

## ANSPRUCHSVOLLE ARBEITSSITUATIONEN

# RAV-Personalberatende motivieren – aber wie?

Daniel Held

*Die Erwartungen an RAV-Personalberatende sind hoch und oft schwer zu erfüllen. Der Spagat zwischen Beratung und Sanktion, passive Stellensuchende, hohe Dossierzahlen sind nur einige der mannigfachen Hürden. Trotzdem: Eine starke Motivation für die anspruchsvolle Tätigkeit lässt sich aufbauen.*

Fragt man neu eintretende RAV-Personalberatende nach ihrer Motivationsquelle, so hört man meist: Ich will den Menschen bei der Lösung ihrer Probleme helfen. Die Personalberatenden beginnen ihre Arbeit mit hohen Erwartungen und viel Idealismus. Bald jedoch landen sie unsanft auf dem Boden der Realität:

- Sie wollen beraten, müssen aber sanktionieren.
- Sie möchten allen Menschen helfen, auch jenen, die diese Hilfe ablehnen.
- Sie haben klare Vorstellungen davon, wie qualitativ hochwertige Betreuung aussehen müsste, stossen aber ständig an die vom System vorgegebenen Grenzen.

Es gelingt daher nicht immer, die anfängliche Begeisterung auf Dauer aufrechtzuerhalten.

## MOTIVATION HAT VIELE QUELLEN

Neuere Theorien verfeinern die Ansätze von Maslow (Hierarchie der Bedürfnisse) und Herzberg (Bedeutung des Verhältnisses zwischen inneren, tätigkeitsbezogenen Faktoren und äusseren, umgebungsbedingten Faktoren). Wichtig sind dabei insbesondere folgende Erkenntnisse:

- Es ist nicht möglich, jemanden «an sich» zu motivieren. Vielmehr gilt es, Bedingungen zu schaffen, welche die Eigenmotivation aktivieren.
- Es gibt zwar gewisse allgemeine Motiva-

tionsfaktoren, die individuellen Unterschiede sind jedoch gross. Sie hängen von der Arbeitsweise und den Werten der einzelnen Menschen ab.

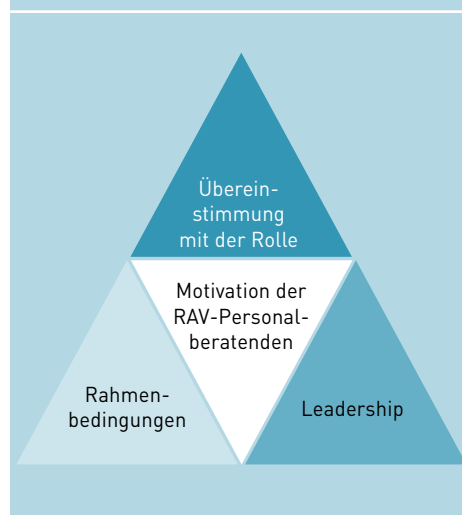
- Die Arbeitsmotivation bzw. das Engagement ergibt sich aus stimulierenden Faktoren (Sinn der Arbeit, Interesse an der Tätigkeit, Selbständigkeit, Verantwortung, Anerkennung) sowie aus der Neutralisierung von Umweltfaktoren, die diese Motivation oft zunichte machen (problematische Beziehungen, ungerechte Behandlung, Missmanagement, Inkompetenz usw.).

Motivation ist dann gegeben, wenn die Werte und Aktivitäten auf drei Ebenen übereinstimmen und eine Einheit bilden (siehe Abbildung). Erstens müssen die Werte der Mitarbeitenden weitgehend jenen der Organisation entsprechen. Zweitens müssen die Managementsysteme möglichst günstige Voraussetzungen schaffen, damit sich die Mitarbeitenden entfalten und einbringen können. Diese müssen Gelegenheit haben, für die zu erzielenden Ergebnisse Verantwortung zu übernehmen. Sie müssen sich gerecht behandelt und anerkannt fühlen. Drittens schliesslich muss das Qualitätsmanagement glaubhaft und authentisch sein. Es muss den Mitarbeitenden einen echten Nutzen bringen, damit sie über mögliche Widersprüche hinwegsehen und Frustrationen überwinden können und vor allem das Gefühl haben, im Beruf und im Leben weiterzukommen. Wie kann diese Übereinstimmung erzielt werden? Anhand von drei Situationen, die bei der täglichen Arbeit häufig Probleme bereiten, soll diese Frage beantwortet werden.

## DER TÄGLICHE ZWIESPALT

Der Zwiespalt zwischen Beratung und Sanktion ist für viele Beratende ein Hauptproblem bei ihrer täglichen Arbeit. Allein der Gedanke an Sanktionen bereitet vielen Beratenden tiefes Unbehagen. Das muss aber nicht sein. Sanktionen sind selbstver-

### Die Motivation der RAV-Personalberatenden und ihre Dimensionen



ständig kein Ziel an sich. Sie sind jedoch notwendig, um der übrigen Arbeit einen Sinn zu verleihen. Sie bereiten Probleme, wenn sie im Widerspruch zu den Werten der Beratenden stehen oder wenn diese Angst davor haben, sie anzuwenden. Dieses Unbehagen lässt sich mildern, wenn sich die Beratenden vor Augen halten, dass Sanktionen nur bei Nichteinhaltung der Spielregeln verhängt werden. Diese Spielregeln müssen gleich zu Beginn fixiert und erklärt werden; es muss sichergestellt sein, dass die Regeln verstanden wurden und ihre Nichtverhandelbarkeit akzeptiert wurde. So können Sanktionen einen äusserst hilfreichen Rahmen bilden. Sie repräsentieren das «passive System». Nachdem dieses einmal festgelegt wurde, kann man sich darauf stützen und sich voll auf den Beziehungsaufbau und die Beratung konzentrieren und dadurch die Ressourcen der Stellensuchenden aktivieren («aktives System»).

#### **KLARE ABMACHUNGEN UND SPIELREGELN**

Die oberste Führungsebene hat sinnvolle Rahmenbedingungen und Spielregeln vorzugeben und dafür zu sorgen, dass diese von den Betroffenen akzeptiert werden. Aber auch die Teamleitung spielt eine wichtige Rolle. Ihre Aufgabe ist es, den Beratenden zu helfen, das passive System zu verstehen und zu ihrem Vorteil zu nutzen. So werden sie es nicht mehr als Korsett oder Einmischung empfinden, sondern ihre gesamte Energie für die eigentliche Arbeit aufwenden können.

Es handelt sich um den Kern der Beratungstätigkeit. Die Aufgabe ist per definitionem schwierig: Die Stellensuchenden sollten möglichst rasch vermittelt werden, und dies an die passende Stelle.

Natürlich hat man es in einem RAV oft mit Klientinnen und Klienten zu tun, die noch andere Sorgen als die Stellensuche haben. In dieser Situation muss man akzeptieren, dass man nicht alle Probleme allein lösen kann. Zumindest aber kann man einen entscheidenden Beitrag leisten. Unterstützung bieten verschiedene Diagnose-Tools, die möglichst früh eingesetzt werden sollten, um rasch zu erkennen, wo die eigentlichen Probleme liegen. Dann gilt es, diese offen zu diskutieren und einen «Vertrag» mit der

Klientin bzw. dem Klienten zu schliessen. Es braucht aber auch geeignete Ressourcen und Fachstellen, wenn nach der Diagnose Massnahmen erforderlich sind, welche die Kompetenzen der Beratenden übersteigen. Die Hauptaufgabe der Vorgesetzten besteht darin, den Beratenden ihre Erfahrung zur Verfügung zu stellen und sie beim Erwerb der Kompetenzen zu unterstützen, welche sie zur Bewältigung der oft sehr anspruchsvollen Arbeitssituationen benötigen.

#### **QUALITÄT SICHERN**

Mit knappen Mitteln optimale Ergebnisse zu erzielen ist nie einfach. Vor ebendieser Herausforderung stehen jedoch alle wirtschaftlichen Akteurinnen und Akteure. In dieser Hinsicht ist entscheidend, aus welchem Blickwinkel sie die Situation betrachten. Empfinden sie die Ressourcenknappheit ausschliesslich als negativ und demotivierend, wird der Druck rasch unerträglich. Verstehen sie diese jedoch als Anforderung, gewohnte Verhaltensweisen in Frage zu stellen, Neuerungen zu entwickeln und nach effizienteren Methoden zu suchen, so ist die Auswirkung auf die Motivation ganz anders.

Der Leitung der Organisation kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, wobei nicht nur die Massnahmen selbst entscheidend sind, sondern auch die Art, wie diese wahrgenommen werden: Schafft das Management einen herausfordernden, gerechten Rahmen? Zeigt es echten Willen zur Verbesserung der Prozesse? Wird der Sinn von Neuerungen richtig vermittelt? Werden alle Beteiligten in die Verbesserungsmassnahmen einbezogen?

Auch die Teamleiterinnen und -leiter spielen eine wichtige Rolle. Sie sollten mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie ihre Mitarbeitenden tatkräftig bei der Entwicklung neuer Lösungen unterstützen.

#### **BEZIEHUNGEN STATT BÜROKRATIE**

Worum geht es also bei der «Motivation»? RAV-Personalberatende sind motiviert, wenn sie in den Leistungen der Arbeitslosenversicherung und der Betreuung der Arbeitssuchenden ein lebendiges System und keinen bürokratischen Prozess sehen. Es geht folglich darum, eine echte Partner-

schaft zwischen den Beteiligten aufzubauen, bevor die eigentliche Arbeit in Angriff genommen wird. Entscheidend sind die Haltung der Einzelnen, ihr Herangehen an die Probleme und an Lebenssituationen im Allgemeinen, vor allem aber die Art, wie sie mit anderen arbeiten.

Die optimale Situation könnte wie folgt aussehen: Die RAV-Personalberatenden stützen sich auf die passiven Systeme, um aktiv Beziehungen zu den Stellensuchenden und den anderen Partnerinnen und Partnern aufzubauen. Die Teamleitung unterstützt sie dabei und hilft den Mitarbeitenden, Zwänge in Entwicklungschancen umzuwandeln. Die zentrale Leitung achtet bei der Konzeption und Umsetzung der Systeme verstärkt darauf, die Mitwirkenden und deren Sichtweise einzubeziehen, um ein partnerschaftliches Netz aufzubauen.

Das Knüpfen von Beziehungen und Partnerschaften ist erlernbar. Es gibt Methoden dafür. Wir müssen diesem Aspekt der Arbeit lediglich den Stellenwert beimessen, den er verdient.

---

**Daniel Held**, Doktor der Wirtschaftswissenschaft, ist Gründer und Leiter von PI Management, einem Fachbüro für Führungsentwicklung und Change Management. Er lehrt auch Personalmanagement an Universitäten und Fachhochschulen. Adresse: PI Management, route de Lavaux 4, 1095 Lutry, [dheld@piman.ch](mailto:dheld@piman.ch)  
Weitere Informationen: [www.piman.ch](http://www.piman.ch)  
Übersetzung: AHA Translations