



Coaching in der Arbeitsintegration

Ein Praxisfeld mit grossem Potenzial

von Robert Wegener

Coaching als Beratungsformat unterstützt Menschen dabei, ihr berufliches Potenzial zur Entfaltung zu bringen. Handlungserfolg und persönliche Zufriedenheit sind das Ziel. Coaches sind aus diesem Grund bestrebt, Menschen dazu zu befähigen, sich und ihr Handeln bezogen auf ihre Ziele erfolgreich auszurichten und ihre Selbststeuerung zu verbessern.

Was bedeutet nun Coaching im Praxisfeld der Arbeitsintegration? Die Beantwortung dieser Frage ist wichtig, da der Begriff Coaching in der Arbeitsintegration häufig Anwendung findet. Zugleich werden entsprechende Angebote – gerahmt beispielsweise als Job Coaching – dem Anspruch von Coaching oft nicht gerecht. Gerade in der Begleitung von stellensuchenden Menschen in schwierigen Ausgangslagen hätte aber Coaching ein grosses Potenzial. Der aktuelle Fachkräftemangel unterstreicht dies insofern, als dass dieser einerseits dazu beiträgt, dass die Arbeitslosenzahlen sinken, Menschen aber, die gegenwärtig keine Stelle finden, auf sehr hochwertige Begleitung und Beratung angewiesen sind.

Im vorliegenden Beitrag geht es um die Beantwortung der Frage, was Coaching in der Arbeitsintegration konkret bedeutet. Wäre in den vorhandenen Angeboten mehr Coaching drin – so die zentrale These dieses Beitrags –, würde die Wirksamkeit, Qualität und auch Professionalität des Beratungsfelds Arbeitsintegration deutlich erhöht. Dies erscheint notwendig, unter anderem, weil viel Geld in entsprechende Dienstleistungen fliesst, oftmals finanziert von der öffentlichen Hand. Und nicht zuletzt würden auch die Empfänger:innen solcher Massnahmen sehr davon profitieren, je schwieriger ihre Ausgangslagen, umso mehr.

Coaching als aktivierende Beratung

Als inhaltliches Fundament dieses Beitrags wird im Folgenden ein Einblick in den Kern von Coaching gegeben. Dazu werden nun drei für Coaching zentrale Merkmale beschrieben (vgl. Wegener 2022):

Coaching als Beratungsformat, das Leistungsprozesse adressiert

Erstens handelt es sich bei Coaching nicht um eine Beratungsmethode, sondern um ein Beratungsformat. Ein wesentliches Merkmal dieses Beratungsformats ist es, dass es den Unterschied von «Erfolg vs. Nicht-Erfolg» prozessiert. Im Vergleich dazu geht es in der Psychotherapie um den Unterschied von «psychisch gesund vs. psychisch krank». Coaching wird also in Anspruch genommen, wenn jemand in etwas Bestimmtem erfolgreicher werden möchte, z. B. im Führen von Mitarbeitenden oder Teams, oder eben, im Finden einer passenden Arbeitsstelle. Coaching hat also im Vergleich zu anderen Beratungsformaten erfolgreiches Handeln und Leistungsprozesse zum Gegenstand. Eine passende Arbeitsstelle zu finden, ist je nach Ausgangslage ein durchaus anspruchsvolles Unterfangen. Das ist auch die Begründung dafür, wieso es gerechtfertigt sein kann, ein Coaching dafür in Anspruch zu nehmen – ähnlich wie Spitzensportler:innen es tun hinsichtlich der von ihnen beabsichtigten sportlichen Leistungen (vgl. z. B. Wegener 2016).

Coaching als Beratungsformat, das auf Augenhöhe und Selbststeuerung setzt

Ein zweites Merkmal von Coaching ist, dass es sich um «Beratung auf Augenhöhe» handelt. Coaches handeln als Expert:innen für die Gestaltung von Coachingprozessen. Die Klient:innen sind die Expert:innen für ihr eigenes Leben. Aus diesem Anspruch lassen sich eine Vielzahl methodischer Prinzipien ableiten. Eines davon lautet, dass Coaches ihren Klient:innen grundsätzlich keine Ratschläge erteilen oder diese gar auffordern, etwas Bestimmtes zu tun. Vielmehr werden Menschen in einem Coaching darin unterstützt, selbstbestimmt und eigenständig Lösungen für Probleme zu finden und Ziele eigenverantwortlich zu erreichen. Unabhängigkeit wird so über den Coachingprozess hinaus gefördert. Das geschieht z. B. durch geschickt gestellte Fragen, die den Klient:innen die notwendigen Impulse geben und bei ihnen Prozesse anstossen, die zu neuen Denk- und Handlungsoptionen führen. Wenn Coaches den Klient:innen ihre Expertisen zu einem bestimmten Thema zur Verfügung stellen, was je nach Situation sinnvoll sein kann, dann werden diese immer gerahmt als Angebote und Annahmen der coachenden Person. Also genau so, dass Augenhöhe und Selbstbestimmung gewahrt und Asymmetrien – im Sinn von Coaches als Expert:innen für das Leben der Klient:innen – bewusst verhindert werden. Das bringt mit sich, dass Klient:innen Vorschläge und Hypothesen der Coaches immer auch ohne Gesichtsverlust ablehnen können. Ziel ist ja die Stärkung der Klient:innen durch die Konstruktion nützlicher Denk- und Handlungsperspektiven, die in Bezug auf ihre Selbststeuerung einen Unterschied machen.

Coaching als Beratungsformat, das Selbstkongruenz fördert

Ein drittes Merkmal von Coaching ist, dass es Menschen hilft, Leistungs- und Handlungsziele zu erreichen, die selbstkongruent sind. Das heisst Ziele, die mit den Bedürfnissen, Werten und Vorstellungen der Klient:innen übereinstimmen. Das kann gerade in «verschriebenen» Coachings anspruchsvoll sein.

David Peterson, der ehemalige Verantwortliche für Executive Coaching und Leadership bei Google, sagte in einem Workshop einmal, dass er gern folgende Fragen stellt, um zu klären, worum es seinen Klient:innen wirklich geht: «Woran möchten Sie heute arbeiten? ... Und woran möchten Sie heute arbeiten?» Damit macht Peterson deutlich, dass in vielen Coachings nicht an den Themen gearbeitet wird, die für die Klient:innen von Bedeutung sind, sondern die aufgesetzt oder von anderen verordnet wurden. Wirksame Zusammenarbeit im Coaching setzt aber voraus, dass Klient:innen für die Themen, an denen sie arbeiten, auch wirklich motiviert sind.

Damit Selbstkongruenz möglich wird – auch in Zwangskontexten –, gilt es, eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient:in zu etablieren, die eine offene und vertrauensvolle Kommunikation mit sich bringt. Darauf aufbauend, gilt es zu klären, was die nutzbaren Spielräume in den teils vorgegebenen Coachingaufträgen sind und wie es – z. B. unterstützt durch entsprechende Coachingtechniken wie dem «Goal-Alignment» – gelingen kann, Motivation für ein Coachingthema freizusetzen, die auf den ersten Blick nicht erkennbar ist. Für die Förderung von Selbstkongruenz ist es zentral, dass die vorhandenen Interessen der Klient:innen, für die sich ein entsprechender Einsatz lohnt, aufgedeckt werden. Dabei ist Abstand zu nehmen von Coachingaufträgen, die gegen die Interessen oder Möglichkeiten der Klient:innen laufen, gegebenenfalls verbunden mit einer klärenden Rücksprache mit der Auftraggeberschaft. Denn das Credo von Coaches ist, den Klient:innen nützlich zu sein. Ist das nicht möglich, gilt es, einen Auftrag auch mal abzulehnen.

Als Konsequenz geht daraus hervor, dass Zielerreichung ohne Selbstkongruenz zur Selbstausbeutung führen kann und Selbstkongruenz ohne Zielerreichung zur Abwesenheit von Erfolg. Kommt beides – also Selbstkongruenz und Zielerreichung – zusammen, darf zurecht von Coaching gesprochen werden. Und das ist je nach Situation eine anspruchsvolle Angelegenheit.

Coaching in der Arbeitsintegration

Nicht immer steckt dort, wo Coaching draufsteht, auch Coaching drin. Das ist bedauerlich, besonders für die Adressat:innen entsprechender Massnahmen.

Zur Klärung der Frage, was Coaching im Praxisfeld der Arbeitsintegration konkret bedeutet, ist es nützlich, die drei beschriebenen Merkmale von Coaching im Hinterkopf zu behalten und den Status von Coaching als Beratungsformat genauer zu klären. So geht etwa das Konzept der Komplementärberatung von Königswieser und Gebhart (2008) davon aus, dass verschiedene Beratungsformate – so etwa Fachberatung und Coaching als Prozessberatung – ko-existieren. Je nach Thema und Bedarf der Klient:in rückt das eine oder das andere Format in den Vordergrund. Demgegenüber argumentiert Loebbert (2018), dass Coaching als Rückgrat jeder guten Beratung verstanden werden kann und somit den Rahmen bildet, innerhalb dessen auch andere Beratungsformate Anwendung finden. Diese Position wird auch diesem Beitrag zugrunde gelegt, da sie durch ihre Konsequenz, Klarheit und gute Umsetzbarkeit besticht. Im Folgenden wird sie auf das Praxisfeld der Arbeitsintegration angewandt und ausformuliert.

Das Modell der kritischen Erfolgsfaktoren

Die Argumentation von Loebbert bezieht sich auf die Beschreibung von Erfolgsfaktoren als wesentliche Steuerungsgrössen in der Gestaltung von Coachingprozessen (Loebbert 2016, 2018). Aus der Perspektive von Coaches beschrieben, sind diese Erfolgsfaktoren Kontakt, Kontrakt, Hypothese, Intervention und Evaluation. Als Äquivalente aus der Perspektive der Klient:innen sind es Beziehung, Leistungsziele, Exploration, Innovation und Resultate.



Abb. 1: Steuerung von Coaching-Prozessen
(eigene Darstellung in Anlehnung an Loebbert (2018))

Wesentlich ist, dass es sich hierbei um zwei unterschiedliche, aber miteinander verschränkte Leistungsprozesse handelt. Coaching als Leistungsprozess i.S. wirksamer Beratung einerseits, und gelingende Selbststeuerung als Leistungsprozess bezogen auf das Anliegen der Klient:innen andererseits. Was nun die Anwendung der genannten Steuerungsgrössen, die auch den drei konstitutiven Merkmalen von Coaching Rechnung tragen, im Praxisfeld der Arbeitsintegration bedeutet, wird im Folgenden ausgeführt.

1 Kontakt als Grundlage für die Etablierung tragfähiger Arbeitsbeziehungen

Wirksames Coaching, auch und gerade im Praxisfeld der Arbeitsintegration, braucht als Fundament tragfähige Arbeitsbeziehungen. Diese ermöglichen es, dass Coach und Klient:in produktiv zusammenarbeiten und anspruchsvolle Themen angesprochen und bearbeitet werden können. Dabei sind Arbeitsbeziehungen kein Zufallsprodukt. Sie werden im Sinne eines guten Kontakts aufgebaut und gezielt gestaltet. Kontakt als menschliches Grundbedürfnis ist davon gekennzeichnet, dass Menschen sich aufeinander einstellen und aneinander interessiert sind. Und im Coaching gilt: ohne Kontakt, kein Kontrakt. Bricht ein Kontakt ab, und das ist immer möglich, gilt es zunächst und prioritär, diesen wieder herzustellen.

Ein guter Kontakt ist vorhanden, wenn es gelingt, mit Klient:innen eine Qualität des Miteinander und der Zusammenarbeit zu etablieren, in der möglich wird, was möglich werden muss: ein offener Austausch, ehrliche Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen und Respekt.

Wie aber entsteht ein guter Kontakt, auch Rapport genannt, generell und im Speziellen in der Arbeit mit stellensuchenden Menschen in schwierigen Ausgangslagen? Wesentlich dafür ist zum einen, dass Coaches aufrichtiges Interesse am Gegenüber zeigen, zunächst einmal vorurteilsfrei zuhören und der Person vis-à-vis signalisieren: «Ich bin für dich da und möchte genauer verstehen, wer du bist, was dich beschäftigt und vor allem, wie ich dich in deinem Anliegen unterstützen kann. Entsprechend lade ich dich ein, mir zu erzählen, wer du bist, wo du stehst, was du erreichen willst, was dir dabei möglicherweise noch im Weg steht und wie ich dich bestmöglich unterstützen kann.» Zur Kontaktphase gehört auch Small-Talk. Über Alltägliches zu sprechen, dient als Signal für die grundsätzliche Bereitschaft, sich aufeinander einzulassen und auch in einen noch tieferen Austausch zu gehen.

Einen gelingenden Kontakt erleben stellensuchende Menschen als Wertschätzung für sich und ihre Anliegen: «Ah, ich bin willkommen», «Man möchte mir helfen und ich bin mit dem, was ich mitbringe und wer ich bin, okay», «Wenn das so weiter geht, könnte mir das richtig helfen». Kontakt wird verstärkt, wenn Coaches stellensuchenden Personen signalisieren, dass sie davon ausgehen zu verstehen, worum es diesen geht. Bei Klient:innen löst dieses Verstanden werden das Gefühl des Angenommenseins aus. Damit wächst das Vertrauen und die Zuversicht, dass das Coaching nützlich werden und es sich lohnen kann, sich darauf einzulassen. Die Etablierung eines guten Kontakts ist neben der Grundlage

für das Verstehen und das Verstandenwerden auch die Grundlage dafür, zu gegebener Zeit eine stellensuchende Person in Bezug auf jene Dinge anzusprechen, die dieser bei der Suche nach einer passenden Arbeitsstelle unter Umständen im Weg stehen. So kann thematisiert werden, woran es zu arbeiten gilt, auch wenn das unangenehm, herausfordernd oder anstrengend werden kann. Wir kennen das doch alle: Kritik ist generell schwierig und besonders, wenn sie von Menschen stammt, von denen wir nicht sicher sind, ob sie uns auch wirklich Gutes wollen. Bei Menschen, die uns zugewandt sind und denen wir auch zutrauen, uns helfen zu können, sieht das schon ganz anders aus. Die tragfähige Arbeitsbeziehung wird hier zur Grundlage dafür, Problematisches diskutieren zu können.

2 Kontrakt als verbindliche Rahmung der Zusammenarbeit im Coaching

Jedes Coaching ist durch einen Kontrakt zwischen Coach und Klient:in, je nachdem auch durch die Vorgaben der Auftraggeberschaft, verbindlich gerahmt. Im Feld der Arbeitsintegration ist klar: Wer zahlt, bestimmt mit. Wenn die öffentliche Hand, z.B. ein kantonales Amt für Wirtschaft, eine IV-Stelle oder ein Sozialamt, in Angeboten arbeitsmarktlicher Massnahmen Job Coachings finanziert, ist klar, dass damit auch ein Auftrag verbunden ist. Meist geht es dabei um «berufliche Integration in den ersten Arbeitsmarkt» oder zumindest um wesentliche Teilaspekte davon.

Noch eher selten jedoch – und das ist zu bedauern – kommt es zu einem Auftragsklärungsgespräch zwischen zuweisender Stelle, stellensuchender sowie coachender Person. Das ist deshalb ungünstig, weil in einer solchen Klärung eine gute Dynamik für die weitere Zusammenarbeit im Coaching entstehen kann. Der Auftrag wird darin präzise geklärt und die Erwartungen inklusive Sanktionen sowie die Rollen für alle Beteiligten werden verbindlich festgelegt. Das Beratungssystem Auftraggeber:in, Klient:in und Coach wird so erst richtig arbeitsfähig. In jedem seriösen Business Coaching gehört dies zum State of the Art, da die finanzierende Stelle mitbestimmt, worum es geht, und Klarheit und Transparenz in allem zu mehr Verbindlichkeit und zur Reduktion von Leerläufen führt. Oft ist aber für die Auftragsklärung zu dritt mit der zuweisenden Person weder Zeit noch das notwendige Verständnis vorhanden. Entsprechend bleibt Coach und stellensuchender Person oft nichts anderes übrig, als sich zu zweit über die Zusammenarbeit im Rahmen des schriftlich festgehaltenen Auftrags der zuweisenden Stelle zu verständigen: «Wie arbeiten wir zusammen?», «Was kannst du von mir als Coach in unserer Zusammenarbeit erwarten? Was nicht?», «Was erwarte ich von dir?», «Was sind meine Aufgaben und Verpflichtungen, was die deinen?», «Was ist, wenn du oder ich uns nicht daran halten?», «Woran werden wir merken, dass wir gemeinsam auf Kurs sind?», «Und was sind die Erfolgsindikatoren für eine gelingende Kooperation?».

Das verbindliche Aushandeln und schriftliche Festlegen von Regeln, Erwartungen und Zielen der Zusammenarbeit und von Leistungszielen der Klient:innen selbst sind das inhaltliche Fundament für das Coaching. Ist diese Grundlage nicht vorhanden, sind Missverständnisse, Fehlritte und mangelhafte Performance vorprogrammiert, und zwar beidseitig, bei



Dr. Robert Wegener ist Dozent für Coaching an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.

2020 hat er den CAS Coaching in der Arbeitsintegration ins Leben gerufen und leitet diesen seither. Überdies ist Robert Wegener Coach und Geschäftsführer der Firma DASCOACHINGHAUS und Autor verschiedener Fachpublikationen zu Coaching.

www.coaching-studies.ch

www.dascoachinghaus.ch

robert.wegener@fhnw.ch

Coach und stellensuchender Person. Ein Erinnern an die getroffenen Vereinbarungen ist dann nicht möglich, ebenso wenig wie die Bewertung der Qualität eines Coachings, da nicht klar ist, was darin erreicht werden soll und wie. Verschiedene Probleme können daraus entstehen, die leider oft erst im fortgeschrittenen Stadium eines Coachings erkennbar werden: «Ach so, das wäre meine Aufgabe und Verpflichtung gewesen, das wusste ich nicht!», oder «Daran wollte ich nicht arbeiten, haben wir das so vereinbart?» Dies hat teils durchaus negative Konsequenzen für die weitere Zusammenarbeit sowie die Arbeitsbeziehung selbst.

Der Kontrakt ist also die Ausrichtung eines Coachings an Leistungszielen und ermöglicht damit ein klares Commitment,

sich auf das Coaching und die Zusammenarbeit engagiert und motiviert einzulassen. Und zwar seitens Coach, stellensuchender Person und idealerweise auch der Auftraggeberschaft.

3 Hypothesen als Grundlage für wirksame Interventionen

Coaching in der Arbeitsintegration bedeutet, auf den je individuellen Unterstützungsbedarf einer stellensuchenden Person bezogen, gezielt zu intervenieren. Wie kann es Coaches gelingen, mit ihren Angeboten und Interventionen für ihre Klient:innen nützlich zu sein?

Auch wenn es immer wieder ähnliche Ausgangslagen gibt, so ist jede stellensuchende Person einzigartig. Einzigartig in ihren Ressourcen, Wünschen und Interessen. Einzigartig aber auch in dem, was dazu führt, dass es trotz vorhandener Ressourcen noch nicht gelingt, bei der Suche nach einer passenden Arbeitsstelle erfolgreich zu sein. Das wird im Coaching mit inhaltlichen Hypothesen erfasst, also einer vorläufigen Beantwortung der Frage, weshalb es der stellensuchenden Person noch nicht gelingt, eine passende Arbeitsstelle zu finden. Die sorgsame Exploration und Erkundung der individuellen Ausgangslage und damit verbundener Bedingungen der stellensuchenden Person bilden dafür das Fundament.

Dabei können – gerade im Kontext der beruflichen Integration – viele Aspekte eine wichtige Rolle spielen. Schafft es eine stellensuchende Person noch nicht, potenzielle Arbeitgeber:innen für sich zu gewinnen, weil der eigene Auftritt nicht überzeugt – angefangen bei der Gestaltung der Bewerbungsunterlagen über die Kommunikation am Telefon bis hin zum physischen Auftritt am Bewerbungsgespräch? Oder ist es der mangelnde Selbstwert oder das fehlende (Selbst-)Vertrauen, die einem Er-

folg im Weg stehen? Sind es tief verankerte Glaubenssätze wie «Ich bin es nicht wert, erfolgreich zu sein», die eine berufliche Integration verhindern? Ist der Schock und die Trauer über den Verlust der letzten Arbeitsstelle einfach noch zu gross? Liegt es an den fehlenden Kompetenzen, passende Jobs zu recherchieren und auch zu finden? Scheitert es an kulturellen Barrieren oder nicht ausreichenden Kenntnissen von gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Gepflogenheiten? Existieren grosse berufsbiografische Lücken, die auf Ablehnung und Skepsis stossen? Gibt es eine kritische Vergangenheit, z. B. Drogenkonsum mit Folgen oder ein Gefängnisaufenthalt? Sind es gesundheitliche Probleme, die eine berufliche Integration aktuell verunmöglichen? Schulden? Beziehungsprobleme? Oder Wahrnehmungsverzerrungen im Sinne von unrealistischen Vorstellungen, was mit dem beruflichen Erfahrungshintergrund auch wirklich erreicht werden kann? Ist nicht klar, wo die eigenen Stärken und Talente liegen oder die eigenen beruflichen Interessen? Gibt es psychische Störungsbilder, die eine berufliche Integration erschweren? Ist die stellensuchende Person zu lange weg von der Arbeitswelt, um gleich wieder voll in eine Arbeitsstelle einsteigen zu können? Wie stark ist die Gewöhnung an die Unterstützung durch die Sozialhilfe? Gibt es allenfalls ungünstige Verhaltensmuster, die eine berufliche Integration verunmöglichen?

Die Liste möglicher Herausforderungen, die es zu meistern gilt, um eine Arbeitsstelle finden zu können, ist lang. Und spätestens jetzt wird klar, dass erfolgreiche Coaches für Arbeitsintegration auch über fachliches und praxisfeldspezifisches Wissen verfügen müssen, um berufliche Integrationsprozesse gelingend mitgestalten zu können. Dazu gehört etwa Wissen zum betreffenden Arbeitsmarkt, zur Auftrittskompetenz wie auch zum Umgang mit psychischen Störungsbildern. Ausserdem ist ein umfassendes Methoden-Repertoire und dessen kompetenter Einsatz erforderlich, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass eine stellensuchende Person in ihrem Anliegen erfolgreich werden kann. Entsprechend bilden Coaches – passend zu den formulierten inhaltlichen Hypothesen – sogenannte methodische Hypothesen als Annahmen dafür, wie im konkreten Setting vorgegangen werden kann, damit die stellensuchenden Personen auf ihrem Weg bestmöglich unterstützt werden. Dies alles immer orientiert an den konstitutiven Merkmalen von Coaching, also der Verbesserung der Selbststeuerung, der Förderung von Selbstkongruenz und dem Ermöglichen erfolgreichen Handelns. Passen schliesslich inhaltliche und methodische Hypothesen zusammen, steigt die Wahrscheinlichkeit für wirksames Coachinghandeln signifikant.

4 Coaching-Interventionen für die Gestaltung wirksamer Coachingprozesse

Haben Coaches passende Hypothesen formuliert, kommen die eigentlichen Interventionen zum Zug. Im Coaching für Arbeitsintegration kann das sehr Unterschiedliches bedeuten. Damit eine Intervention zu einer Intervention im Sinne von Coaching wird, ist entscheidend, dass sie auf Hypothesen fusst und als Angebot formuliert wird. So bleibt bei der Realisierung die Augenhöhe zwischen Coach und stellensuchender Person gewahrt. Wirksam und qualitativ hochwertig wird eine Coaching-Intervention dann, wenn die Klient:innen sie annehmen und sie bei ihnen eine Innovation im Denken, Fühlen oder

Handeln in Bezug auf das Coaching-Anliegen auslöst: «Ah, das war jetzt wirklich hilfreich! Vielen Dank.» An anderer Stelle wird hier auch von «Bedeutsamen Momenten im Coaching» (Wegener 2019) gesprochen.

Ziel ist immer die Verbesserung der Selbststeuerung. Diese gelingt, wenn durch die Intervention Wahl- und Handlungsmöglichkeiten für die stellensuchende Person erhöht werden und die Chance auf Erfolg steigt. Auch eine wohlwollende Konfrontation kann eine Intervention darstellen, wenn es etwa darum geht, eine stellensuchende Person auf möglicherweise dysfunktionales Verhalten aufmerksam zu machen. Entscheidend ist, dass die sorgfältig gebildeten Hypothesen den Schluss zulassen, dass dies die aktuell nützlichste Form der Unterstützung ist.

Weitere Formen der Coaching-Intervention gibt es viele. Als Königsdisziplin gelten anregende Fragen, etwa: «Was an Ihnen selbst stimmt Sie zuversichtlich, dass es Ihnen gelingen kann, in der Suche nach einer passenden Stelle erfolgreich zu sein?», «Wann in Ihrem Leben haben Sie schon eine ähnliche Herausforderung erfolgreich gemeistert?» und «Was haben Sie damals konkret gemacht?». Überdies gibt es eine Fülle an Coaching-Methoden, die im Kontext der beruflichen Integration wirksam sein können. So beispielsweise die lösungsorientierte «Wunderfrage» zur Entwicklung zukunftsgerichteter attraktiver beruflicher Lösungsperspektiven, das SCORE-Modell zum konstruktiven Umgang mit bremsenden Kräften oder das Kompetenz-Modell zum Sichtbarmachen von relevanten Elementen für eine berufliche Integration. Einsetzbar sind auch – wenn im Sinne von Coaching zur Hypothesenbildung angewandt – fragebogengestützte Verfahren zur beruflichen Standortbestimmung, die relevante berufliche Themen breit diskutierbar machen und die Gesprächsführung gezielt mit Hypothesen anreichern. Passend gerahmt, sind auch Wissensvermittlungen – z. B. als Wissen zum Arbeitsmarkt, zu arbeitsweltlichen Gepflogenheiten oder zu psychischen Erkrankungen – als Coaching-Interventionen zu verstehen. Dies trifft dann zu, wenn sie – ebenfalls als Annahmen – für die stellensuchende Person gerade besonders nützlich erscheinen und voraussichtlich zu einer positiven Wirkung im Prozess der beruflichen Integration beizutragen vermögen.

In der Begleitung von stellensuchenden Menschen sind auch «substituierende Handlungen» als Coaching-Interventionen zu verstehen. Damit sind Handlungen gemeint, die Coaches anstelle von und für stellensuchende Personen – effizienter oder besser – realisieren können, und aus denen keine relevanten Nachteile, dafür aber signifikante Vorteile für diese entstehen. Beispiele dafür sind die für den Suchbereich angemessene Überarbeitung eines Bewerbungsdossiers oder die direkte Kontaktaufnahme mit potenziellen Arbeitgebenden zur Vermittlung eines Praktikums. Als Coaching-Interventionen zählen auch gemeinsame Gespräche mit den stellensuchenden Personen und deren Vorgesetzten zum Auffangen von allfälligen Herausforderungen während einer neu angetretenen Stelle. Auch stellvertretende, mit den stellensuchenden Personen abgesprochene, Verhandlungen mit den Arbeitgebenden zur Entwicklung zukunftsfähiger

beruflicher Perspektiven können so als Coaching-Interventionen gerahmt werden.

Der Einsatz von generativer Künstlicher Intelligenz (KI) – z. B. mit Applikationen wie ChatGPT – stellt in gewisser Weise auch eine Form des substituierenden Handelns dar. Dabei zeigt sich, dass die Nutzung solcher Applikationen nicht immer direkt mit Vorteilen für die stellensuchende Person verbunden ist. Ein Beispiel dafür sind durch generative KI überhöht verfasste Bewerbungstexte und damit geweckte Erwartungen, die im Vorstellungsgespräch nicht glaubwürdig vermittelt werden. Dies kann im ungünstigsten Fall zu einem Eindruck von Heuchelei führen. Trotz solcher Gefahren ist davon auszugehen, dass der Einsatz von generativer KI im Beratungsfeld Arbeitsintegration künftig stark steigen wird. Führt er zur Stärkung der Klient:innen, ist dies auch zu begrüssen. Diesen Mehrwert sicherzustellen, wird in Zukunft voraussichtlich zu einer zentralen Aufgabe von Coaches in der Arbeitsintegration.

Eine wesentliche Besonderheit des Beratungsfelds Arbeitsintegration ist abschliessend der Umgang mit Themen wie Unfreiwilligkeit, Resignation, Demotivation, fehlende Veränderungs- oder Kooperationsbereitschaft. Eine wichtige Grundregel lautet in diesem Zusammenhang, entsprechende Verhaltensweisen von stellensuchenden Menschen als Angebote an die Coaches statt als Ablehnung des Beratungsangebots zu rahmen. Durch diese Einstellung wird es möglich, Klient:innen dort abzuholen, wo sie stehen. Das funktioniert am besten, wenn es diesen zu signalisieren gelingt, dass sie, ihr Zustand und ihr aktuelles Empfinden ernstgenommen werden und dem, was gerade ist, mit Wertschätzung begegnet wird. Allein eine solche Reaktion ist für viele stellensuchende Menschen in aktuell schwierigen Ausgangslagen etwas, das sie kaum je erlebt haben, und das kann – ehrlich und kongruent umgesetzt – schon allein eine positive Wirkung haben. Wenn es also Raum und Zeit braucht für das, was gerade ist, sollte dem auch stattgegeben werden, da der Prozess der beruflichen Integration sonst ins Stocken geraten kann. Noch nicht alle zuweisenden Stellen und Anbieter von Job Coaching haben die Bedeutung von solchen vorgängigen Schritten für eine wirksame Beratung erkannt. Einerseits ist dies verständlich, da Coaches und Berater:innen teils am eigentlichen Auftrag einer beruflichen Integration «vorbei coachen» ohne positive Wirkung für die berufliche Integration. Das darf nicht sein und schadet dem Image von Coaching. Zugleich verstehen zuweisende Stellen und Job Coaches die Bedeutung eines sorgfältigen Beziehungsaufbaus und eines umsichtigen Umgangs mit den genannten Themen nicht immer hinreichend. Entsprechend engen sie mit ihren Vorstellungen den Coachingprozess ein – mit entsprechenden Konsequenzen für die Qualität und Wirksamkeit der Beratung.

Als Fazit gilt, dass viele Stellensuchende mit angemessener, kompetenter Beratung für eine Kooperation gewonnen werden können. Das bedingt aber, dass Themen wie Widerstand, Demotivation oder fehlender Veränderungs- und Kooperationsbereitschaft mit Respekt und Feingefühl sowie hinreichend methodischer Kompetenz begegnet wird.

Da Klient:innen im Coaching immer ernstgenommen und als eigenständig wahrgenommen und behandelt werden, macht folgerichtig auch das Angebot Sinn, nicht zu kooperieren – allerdings unbedingt im Bewusstsein, was dieser Weg für Klient:innen bedeuten kann. Die Entscheidungshoheit obliegt auch hier der stellensuchenden Person. Erst das macht Coaching zur Beratung auf Augenhöhe mit echter Chance auf Erfolg.

5 Evaluation für selbstregulatives Coaching

Ob und wie Coaching wirkt, zeigt sich im und ausserhalb des Coachings. Führt das, was wir im Coaching machen, zu Fortschritten im Prozess der beruflichen Integration? Woran sind diese erkennbar? Und wie verhalten sich diese zu den vereinbarten Leistungszielen? Arbeiten Coach und Klient:in erfolgreich zusammen? Zeigen die gesetzten Coaching-Interventionen Wirkung? Müssen Anpassungen in der Ausrichtung der Zusammenarbeit und des Coachings vorgenommen werden, damit letzteres noch wirksamer werden kann?

In der Evaluation geht es im Sinne von Rückkoppelung und Selbstregulation also um die Überprüfung und Verbesserung der Zusammenarbeit von Coach und Klient:in. Darin enthalten sind sowohl Aspekte der Wirksamkeit als auch der Qualität eines Coachingprozesses. Evaluation ermöglicht es, positive Entwicklungen sichtbar zu machen und über das zu sprechen, was noch besser werden kann. Gerade stellensuchende Menschen in schwierigen Ausgangslagen, die teilweise schon länger ohne positive berufliche Erfahrungen leben, brauchen rasch und wiederholt die Bestätigung, dass ihre Selbststeuerung zu greifen beginnt, sodass Motivation und Selbstwirksamkeit positiv angeregt werden können: «Was war für Sie heute in diesem Coaching besonders bedeutsam?», «Was hat sich seit unserem letzten Termin – bezogen auf Ihr Coachingziel – bereits verbessert?», «Woran merken Sie aktuell, dass Sie auf einem guten Weg sind?». Der Blick auf Gelingendes motiviert, stärkt und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass davon noch mehr geschehen wird. Deshalb gilt es, auch kleinste Fortschritte sichtbar zu machen und diesen mit Würdigung und Wertschätzung zu begegnen. Denn in diesen positiven Entwicklungen und erwünschten Ausnahmen liegt die Motivation der stellensuchenden Person für das weitere Gelingen der beruflichen Integration.

Coaches hilft die Evaluation also zu erkennen, inwiefern die Steuerung des Coachingprozesses greift und ob diese angepasst werden muss oder nicht. Die Wirkung und Qualität der Zusammenarbeit sind dabei die zentralen Grössen, die regelmässig überprüft werden wollen, und zwar immer in Verbindung zum kontraktierten Leistungsziel. Dabei gilt es auch ein Auge auf unerwünschte Nebenwirkungen zu haben, so etwa Abhängigkeiten, die in einem Coaching entstehen können und einer Stärkung der stellensuchenden Person entgegenwirken.

Stellensuchenden Personen selbst hilft die Evaluation zu erkennen, wo sie stehen, wie gut sie vorwärtskommen, was sie bereits leisten und inwiefern ihr Prozess erfolgreich ins Rollen kommt. Klar wird dabei aber auch, von was es noch mehr braucht und wo die weiteren Herausforderungen noch liegen.

In der Evaluation geht es weniger um das wissenschaftlich genaue Messen. Ziel ist das konstruktive Gespräch über Wert und Wirkung der Zusammenarbeit, und zwar in einer Atmosphäre der Offenheit, des Vertrauens und des gemeinsamen Lernens. Dazu können z.B. auch Skalen eingesetzt werden wie «Wie nützlich war für Sie dieses Coaching auf einer Skala von 0 bis 10?» oder «Wo stehen Sie heute in der Erreichung Ihres Ziels und im Anschluss an die Umsetzung Ihrer Hausaufgabe?» und «Was hat Ihnen bei der Umsetzung der Hausaufgabe geholfen, und was hat die Arbeit eher erschwert?» Wichtig ist dabei das Gespräch über die genannten Werte, z.B. «Was macht die Fünf im positiven Sinne aus?» und «Wie kann dieser Wert nun noch weiter gesteigert werden? Wovon braucht es noch mehr?» und «Wie kann ich Ihnen dabei nützlich sein?»

Zusammenfassung und Ausblick

Coaching unterstützt stellensuchende Personen darin, den Prozess der beruflichen Integration so eigenständig wie möglich erfolgreich zu gestalten. Die Coaches als die Expert:innen für die Steuerung von Coachingprozessen haben dabei die Aufgabe, die Klient:innen möglichst passgenau zu unterstützen, so dass dies gelingen kann. Dabei gilt die Maxime «so viel Unterstützung wie nötig und so viel Eigenverantwortung wie möglich». Die stellensuchenden Personen werden dabei als die Expert:innen für ihr Leben behandelt. Aktivierung durch hypothesenstützte, am Bedarf der Klient:innen orientierte Coaching-Interventionen sind dabei das Ziel.

Die These dieses Beitrags lautet, dass mehr Coaching zu einer deutlichen Verbesserung der Qualität, Wirksamkeit und Professionalität des Beratungsfelds Arbeitsintegration führen wird. Angesichts der hohen Investitionen seitens der öffentlichen Hand ebenso wie hinsichtlich des zu erwartenden Mehrwerts, der dabei für die Empfänger:innen von solchen Angeboten entsteht, wäre eine entsprechende Entwicklung zu begrüßen. Dabei ist der gegenwärtige Fachkräftemangel insofern eine Verstärkung dieser Argumentation, als dass durch diesen zwar die Arbeitslosenzahlen sinken, jene Personen aber, die gegenwärtig keine Arbeitsstelle finden, eine umso hochwertigere Beratung und Begleitung benötigen.

Die in diesem Beitrag ausgeführte Argumentation und Position will dazu beitragen, anbietende Organisationen von Job Coaching dafür zu gewinnen, ihre Dienstleistung noch stärker in die skizzierte Richtung auszurichten, und ihre Mitarbeiter:innen entsprechend weiterzubilden. Der Beitrag ist parallel auch dazu gedacht, zuweisende Stellen zu motivieren, sich für qualitativ hochwertige Begleitungen von stellensuchenden Personen i.S. von Coaching einzusetzen, und Anbietende dazu zu ermutigen, in dieser Form zu arbeiten, und diese bei der Umsetzung dieses Vorhabens auch unterstützen.

Wesentlich sind in diesem Zusammenhang auch wissenschaftliche Untersuchungen, in denen geprüft wird, inwiefern entsprechende Angebote eine höhere Qualität und bessere Wir-

kung als etwa standardisierte Programme für stellensuchende Menschen zeigen. Hier sind v.a. Fachhochschulen und Universitäten gefragt, sich mit entsprechenden Fragen zu beschäftigen. Dazu gehören auch volkswirtschaftliche Berechnungen, die zeigen, dass sich qualitativ hochwertige Beratungen im Praxisfeld der Arbeitsintegration lohnen, gerade auch wenn es darum geht, Menschen in schwierigen Ausgangslagen durch eine erfolgreiche berufliche Integration nachhaltig von staatlichen Massnahmen und Finanzierungen zu lösen.

Abschliessend erscheint es unumgänglich, dass es auch mehr Aus- und Weiterbildungsangebote gibt, die hochwertiges Coaching im Kontext von Arbeitsintegration möglich machen. Das Angebot CAS Coaching in der Arbeitsintegration der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW scheint bis dato in dieser Art noch einzigartig zu sein.

Bibliographie

- Königswieser, R. S., Ebru und J. H. Gebhart, Martin (2008). **Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How**, Schäffer-Poeschel.
- Loebbert, M. (2016). **Coaching Theorie**. Wiesbaden, Springer.
- Loebbert, M. (2018). **Coaching in der Beratung. Wie Beratung erfolgreich wird**. Wiesbaden, Springer Essentials.
- Wegener, R. (2016). **Roger Federer hat einen Coach – wieso haben Arbeitslose keinen?** NZZ am Sonntag: 15.
- Wegener, R. (2019). **Bedeutsame Momente im Coaching. Eine explorative Untersuchung zur Weiterentwicklung der Prozessforschung**. Wiesbaden, Springer Research.
- Wegener, R. (2022). **«Die Zukunft von Coaching. Auf der Suche nach einer Definition.»** BSO Journal 3: 4-8.

Zitiervorschlag

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