

JOURNAL

Berufsverband für Coaching,
Supervision und Organisationsberatung

Jubiläumsausgabe

THEMA

Arbeitsintegration

50 Jahre bso –
Geschichte und
Weggefährten

Wirkung
im Wandel,
Beratung
für morgen.

Auflage

1800 Expl.

Herausgeber

Berufsverband für Coaching, Supervision
und Organisationsberatung bso
Tägerhardring 8, CH-5436 Würenlos

ISSN 2813-2009 (Print)

ISSN 2813-2017 (Online)

Redaktionskommission

Heike Osenger
Christian Ruosch
Alina Vollmer
Silke Ziegler

Redaktionsleitung

Riccardo Turla
www.turlesque.ch

Fotos

Malu Barben

Layout und Druck

rubmedia, CH-3098 Köniz

Administration / Inserate

Tel. +41 56 552 07 63

E-Mail: info@bso.ch

3 **GRUSSWORT**

4 **EDITORIAL**

THEMA

- 5 **Den eigenen Platz wiederfinden**
Die Rolle der Beratung in der beruflichen
(Re-)Integration
Matthias Tomaske

- 9 **Wie KI den Arbeitsmarkt beeinflusst**
Chancen und Grenzen für die Arbeitsintegration
Mathias Z. Bühler

- 13 **Systeme in Bewegung**
Arbeitsintegration zwischen Dynamik
und Nachhaltigkeit
Nadine Waldvogel-Benz, Anita Venosta

- 17 **Die unsichtbare Kunst der
Arbeitsintegration**
Wie Job-Coaches zwischen Mensch, System
und Gesellschaft vermitteln
Angelica Moser

- 19 **Es beginnt schon in der Ausbildung
der Fachleute**
Coaching ermöglicht nachhaltige Arbeitsintegration
Mike Lüscher und Dr. Robert Wegener

24 **LITERATUR**

26 **MARKT**

GASTBEITRAG

- 33 **Beziehungsgestaltung im Coaching –
Begegnung statt Behandlung**
Das dialogische Prinzip nach Martin Buber
Prof. Dr. Volker Kiel

38 **DIE GESCHICHTE**

46 **DIE WEGGEFÄHRTEN**

55 **DIE GRUSSBOTSCHAFTEN**

Es beginnt schon in der Ausbildung der Fachleute

Coaching ermöglicht nachhaltige Arbeitsintegration

Es beginnt nicht mit der Stellenzusage, ob eine Arbeitsintegration nachhaltig ist, sondern mit der Ausbildung der Fachpersonen. Wenn angehende Berater:innen von Stellensuchenden lernen, Wirkfaktoren zu verstehen, Coachingprozesse professionell zu gestalten und Wirkung kritisch zu evaluieren, wird Nachhaltigkeit mehr als ein Schlagwort. Sie wird zu einer fachlich gestaltbaren Realität – zum Nutzen der stellensuchenden Menschen und der Gesellschaft.

Mike Lüscher und Dr. Robert Wegener

Nachhaltige Wiedereingliederung gilt als ein wichtiges Ziel arbeitsmarktlicher Massnahmen. Doch was genau damit gemeint ist, bleibt oft unklar. Wird Nachhaltigkeit an Stellenantritt und Massnahmenabschluss gemessen, verfehlt sie ihren Kern: die langfristige Stabilität beruflicher Teilhabe. Daraus ergibt sich ein klarer Auftrag an Ausbildungsinstitute – sie müssen angehende Berater:innen befähigen, Integrationsprozesse nicht nur zu begleiten, sondern fachlich professionell und wirksam zu steuern. Das bedingt mitunter auch die Fähigkeit zur kriti-

schen Reflexion der eigenen Arbeit als Berater:in im Praxisfeld der Arbeitsintegration.

Nachhaltigkeit ist ein Verlauf, kein Ereignis

Aus der Praxis der Arbeitsintegration zeigt sich immer wieder: Integration scheitert selten am fehlenden Willen der stellensuchenden Personen, sondern an Überforderung oder unzureichender Selbstregulation. Nachhaltig ist berufliche Wiederein-



gliederung dann, wenn Menschen langfristig arbeitsfähig bleiben, ohne erneut in Erschöpfung oder Rückfälle zu geraten. Dazu braucht es nicht die Abwesenheit von Stress, sondern die Fähigkeit, mit Stress so umzugehen, dass psychische und körperliche Belastbarkeit und Gesundheit erhalten bleiben, und zwar auch in anspruchsvollen beruflichen Situationen.

Gelingende Selbststeuerung, wirksame Emotionsregulation und ein realistischer Umgang mit den eigenen Grenzen stellen damit zentrale Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Arbeitsintegration dar. Fähigkeiten, die zugleich nicht automatisch mit einer Stellenplatzierung entstehen. Sie müssen im Coaching vielmehr gezielt adressiert, aufgebaut und im Alltag stabilisiert werden. Dies erfordert eine strukturierte Begleitung der Stellensuchenden in Form von Trainingsplänen, die in Zusammenarbeit mit therapeutischen Fachpersonen entwickelt und im realen Lebens- und Arbeitskontext eingeübt werden. Ergänzend ist es bei Bedarf notwendig, Strategien zur Emotionsregulation im Sinne einer Psychoedukation zu vermitteln, um Verständnis, Eigenverantwortung und nachhaltige Selbststeuerung zu fördern und zu ermöglichen.

Und genau hier beginnt ein zentraler Bildungsauftrag, dem Ausbildungsinstitute noch zu wenig Rechnung tragen.

Coaching als Beratungsformat, um nachhaltige Arbeitsintegration zu ermöglichen

Ein tragfähiger Rahmen, um nachhaltige Arbeitsintegration zu ermöglichen, bietet Coaching als prozessorientiertes Beratungsformat. Dabei ist

Bestehend: CAS Coaching in der Arbeitsintegration HSA FHNW

Neu: DAS Job Coaching & Inklusion HSA FHNW | HSLU – Soziale Arbeit

Der **CAS Coaching in der Arbeitsintegration HSA FHNW** qualifiziert Fachpersonen, Integrationsprozesse im Arbeitsmarkt wirksam und nachhaltig zu steuern. Im Zentrum stehen die professionelle Steuerung von Coachingprozessen, die Förderung von Selbstregulation, der Umgang mit Belastung und Veränderung sowie die fundierte Hypothesenbildung und Evaluation in der Arbeit mit stellensuchenden Menschen.

Coaching keine lose Sammlung von Methoden, sondern professionelle Prozesssteuerung orientiert an den Wirkfaktoren Kontakt, Kontrakt, Hypothese, Intervention und Evaluation. Ziele von Coaching ist einerseits die Förderung von erfolgreicher Selbststeuerung und selbstkongruentem Handeln sowie andererseits die Ausrichtung auf realistische Leistungsziele und deren nachhaltige Erreichung (vgl. Wegener 2023).

Diese Logik der Steuerung eines Beratungsprozesses ist dabei auch für die Gestaltung nachhaltiger Arbeitsintegrationsprozesse zentral. Nachhaltigkeit entsteht nämlich dort, wo Integrationsprozesse nicht zufällig verlaufen, sondern entlang fachlicher Hypothesen, klarer Zielvereinbarungen und kontinuierlicher Rückkoppelung gestaltet werden. Coaching ermöglicht damit, individuelle Belastbarkeit, Motivation, Arbeitsmarktanforderungen und psychosoziale Faktoren systematisch miteinander zu verbinden – und Interventionen laufend dem vorhandenen Unterstützungsbedarf der Stellensuchenden anzupassen.

Der blinde Fleck in der Ausbildung

In vielen Ausbildungsprogrammen für Job-Coachinnen und -Coaches und Integrationsfachpersonen wird Nachhaltigkeit zwar als Ziel genannt, aber nicht operationalisiert. Vermittelt werden vor allem Instrumente der Stellensuche, Bewerbungsstrategien oder arbeitsrechtliche Grundlagen. Weit weniger systematisch werden jedoch psychologisches Wissen und Fähigkeiten zu Stress- und Emotionsregulation sowie Veränderungsprozessen sowie Kompetenzen in der Hypothesenbildung oder zur Prozess- und Wirkungsevaluation vermittelt. Auch die Rolle in der

Auf dieser Grundlage verbindet der neue **DAS Job Coaching & Inklusion HSA FHNW | HSLU – Soziale Arbeit** zwei spezialisierte CAS-Programme – *Coaching in der Arbeitsintegration* (HSA FHNW) und *Supported Employment* (HSLU SA) – zu einem integrativen Weiterbildungsangebot. Ziel dieses ist es, Job-Coachinnen und -Coaches und Integrationsfachpersonen dazu zu befähigen, komplexe Integrationsprozesse fachlich fundiert, personenzentriert und arbeitsmarktnah zu gestalten.

Weitere Informationen:

<https://coaching-studies.ch/coaching-in-der-arbeitsintegration/>



Mike Lüscher

Leiter Coaching & berufliche Integration bei DASCOACHINGHAUS. Coach/Supervisor bso mit langjähriger Erfahrung in der Begleitung von Stellensuchenden und der Entwicklung nachhaltiger Integrationsprozesse. Dozent u. a. im CAS Coaching in der Arbeitsintegration HSA FHNW.
E-Mail: mike.luescher@dascoachinghaus.ch



Dr. Robert Wegener

Geschäftsführender Inhaber von DASCOACHINGHAUS. Coach, Supervisor und Organisationsberater bso, Dozent für Coaching, Leiter CAS Coaching in der Arbeitsintegration HSA FHNW und Co-Leiter des DAS Job Coaching & Inklusion HSA FHNW | HSLU – Soziale Arbeit.
E-Mail: robert.wegener@dascoachinghaus.ch

Verbesserung von Selbststeuerung der Stellensuchenden wird zu wenig konsequent thematisiert, obschon dies für das Lernen der Klient:innen ganz zentral ist.

Ohne dieses Fundament bleibt Nachhaltigkeit in der Arbeitsintegration aber eine wohlklingende, jedoch fachlich leere Hülse. Beratende können dann auch kaum einschätzen, ob eine Massnahme tatsächlich zur langfristigen Stabilisierung beiträgt oder lediglich kurzfristige Aktivierung erzeugt.

Nachhaltigkeit messen und lehren

Nachhaltige Arbeitsintegration lässt sich nur dann in der Ausbildung verankern, wenn sie in Fallverläufen sichtbar gemacht wird. Neben formalen Indikatoren wie Erwerbsstatus sind Prozessdimensionen zu berücksichtigen: Entwicklung von Selbstwirksamkeit, Umgang mit Belastungen, Passung zwischen Arbeitsplatzanforderungen und individueller Belastbarkeit, Rückfallrisiken sowie die schrittweise Reduktion externer Unterstützung. Die im Coaching üblichen Evaluationsformen – wie etwa regelmässige Standortbestimmungen, Skalierungen oder Reflexion der Zielerrei-

chung – bieten dafür praktikable Instrumente. Sie ermöglichen es, Nachhaltigkeit als lern- und steuerbare Grösse in die Ausbildung zu integrieren.

Nachhaltige Integration ist klar kosteneffizienter

Arbeitsmarktliche Integrationsangebote werden überwiegend mit öffentlichen Mitteln finanziert. Kurzfristige Platzierungen mit hohen Rückfallquoten erzeugen erhebliche Folgekosten für die Sozialversicherungen und die Gesellschaft insgesamt. Nachhaltige Integration erfordert zwar deutlich mehr fachliche Kompetenz und professionelle Steuerung – ist aber langfristig klar kosteneffizienter. Ausbildungsinstitute tragen damit eine politische Mitverantwortung: Sie entscheiden mit darüber, ob öffentliche Gelder in kurzfristige Aktivierung oder in nachhaltige Teilhabe investiert werden.

Literatur

- Wegener, R. (2023). Coaching in der Arbeitsintegration – Ein Praxisfeld mit grossem Potenzial. Hochschule für Soziale Arbeit FHNW.

