betreffenden Stellen zugewiesen worden war.

Zwar wussten die Mitarbeiter von Anfang an, dass es schwierig werden würde, den Vorschlag durchzusetzen, hatten aber dennoch entschieden, ihn zu präsentieren, um ihre Position klar zu machen, weil er einfach die beste Lösung für ihre aktuelle Situation war. Ihnen war aber auch klar, dass sie wohl etwas Druck machen und verhandeln müssten, und dass man dafür mit der Ideallösung oder Maximalforderung beginnt, von der man dann im Verlauf der Verhandlungen etwas abgehen kann, um zu einer Einigung zu gelangen. Daher und weil sie ja damit gerechnet hatten, dass ihr Antrag auf Einstellung weiterer Berufsberater abgelehnt werden würden, schraubten die Mitarbeiter ihre Forderungen etwas herunter und schlugen nun als Lösung vor, ein oder zwei Studierende für ein Praktikum einzustellen, die ein Studium mit gewissem Bezug zum Thema Berufsberatung machten, wie etwa Psychologie,

Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehungen, Sozialarbeit etc. Diese hätten zwar nicht die gleichen Befugnisse wie Berufsberater, könnten aber unter deren direkter Aufsicht arbeiten, da der Hauptzweck ihrer Tätigkeit in der lokalen Entwicklungsagentur ja wäre, etwas zu lernen. Aber die Praktikantinnen oder Praktikanten könnten auch einige Arbeiten übernehmen. Diese Maßnahme würde sowohl den Dienstleistungen zugutekommen als auch der Ausbildung der Studierenden nutzen, da sie wertvolle Arbeitserfahrungen sammeln könnten, welche wiederum ihre Aussichten auf eine spätere Arbeitsstelle verbessert. Aus wirtschaftlicher Sicht wäre diese Lösung deutlich kostengünstiger als die Einstellung neuer Berufsberater.

Der Agenturleiter schien nachzudenken und nahm sich Zeit, den Vorschlag zu bewerten. Dann sagte er, dass dies zwar eine gute Idee wäre, die aber nicht sofort umgesetzt werden könnte. Zuerst müsste er eine Vereinbarung mit verschiedenen Universitäten oder Bildungseinrichtungen treffen, aus denen die Praktikantinnen und Praktikanten rekrutiert würden. Dieser Vorgang würde etwas Zeit in Anspruch nehmen, weil diese Organisationen für die Genehmigung

derartiger Vorschläge nach bestimmten Prozessen arbeiten. Er beharrte auch darauf, dass das Budget der lokalen Entwicklungsagentur für dieses Jahr abgeschlossen und es nicht möglich war, Änderungen daran vorzunehmen - auch keine geringfügigen. Obwohl er also den Vorschlag zur Beschäftigung von Studierenden sehr gut fand, konnte er ihn nicht vor dem nächsten Jahr umsetzen. Die Agentur würde aber bis dahin die notwendigen Schritte für die Initiierung eines Praktikumsprogramms einleiten.

Da das Problem also aktuell fortbestand, machte auch der Agenturleiter einen Vorschlag, nämlich dass die Berufsberater mit Gruppen von vier oder fünf Arbeitssuchenden gleichzeitig arbeiten könnten. Auf diese Art würde einerseits die Arbeitszeit viel kosteneffizienter genutzt und andererseits das Arbeitspensum reduziert.

Die Berufsberater begegneten dieser Idee mit Skepsis, entschieden aber angesichts der aktuellen Probleme in der Agentur, den Vorschlag zu akzeptieren und als Pilotprojekt einige Gruppentermine zu planen.

## Gruppenberatung

Es gelang José, eine Gruppe aus vier Arbeitssuchenden zusammenzustellen, die mit einem Gruppengespräch einverstanden waren. José wollte eine heterogene Gruppe, da die Teilnehmenden auf diese Weise mehr voneinander lernen könnten. Diese Gruppe setzte sich aus folgenden vier Personen zusammen:

Inés hat vor fünf Jahren ihr Lehrerstudium abgeschlossen. Danach bewarb sie sich auf Lehrerstellen, fand aber trotz zweier Bewerbungsgespräche keine Arbeit. In den letzten paar Jahren hat sie als Nachhilfelehrerin gearbeitet und zwei Grundschulern Privatunterricht gegeben. Da aber in näherer Zukunft keine freien Lehrerstellen in Aussicht stehen, hat sie ihre Berufsziele überdacht und sich nach Alternativen umgesehen.

Alberto hat einen Universitätsabschluss in Arbeitnehmer-/Arbeitgeberbeziehungen. Sein Vater hat ein Metallwarengeschäft, in dem Alberto während seines Studiums einige

Stunden pro Woche aushalf. Nachdem er mehrere Monate erfolglos versucht hat, Arbeit im Bereich der Berufsberatung zu finden, muss er nun wohl das Angebot seiner Familie annehmen, in Vollzeit im Geschäft seines Vaters zu arbeiten. Diese Aussicht frustriert ihn allerdings sehr und er will diese Lösung nicht akzeptieren, ohne weitere Möglichkeiten zu recherchieren.

Raúl ist Elektriker und möchte sein eigenes Geschäft für Autoradios eröffnen, will aber vorher in einem Anstellungsverhältnis arbeiten, um genug Geld für die Eröffnung seines eigenen Geschäfts anzusparen und praktische Erfahrung in einem verwandten Bereich zu sammeln.

Carmen ist ausgebildete Bürokauffrau und hat drei Jahre in diesem Beruf gearbeitet, bevor sie heiratete. Sie entschied, sich nach der Heirat ganz ihrer Familie zu widmen. Nun ist sie nach 15 Jahren aufgrund ihrer finanziellen Situation auf den Arbeitsmarkt zurückgekehrt, wobei ihr

bewusst war, dass sie einiges an Fachwissen aufholen muss, um wieder in ihrem Beruf zu arbeiten. Daher hat sie sich auch nach anderen Tätigkeiten umgesehen, wie etwa Verkäuferin, Immobilienmaklerin etc.

Alle Mitglieder der Gruppe waren bereits zuvor in der lokalen Entwicklungsagentur gewesen, so dass ihre Daten schon in der Datenbank des Zentrums erfasst wurden. José wollte von ihren Erfahrungen hören, die sie seit ihrem letzten Besuch in der Agentur gemacht hatten (Bewerbungsgespräche, Weiterbildung...) und ihnen dabei helfen, ihre Arbeitssuche zu verbessern.

Zu Beginn erklärte José das Konzept des Gesprächs und seine Dauer. Dann schlug er vor - da die Teilnehmenden einander noch nicht kannten - dass jeder von ihnen sich kurz vorstellte und erklärte, welche Art von Ausbildung er bzw. sie absolviert hat, welche Erfahrungen gesammelt wurden, welche Art von Arbeit gesucht und wie die Arbeitssuche gestaltet wurde. Dieser erste Gesprächsteil erfüllte mehrere Zwecke: Einerseits konnten die Teilnehmenden einander kennenlernen, wodurch sich die Atmosphäre im Raum entspannte. Andererseits mussten sie sich mündlich vorstellen und Auskünfte geben, was auch bei Bewerbungsgesprächen nützlich und erforderlich sein kann. Darüber hinaus diente dies als Übung für öffentliches Sprechen und förderte das aktive Zuhören der Kundinnen und Kunden und des Berufsberaters. Und schließlich war es José's Absicht, dass die Aktivitäten im Gruppengespräch den Erwartungen und Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden entsprechen. Er hatte nicht alle Teile des Gesprächs im Voraus geplant, um flexibler auf die Interessen der Kundinnen und Kunden eingehen zu können. José bat Inés, als erste ihre Situation zu schildern.

Inés erzählte, dass sie vor einem Monat ein Bewerbungsgespräch für eine Stelle als Hauslehrerin hatte. Das Unternehmen suchte nach Lehrerinnen und Lehrern für verschiedene Fächer (Englisch, Mathematik, Geschichte) und verschiedene Schulniveaus (Grundschule, Realschule, Gymnasium), um Kundinnen und Kunden zu Hause zu unterrichten. Deswegen waren Führerschein und eigenes Fahrzeug zwingende Voraussetzung für die Arbeit. Da Inés keines von beiden hat, kam sie nicht für die Stelle in Frage, obwohl ihre Ausbildung und Arbeitserfahrung passten.

José entschied, anhand von Inés' Fall einen extrem wichtigen Aspekt bei Bewerbungsgesprächen und Initiativbewerbungen zu verdeutlichen, und zwar mit Hilfe einer klei-

nen Übung, bei der Situationen oder Sachverhalte positiv dargestellt werden sollten, die bei der Bewerbung um eine Arbeitsstelle als Nachteil betrachtet werden könnten.

José erklärte kurz, wie es funktioniert. Er sagte, dass sie die Übung gemeinsam in der Gruppe für 10 bis 15 Minuten machen. Der Berater beschrieb eine Eigenschaft oder einen Umstand, der bzw. die die Chance auf Erhalt der Stelle verringern könnte, und die Teilnehmenden mussten die Eigenschaft oder den Umstand so umformulieren, dass die positiven Aspekte hervorgehoben wurden. Also sagte José „keine Berufserfahrung“, „zu jung für die Stelle“, „zu alt für die Stelle“, „verheiratet und Kinder“, „häufiger Arbeitswechsel“ und schließlich „kein eigenes Fahrzeug“ - den Sachverhalt, der zu dieser Übung angeregt hatte. Nun waren die Gruppenmitglieder an der Reihe, ihre Ideen vorzutragen, wie man mit Blick auf eine potentielle Arbeitsstelle die positiven Aspekte dieser Äußerungen herausstellen könnte. José erklärte ihnen, dass jeder ein paar Eigenschaften habe oder in einer persönlichen Situation leben kann, die für eine bestimmte Arbeit nicht ideal sind, und dass sie die positiven Seiten derselben betonen sollten, wenn ein Arbeitgeber in einem Bewerbungsgespräch danach fragt.

Nach dieser Übung bat José Alberto, fortzufahren und seine aktuelle Lage zu schildern. Er sagte, dass er sich - obwohl sie nicht befriedigend ist und er sich gern verändern würde - an die Arbeit im Metallwarengeschäft der Familie gewöhnt hat und immer weniger Zeit für die Suche nach anderen Arbeits- oder Weiterbildungsmöglichkeiten aufwendet. Außerdem wäre seine Familie sehr zufrieden mit seiner Arbeit im Geschäft. Wenn der Zeitpunkt käme, dass er seine Arbeit im Metallwarengeschäft beenden muss, um sich einer anderen Tätigkeit zu widmen, würde das sicher schwierig werden und möglicherweise zu einem Konflikt führen, befürchtete er. José meinte, dass man in Albertos Fall zwei Dinge getrennt voneinander in Betracht ziehen müsste. Einerseits aktiv die Arbeitssuche fortzusetzen und andererseits mit der familiären Situation umgehen.

In Bezug auf den ersten Aspekt sagte José, dass er versteht, dass man bequem wird und nicht mehr nach freien Stellen und aktuellen Weiterbildungsmöglichkeiten sucht. Obwohl Albertos Situation sich vom Rest der Gruppe unterschied, weil er ja in Arbeit war, zeigte sie doch, dass jeder in Untätigkeit verfallen kann, vor allem wenn man seit langem arbeitssuchend ist. Deswegen könnten José's

Empfehlungen zu Albertos Lage für alle Gruppenmitglieder hilfreich sein. Ein möglicher Weg zu vermeiden, dass man bei der Arbeitssuche in Desinteresse und Passivität verfällt, ist die „Agenda“. Einfach ausgedrückt geht es dabei um Organisation und Planung der Arbeitssuche. Man beginnt mit der Festlegung einer regelmäßigen Zeit für die systematische Arbeits- und Weiterbildungssuche - in Albertos Fall könnte dies ein bestimmter Wochentag sein. An diesem Wochentag müsste er dann immer nach der vorab festgelegten Routine vorgehen: Zum Beispiel Durchsicht der Online-Stellenportale, Suche nach Unternehmen für seine Initiativbewerbungen und Lesen der Neuigkeiten (Stipendien, Kurse) der Jobbörse der Fakultät, an der er studiert hat. Danach müsste er alle gefundenen freien Stellen und sonstigen Dinge von Interesse in seine Agenda schreiben. Weiterhin müsste er eine Planung erstellen, wie er diese Punkte weiterverfolgt (wenn er zum Beispiel ein Unternehmen gefunden hat, dem er seinen Lebenslauf zugehen lassen will, muss er organisieren, wann er dies tut; wenn er eine Anzeige für einen interessanten Kurs gesehen hat, muss er planen, wann er seine Anmeldung abschickt bzw. die erforderlichen Unterlagen zusammenstellt etc.).

Mit Blick auf die zweite Fragestellung nutzte José die Gelegenheit über Durchsetzungsvermögen zu sprechen. Er erläuterte, dass Durchsetzungsvermögen eine Eigenschaft ist, die es Menschen ermöglicht, ihre eigenen Interessen durchzusetzen, ohne Angst eine bestimmte Haltung einzunehmen und ihre eigenen Rechte zu formulieren, ohne die Rechte anderer in Abrede zu stellen. Eine bestimmte bzw. durchsetzungsfreudige Person kommuniziert offen, direkt, ehrlich und angemessen. Sie hat eine klare Vorstellung von dem, was sie will und versucht, dies auch durchzusetzen. José betont, dass es sehr wichtig ist, in allen Lebensbereichen eine bestimmte Haltung einzunehmen, insbesondere in Verbindung mit Arbeitsbelangen. Daher muss Alberto sich seiner Situation mit Bestimmtheit stellen. José riet ihm, damit direkt und in der Praxis zu beginnen und nicht auf irgendeine Gelegenheit zu warten, um seiner Familie zu sagen, dass er nicht auf Dauer im Geschäft seines Vaters arbeiten will. Er ermutigte Alberto, ab sofort aufrichtig zu seiner Familie zu sein und ihnen mitzuteilen, dass er lieber einer Arbeit nachgehen würde, die seiner Ausbildung entspricht.

José erläuterte einige Strategien, wie man bestimmte Aussagen effektiver machen kann:

- › Ein positives und realistisches Konzept von sich selbst haben
- › Das Gespräch planen: Wissen, was man sagen will, wie man es sagen will, was man antworten will und was man dem Gesprächspartner mitteilen will; wissen, welchen Inhalt und welchen Zweck diese Mitteilung haben soll
- › Höflich sein, den Standpunkt der Anderen berücksichtigen
- › Keine Drohungen formulieren; wenn man Drohungen einsetzt, schwindet die erforderliche Glaubwürdigkeit und Kooperationsfähigkeit.
- › Wenn nötig auch Niederlagen akzeptieren; Bestimmtheit kann auch zur Folge haben, dass man Fehler eingestehen und die Verantwortung dafür übernehmen muss.

Als Nächster erklärte Raúl den andern Gruppenmitgliedern seine Situation. Er sagte, dass er gern ein eigenes Autoradiogeschäft eröffnen würde, vorher aber noch praktische Erfahrungen sammeln und lernen möchte, wie andere Fachleute in diesem Bereich arbeiten. In der Zwischenzeit nutzt Raúl seine Zeit dafür, die erforderlichen Schritte für die Eröffnung seines Geschäfts in Erfahrung zu bringen, einen geeigneten Standort zu suchen und weitere Informationen zum Thema zu sammeln. Jetzt fragte Alberto, ob er etwas dazu sagen dürfte. Er erklärte Raúl, dass er persönlich einen Ladenbesitzer aus seiner Nachbarschaft kennt. Das Geschäft wäre zwar nicht genau aus der Branche, in der Raúl arbeiten möchte, aber sicher könnte Raúl dort ähnliche Arbeitserfahrung erlernen, die ihm möglicherweise nutzen. Er sagte, dass man dort zwar im Moment niemanden einstellen wolle, aber wenn Raúls Hauptinteresse wäre, die Arbeitsabläufe kennenzulernen, könnte man ihm vielleicht eine - wenn auch nicht sehr gut bezahlte - Teilzeitstelle anbieten. Und falls auch das nicht möglich wäre, könnte er immer dort hingehen und Fragen zu den administrativen oder sonst interessanten Aspekten des Geschäfts stellen. Alberto gab Raúl die Kontaktdaten seines Bekannten und sagte ihm, dass er seinem Bekannten zuvor Bescheid geben wolle.

José ließ die beiden die Informationen austauschen und bezog dann die anderen Gruppenmitglieder in das Geschehene ein. Er erklärte, dass man so etwas als „Networking“ bezeichnet und dass es dabei darum geht, ein Netzwerk aus Kontakten aufzubauen und zu pflegen, die einen positiven Einfluss auf ihr Berufsleben bzw. ihre Arbeitssuche haben können. Viele Menschen finden durch direkte oder indirekte persönliche Kontakte eine Stelle. Viele Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stellen lieber jemanden ein, den sie bereits kennen oder der ihnen von einem Mitarbeitenden empfohlen wurde. Deswegen ist es äußerst wichtig, die sozialen Kontakte und Beziehungen zu stärken sowie eine Liste mit potentiellen Kontakten zu erstellen, denen man vielleicht in gleicher Weise beruflich weiterhelfen kann. José betonte, dass es sehr wichtig ist, erreichbar und verfügbar zu sein, damit man einfacher von Anderen gefunden und kontaktiert werden kann.

Als Letzte stellte nun Carmen ihren Fall vor. Sie berichtete, dass sie bislang noch zu keinem Bewerbungsgespräch eingeladen war, aber für die nächste Woche eines für eine Stelle als Verkäuferin in einem Einkaufszentrum hätte. Sie sagte, dass sie sich unvorbereitet fühlt, weil sie keine passende Ausbildung hätte. Daher wäre sie vor allem mit der Erwartung zu diesem Beratungstermin gekommen, dass ihr der Berater vielleicht ein paar Tipps gibt, wie sie mit dieser Situation umgehen kann.

José nutzte die Anwesenheit der anderen Arbeitssuchenden und schlug ein Rollenspiel vor, um auf Carmens Anliegen einzugehen. Er bat die Teilnehmenden, im Rollenspiel ein Bewerbungsgespräch nachzustellen, in dem Carmen die Kandidatin für die freie Stelle und Inés die Gesprächspartnerin der Arbeitgeberseite darstellt, weil Letztere ja vor Kurzem ein Bewerbungsgespräch hatte. José und die beiden anderen Gruppenmitglieder sollten eine Beobachterrolle einnehmen und Carmen nach dem Rollenspiel Feedback geben.

Danach beendete José die Gruppensitzung, indem er die besprochenen Themen nochmals kurz darlegte, Schlussfolgerungen zog und fragte, ob die Teilnehmenden noch Fragen hätten oder eine abschließende Anmerkung machen wollten. Da keiner der Teilnehmenden etwas hinzuzufügen hatte, bat José sie um ihre kurze Beurteilung der Sitzung und ihre Meinung – insbesondere zu der Frage, ob sie es hilfreich, angenehm oder unangenehm fanden, vor anderen Kundinnen bzw. Kunden über ihre persönliche Lage zu sprechen, und ob sie bereit wären, erneut an einem solchen Gruppentermin teilzunehmen, oder lieber einen Einzeltermin hätten.

Alle vier Gruppenmitglieder sagten, dass sie die Sitzung produktiv fanden sowie Antworten erhalten und Lösungen gefunden hatten. Alle waren bereit, wieder an einem solchen Gespräch teilzunehmen.

## Schlussfolgerungen

Nach dem Gruppentermin dachte José darüber nach, wie er das Gespräch gestaltet hatte sowie über die Ereignisse in der lokalen Entwicklungsagentur während der letzten Wochen, die der Grund für diese Situation waren.

Die Berufsberater hatten mit dem Leiter der lokalen Entwicklungsbehörde vereinbart, probeweise für einen Monat Gruppengespräche zu organisieren. Innerhalb dieses Zeitrahmens sollte man zu einer Entscheidung gelangen, ob dieser Ansatz mit dem Anspruch vereinbar ist, eine hohe Qualität in der Beratung sicherzustellen.



# WER STEHT HINTER GUIDE?

GUIDE wurde durch das MetropolisNet und sein Netzwerk umgesetzt. Das MetropolisNet besteht aus Organisationen, die in Metropolregionen aktiv sind, um soziale Integration, Beschäftigung und Stadtentwicklung zu fördern.

MetropolisNet EEIG

[www.metropolisnet.eu](http://www.metropolisnet.eu)

Guide! Kontakt in Österreich

[www.zsi.at](http://www.zsi.at)

Zentrum für Soziale Innovation  
Linke Wienzeile 246  
1150 Wien

Tel: 0043-1-4950442

Fax: 0043-1-4950442-40

Geschäftsführer

Mag. Wolfgang Michalek

[michalek@zsi.at](mailto:michalek@zsi.at)

Ansprechpartnerin

Mag. Katharina Handler

[handler@zsi.at](mailto:handler@zsi.at)

*Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angabe.*