

## Coaching in der Arbeitsintegration

# Beratung auf Augenhöhe

Wer seine Stelle verliert, besucht bald einmal einen Weiterbildungskurs des RAV: Bewerbungskompetenz trainieren, PC-Kurse, ein Programm zur vorübergehenden Beschäftigung. Oft fehlt aber die vorhergehende Aktivierung der Stellensuchenden, wie sie durch Coaching erreicht werden kann.

Von Robert Wegener, Co-Leiter der Coaching Studies FHNW, Coach in eigener Praxis, Buchautor

«Roger Federer hat einen Coach – wieso haben Arbeitslose keinen?» – so habe ich in einem Beitrag der NZZ am Sonntag von 2016 gefragt. Der Text erschien zu einem Zeitpunkt, als sich das Feld der Arbeitsintegration zu verändern begann. Damals erkannten immer mehr Fachleute, dass es anspruchsvoll ist, eine geeignete Arbeitsstelle zu finden. Manche Stellenlose benötigen dafür ein Coaching, das als aktivierendes Beratungsformat den gesetzlichen Vollzug – Kontrolle und Vermittlung – ergänzt. Coaching setzt vor allem auf Ermächtigung und Aktivierung. Das aber bringt neue Herausforderungen für die Menschen mit sich, die in diesem Feld begleitet und beratend tätig sind.

Was Coaching in der Arbeitsintegration ist, lässt sich am Beispiel von SteCo, einer Beratungsfirma im Zürcher Oberland, zeigen. Sie unterstützt Langzeitarbeitslose, denen ein Abstieg in die Sozialhilfe droht, sowie Personen, die IV-Leistungen der Frühintervention oder Sozialhilfe beziehen. «Meistens sind das Menschen, die aufgrund ihres Bildungsweges nicht machen konnten, was ihren Fähigkeiten und Interessen entspricht», sagt Anna Hoewelborn, Co-Geschäftsführerin. «Daraus resultieren oft Biografien mit vielen Stellenwechseln, Kündigungen und Krankheiten.» Coaching ergibt also dann Sinn, wenn jemand durch die Stellenlosigkeit an Selbstvertrauen eingebüsst hat und aus eigener Kraft nicht mehr ausreichend handlungsfähig wird. Der äussere Druck durch die geforderten Arbeitsbemühungen erschwert die Situation oft zusätzlich.

### Wie Coaching wirkt

Durch Coaching können diese Menschen Türen wieder öffnen, die ohne Coaching verschlossen blieben. Jede Phase, jeder Kon-

takt, jedes Verlassen der Komfortzone macht die oft stark verunsicherten Coachees grösser und mutiger. Die Aktivierung geschieht durch flexibles Anpassen – eine Bewegung zwischen Führung und Raum geben. So kann am Anfang der Akquisitionsphase zunächst der Coach die aktive Rolle übernehmen und telefonisch den Kontakt mit möglichen Arbeitgebern aufnehmen. Dann hört der Coachee nur zu und entwickelt – unter Anleitung – eine für ihn passende Kommunikationsstrategie. Allmählich erlangt er Sicherheit im Dialog, lernt, Lücken im Lebenslauf mit einem sinnvollen Mass an Transparenz zu erklären und sich als Stellenbewerber zu präsentieren. Durch den direkten Kontakt wird verhindert, dass das Dossier vor-schnell aussortiert wird. Wenn sich eine alleinerziehende Mutter ohne abgeschlossene Ausbildung im administrativen Bereich ausschliesslich schriftlich bewirbt, hat sie keine Chance. Wenn sie aber im Tandem mit ihrem Coach telefonische Vorabklärungen trifft und übt, richtig aufzutreten und zu kommunizieren, dann kann Neues entstehen.

Coaching zielt auf die Verbesserung der Selbststeuerung und das damit einhergehende Erleben von Selbstwirksamkeit. Es basiert gemäss Loebbert auf folgenden, international anerkannten Erfolgsfaktoren:

1. Kontakt: Coaching fusst auf einer tragfähigen Arbeitsbeziehung, in der sich Coachee und Coach auf Augenhöhe begegnen, sich gegenseitig wertschätzen und das Vertrauen haben, dass die gecoachte Person alles dazu hat, eine passende Stelle auf dem Markt zu finden. Auf dieser Grundlage wird es möglich, eine vorhandene Problemorientierung Schritt für Schritt abzulegen und den Blick auf Potenziale und Chancen zu richten.
2. Kontrakt: Im Rahmen eines Kontrakts wird eine Vereinbarung über den Inhalt der Zusammenarbeit erzielt. Geklärt werden Spielräume und Grenzen der Beratung, Rollenerwartungen und -verantwortung.
3. Hypothese: Erfolgreiche Coaches fragen sich, wie sie ihrem Coachee nützlich sein können, ohne eine Abhängigkeit zu

## Neues CAS Coaching in der Arbeitsintegration

Die Hochschule für Soziale Arbeit HSA FHNW in Olten bietet eine neue Weiterbildung «CAS Coaching in der Arbeitsintegration» an. Zielgruppe sind in diesem Feld beratend tätige Personen. Der Kurs befähigt die Teilnehmenden, aktivierende Coachingprozesse mit Stellensuchenden erfolgreich durchzuführen. Die Teilnehmenden sollen erfahren, was Aktivierung im Unterschied zur Fachberatung umfasst und bewirkt. Neben dem Ausbilden einer professionellen Coachinghaltung geht es im

CAS-Kurs um die besonderen Merkmale des Coachings im Feld der Arbeitsintegration: Coaching in der Arbeitsintegration zwischen Vollzug und Aktivierung, Psychologie der Erwerbslosigkeit, Transfer in die eigene Beratungstätigkeit (Intensivtraining während dreier Tage). Startdatum ist der 26. Oktober 2020.

[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)>Weiterbildung>Soziale Arbeit>Beratung, Coaching und Supervision>CAS>CAS Coaching in der Arbeitsintegration

- generieren. Was ist die Ausgangslage? Was braucht der Coachee wirklich vom Coach, um erfolgreich zu sein?
4. Intervention: Welche Interventionen ergeben bezogen auf den Unterstützungsbedarf des Coachee am meisten Sinn? Wie findet die stellensuchende Person wieder Zuversicht?
5. Evaluation: Die Interventionen sind hinsichtlich ihrer Passung ständig zu überprüfen. Macht die gecoachte Person die notwendigen Fortschritte? Erlebt sie sich als wirksam? Und inwiefern muss das Vorgehen angepasst werden?

### Stellensuchende ermächtigen

Der deutsche Organisationspsychologe Matthias Schmidt hat bei jungen Langzeitarbeitslosen nachgewiesen, dass Coachingprogramme im Vergleich mit anderen Massnahmen der Arbeitsintegration deutlich bessere Ergebnisse zeitigen. Zum einen nimmt die Depressivität der Betroffenen ab, ihr psychisches Wohlbefinden verbessert sich. Zum anderen gelingt die Rückkehr in den Arbeitsmarkt öfter. Dabei übersteigt der Ertrag die Investition in der Regel bei Weitem. Eine von der Sozialhilfe abhängige Person verursacht der öffentlichen Hand Kosten von 50 000 Franken im Jahr (vierköpfige Familie). Ein externes Coaching, das zwischen fünf und zehn Monaten dauert (vier Monate davon im Rahmen der Nachbetreuung ab Stellenantritt), verursacht gerade mal ein Fünftel dieses Betrags – einmalig.

Coaching ermächtigt Stellensuchende, selbstkongruente berufliche Visionen zu finden und zu deren Erreichung eigene Potenziale und Ressourcen zu aktivieren. Psychologisch und handlungstheoretisch ist längst bekannt, dass nur erfolgreich ist, wer Ziele verfolgt, die mit den eigenen Werten und Neigungen übereinstimmen, und die Überzeugung hat, diese auch zu erreichen. So gehört gerade auch der konstruktiv-kreative Umgang mit schwierigen Lebensphasen ins professionelle Coaching. Persönliche Motivation und Selbstwirksamkeitserleben sind zudem oft verbunden mit positiven Effekten auf weitere Dimensionen wie gesundheitliche Probleme,



Anna Hoevelborn (SteCo) in einem Beratungsgespräch: «Coaching ergibt vor allem dann Sinn, wenn jemand durch die Stellenlosigkeit an Selbstvertrauen eingebüsst hat.»

psychische Erkrankungen, familiäre Belastungen oder Verschuldung.

### Nicht vorschnell in den Vollzug gehen

Tatsächlich nutzt die öffentliche Arbeitsvermittlung innerhalb ihrer Beratungen Coaching aber wenig. Verbreiteter sind «Sagen, wie es geht», «Prüfung und Kontrolle». Ausnahmen bestätigen die Regel: SteCo berät Sozialhilfeempfänger und Langzeitarbeitslose, die kurz vor der Aussteuerung stehen und in Effretikon wohnen. Diese profitieren davon, dass das Sozialamt die Massnahmen finanziert, um eine drohende Sozialhilfe abzuwenden. Wichtigste Kriterien sind Arbeitsmarktfähigkeit und Mitwirkungsbereitschaft. Die Vermittlungen sind in vier von fünf Fällen erfolgreich.

Vor dem Hintergrund zunehmend schwieriger Berufskarrieren und der Tatsache, dass sich Menschen in einer dynamischen Wirtschaft immer wieder neu entwickeln müssen, wird die aktivierende Beratung für die RAV und ihre Angebote nicht an Bedeutung verlieren, im Gegenteil. Innovative RAV-Personalberater/innen erkennen dies und bemühen sich, trotz engen Zeitvorgaben (zum Beispiel einer Stunde Erstberatung und 30-minütigen Folgeterminen) durch geschickte Fragestellungen den tatsächlichen Unterstützungs-

bedarf der Stellensuchenden zu erkennen, dafür passende Lösungen zu finden und nicht vorschnell in den Vollzug zu gehen.

RAV-Beratende sollten darin künftig systematisch geschult werden. Interessant wäre zudem, wenn in den RAV individuelle Lösungen mit variablen Budgets finanziert werden könnten. Die Stellensuchenden würden dann nicht mehr nur nach Branche triagiert, sondern auch hinsichtlich ihres Beratungsbedarfs. Sofern angezeigt, würden sie bereits intern professionell gecoacht und darin beraten, welche weiteren arbeitsmarktlichen Massnahmen – wenn überhaupt – geeignet sind. Hilfreich wäre schliesslich Forschung, die aufzeigt, in welchen Situationen die aktuellen RAV-Angebote (nicht) greifen und welche Stellensuchenden durch Coaching (auf welche Weise) profitieren. Meine These: Mehr Elastizität und Individualität im Angebot würden sich rechnen. Die SteCo im Kanton Zürich ist ein Vorbild dafür.

Wegener, R. (2019): *Bedeutsame Momente im Coaching*. Wiesbaden, Springer. Download: [www.springer.com](http://www.springer.com) (Suche: Robert Wegener)

Loebbert, M. (2017): *Coaching Theorie – Eine Einführung*. Wiesbaden, Springer.