

Coaching Programme in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit – eine Exploration

-Schlussbericht-

Sarah M. Bestgen, Cheryl Meyer, Michael Loebbert

Dezember 2014

Kontaktadressen:

Sarah M. Bestgen, M.A.
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
Tel. +41 (0)62 957 21 01
Email: sarah.bestgen@fhnw.ch

Cheryl Meyer, B.A.
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
Tel. +41 (0)62 957 27 28
Email: cheryl.meyer@fhnw.ch

Dr. Michael Loebbert
Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Soziale Arbeit
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
Tel. +41 (0)62 957 20 95
Email: michael.loebbert@fhnw.ch

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	<i>Ausgangslage</i>	1
1.2	<i>Coaching in Handlungsfeldern Sozialer Arbeit</i>	2
1.3	<i>Fragestellung, Zielsetzung und Vorgehensweise</i>	3
1.4	<i>Projektteam</i>	5
1.5	<i>Aufbau des Berichts</i>	5
2	Wissenschaftliche Exploration	6
2.1	<i>Ziele und Vorgehen bei der Literaturrecherche</i>	6
2.2	<i>Resultate der Literaturrecherche</i>	7
2.3	<i>Fazit aus der Literaturrecherche</i>	10
3	Exploration Praxis	11
3.1	<i>Ziele der Praxis-Exploration</i>	11
3.2	<i>Erhebungsinstrument und Durchführung der Interviews</i>	11
3.3	<i>Resultate</i>	13
3.3.1	<i>Coaching im Kontext Arbeitsintegration</i>	13
3.3.2	<i>Die konkrete Umsetzung der Coachings</i>	14
3.3.3	<i>Programm-Evaluation und Schnittstellen für künftige Projekte</i>	16
3.4	<i>Fazit aus der Exporation der Praxis</i>	18
4	Ausblick	19
4.1	<i>Zusammenfassung der Erkenntnisse des Projekts</i>	19
4.2	<i>Angedachte weitere Schritte</i>	20
5	Literatur	21
6	Anhang	24
6.1	<i>Interviewleitfaden</i>	24

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

In vielen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit (vgl. Homfeldt/Schulze-Krüdener 2003), z.B. in der Kinder- und Jugendhilfe, in der Familienhilfe, der Gesundheitsförderung, der Arbeitsintegration, der Behindertenarbeit oder der Schulsozialarbeit stoßen wir immer öfter auf Angebote unter dem Begriff ‚Coaching‘. Nach unseren ersten Recherchen werden diese Angebote oft in den Kontext eines ‚Programms‘ gestellt, d.h. es handelt sich nicht nur um einzelne zufällige Praxen, sondern um den zielorientierten und systematischen Einsatz von Coaching als Leistung sozialer Organisationen und Institutionen. Der Einsatz von Coaching Programmen für die Unterstützung von Menschen in sozialen Problemlagen erhält damit ein wachsendes Gewicht für Entscheidungsträger im Kontext von Politik und Institutionen/Organisationen. Damit sind folgende Fragen verbunden:

- Welchen spezifischen Unterschied machen Coaching Programme zu herkömmlichen Angebotsformaten wie (psycho)soziale Beratung?
- Welche gemeinsamen Konzeptionsmerkmale lassen sich darstellen?
- Welche Motivationsgründe stehen hinter dem Einsatz von Coaching Programmen?
- Welche Wirkungskriterien von Coaching Programmen lassen sich formulieren?

Diese praxisnahen Fragen werden bisher von Forschung und Wissenschaft wenig oder nur am Rande aufgenommen (vgl. Greif 2013). Wir fanden tatsächlich nur eine einzige Studie (Schmidt 2013), welche ein Coaching Programm mit dem Parameter „seelische Gesundheit“ in Zusammenhang bringt. Es gilt daher diese Lücke zu schließen, indem in einem ersten Schritt eine Exploration von Coaching Programmen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit vorgenommen wurde. Dabei galt es, die Entwicklungen in der Praxis mit dem aktuellen Forschungsstand zu verknüpfen. Beide Wissensbestände mussten dabei erst erarbeitet werden.

Mit dem Begriff ‚Coaching Programme‘ knüpfen wir an einen wissenschaftlichen Diskurs an, der sich bislang überwiegend im englischsprachigen Raum aufgetan hat (vgl. Carter/Peterson 2010; Stomski/Ward/Battista 2011, Carter 2013). Dabei steht eine optimale Abstimmung von Coaching in Form von Programmen mit den jeweils strategischen Zielen und Bedürfnissen einer Organisation im Fokus (vgl. Bresser 2013). Bresser (2013: 2) versteht derweil unter Programmen im Kontext von Coaching lediglich alle Formen von systematisch und strategisch angelegten Handlungsinitiativen. Ein ähnlich grob umrissenes Verständnis von ‚Programm‘ findet sich beim Bundesamt für Gesundheit (BAG), wonach „(...) gebündelte Aktivitäten, die sich an einem gemeinsamen Globalziel orientieren und die mit verschiedenen Begriffen wie Strategie, Massnahmenpaket, aber auch Programm bezeichnet werden können“ (BAG 2008: 4) gemeint sind. Die Definition des

Soziologieindex geht noch weiter und bindet den gesellschaftlichen Nutzen in die Definition mit ein: „Social Intervention Programs are activities by government, social agencies and volunteers designed to change and improve the social situation of individuals, groups and communities, strengthen social bonds and encourage internalization of social control“ (Sociologyindex.com 2013). Eine einschlägige Definition von „Programm“ fanden wir bisher nirgends, weshalb wir uns an den von uns recherchierten Merkmalen orientierten.

1.2 Coaching in Handlungsfeldern Sozialer Arbeit

Das Coaching hat sich als Beratungsform in den letzten Jahrzehnten etabliert. Dabei ist die Definition von Coaching nicht einheitlich. Mittlerweile wird Coaching nicht mehr nur im Sport oder als Spielart der Managementunterstützung eingesetzt, sondern es kommt in vielfältigen Situationen zum Einsatz, was eine definitorische Umrahmung erschwert (Birgmeier 2010: 25). Klarer werden die Begrifflichkeiten bei den Spezifika der Coachinganwendung wie beispielsweise dem Persönlichkeitscoaching oder dem Vorgesetztencoaching (Birgmeier 2006: 35).

Unser praxisfeldübergreifendes Verständnis (Loebbert/Fritze/Wegener 2013) von Coaching als „eine auf den Leistungs- und Handlungsprozess von Personen bezogene Form der Beratung“ behauptet einen spezifischen Zusammenhang von Merkmalen von Coaching, welche über den Einsatz in einem Praxisfeld, einer besonderen Fragestellung oder Zielgruppe hinaus Bestand hat. Aus systemtheoretischer Sicht markiert Coaching die Arbeit an „der Unterscheidung von Erfolg und Misserfolg von Handeln“ (Loebbert/Götz 2013: 96). D.h. über alle praktischen Herausforderungen und Anliegen von Klientinnen und Klienten hinweg, sei es im Sport, im Management, beim Finden eines neuen Arbeitsplatzes oder der Gestaltung eines Lebensentwurfs, steht die Frage nach dem „Erfolg“ als die handlungstheoretische Konzeptionalisierung der „Erfüllung einer Handlungsintention“.

Damit verbunden ist eine erste Hypothese darüber, warum Coaching eine wachsende Verbreitung in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit findet: In der Weiterentwicklung herkömmlicher Beratung, Training und auch Supervision beziehen sich Coachinginterventionen direkt auf den ‚Leistungsprozess‘ bzw. Handlungsprozess von Klientinnen und Klienten. Es geht hier um Handlungserfolg und Ergebnisse und damit verbunden um das Reflektieren, Erarbeiten, Einüben und das konkrete Anwenden erfolgsversprechender Vorgehensweisen sowie der permanenten Evaluation und Adaptierung dieses Passungsprozesses. Dieser pragmatische Ansatz (vgl. Birgmeier 2009: 22-25; Loebbert 2013a: 2) koppelt an betriebs- und volkswirtschaftliche Kalküle und an die individuellen alltäglichen Vorstellungen von Handlungen an, mit denen bestimmte Ziele erreicht werden („intentionale Handlungsbeschreibung“, vgl. Loebbert 2013b: 204). Dies ist insbesondere im Kontext des New Public Managements zu beobachten, welches sich vor allem auf die Wirkungsorientierung fokussiert hat (vgl. z.B. Kanton Bern 2011, aber auch Ganssmann 2000; Mast-

ronardi 2003: 215-216). Dass der Return on Investment (ROI) beim Coaching schwierig zu messen ist, ist derweil bekannt und eine noch nicht gelöste Herausforderung (vgl. Anderson 2004; Winkler/Lotzkat/Welpe 2013: 28).

Im Kontext der Sozialen Arbeit fanden wir nach ersten Recherchen unterschiedliche Einsatzfelder von Coaching (vgl. Birgmeier/Loebbert/Wegener 2012): „Jobcoaching“, „Krisencoaching“, „Schülerinnencoaching“, „Gesundheitscoaching“, „Eingliederungcoaching“, „Übergangcoaching“ sind Stichworte, die in der Praxis auftreten (vgl. Hamlin/Ellinger/Beattie 2008: 295). Eine eigene kleine Internet-Recherche zu Coaching Programmen hat ergeben, dass diese in der Schweiz überwiegend auf dem Gebiet der Arbeits(re-)integration zum Einsatz kommen. Anbieter sind nach unserem bisherigen Überblick vor allem staatliche Institutionen, aber auch Organisationen der Wohlfahrtspflege sowie Sozialunternehmen, die in der Regel im öffentlichen Auftrag handeln. Die Resultate stützen die Erfahrungen, welche wir in unserem früheren Forschungsprojekt zum Thema Job Coaching machten (vgl. www.jobcoaching-forschung.ch). Die eingegangenen Beiträge zu unserer Praxistagung ‚Coaching und Soziale Arbeit‘ im November 2013 (vgl. http://www.fhnw.ch/sozialarbeit/ueber-uns/newsletter-hsa-fhnw/maerz_2014/weiterbildung/nachlese-impulstagung-coaching-und-soziale-arbeit) gaben weitere Evidenz für diesen Befund.

1.3 Fragestellung, Zielsetzung und Vorgehensweise

Eine Einschränkung auf die Arbeits(re-)integration scheint uns in Folge der obigen Ausführungen sinnvoll, da sie das Spektrum fokussiert und sich auch gleichzeitig an der Praxis orientiert. In diesem Feld bewegen sich vor allem sozialversicherungsrechtliche Instanzen, d.h. die Sozialhilfe, die Arbeitslosenversicherung und die Invalidenversicherung als Geld- und Auftraggeber für entsprechende Coachings.

Ebenfalls scheint es uns wichtig, Gruppen- und Einzelcoachings differenziert in den Fokus zu nehmen. Unsere Recherchen zeigen, dass diese beiden Varianten in der Praxis teils auch gemeinsam alternierend auftauchen. Eine Beschränkung auf nur eine Variante des Coachings wäre deshalb eine verkürzte Betrachtung.

Es stellt sich somit die Frage, welche Funktionen/Ziele Coaching Programme in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit aufweisen können, in welchen Handlungsfeldern sie sich finden lassen, wie sie sich von anderen Formaten abgrenzen und wie sich die einzelnen Elemente in einem Coaching Programm (z.B. Gruppen- und Einzelcoaching) ausgestalten. Unsere Exploration dieses Feldes basierte auf einer Literaturrecherche, die durch Erhebungen in der Praxis angereichert wurde.

Das Hauptziel des Vorhabens lautete: Die Exploration von Coaching Programmen in der Arbeits(re)integration unter Berücksichtigung des theoretischen und des praktischen Kontextes ist erfolgt.

Folgende Unterziele und Vorgehensschritte wurden hierzu formuliert:

- Coaching Programme in der Arbeits(re)integration sind theoretisch exploriert.

Es wurden mittels Literaturrecherche verbindende und zugleich spezifische Merkmale von Coaching Programmen herauskristallisiert. Dies ermöglichte in einem weiteren Schritt die Formulierung von Zielsetzungen, die Reflexion von Vorgehensweisen, Begründungen sowie der Beschreibung von Personen in der Coachrolle, Wirkungsvorstellungen und Wirkungsmessungen aufzunehmen. Somit wurde anhand von Kriterien eine Abgrenzung von Coaching Programmen zu anderen Angebotsformaten möglich.

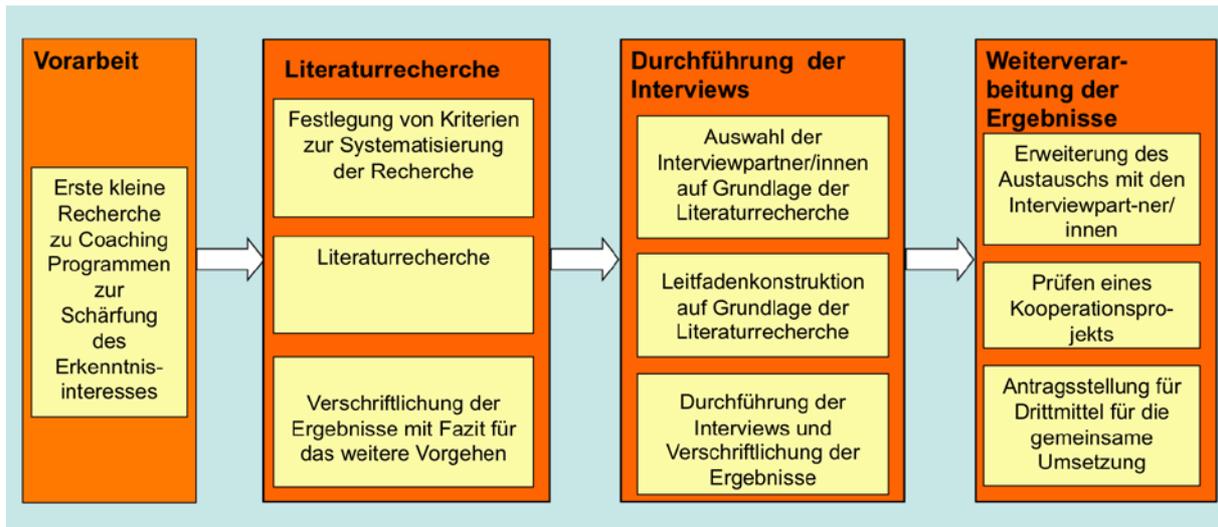
- Coaching Programme in der Arbeits(re)integration sind exploriert.

Anhand der erarbeiteten Kriterien wurde der Bezug zur Praxis hergestellt und überprüft. Die Ausgangslage bildeten die staatlichen Institutionen bzw. sozialversicherungsrechtlichen Instanzen als Auftraggeberschaften. Ob diese eigene Coaching Programme anbieten, das gesamte Programm oder Teile davon auf Private auslagern, war ein wichtiges Kriterium unserer Analyse, jedoch nicht für den Ausschluss oder den Einbezug in die Untersuchung relevant. Die bestehenden Praxis-konzepte wurden in Anlehnung an den Wissenschaftsdiskurs diskutiert und flossen in die Ergebnisse mit ein.

- Weiterführende Schritte für Forschungsvorhaben auf Grundlage der Ergebnisse sind überprüft und festgelegt.

Die Ergebnisse sollen mitunter eine Grundlage für künftige Forschungsvorhaben und/oder die Entwicklung von Angeboten für die Praxis bilden. Im Rahmen der Exploration des Praxisfelds wurden mögliche Forschungsinteressen seitens der Praxis eruiert, unter anderem um mögliche Praxispartner, im Hinblick auf künftige Forschungsprojekte, zu finden. Als mögliche Stossrichtung ist die Entwicklung eines Erhebungsinstruments zur Evaluation von Coaching Programmen ersichtlich geworden. Eine gemeinsame Projekteingabe bei einer Förderinstitution (z.B. KTI) als eine mögliche Folge ist denkbar.

Die Vorgehensweise bildet sich wie folgt ab:



(eigene Darstellung)

1.4 Projektteam

Das Projektteam bestand aus Sarah Bestgen, Cheryl Meyer und Dr. Michael Loebbert aus dem Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. Die Verantwortung für die Projektumsetzung oblag Sarah Bestgen, wissenschaftliche Mitarbeiterin. Sie leitete bereits das vorangegangene Forschungsprojekt im Themenfeld Job Coaching. Dr. Michael Loebbert, Leiter der Coaching Weiterbildungen (MAS Coaching), anerkannter Coach, Lehrcoach und Lehrbuchautor zu den Themen Coaching und Beratung unterstützte das Projekt insbesondere mit seiner fachlichen Expertise. Cheryl Meyer, wissenschaftliche Assistentin, wirkte als Projektmitarbeiterin an der Umsetzung mit. Als ausgebildete Sozialarbeiterin (BA) profitierte das Projekt insbesondere von ihrem Wissen zum Praxisfeld. Enrico Cavedon unterstützte zudem das Projektteam bei der Durchführung der Interviews.

1.5 Aufbau des Berichts

Nach diesem einleitenden Teil werden in einem nächsten Kapitel (2) die Ziele, Vorgehensweise und zentralen Erkenntnisse der Literaturrecherche vorgestellt. Aufbauend auf diesen Resultaten wurde die Exploration der Praxis vorgenommen, welche in Kapitel 3 eingehend beschrieben wird. Am Ende dieses Kapitels folgen die zentralen Resultate aus den Gesprächen. Im letzten Kapitel werden diese nochmals gebündelt und daraus der Ausblick formuliert. Zuletzt folgen das Literaturverzeichnis und der Anhang.

2 Wissenschaftliche Exploration

2.1 Ziele und Vorgehen bei der Literaturrecherche

Im Rahmen einer Literaturrecherche von deutsch- und englischsprachiger Literatur wurde das vorhandene Wissen zum Thema Coaching Programme im Handlungsfeld der Sozialen Arbeit im Kontext der Arbeitsintegration aufgearbeitet und systematisiert. Neben dem Thema selbst wurden zusätzliche wichtige Kriterien als Ergänzung zu Fragen der Ergebnismessung von Coaching in die Recherche integriert. So wurden auch Themen wie die Qualitätssicherung von Prozessen und die Evaluation von Programmen und ihren Teilbereichen mit berücksichtigt. Der Fokus lag jedoch bei der Herauskristallisierung von verbindenden und zugleich spezifischen Merkmalen von Coaching Programmen. Die Resultate boten eine Basis in Form von Kriterien für die Praxis-Recherche und dienten damit als Grundlage für die Konzipierung des Interviewleitfadens. Durch die erarbeiteten Kriterien konnte der Bezug zur Praxis ermöglicht und überprüft werden.

Um die Literaturrecherche zu systematisieren, wurden Recherche-Ziele nach Schlagworten konkretisiert und der Output operationalisiert. Aufgrund des eher kleinen Umfangs und des Explorationscharakters des Projekts wurde die Recherche auf einschlägige Untersuchungen und Literatur beschränkt.

Folgende Schlagworte waren für die Recherche ausschlaggebend:

- Programme: Ziel war es, fünf bis zehn Merkmalsbeschreibungen eines Programmes in der Sozialen Arbeit herauszuarbeiten.
- Programm-Evaluation: Ziel war es, zwei bis drei Beispiele gelungener Programm-Evaluationen, wenn möglich zu staatlichen Programmen, zusammenzutragen und herauszufiltern, welche Faktoren für deren Erfolg massgeblich waren.
- Coaching Programme: Ziel war es, mittels einer kleinen Recherche in Datenbanken abzuklären, ob bereits Literatur zu Programmen im Coaching-Kontext besteht und diese ggf. zusammenzutragen. Daraus resultierte eine Spezifizierung/Differenzierung der Merkmale von Programmen in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit.
- Coaching im beruflichen Bereich: Ziel war es, fünf bis zehn spezifische Merkmalsbeschreibungen zu Coaching im beruflichen Bereich (Unterschied zu Sportcoaching oder Lifecoaching) herauszuarbeiten.
- Feldbeschreibung Arbeitsintegration und Soziale Arbeit: Ziel war eine Definition und Beschreibung der Arbeitsintegration und deren Praxis aus aktuelleren Studien zu erarbeiten.
- Coaching im Kontext der Arbeitsintegration: Ziel war eine Zusammenfassung bestehender Befunde aus der Schweiz zum Einsatz von Coaching in der Arbeitsintegration.

- Wirkung/Erfolgsfaktoren: Ziel war es, fünf bis zehn Erfolgsfaktoren/Wirkfaktoren von Coaching aus drei bis fünf Publikationen zusammenzutragen. Dabei wurde auch das Thema des Zeitpunkts der Erfolgsmessung mitberücksichtigt.

Die Ergebnisse wurden verschriftlicht und darauf aufbauend wurden einerseits die Fragestellungen für den Interviewleitfaden geschärft, andererseits wurden die Kriterien für die Rekrutierung der Interviewpartnerinnen und -partner formuliert.

2.2 Resultate der Literaturrecherche

Die Literaturrecherche bzgl. Programme im Coaching und in der Sozialen Arbeit sowie zu Wirkfaktoren und Evaluationen wurde mit dem Ziel angegangen, Kriterien und Definitionsmerkmale zu finden. Im Folgenden wird eine Zusammenfassung der Ergebnisse systematisiert vorgestellt. Am Ende der jeweiligen Erkenntnisse wird zusammengefasst, welche Erkenntnisse daraus hinsichtlich der Exploration der Praxis bzw. der darauf aufbauenden Erhebung gewonnen werden konnten.

1. Für die **Definition eines Programms** lässt sich festhalten, dass es mehrere, aufeinander abgestimmte Interventionen umfasst. Diese dienen einem übergeordneten Ziel. „Programm“ lässt sich als Begriff teilweise auch ersetzen durch „Massnahmenpaket“ oder „Strategie“. Als Ausdruck sozialpolitischen Handelns (wir interessieren uns für den Kontext der Sozialen Arbeit und letztendlich der Arbeitsintegration) liegt den Programmen immer auch ein gesellschaftlicher Nutzen zugrunde, weshalb sie in der Regel auf unterschiedlichen Ebenen (regional, national, kommunal etc.) umgesetzt werden. Der persuasive Nutzen ist für die thematische Verortung weniger relevant als der regulative Charakter: eine Einwirkung auf eine Situation ist klar erwünscht bzw. ist die Ausgangssituation entweder zu stabilisieren oder veränderungsbedürftig. Programme können somit als Handlungsmodelle verstanden werden, welche auf zuvor festgelegten Ressourcen beruhen. Definitionskriterien wie Grösse, Reichweite, Personalausstattung, Zielgruppen, Verbreitung, zeitliche Dauer, Umsetzungsformen und Umfang der Ziele können stark variieren.

Diese Kriterien wurden für das Programmverständnis und somit für die Erhebung als relevant eingestuft und somit als interessierende Elemente eingebunden.

2. Unter **Coaching Programme** werden Programme verstanden, welche Coaching als eigenes Format im Programm integrieren. Entsprechend benötigt das Coaching auch eigene Evaluationskriterien in einem Programm, wie dies auch für andere Formate (z.B. Training) gilt. Eine Definition von Coaching muss daher festgelegt sein und qualifizierte Coaches führen das Coaching durch. Differenzierungen können unter folgenden Kriterien vorgenommen werden: Anbieter der Coachings, Setting und Zielgruppe in Hinblick auf

das Coaching selbst, Zweck und Ziel der Organisation, Individualisierungsgrad der Kundenschaft, Design und Verortung des Coaching-Angebots als Rahmenkriterien, welche evtl. ebenfalls von Interesse sein können.

Diese zu erfragenden Kriterien wurden in die Erhebung mit eingebunden.

3. Für die **Erstellung eines Evaluationsplans** wird in der Regel versucht, verschiedene Elemente einschliesslich unbeabsichtigter Resultate in einem logischen Modell festzuhalten. In der Auftragsklärung sollten die zu evaluierenden Dimensionen und deren impliziten sowie expliziten Zielsetzungen definiert werden. Eine theoretisch-konzeptionelle Einbettung und die Formulierung von Hypothesen sowie die Umstände, unter denen eine Hypothese als gescheitert gilt, schaffen den Evaluationsrahmen. Als Ursachenbereiche gelten Programmwirkungen, interventionsbedingte Wirkungen und externe Wirkungen. Zeit gilt dabei als zentraler Faktor. Daher sind auch die Erhebungszeitpunkte und die Taktung zentral bei der **Wirkungserfassung**. Dies ist jeweils eine zentrale Herausforderung, sind Wirkungen nicht immer einfach zu messen, vor allem die ‚weichen‘ (subjektiven) Faktoren sind schwieriger zu erfassen als die ‚hard facts‘ wie beispielsweise der ROI. Die Indikatoren zur Erhebung der Wirkfaktoren sollten aufeinander Bezug nehmen, das heisst es sollte eine integrierende Betrachtung erfolgen im Gesamtkontext der Evaluation.

Beim Coaching macht es Sinn, die zeitliche Komponente ebenfalls zu berücksichtigen und den Erfolg auch langfristig zu messen. Auch der Ist-Zustand sollte vor Beginn des Coachings gemessen werden, an dem schliesslich auch der Erfolg gemessen werden soll. Es gelten in der Regel zwei Ebenen: die Sicht des Coachees (Zufriedenheit, Leistung etc.) und jene der Auftraggeberschaft (finanziell messbarer Erfolg). Zu erfassende Kriterien bilden die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Wichtig ist letztendlich die klare Rollenzuweisung: die Praxis muss festlegen, was der Erfolg des Programms sein soll. Die Wissenschaft legt entsprechende Instrumente bereit.

Hinsichtlich der anstehenden Erhebung war es von Interesse zu erfahren, welche Faktoren bei der Evaluation der eigenen Programme und dem Coaching im Speziellen berücksichtigt werden. Aus diesem Grund wurden entsprechende Fragen in die Erhebung integriert.

4. Staatliche Akteure, welche **arbeitsintegrative Massnahmen in der Schweiz** anbieten, sind die IV, ALV und die Sozialhilfe. Die Durchführung dieser Dienstleistung obliegt zahlreichen staatlichen und auch privaten Organisationen. Während die IV und die ALV ihren Fokus auf Eingliederungsmassnahmen legen, achtet die Sozialhilfe insbesondere bei Langzeitarbeitslosen auf die Förderung der beruflichen und sozialen Integration im Allgemeinen, was sich oftmals im Rahmen von Beschäftigungs- bzw. Qualifizierungsprogrammen ausdrückt. Speziell im Kanton Basel-Stadt konnte jüngst festgehalten werden,

dass es an Langzeitarbeitsplätzen fehle, in denen der Leistungsdruck an die Klientinnen und Klienten angepasst werden kann.

Die Eingliederungsmassnahmen können nach Funktion und Fokus differenziert werden, die Ziele und die Definition einer Massnahme klar zu erfassen. Aktuell stehen Massnahmen mit dem Fokus auf dem Individuum stark im Zentrum der gängigen Praxis. Dabei stellt **Coaching** ein Merkmal dar, welches als erfolgreiches Element bei den Klientinnen und Klienten, nebst anderen Massnahmen eingesetzt bzw. innerhalb eines Programms, beobachtet wurde.

Daraus liess sich für die Erhebung festhalten, dass die zuweisenden Institutionen als auch die Anbietenden zu den Programmen und deren Konzeption und Nutzen Auskunft geben könnten. Weiter wurde die Erfragung der Gründe für die entsprechenden Programmausgestaltungen in die Erhebung aufgenommen.

5. Dass **Coaching bereits Eingang in die Soziale Arbeit** gefunden hat, ist nicht neu. Unser Verständnis von Coaching wurde bereits dargelegt. Besonders wichtig erscheint nochmals die Betonung, dass das Praxisfeldwissen als ein wichtiger Faktor beim Coach benannt wird. Es erleichtert oder ermöglicht ihm nicht nur die Arbeit mit der Klientel, sondern bestimmt seinen Handlungsspielraum massgebend im Prozess mit.

Letztendlich soll das Coaching einen Handlungserfolg der Klientinnen und Klienten herbeiführen. Dabei stellt sich im arbeitsintegrativen Kontext die Frage nach der Kongruenz der Zielintentionen der unterschiedlichen Stakeholder. Eine Kernherausforderung für Coachs im Kontext der Sozialen Arbeit stellt das dreifache Mandat der Sozialen Arbeit dar. Um einen Umgang mit diesen vielfältigen Herausforderungen zu finden, benötigt ein Coach wiederum das entsprechende Praxisfeldwissen und entsprechende Instrumente und Konzepte in seinem Repertoire.

Es stellte sich hinsichtlich der Erhebung somit auch die Frage, welche Qualifikationen die Coachs für ihre Tätigkeit mitbringen bzw. welche fachlichen Anforderungen in diesem Arbeitsfeld an sie bestehen.

6. Im Kontext der Sozialen Arbeit wird **Coaching meist als Teil eines Programms** mit dem Ziel der Wiedereingliederung von Menschen in den ersten Arbeitsmarkt angeboten. Auch in der Praxis hat sich gezeigt, dass der Begriff Coaching in der Sozialen Arbeit vor allem im Kontext von Arbeitsintegration aktuell ist. Dabei gibt es aber kaum gesicherte Erkenntnisse zur Wirkung von Coaching Programmen beziehungsweise deren Evaluation in der Praxis. Erstens stellt sich die Frage nach einer gesicherten Datenlage, zweitens stehen auch das fehlende Know-how und die knappen Ressourcen in der Praxis einer umfassenden Wirkungsevaluation im Wege.

Diese Thesen galt es ebenfalls im Rahmen der Erhebung zu prüfen.

2.3 Fazit aus der Literaturrecherche

Aus den Ergebnissen der Literaturrecherche lassen sich zusammenfassend folgende Elemente festhalten, die als Grundlage für die Exploration in der Praxis gedient haben:

- Ein Programm umfasst mehrere aufeinander abgestimmte Interventionen.
- Unter Coaching Programme werden Programme verstanden, welche Coaching als eigenes Format im Programm integrieren.
- Für die Erstellung eines Evaluationsplans wird von den Organisationen in der Regel versucht, verschiedene Elemente einschliesslich unbeabsichtigter Resultate in einem logischen Modell festzuhalten.
- Staatliche Akteure, welche arbeitsintegrative Massnahmen in der Schweiz anbieten, sind die IV, ALV und die Sozialhilfe. Die Durchführung dieser Dienstleistung obliegt zahlreichen staatlichen und auch privaten Organisationen.
- Letztendlich soll das Coaching in der Sozialen Arbeit einen Handlungserfolg der Klientinnen und Klienten herbeiführen. Dabei stellt sich im arbeitsintegrativen Kontext die Frage nach der Kongruenz der Zielintentionen der unterschiedlichen Stakeholder.
- Im Kontext der Sozialen Arbeit wird Coaching meist als Teil eines Programms mit dem Ziel der Wiedereingliederung von Menschen in den ersten Arbeitsmarkt angeboten.

3 Exploration Praxis

3.1 Ziele der Praxis-Exploration

Die Interviews hatten zum Ziel, die Resultate der Literaturrecherche anzureichern. Wichtig war hierbei, den aktuellen Stand von Coaching Programmen im Kontext der Arbeitsintegration abzubilden. Potenzielle Interviewpartnerinnen und -partner bildeten hierbei einerseits die zuweisenden Stellen, andererseits die Anbietenden von Arbeitsintegrationsprogrammen mit Coaching-Anteilen, welche auf der konzeptionellen Ebene involviert sind.

Die Fokussierung auf den Raum Basel erwies sich dabei als sehr sinnvoll, da somit auch ein Gesamtbild der Funktionsweise der Arbeitsintegration entstehen konnte. Es stellte sich wiederholt in den Gesprächen heraus, dass nicht nur auf Ebene Bund, sondern auch auf Ebene der Kantone die Handhabung für die Praxis festgelegt ist, weshalb eine Begrenzung der Untersuchung auf den Kanton Basel-Stadt ein stimmiges Gesamtbild darbot.

Gleichzeitig boten die Gespräche mit Praxispersonen einen Rahmen, um gemeinsame Interessen und mögliche Forschungspartnerschaften zu prüfen und weiterführende resp. auch vertiefende Fragestellungen gemeinsam zu entwickeln. Daraus ergab sich eine Dokumentation zum Stand der Coaching Programme im Feld der Sozialen Arbeit, die auch erste Hypothesen und weiterführende Fragestellungen beinhaltet.

3.2 Erhebungsinstrument und Durchführung der Interviews

Auf Grundlage der theoretischen Exploration wurde ein Interviewleitfaden erstellt (vgl. Anhang 6.1), der folgende Themenfelder enthielt:

- Allgemeines Verständnis der Funktionsweise der Arbeitsintegrationsprogramme
- Verständnis der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit
- Ziele der Programme und der Coachings
- Ausführung der Coaching-Anteile in den Programmen
- Beschreibung der Evaluationsbemühungen (intern oder extern) und der Bedarfe
- Aufnahme von Forschungsbedarf und Ideen für potenzielle Anschlussprojekte in Kooperation

Die Themenfelder enthielten Teilfragen, welche die interessierenden Details erfassten. Die Gespräche orientierten sich grob am Leitfaden, Abweichungen aus dem Erzählfluss heraus kamen vor und hatten eine Anpassung der Themenabfolge im Gespräch zur Folge.

Die Interviews wurden von Seiten Projektteam zu zweit durchgeführt. Während eine Person das Gespräch führte, führte die zweite Person Protokoll des Gesprächs. Unterstützend wurden die Gespräche aufgezeichnet. Die Interviews dauerten maximal eine Stunde. Die Teilnehmenden erhielten keine finanzielle Entschädigung für die Teilnahme.

Die Interviewprotokolle wurden mithilfe von Excel systematisiert. Durch den Druck des Endprodukts bzw. des Auswertungsrasters auf das Format A0 war es möglich, im Team gemeinsam mit Blick auf die Informationen eine Auswertung vorzunehmen. Dies erfolgte, indem die Interviewantworten verglichen und konkretisiert wurden. Es wurden Hypothesen gebildet und Schlussfolgerungen gezogen. Auf weitere Hilfsmittel in Form einer Auswertungssoftware wurde verzichtet, da anhand der vorliegenden Informationen kein Mehrwert ersichtlich war. Die Resultate wurden in einem ersten Schritt stichwortartig festgehalten und anschliessend nochmals durch die vorliegenden Informationen verdichtet.

Die Exploration erfolgte anhand von insgesamt neun Interviews und einem Telefongespräch. Im Rahmen der Interviews waren mitunter Gespräche mit den drei staatlichen Institutionen, bei denen Arbeitsintegration ein zentrales Thema ist, vorgesehen, namentlich die Invalidenversicherung (IV), das Regionale Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) und die Sozialhilfe (SH) in Basel. Ausserdem wurden Interviewpartnerinnen und Interviewpartner von privaten Institutionen der Arbeitsintegration gesucht. Für die Auswahl dieser Institutionen hielt sich das Projektteam an die Basler Mitglieder des Verbandes Arbeitsintegration Schweiz (vgl. <http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/ueber-uns/mitglieder/bs.html>).

Für die Gespräche wurden vor allem Leitungspersonen beziehungsweise Entscheidungsträger und -trägerinnen von Bereichen bzw. Abteilungen angefragt. Im Fokus stand hierbei, dass die angefragten Personen auch konzeptionelle Überlegungen zu den Programmen darlegen konnten.

Die ausgewählten Institutionen bzw. die verantwortlichen Personen wurden in einem ersten Schritt per Mail angeschrieben. Einige Tage darauf wurden die potenziellen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner dann telefonisch kontaktiert, um die Inhalte der Studie nochmals zu erläutern, die Konditionen zu besprechen und die Bereitschaft zu einem Interview abzufragen. Im Falle einer Teilnahmebereitschaft wurde ein Termin vereinbart. Bezüglich des Treffpunkts wurde angefragt, ob in den Räumlichkeiten der Institution die Möglichkeit für das Gespräch bestand oder ob vom Projektteam Räume zu Verfügung gestellt werden sollten. Im Anschluss an das Telefonat erhielten die Teilnehmenden ein Einladungsschreiben per Mail zugestellt, welches nochmals die Eckdaten und den vereinbarten Termin zusammenfasste. Neben den drei staatlichen wurden ausserdem elf private Institutionen ausgewählt und angefragt. Drei davon waren zwar an einem Austausch interessiert, konnten aber aus zeitlichen Gründen keine Interviewtermine anbieten. Schliesslich waren elf Interviews vorgesehen, wobei zwei Personen kurzfristig wieder absagten. Zusätzlich wurde mit dem Leiter einer Institution ein Telefongespräch geführt, da er zwar am Thema interessiert war, die Institution aber nach ihrem Verständnis kein Coaching anbietet.

Die Gespräche fanden auf Wunsch der Interviewpartnerinnen und -partner entweder in deren Räumlichkeiten statt oder in den Räumlichkeiten der HSA FHNW an der Thiersteinallee in Basel.

3.3 Resultate

3.3.1 Coaching im Kontext Arbeitsintegration

Coaching Programme als Teil des Angebotes in der Arbeitsintegration.

In der Arbeitsintegration werden Coaching Programme so verstanden, dass Coaching als eigenes Format neben z.B. der Beratung im Programm integriert wird.

Staatliche Institutionen agieren als Kostenträger.

Die privaten Anbieter von Arbeitsintegrationsprogrammen bekommen ihre Klientel in der Regel vom RAV, der IV oder der Sozialhilfe zugewiesen, welche die Programme auch vollständig finanzieren. Vereinzelt arbeiten die Anbietenden auch mit Zuweisenden aus anderen Kantonen (Basel-Land und/oder Solothurn) zusammen. Diese sind Kostenträger der Programme und behalten während dieser an private Anbieter ausgelagerten Massnahmen die Fallverantwortung im Regelfall bei sich.

Der Kontakt zwischen den Zuweisenden und den Anbietenden gestaltet sich immer auf der fall-spezifischen Ebene. Sonstiger Kontakt findet nur punktuell statt, beispielsweise bei Kontraktverhandlungen oder auch im Rahmen von eigens geschaffenen Austauschgefässen.

Die Zielgruppenfoki der Anbietenden von Arbeitsintegrationsmassnahmen sind divers.

Einige der befragten Institutionen erhalten ihre Klientel von sämtlichen Zuweisenden, andere wiederum legen ihren Fokus auf bestimmte Klienten Gruppen wie beispielsweise Jugendliche, Menschen mit einer Tertiärausbildung, Alleinerziehende oder Personen mit Mehrfachproblematiken. Teilweise existieren Kooperationen unter den Anbietern, diese wurden in den Gesprächen aber eher weniger thematisiert.

Die Dauer der Leistungen variiert stark.

Die Dauer der von den staatlichen Institutionen gebuchten Integrationsprogrammen ist stark von deren Inhalt abhängig. Grob dauert ein Programm häufig drei bis sechs Monate bzw. wird für diesen Zeitraum gebucht, teilweise aber auch kürzer oder länger. Zudem besteht häufig die Möglichkeit, Massnahmen zu verlängern oder aufbauende Aufträge zu erteilen. Dies wird laut Angaben der Anbietenden auch genutzt.

Wichtige Grundlage der Zusammenarbeit ist eine Zielvereinbarung.

Grundlage der gebuchten Programme ist immer eine Zielvereinbarung. Oft erfolgt diese im Vertragsdreieck zwischen Klientschaft, Anbieter und Finanzierer - der Klient oder die Klientin sind

folglich involviert. Ist dies nicht der Fall, können Widerstände seitens der Klientinnen und Klienten, insbesondere zu Beginn der Massnahme auftreten. Im Extremfall kann eine Massnahme aufgrund des erfolgten Widerstands nicht fortgesetzt werden.

Anforderung an die Programme ist immer die Integration in den (ersten) Arbeitsmarkt.

Häufige Inhalte der Zielvereinbarungen zwischen den Beteiligten sind Abklärungen bzgl. der Arbeitsfähigkeit, Arbeitsmarktfähigkeit, Bereitstellen einer Tagesstruktur, Vermittlung von Praktika und/oder die Unterstützung bei der Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Übergeordnetes Ziel ist in der Regel immer die Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Die Langfristigkeit wird dabei nicht überprüft oder es fehlt an einer entsprechenden Datengrundlage. Die Erfolgsquote - d.h. die Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt - wurde, sofern Aussagen möglich waren, als sehr unterschiedlich beziffert mit einer Bandbreite von knapp über 20% bis hin zu knapp unter 40%. Methodisch wird mit Arbeitstrainings, Kursen mit thematischen Schwerpunkten, Beratung und Coaching gearbeitet. Die Coachings sind teilweise klar abgrenzbar von den anderen Massnahmen, das heisst sie sind ausgelagert und werden von einer anderen Organisation angeboten oder bilden ein klar definiertes eigenständiges Modul. Je nachdem haben die Coachs unterschiedliche Rollen inne, denen sie gerecht werden müssen. Die Programme sind in der Regel modular aufgebaut und deshalb sehr stark auf die Bedürfnisse des Individuums ausgerichtet.

(Einzel)Coaching wird als ein Instrument in der Arbeitsintegration genutzt.

Einzelcoachings sind in der Regel fester Bestandteil aller Programme. Die angebotenen Coachings finden in sehr unterschiedlicher Form statt. Es kann ein ausgelagertes Element im Prozess darstellen. Im Extremfall werden externe Coachs gebucht bzw. für die Klientel zur Verfügung gestellt. In vielen Programmen ist das Coaching ein einzelner Bestandteil bzw. ein einzeln buchbares Modul oder separiert fix in das Programm integriert. In diesem Fall ist der Coach auch in der Institution angestellt. In den Gesprächen war nur in einem Fall von einem Gruppen-coaching-Angebot die Rede. Das Setting sieht üblicherweise das Einzelcoaching vor.

3.3.2 Die konkrete Umsetzung der Coachings

Die Inhalte der Coachings werden sehr unterschiedlich gestaltet.

Die Themen orientieren sich im Regelfall an den Inhalten der Zielvereinbarung. Hier wurden unterschiedliche Konzepte in der Umsetzung sichtbar: In einigen Institutionen werden die privaten individuellen Kontexte bewusst an den Rand gestellt, während in anderen ebendiese auch im Zentrum stehen und als notwendigen Kontext zur Bearbeitung der beruflichen Anliegen betrachtet werden. In einer Institution bleiben die Themen der ausgelagerten Coachings offen und wer-

den auch nicht an die Institution selbst kommuniziert, wie es in allen anderen Institutionen der Fall ist. Sie orientieren sich ausschliesslich am Bedarf des Coachee.

Aussagen über Dauer und Kosten der Coachings können nicht gemacht werden.

Die Dauer der Coachings ist aufgrund der unterschiedlichen Strukturen schwierig zu beziffern. Zu den Kosten können keine allgemeinen Aussagen gemacht werden. Eine systematische Kostenkontrolle fehlt vollständig.

Berufliche Erfahrung gilt als entscheidend für einen Coach

Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden zum von ihnen oder ihrem Arbeitgeber verlangten Profil der Coachs befragt. Dabei wurde wiederholt die (berufliche) Erfahrung der Coachs als wichtiger Aspekt betont. Die Coachs haben meist eine Erstausbildung im Bereich Psychologie, Sozialarbeit oder der Erwachsenenbildung hinter sich, was jedoch für die Arbeit- und Auftraggebenden weniger relevant erscheint als die Weiterbildung im Bereich Coaching/Beratung. Vereinzelt wurde auch der Anspruch an die Coachs gestellt, dass sie gut mit der Wirtschaft vernetzt sind.

Die Durchsetzung des beruflichen Anforderungsprofils ist bei den Coachs nicht immer gewährleistet.

Der Ausbildungsstand der intern oder extern eingesetzten Coachs ist sehr unterschiedlich. Es gibt eine Bandbreite von Personen mit einer anerkannten umfangreichen Coaching-Weiterbildung und Personen, die über keine formale Weiterbildung als Coachs verfügen. Einige der von den Interviewpartnerinnen und -partnern dargestellten Probleme im Coachingprozess weisen auf ein fehlendes Repertoire an Coachinginstrumenten und Prozesssteuerungs-Know-Hows hin, um den Einsatz von Coaching adäquat zu steuern. Dies kann zu Überforderung bei der Auftragserfüllung führen.

Von den Mitarbeitenden wird keine Coaching-Qualifikation vorausgesetzt und in den Organisationen kein einheitliches Coachingverständnis umgesetzt.

Ein Coachingverständnis sowie ein Bewusstsein für die Abgrenzung von Beratungs- und Coaching-Angeboten sind in den Organisationen zumeist auf der konzeptionellen Ebene definiert. Dabei wird keine einheitliche Coaching-Methode in der Organisation vorausgesetzt, vielmehr werden die Angebote entsprechend ihrer Inhalte differenziert und beziffert. Das Coaching wird den einzelnen Coachs überlassen und variiert auch je nach struktureller Einbettung ebendieser. Während die einen mehrere Rollen besetzen, welche über eine Prozessbegleitung hinausgehen, nutzen andere ihr methodisches Repertoire ausschliesslich im Coaching-Bereich.

Eine Person versuchte ihre Wahrnehmung einer Coaching Methode, wie es in der Arbeitsintegration (Klientel ausschliesslich aus der Sozialhilfe) sinnhaft zur Anwendung kommen kann und von anderen Handlungsfeldern abgegrenzt wird, wie folgt zu umschreiben:

"Die Coachee müssen sich mit ihrem privaten Selbst im Rahmen des Coachings auseinandersetzen, ohne dies privat in Anspruch zu nehmen. Ihnen fehlen die entsprechenden Vorüberlegungen, wie sie ein Coaching für sich nutzen könnten. Die Voraussetzungen der Coachee bringen mit sich, dass das reine "Bilderbuchcoaching" so kaum zur Anwendung kommen kann. Der Coachee befindet sich in einer Notlage, weiterdenken und lösungsorientiert das eigene Leben zu betrachten ist er sich nicht gewohnt, manchen Personen fällt es, auch je nach kulturellem Kontext, sehr schwer, über etwas nachzudenken das sein könnte und nicht ist, es liegt nicht in ihrer kulturellen Sozialisation sich solche Überlegungen zu machen. Das bringt mit sich, dass sich ein Coach auch sehr stark auf diese Situation einstellen muss und neben dem breiten methodischen Repertoire fürs Coaching auch in andere Rollen schlüpfen muss, welche ansonsten eher ungewohnt sind für einen Coach, so beispielsweise indem er selbst auch für den Coachee aktiv wird und ihn durch nach aussen gerichtete Handlungen unterstützt (z.B. Telefonat für ihn erledigen)" (vgl. Interview Nr. 5 2014:o.S.).

3.3.3 Programm-Evaluation und Schnittstellen für künftige Projekte

Es existieren unterschiedliche Haltungen gegenüber Programmevaluationen.

Der Bedarf einer Wirkungsevaluation der Programme wurde sehr unterschiedlich beurteilt. Einige sehen darin keine Notwendigkeit, solange sie Klientinnen und Klienten von den zuweisenden Stellen erhalten. Andere würden eine Wirkungsevaluation begrüssen, weisen jedoch auf einen Mangel an Know How und/oder Ressourcen hin, um diese umzusetzen. Einige sehen diese als notwendig und führen diese auch durch.

Es besteht eine unbefriedigende Datenlage zur Messung einer Erfolgsquote in der Arbeitsintegration.

Bei den Befragten kristallisierte sich heraus, dass keine befriedigende Datenlage zur Messung einer langfristigen Erfolgsquote der Arbeitsintegrationsmassnahmen gesammelt wird. So haben das RAV, die Kantone und der Bund keine einheitlichen Kriterien, um die Erfolgsquoten zu erfassen. Eigene Bemühungen der einzelnen Organisationen zur Erfassung von Daten stellten sich aus deren Perspektive als nicht ergiebig heraus, da die Rücklaufquoten solcher Befragungen jeweils sehr gering sind. Somit lassen sich keine fundierten Aussagen über den Erfolg oder Misserfolg von Arbeitsintegrationsprogrammen machen.

Coachings und Coaching Programme werden kaum als eigenständige Elemente evaluiert.

Innerhalb der Coaching Programme wurden von keinem Anbieter Differenzierungen hinsichtlich einer Evaluation vorgenommen. Konkret bedeutet dies, dass keine der befragten Institutionen das Coaching als eigenständiges Element evaluiert. Allerdings gab einer der Zuweisenden an, dass aktuell Bemühungen bestehen, für einen externen Coachingpool Qualitätskriterien zu definieren.

Es besteht ein Interesse an Wirkkriterien für Coachings.

In den Gesprächen wurde mehrfach das Interesse bekundet, Wirkkriterien für Coachings gemeinsam zu entwickeln, um so das eigene Coaching zu optimieren und nach aussen legitimieren zu können. Beispielsweise steht eine Organisation unter Legitimationsdruck bezüglich der ausgelagerten Coachings und steht somit vor der Herausforderung, künftig Wirkkriterien zu formulieren.

Anknüpfungspunkte für Forschung und Entwicklung sind vorhanden.

Zusammengefasst können die von den Befragten genannten möglichen Berührungspunkte und geäusserten Wünsche an die Forschung wie folgt formuliert werden:

- Wirkungsevaluation der Programme: Es wurde gewünscht, Kriterien und Daten einheitlich zu erfassen, um den langfristigen Erfolg von Arbeitsintegrationsprogrammen zu messen.
- Unterschiedliche Themenbereiche: Ein häufig präsent Thema in der Arbeitsintegration, insbesondere bei Sozialhilfebeziehenden, scheint das Matching zwischen den Qualifikationsanforderungen am Arbeitsmarkt und der Kompetenzen der Arbeitssuchenden. Ausserdem stellt sich die Frage nach der Wertschöpfung von Mitarbeitenden sowohl im internen Integrationsbetrieb als auch in den externen Kooperationsbetrieben. Die Vernetzung von Integrationsbetrieben mit der Wirtschaft war in den Gesprächen ein häufig präsent Thema. Damit verbunden war immer auch die Frage nach weiteren Möglichkeiten einer verstärkten Kooperation zwischen der Soziallandschaft und der Wirtschaft, um die Integrationschancen der Klientel bspw. mittels vermehrter Praktikastellen zu erhöhen.
- Aufarbeitung der Differenzierung der Angebote in Beratung und Coaching: Es besteht der Wunsch nach einer Aufarbeitung zur klaren Differenzierung der Beratungs- und Coaching-Angebote im Handlungsfeld der Arbeitsintegration, um die Konfusion von Begriffen und deren Inhalte künftig zu reduzieren.
- Produkteentwicklung und -evaluation: Der Aufbau und die Begleitevaluation von Praktika und Trainingsarbeitsplätzen am ersten Arbeitsmarkt, wie dies aktuell am Campus Brugg der FHNW praktiziert wird, war ebenfalls von grossem Interesse, insbesondere im Hinblick auf die möglichen Arbeitsplätze im neuen Campus FHNW in Muttenz.

3.4 Fazit aus der Exploration der Praxis

Aus den Ergebnissen der Exploration lassen sich zusammenfassend folgende Elemente festhalten, die in Bezug auf Coaching Programme wichtig sind:

Coaching in der Sozialen Arbeit wird hauptsächlich als Teil von Coaching-Programmen als ein Instrument in der Arbeitsintegration genutzt. Dabei ist die Anforderung an die Programme immer die Integration in den (ersten) Arbeitsmarkt. Die staatlichen Institutionen ALV, IV und Sozialhilfe agieren dabei als Kostenträger.

Die Zielgruppen von Arbeitsintegrationsmassnahmen beziehungsweise der darin erhaltenen Coachings sind divers und die Dauer der Massnahmen variiert stark. Die Inhalte der Coachings werden sehr unterschiedlich gestaltet und einheitliche Coachingmethoden in den einzelnen Institutionen nicht vorausgesetzt. Berufliche Erfahrung gilt, aus Sicht der Institutionen, als entscheidend für die Qualifikation eines Coachs.

Coachings und Coaching Programme werden kaum als eigenständige Elemente evaluiert, es besteht aber ein Interesse an Wirkkriterien für Coachings. Abschliessend kann gesagt werden, dass eine unbefriedigende Datenlage zur Messung einer Erfolgsquote zum einen in der Arbeitsintegration und im Besonderen von Coaching Programmen besteht. Daher sind Anknüpfungspunkte an die Forschung und Entwicklung in der Sozialen Arbeit vorhanden.

4 Ausblick

4.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse des Projekts

Zu Beginn des Projekts wurde folgendes Ziel formuliert: „Die Exploration von Coaching Programmen in der Arbeits(re)integration unter Berücksichtigung des theoretischen und des praktischen Kontextes ist erfolgt.“ Dies wurde auf Grundlage einer Literaturrecherche und einer darauf aufbauenden Exploration der Praxis verfolgt und umgesetzt.

Im ersten Teil der Resultate wurde eine Verortung von Coaching im Kontext der Arbeitsintegration vorgenommen. Es zeigt sich, dass die Funktionsweise der Arbeitsintegration in der Literatur mit der Realität übereinstimmt. Gleichzeitig können im Detail sehr unterschiedliche Funktionsweisen der einzelnen Angebote identifiziert werden. Unterschiedliche Zielgruppen, Inhalte, Dauer der Massnahmen oder auch Verortungen der Coachings zeichnen ein sehr unterschiedliches Bild der einzelnen Angebote. Ein Fragezeichen steht aus unserer Sicht bei den Leistungsvereinbarungen von RAV, Kantonen und Bund mit den privaten Anbietern, welche in der Regel das Ziel der Reintegration in den Arbeitsmarkt festlegen. Da sich die Erfolgsquote der jeweiligen Programme laut eigenen Angaben zwischen knapp über 20% und knapp unter 40% bewegt, stellt sich die Frage nach dem Sinn einer solchen Zielvereinbarung. Vielmehr müsste überprüft werden, inwiefern mittels Zielvereinbarungen Teilschritte hin zur erfolgreichen Arbeitsintegration besser operationalisiert und festgelegt werden könnten. Dieses Verständnis scheint in der Praxis bereits vorzuherrschen, allerdings wird dies in den Arbeitsinstrumenten nicht deutlich.

Das Coaching als Element der Arbeitsintegrationsprogramme wird inhaltlich sehr unterschiedlich gefüllt und ist auch strukturell sehr unterschiedlich verortet. Allgemein können nur wenige Aussagen zum Coaching gemacht werden, da diese sehr individuell ausgestaltet sind und als einzelnes Element eine eher geringe institutionelle Beachtung finden, vielmehr werden sie häufig als Teil des gesamten Angebots gesehen. Entsprechend variieren auch die Qualifikationsanforderungen und die Coachingsverständnisse. Die Coachs selbst haben in der Regel die Aufgabe, Letzteres für sich sinnvoll zu füllen. Aus den abgeleiteten Erkenntnissen heraus stellt sich die Frage, welche auch in der Literaturrecherche auftauchte: wie viel Coaching ist im Coaching enthalten? Der Begriff wird individuell gefüllt, woraus sich die Frage stellt, ob die Zuweisenden wissen, was genau sie mit einem Coaching für ihre Klientel buchen.

Hinsichtlich der Frage nach Programmevaluation lässt sich festhalten, dass aktuell keine Programme einer Evaluation unterzogen werden. Die Ursachen dafür sind verschieden und gründen auf Desinteresse oder auf dem Mangel an Know How oder Ressourcen. Fast sämtliche Interviewpartnerinnen und -partner berichten jedoch von Datenerhebungen, welche sie selbst vornehmen und die unterschiedliche Bereiche betreffen. Allerdings erfolgen diese eher punktuell und decken nicht die gesamten Programmangebote ab. Sie verfolgten bis zum Zeitpunkt der Inter-

views auch keine Wirkungsevaluationen. Dasselbe Bild zeigt sich hinsichtlich der Coachings. Diese werden zum jetzigen Zeitpunkt nicht evaluiert. Allerdings konnte ein hohes Interesse daran festgestellt werden, Qualitätskriterien für Coaching gemeinsam zu entwickeln und ein Evaluationsinstrument daraus abzuleiten. Auch die Einbettung des Coachings als ein Element in einem gesamt zu evaluierenden Programm war ein häufig diskutiertes Thema, welches auf Anklang stiess.

4.2 Angedachte weitere Schritte

Ein Ziel dieses Projekts wurde folgendermassen formuliert: „Weiterführende Schritte für Forschungsvorhaben auf Grundlage der Ergebnisse sind überprüft und festgelegt.“ Die gewonnenen Ergebnisse sollten die Grundlage für künftige Forschungsvorhaben ("Wirkung, Evaluation und politische Legitimation von Coaching in der Arbeitsintegration") bilden. Folgende Forschungsfragen konnten identifiziert und festgehalten werden:

- Wie kann der Einsatz von Coaching in Arbeitsintegrationsprogrammen evaluiert werden?
- Welche Konzepte von Wirksamkeit können dafür zugrunde gelegt werden?
- Welche Rolle spielt dafür die Outputorientierung, z.B. das Matching zwischen den Qualifikationsanforderungen am Arbeitsmarkt und der Kompetenzen der Arbeitssuchenden?
- Welche Bedeutung hat das für eine mögliche politische Legitimation?

Diese Fragen sollen im nächsten Schritt mit ausgewählten Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern in Gesprächen überprüft werden. Ziel ist es, einerseits die weiterführende Forschungsfrage zu spezifizieren und Praxispartner für weiterführende Projekte zu gewinnen.

Ein Anschlussprojekt soll so gemeinsam mit den Praxispartnerinnen und Praxispartnern angegangen und ein Antrag auf Fördermittel an eine Förderinstitution (KTI, BREF oder andere) gestellt werden.

5 Literatur

- Anderson, Merrill C. (2004). Evaluation the ROI of Coaching. Telling a story, not just producing a number. Link&Learn, October 2004.
- Arbeitslosenversicherung (ALV) (2011) Arbeitsmarktliche Massnahmen. Ein erster Schritt zur Wiedereingliederung. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Bundesamt für Gesundheit (BAG)(2008). Leitfaden zur Programmentwicklung beim Bundesamt für Gesundheit. Bern.
- Birgmeier, Bernd R. (2006). Coaching und Soziale Arbeit. Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Birgmeier, Bernd R. (2009). Coachingwissen. Denn sie wissen nicht was sie tun? Wiesbaden: Springer VS Verlag 2009.
- Birgmeier, Bernd R. (2010). Sozialpädagogisches Coaching. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Birgmeier, Bernd R.; Loebbert, Michael; Wegener Robert (2012): Zusammenspiel von Coaching und Sozialer Arbeit. In: Sozial Aktuell, Mai 2012. S. 12-14.
- Bresser, Frank (2013): Coaching in Unternehmen systematisch und strategisch nutzen. Die neuen Coaching-Programme der 2. Generation. In: Agnès Fritze, Robert Wegener, Michael Loebbert (Hrsg): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer VS Verlag 2013. In Vorbereitung.
- Bresser, Frank (2014a). Die aktuelle Bedeutung von Coaching Programmen. In: Wegener, R./Fritze, A./Loebbert, M. (Hg.) (2014) Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer VS Verlag, 179-197.
- Bonoli, Giuliano/Champion, Cyrielle (2013) Sozialhilfe. Reintegration statt Endstation. In: Zeitschrift Panorama. Bildung, Beratung, Arbeitsmarkt. Ausgabe 06/2013. Zugriff am 26. August 2014 auf http://www.panorama.ch/dyn/1122.aspx?id_article=373
- Carter, Alison (2014). Coaching Programmes in work settings. In: Wegener, R. /Fritze, A./Loebbert, M. (Hg.) (2014). Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer VS Verlag. Kostenloser Online-Teil, 415-426.
- Dällenbach, Regula (2011): Soziale Arbeit als Gestalterin des Sozialen. In: Fritze, Agnès, Maelicke, Bernd; Uebelhart, Beat (Hg.): Management und Systementwicklung in der sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Dubach, Marianne/Spillmann, Markus (2006). Arbeitsintegration Langzeitarbeitsloser im Kanton Basel-Stadt. Langzeitarbeitslose im Kanton Basel Stadt: Eine Situationsanalyse. Basel: o.V.
- Fritze, Agnès/Loebbert, Michael/Wegener, Robert (2014). Coaching-Praxisfelder. Annäherung an einen Arbeitsbegriff. In: Wegener, R./Fritze, A./Loebbert, M. (Hg.) (2014) Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer VS Verlag, 11-17.
- Ganssmann, Heiner (2000). Politische Ökonomie des Sozialstaats. Münster: Westfälisches Dampfboot Verlag.
- Gläser, Jochen, Grit Laudel (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag.
- Greif, Siegfried (2011). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet. In: Wegener, Robert, Agnès Fritze und Michael Loebbert (Hg.). Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag. S. 34-43.
- Greif, Siegfried (2013). Conducting organizational based evaluations of coaching and mentoring programs. In: In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (2013) (Eds.), Handbook of Coaching & Mentoring Psychology. Chichester: Wiley Blackwell. S. 445-470.
- Gross, Peter-Paul/Hildebrandt Norbert/Stephan, Michael (2010). Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen. Stuttgart: Kohlhammer GmbH.

- Hamlin, Robert G., Andrea D. Ellinger, Rona S. Beattie (2008). The emergent „coaching industry“: a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11/3, S. 287-305.
- Haubrich, Karin (2009) Sozialpolitische Innovation ermöglichen. Die Entwicklung der rekonstruktiven Programmtheorie-Evaluation am Beispiel der Modellförderung in der Kinder- und Jugendhilfe. Münster: Waxmann Verlag, Internationale Hochschulschriften
- Homfeldt, Hans Günther; Schulze-Krüdener, Jörg (2003): Basiswissen Pädagogik. Pädagogische Arbeitsfelder 3. Handlungsfelder der Sozialen Arbeit. Hohengehren: Schneider Verlag.
- Hüttemann, Matthias (2011). Effekthascherei oder wirklicher Fortschritt? Ein Kommentar zur Wirkungsorientierung in Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit. In: Eppler, N./Miethe, Ingrid/Schneider, A. (Hg.). *Qualitative und quantitative Wirkungsforschung. Ansätze, Beispiele, Perspektiven*. Opladen: Barbara Budrich, 53-67.
- Informationsstelle Alters-und Hinterlassenen Versicherung/Invalidenversicherung (AHV/IV) (2012) Berufliche Eingliederungsmassnahmen der IV. Bern: Informationsstelle AHV/IV in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV).
- Jacobson, Heike; Howaldt, Jürgen (2011): Neues im Sozialen. In: Kretschmer, Winfried (Hg): *Soziale Innovation. Das unbekanntes Feld der Erneuerung*. Erding: ChangeX. S. 3-17.
- Jacobson, Heike; Howaldt, Jürgen (2010): *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung)*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Jonassen, Marion, Christine Seiger und Hansjörg Künzli (2010). *Der Coachingmarkt in der Deutschschweiz*. <http://www.psychologie.zhaw.ch/de/psychologie/forschung-und-entwicklung/beratung-training.html>.
- Kanton Bern (2011). *Evaluation Neue Verwaltungsführung (NEF) – Neue Verwaltungsführung hat Erwartungen nicht erfüllt*. Zugriff am 28.01.2013 auf <http://www.be.ch/web/index/kanton/kanton-mediencenter/kanton-mediencenter-mm/kanton-mediencenter-mm-detail.htm?id=9883>
- Kalendruschat, Petra (2012). *Business Coaching als unterstützendes Instrument im Strategischen Management*. Frankfurt am Main: Peter Lang. Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Kommission für Technologie und Innovation KTI (o.J.). *Startseite*. Zugriff am 13.12.2012 auf <http://www.kti.admin.ch>.
- Künzli, Hansjörg (2009). *Wirksamkeit im Führungskräfte-Coaching*. In: Lippmann, Eric (Hg.). *Coaching*. Berlin: Springer Verlag. S. 280-294.
- Lalive, Rafael/Liechti, David/Morlok, Michael/Osikominu, Aderonke/Zweimüller, Josef (2014). Was nützen Kurse und Beschäftigungsprogramme für Stellensuchende? In: *Zeitschrift Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik* 5- 2014.
- Lippmann, Eric (2013) *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Loebbert, Michael (2013/1): *Einleitung – ein pragmatischer Ausgangspunkt*. In: Loebbert, Michael (Hg): *Professional Coaching. - Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder*«. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 1-13.
- Loebbert, Michael (2013/2): *Verhaltenscoaching*. In: Loebbert, Michael (Hg): *Professional Coaching. - Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder*«. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag. S. 203-214.
- Loebbert, Michael; Wilmes, Christa (2013): *Coaching als Beratung*. In: Loebbert, Michael (Hg): *Professional Coaching. - Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder*«. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 15-48.
- Loebbert, Michael; Fritze, Agnès; Wegener, Robert (2013): *Coaching Praxisfelder*. In: Agnès Fritze, Robert Wegener, Michael Loebbert (Hg): *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: Springer VS Verlag 2013. In Vorbereitung.

- Loebbert, Michael; Götz, Erika (2013): Coachingpsychologie im Praxiskontext. In: Loebbert, Michael (Hg.): Professional Coaching. - Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder«. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2013. S. 67-106.
- Mastronardi, Philippe (2003). New Public Management. In: Carigiet, Erwin; Ueli Mäder und Jean-Michel Bonvin (Hg.). Wörterbuch der Sozialpolitik. Zürich: Rotpunktverlag, 215-216.
- Mey, Eva/Schaufelberger, Daniel (2010) Viele Massnahme - wenig Übersicht. Arbeitsintegration - Vorschlag einer Systematisierung. In: Zeitschrift Sozialaktuell. Nr. 5, 15-18.
- Mayring, Philipp (2008). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. 10. Aufl. Weinheim Beltz.
- Neuenschwander, Peter/Winkelmann, Anja (2011) Arbeitsintegration in der Sozialhilfe. Bestandsaufnahme und Analyse von Angeboten der beruflichen und sozialen Integration in der Sozialhilfe. Bern: Berner Fachhochschule Soziale Arbeit.
- Regionale Arbeitsvermittlungen (RAV) (o.J.). RAV. Zugriff am 26. August 2014 auf www.treffpunkt-Arbeit.ch
- Schmidt, Matthias (2013): Wirksamkeit von Multi-Level-Coaching in der Praxis - Evaluationsstudie eines Coachingprogramms mit nachhaltiger Wirkung auf die seelische Gesundheit. In: Agnès Fritze, Robert Wegener, Michael Loebbert (Hg): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer VS Verlag 2013. In Vorbereitung.
- Schmocker, Beat (2011). Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis. Eine Einführung mit Glossar zum Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Bern: Soziale Arbeit Schweiz Avenir Social.
- Sociologyindex (2013). Social Intervention Programs. Zugriff am 9. September 2014 auf http://sociologyindex.com/social_intervention_programs.htm
- Stomski, Lorraine, Janis Ward und Mariangela Battista (2011). Coaching Programs: Moving beyond the one-on-one. In: Hernez-Broome Gina und Lisa A. Boyce (Hg.). Advancing Executive Coaching: Setting the course for successful Leadership Consulting. San Francisco: Jossey Bass-Verlag, 177-204.
- Stöss, Richard (2002) Massnahmen und Programme gegen Rechtsextremismus wissenschaftlich begleitet. Berlin: Springer Verlag.
- Truniger, Luzia und Elena Wilhelm (2009). Zum Verständnis von Forschung und Entwicklung an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW und deren Situierung in internationalen Kontexten. In: Soziale Innovation. 4. Jg. S 4-9.
- Walther, Pierre (2005). Thesenpapier zu Programm-Evaluationen. SEVAL Arbeitsgruppe EZA.
- Wegener, Robert (2013): Coachingforschung. In: Loebbert, Michael (Hrsg.): Professional Coaching. - Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder«. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 2013. S. 381-416.
- Winkler, Brigitte, Gesche Lotzkat und Isabell M. Welpé (2013). Wie funktioniert Führungskräfte-Coaching? Orientierungshilfe für ein unübersichtliches Beratungsfeld. In: Organisationsentwicklung. Nr. 3/2013.

6 Anhang

6.1 Interviewleitfaden

Leitfaden

„Coaching Programme in der Sozialen Arbeit“

- Interviewpartner/in
- Datum/Ort
- Start und Ende des Interviews
- Interviewer/in

Einleitung

Als Erstes möchte ich mich nochmals bedanken dass Sie sich Zeit nehmen für dieses Gespräch. Bevor wir anfangen werde ich Ihnen kurz erläutern worum es geht und wie der Ablauf vorgesehen ist.

Mein Name ist XXX und ich arbeite an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten im Institut für Beratung, Coaching und Sozialmanagement. Momentan arbeiten wir unter Anderem an einem Forschungsprojekt mit dem Titel „Coaching Programme in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit – eine Exploration“. Dabei interessiert uns nicht nur der theoretische Wissensbestand, sondern wir möchten auch schauen wie sich die Coaching Programme in der Praxis aufbauen und unter welchen Aspekten diese eingesetzt werden. Da es zahlreiche Handlungsfelder hierzu gibt, schränken wir uns auf den arbeitsintegrativen Kontext ein und möchten den Fokus auf die Zuweiser-Perspektive richten. Unsere Untersuchungen beschränken sich dabei auf den Raum Basel.

Das Ziel dieses Gesprächs heute ist zum Einen, unseren Wissensstand über den Einsatz von Coaching Programmen in Ihrer Institution aufzuarbeiten. Zum Anderen ist es uns aber auch wichtig, mit Ihnen (der Praxis) in Dialog zu treten um zu erfahren, was Ihre Bedürfnisse und Wünsche an die Forschung sind bzw. ob es Themen oder Schnittpunkte für einen weiteren Dialog oder sogar ein gemeinsames Projekt gibt.

Sie sehen, das Gespräch mit Ihnen ist für uns von grossem Wert. Im Zentrum stehen Ihre bisherigen Erfahrungen und aktuellen Einschätzungen. Vorgesehen ist, dass wir das Gespräch heute protokollieren. Zusätzlich würden wir das Gespräch mit Ihrer Erlaubnis gerne aufzeichnen, um allfällig verpasste Informationen im Nachgang noch ins Protokoll integrieren zu können. Die Audiodateien werden nicht über die Projektdauer hinaus aufbewahrt.

Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst. Dieser dient uns im Anschluss als Basis für künftige Forschungsvorhaben. Im Falle von Publikationen werden die Aussagen anonymisiert. Sollten Sie uns im Gespräch Informationen geben, von denen Sie möchten dass wir sie vertraulich

behandeln und auch nicht in unseren internen Bericht aufnehmen, so können Sie dies jederzeit äussern und wir werden dies respektieren.

Bezüglich der Datenschutzfragen orientieren wir uns an den Grundsätzen und Verfahrensregeln zur wissenschaftlichen Integrität der Akademien der Wissenschaften Schweiz (2008) und am „European Code of Conduct for Research Integrity“ der ALLEA (All European Academies) von 2011.

Während des Gesprächs mache ich mir möglicherweise Notizen, damit ich Sie nicht unterbreche wenn sich mir eine Frage stellt. Das Gespräch dauert voraussichtlich ungefähr eine halbe Stunde bis 45 Minuten. Ist das für Sie noch immer in Ordnung?

Haben Sie im Moment Fragen, welche Sie stellen möchten bevor wir beginnen?

Einstieg und allgemeine Beschreibung der Programme

Q1. Als erstes möchte ich Sie bitten zu erzählen, wie bei Ihnen die Arbeitsintegration funktioniert.

- Punktuell nachfragen:
 - o Eigene Programme/ausgegliederte Programme
 - o Programme für welchen Bedarf?
 - o Wo sind Coaching-Anteile zu verorten?

Q2. Mit welchen Organisationen arbeiten Sie bei der AI zusammen? Was sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Organisationen?

- Punktuell nachfragen:
 - o Zielgruppenspezifische Angebote? Wer kommt in ein Programm und in welches?
 - o Kostendifferenzen?
 - o Gestaltungsmittspracherecht bei den Inhalten?
 - o Auswahlverfahren? Auswahlkriterien?

Q3. Wie gestaltet sich die fallspezifische und auch allgemeine Zusammenarbeit mit den Organisationen?

- Punktuell nachfragen:
 - o Besteht ein regelmässiger Austausch?
 - o Gegenseitige Ansprüche?

Q4. Wie wird den gegebenenfalls unterschiedlichen Interessen und Perspektiven von Auftraggebenden, Institutionen, Klientinnen und Klienten und den in den Programmen tätigen Coachs/Beratenden Rechnung getragen?

- Punktuell nachfragen:
 - o Existiert ein Bewusstsein zum Dreifachmandat? Wie wird diesem begegnet?

Q5. Wie und von wem werden die Ziele der Programmteilnahme festgelegt und wie sehen diese aus?

- Punktuell nachfragen:
 - o Werden die Ziele der Institution, mit den Zielen die die Coachs mit den Teilnehmenden entwickeln, angeglichen?

Coaching-Anteile in den Programmen

Q6. Welche Coaching-Anteile in den Programmen erachten Sie als wichtig für Ihre Klientinnen und Klienten?

- Punktuell nachfragen:
 - o Falls keine klare Antwort erfolgt: Erkennen Sie Coaching-Anteile in Ihren Programmen?
 - o Weshalb sind diese wichtig, welches Ziel verfolgen sie?

Q7. Welche Ansprüche haben Sie an einen Coach? Was muss ein Coach Ihrer Meinung nach an Kompetenzen mitbringen?

Q8. Welches Mitspracherecht haben Sie bei der Auswahl der Coachs?

Evaluation

Q9. Welche Formen der Qualitätssicherung nutzen Sie bei den gebuchten Programmen?

- Punktuell nachfragen:
 - o Existieren festgelegte Kriterien? Hard und soft facts?
 - o Wird von Anbieter Qualitätssicherung angeboten?
 - o Eigene Qualitätssicherung?
 - o Separate Evaluation der einzelnen Elemente im Programm?

Q10. Planen Sie in Zukunft einen Auf- bzw. Ausbau der Programmevaluationen?

- Punktuell nachfragen:
 - o Falls nein: weshalb nicht?
 - o Falls ja: Wie sieht diese aus? Wer führt diese durch? Welche Überlegungen bestehen zur zeitlichen Komponente (Zeitpunkte/Intervalle der Evaluationsmessungen)? Existieren neben Wirkungs- auch Misserfolgskriterien Scheiterkriterien?
 - o Inwiefern spielt der finanzielle Mehraufwand von Evaluation(en) eine Rolle, welche Haltung haben Sie dazu? oder Welche Haltung vertretend Sie in Bezug auf den finanziellen Mehraufwand, der durch Evaluation(en) entstehen kann?

Abschliessende Fragen

Q11. Es fällt auf, dass die (meisten) Programme der Arbeitsintegration, über die wir gesprochen haben, beim Individuum (also den Stellensuchenden selbst) ansetzen. Gibt es auch Bestrebungen für Programme, die an einem anderen Fokus (z.B. bei Arbeitgebenden) anknüpfen?

Q12. Wir neigen uns dem Ende unseres Gesprächs zu. Wenn Sie einen Wunsch an die Wissenschaft frei hätten, was würden Sie sich wünschen?

Q13. Im Rahmen dieses Projekts sind wir neben den Erkenntnissen auch daran interessiert, Praxispartner für mögliche Anschlussprojekte zu gewinnen. Wo sähen Sie einen möglichen Gewinn einer künftigen Partnerschaft für Sie bzw. Ihre Institution?

Q14. Sind Sie daran interessiert, in Zukunft einen Austausch zu pflegen mit der Option, gemeinsam Ideen zu entwickeln und umzusetzen?

- Punktuell nachfragen:
 - o Falls ja: wie würden Sie sich einen solchen Austausch vorstellen? Was hätten Sie für Ansprüche an uns? Könnte dieser Austausch auch zu einem späteren Zeitpunkt, z.B. im Sommer 2015 stattfinden?

Q15. Wir sind nun am Ende unseres Gesprächs. Gibt es noch irgendetwas dass Ihnen bezüglich der Weiterführung dieses Projekts wichtig erscheint oder möchten Sie sonst noch etwas anfügen?

Dank und Verabschiedung.