



Daniel Schaufelberger

Supported Employment

Arbeitsintegration für Personen
mit erschwertem Zugang
zum Arbeitsmarkt

3., komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage

-
- **i n t e r a c t**
- Hochschule Luzern
- Soziale Arbeit
-

LAMBERTUS

Daniel Schaufelberger

Supported Employment

Arbeitsintegration für Personen mit erschwertem
Zugang zum Arbeitsmarkt

3., komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage

Mit einem Beitrag von Peter Mösch Payot

LAMBERTUS



Laden Sie dieses Buch kostenlos auf Ihr Smartphone, Tablet und/oder Ihren PC und profitieren Sie von zahlreichen Vorteilen:

- **kostenlos:** Der Online-Zugriff ist kostenlos.
- **verlinkt:** Die Inhaltsverzeichnisse sind direkt verlinkt, und Sie können selbst Lesezeichen hinzufügen
- **durchsuchbar:** Recherchemöglichkeiten wie in einer Datenbank
- **annotierbar:** Fügen Sie an beliebigen Textstellen eigene Annotationen hinzu
- **sozial:** Teilen Sie markierte Texte oder Annotationen bequem per E-Mail oder Facebook

Aktivierungscode: dsse-2025

Passwort: 9979-3921

Download App Store/Google play:

- **App Store/Google play** öffnen
- Im Feld **Suchen Lambertus+** eingeben
- **Laden und starten** Sie die **Lambertus+ App**
- Oben links den Aktivierungsbereich anklicken um das E-Book freizuschalten
- Bei **Produkte aktivieren** den **Aktivierungscode** und das **Passwort** eingeben und mit **Aktivieren** bestätigen
- Mit dem Button **Bibliothek** oben links gelangen Sie zu den Büchern

PC-Version:

- Gehen Sie auf **www.silkcodeapps.de/desktop/lambertus**
- Kästchen links **+ Aktivierungscode** anklicken, um das E-Book freizuschalten
- **Aktivierungscode** und **Passwort** eingeben und mit **Aktivieren** bestätigen
- Wenn Sie Zusatzfunktionen wie persönliche Notizen und Lesezeichen nutzen möchten, können Sie sich oben rechts mit einer persönlichen E-Mail-Adresse dafür registrieren
- Mit dem Button **Bibliothek** oben links gelangen Sie zu den Büchern

Der Weiterverkauf des eBooks bzw. des Zugangscode ist unzulässig.



Bei Fragen wenden Sie sich gerne an uns:
Lambertus-Verlag GmbH – Tel. 0761/36825-24 oder
E-Mail an info@lambertus.de



Daniel Schaufelberger

Supported Employment

Arbeitsintegration für Personen mit
erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt

3., komplett überarbeitete und aktualisierte Auflage

Mit einem Beitrag von Peter Mösch Payot

LAMBERTUS

Die Buchproduktion wurde unterstützt durch die Hochschule Luzern und Supported Employment Schweiz.

HSLU Hochschule
Luzern



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

3., überarbeitete Auflage 2025

© 2025, Lambertus-Verlag GmbH

Karlstraße 40, 79104 Freiburg im Breisgau

www.lambertus.de, info@lambertus.de

Umschlaggestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

Druck: Elanders Waiblingen GmbH

Lambertus ISBN: 978-3-7841-3443-7

ISBN ebook: 978-3-7841-3444-4

Interact ISBN: 978-3-906036-67-0

DOI: 10.5281/zenodo.10259182

Inhalt

Vorwort zur dritten Auflage	9
Vorwort zur ersten Auflage	11
Einleitung	15
Überblick zum Aufbau des Buchs.....	16
Begrifflichkeiten und ihre Bedeutung in dieser Publikation	18
Teil I: Grundlagen	24
1 Das Handlungskonzept «Supported Employment».....	24
1.1 Definition und Prinzipien	24
1.2 Herkunft und Entwicklungslinien.....	33
1.3 Theoretische Bezugspunkte.....	36
1.4 Forschung zu Supported Employment.....	39
Fallporträt 1: Arbeiten trotz Krankheit.....	44
2 Supported Employment und Soziale Arbeit.....	48
Teil II: Umsetzung.....	50
3 Supported Employment und Supported Education in der Schweiz	50
3.1 Arbeitsmarkt in der Schweiz	50
3.2 Anwendungskontexte und Zielgruppen von Supported Employment und Supported Education.....	56
3.3 Perspektiven von Supported Employment und Supported Education	65
Fallporträt 2: Beruflicher Neuanfang nach einem verhängnisvollen Unfall..	69
4 Supported Employment als Angebot bzw. Dienstleistung von Organisationen.....	72
Fallporträt 3: Praktische Ausbildung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt.....	81
5 Phasen im Supported-Employment-Prozess.....	85
5.1 Orientierung und Beauftragung.....	87
5.2 Erarbeitung eines beruflichen Profils.....	94
5.3 Arbeitsplatzfindung und Vermittlung.....	102
5.4 Unterstützung am Arbeitsplatz.....	113

Teil III: Arbeitsrechtliche Fragen rund um Supported Employment123

von Peter Mösch Payot

6	Rechtliche Rahmenbedingungen bei Arbeitsverträgen.....	125
6.1	Arbeitsverträge und andere Verträge auf Arbeitsleistung.....	125
6.2	Arbeitsverhältnisse im Zusammenhang mit Supported Employment.....	127
7	Arbeitsvertragsrechtliche Sozialschutzbestimmungen und Gestaltungsmöglichkeiten.....	133
7.1	Probezeit (Art. 335b OR).....	134
7.2	Lohnzahlung.....	135
7.3	Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (Art. 324a und b OR).....	136
7.4	Fürsorgepflicht und Persönlichkeitsschutz.....	137
7.5	Arbeitsvertraglicher Kündigungsschutz.....	138
8	Fazit und einige weiterführende Gedanken.....	140
	Literaturverzeichnis.....	143
	Die Autoren.....	149

Vorwort zur dritten Auflage

Bei Erscheinen der Erstauflage dieses Buchs im Jahr 2013 war Supported Employment in der Schweiz noch nicht sehr bekannt. In der Arbeitsintegration waren hauptsächlich Programme und Beschäftigungsangebote im ergänzenden Arbeitsmarkt anzutreffen. Das hat sich bis heute nicht grundlegend geändert. Die Diskussion über die Möglichkeiten und Grenzen von Arbeitstrainings und Beschäftigungsangeboten im ergänzenden Arbeitsmarkt haben aber merklich zugenommen. Anstelle von Gruppenprogrammen wird vermehrt auf individuelle Vorgehensweisen gesetzt. Heute besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Unterstützungsangebote auf die jeweilige Person zugeschnitten sein müssen und möglichst inklusiv angelegt werden sollten. Entsprechend ist die Aufmerksamkeit für Supported Employment und Supported Education gestiegen, wobei in der Praxis vielfach von «Job Coaching» gesprochen wird. Bei genauerer Betrachtung wird allerdings deutlich, dass mit «Job Coaching» diverse Formen der individuellen Begleitung gemeint werden. Supported Employment und Job Coaching können nicht gleichgesetzt werden. Warum nicht? Worin liegen die Unterschiede? Was macht Supported Employment wirksam und was meint Supported Education? Diese Fragen bleiben trotz zunehmender Aufmerksamkeit für personenbezogene Ansätze und inklusive Konzepte weiterhin bestehen. Es fehlt an Differenzierung und Orientierung hinsichtlich der verschiedenen Ansätze der Arbeitsintegration und ihrer Wirkungen.

Vor diesem Hintergrund schien es mir an der Zeit, das vorliegende Buch zwölf Jahre nach dem Erscheinen der Erstauflage gründlich zu aktualisieren. Dabei wurden sämtliche Kapitel – teilweise komplett – überarbeitet und die Inhalte aufgrund der Erkenntnisse der letzten zwölf Jahre reflektiert, angepasst und ergänzt.

Diese Überarbeitung wäre ohne die Unterstützung von «Supported Employment Schweiz» nicht möglich gewesen. Der Verein setzt sich seit vielen Jahren für die Verbreitung und Qualität von Supported Employment in der Schweiz ein und hat die Überarbeitung dieser Publikation finanziell unterstützt. Vielen Dank. Mein herzlicher Dank gilt auch den Job Coaches Remo Andreetti, Christoph Buschauer, Aladino Cavallucci, Tobias Hasler, Simone Schaubert und Irène Willimann sowie den anonymen Klient:innen und Arbeitgebenden, die dieses Buch mit ihren Beiträgen und Zitaten bereichert haben. Mirjam Kilchmann danke ich für das sorgfältige Lektorat und den vielen Job Coaches und Fachpersonen, denen ich in Weiterbildungen, Projekten und Fachtagungen begegnet bin, für die anregenden Gespräche und Diskussionen über Supported Employment.

Daniel Schaufelberger

Vorwort zur ersten Auflage

Seit der Moderne gilt Erwerbsarbeit und damit die Integration in den Arbeitsmarkt als zentraler Modus von Vergesellschaftung. Wer Arbeit hat, gehört dazu. An eine Arbeitsstelle ist nicht nur finanzielle Unabhängigkeit, sondern auch gesellschaftliche Anerkennung und Teilhabe geknüpft. Arbeit stiftet Sinn, verschafft eine Identität.

Allerdings wird zunehmend erkennbar, dass die heutige Arbeitsgesellschaft an Grenzen stösst. Dem hohen Wert einer Arbeitsstelle stehen die begrenzten Möglichkeiten gegenüber, überhaupt Zugang zu einer solchen zu erhalten. Arbeitslosenzahlen steigen an, und Arbeitsverhältnisse in prekären Bereichen, die weder langfristige Sicherheiten noch existenzsichernde Löhne garantieren können, nehmen zu. Auch wenn die Situation in der Schweiz im internationalen Vergleich noch weniger angespannt ist, so zeigen sich doch auch hier Probleme. Insbesondere langzeitarbeitslose Menschen finden in der Schweiz auch in guter Konjunkturlage kaum mehr Zugang zum Arbeitsmarkt. Gleichzeitig werden im Zuge der neoliberalen Umgestaltung des Wohlfahrtsstaates die Versicherungsleistungen für Arbeitslose gekürzt und im Rahmen der Aktivierungspolitik die Bemühungen, aber auch der Druck auf die (Re-)Integration in Arbeit verstärkt.

Insofern, als der Zugang zu Arbeit nach wie vor mit Möglichkeiten zu sozialer Teilhabe verknüpft ist, wird das Fehlen von Erwerbsarbeit zu einem wesentlichen Thema der Sozialen Arbeit – bezieht sich diese im Kern doch immer auf das Problem fehlender oder mangelnder sozialer Teilhabe in der modernen Gesellschaft. Sich mit Erwerbslosigkeit aus der Perspektive der Sozialen Arbeit zu befassen, heisst denn auch, den Zugang zu Erwerbsarbeit nie gewissermassen als Ziel per se, sondern immer in ihrer Verbindung mit der Thematik sozialer Teilhabe zu verstehen und zu thematisieren. Arbeitsintegration ist aus dieser

Optik nur dort zu stützen, wo sie tatsächlich Möglichkeiten zu gesellschaftlicher Teilhabe verbessert und nicht stattdessen Gefahr läuft, erst recht in finanzielle und soziale Prekarität hineinzuführen. Ebenso kann man sich aus dieser Optik nicht grundsätzlich gegenüber Diskussionen verschliessen, welche die enge Kopplung von Erwerbsarbeit, finanzieller Sicherheit und sozialem Ansehen thematisieren und nach Alternativen fragen.

In unserer Tätigkeit an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit sind wir täglich mit den Herausforderungen im Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit und Arbeitsintegration konfrontiert, sei dies im Rahmen von Weiterbildungen oder im Rahmen von Beratungs- und Evaluationsaufträgen für staatliche Stellen oder private Anbieter von Integrationsprogrammen. Im Kontakt mit Professionellen ebenso wie in der Begegnung mit von Arbeitslosigkeit betroffenen Menschen werden wir uns dabei immer wieder des anspruchsvollen Spannungsfeldes bewusst, in dem sich die Soziale Arbeit allgemein und insbesondere im Bereich der Arbeitsintegration bewegt: Auf der einen Seite verlangt das Gebot professioneller Sozialer Arbeit, individuelle Problemlagen möglichst differenziert in ihrer je eigenen Konstellation zu verstehen, und drängt in diesem Sinn zu einer «individualisierenden» Sichtweise. Auf der anderen Seite gilt es, jenen zu kurz greifenden Erklärungs- und Bearbeitungsversuchen von Arbeitslosigkeit entgegenzuhalten, die das Problem der Arbeitslosigkeit allein auf der individuellen Ebene beziehungsweise bei den Defiziten der arbeitslosen Personen verorten und Bedingungen und Mechanismen auf struktureller Ebene ignorieren. Diese Spannung auszuhalten, hochwertige Arbeit auf individueller Ebene im Rahmen von Arbeitsintegrationsmassnahmen zu leisten und gleichzeitig machtvolle ökonomische und gesellschaftliche Dynamiken nicht aus dem Blick zu verlieren, erachten wir als ebenso schwierige wie wichtige Aufgabe all jener, die sich im breiten Feld der Arbeitsintegration engagieren.

Vor diesem Hintergrund ist es uns ein Anliegen, über unsere Projektarbeit und Lehrtätigkeit hinaus auch im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen und Publikationen einen Beitrag zur Diskussion und Weiterentwicklung der Arbeitsintegration zu leisten. Die vorliegende Publikation ist in diesem Kontext zu sehen. Geplant ist, ihr in loser Folge weitere Beiträge folgen zu lassen, in denen wir Einblick in unsere Tätigkeiten und die dabei gesammelten Erfahrungen geben wollen. Die Beiträge decken dabei das gesamte oben beschriebene Spektrum von der individuellen bis zur gesamtgesellschaftlichen Ebene ab; nebst methodischen Ansätzen sollen etwa auch unterschiedliche sozialstaatliche Mo-

delle oder Fragen der Regionalisierung im Bereich der Arbeitsintegration zum Thema werden.

Den Anfang macht mit dieser Publikation ein Beitrag zu «Supported Employment». Es handelt sich dabei um einen Ansatz, der uns sowohl aufgrund seiner Herangehensweise als auch aufgrund unserer bisherigen Erfahrungen und Beobachtungen im Berufsfeld besonders vielversprechend erscheint. Zu seinen wichtigen Merkmalen gehören unter anderem der hohe Stellenwert der Sichtweise und Bedürfnisse der zu integrierenden Person, die enge Zusammenarbeit mit den Arbeitgebenden sowie die längerfristige Begleitung im Integrationsprozess. Es ist ein Ansatz, der auf individueller Ebene ansetzt, dabei aber – zumindest im konkreten Einzelfall – auch die Arbeitgeberseite in die Pflicht nimmt und einem bevormundenden, kurzfristigen Verständnis von Arbeitsintegration entgegenzuhalten versucht. Supported Employment ist insgesamt noch jung und weitere Erfahrungen werden zeigen, inwieweit sich auf diese Weise langfristige Lösungen finden lassen, bei denen die Integration in Arbeit auch die Verbesserung und Sicherung von sozialen Teilhabemöglichkeiten bedeutet.

Eva Mey

Werner Riedweg

Daniel Schaufelberger

Einleitung

Wir alle wünschen uns, eine gute Arbeit zu haben, dabei gesund zu bleiben und ein ausreichendes Einkommen zu verdienen. Wir möchten uns bei der Arbeit kompetent und im Team akzeptiert erleben. In der heutigen Arbeitswelt sind das keine Selbstverständlichkeiten. Besonders für Personen mit Erkrankungen oder Behinderungen, nach einer längeren Arbeitslosigkeit, einer Flucht oder Suchtabhängigkeit kann der berufliche (Wieder-)Einstieg oder die Arbeitstätigkeit eine grosse Herausforderung sein. Sozialversicherungen, Behörden und zahlreiche private Organisationen unterstützen Menschen in solchen Fällen.

Zur Förderung der beruflichen Integration sind in den letzten 30 Jahren sukzessive Strukturen aufgebaut worden. Geprägt wurde dieser Auf- und Ausbau wesentlich durch die Idee der *Aktivierung*. Die aktivierende Politik möchte mit einem Mix aus sanktionsorientierten («Fordern») und unterstützungsorientierten («Fördern») Instrumenten und Massnahmen die Verfügbarkeit von arbeitslosen Personen für den Arbeitsmarkt sicherstellen (Reis & Wende, 2010, S. 70). Mit dieser sozialpolitischen Ausrichtung wurde in den 1990er-Jahren auf die finanziellen Probleme der Invalidenversicherung sowie anderer Sozialversicherungen reagiert und deren Strukturen weiterentwickelt. Heute verfügt die Schweiz – entlang der Zuständigkeiten der Sozialversicherungen und Behörden – über diverse Massnahmen zur Arbeitsintegration. Das System steht jedoch in der Kritik. Es wird bemängelt, dass der Ausbau von Unterstützungsmassnahmen zur beruflichen Integration oftmals mit Leistungskürzungen, vermehrten Mitwirkungspflichten und Kontrollmechanismen kombiniert wird (Enggruber, 2010, S. 15–16). Kritisiert werden auch die Auswirkungen des Aktivierungsparadigmas auf die betroffenen Personen, weil Druck und Kontrolle zu Unsicherheiten und einer Einschränkung der Handlungsautonomie führen (Nadai, 2009, S. 13–15). Aktivitäten und Programme, die sich auf Disziplinierung beschränken oder davon ausgehen, dass alle eine Erwerbsarbeit fin-

den, wenn sie denn nur genug dafür tun, lassen Grundlegendes ausser Acht. Zum Beispiel, dass konjunkturelle und strukturelle Rahmenbedingungen die Job-Aussichten von Stellensuchenden massgeblich determinieren. Oder, dass Unterstützungsleistungen zur Integration in die Arbeit immer in Ko-Produktion¹ erfolgen und eine tragfähige Zusammenarbeit zwischen Stellensuchenden und Fachpersonen erfordern (Dunkel, 2011, S. 188–189).

Mitten in diese Diskussion tauchte mit Supported Employment ein neues Konzept auf. Schon der englische Begriff weist darauf hin, dass es sich dabei nicht um ein Schweizer Produkt handelt. Supported Employment ist kein Ergebnis der Weiterentwicklung des Sozialversicherungssystems und kein Kind der Aktivierung. Aber was ist es dann? Um was geht es? Was steht dahinter? Welchem Verständnis von Arbeitsintegration folgt Supported Employment? Wie ist das Konzept in die Landschaft der Arbeitsintegration einzuordnen?

Die vorliegende Publikation soll Antworten auf diese Fragen geben. Das Buch möchte einen Beitrag zur Einordnung von Supported Employment in das bestehende System der Arbeitsintegration in der Schweiz leisten und zeigen, was die Umsetzung von Supported Employment bedeuten könnte.

Überblick zum Aufbau des Buchs

Im ersten Teil werden die Grundlagen von Supported Employment dargelegt. Neben Ausführungen zur Definition und zu den zentralen Merkmalen und Prinzipien von Supported Employment (Kapitel 1.1) werden die wichtigsten Entwicklungslinien des Konzepts dargelegt (Kapitel 1.2) sowie theoretische Bezüge und empirische Ergebnisse zu Supported Employment kommentiert (Kapitel 1.3 und 1.4). Abgeschlossen wird der Grundlagenteil mit einem Kapitel zum Verhältnis zwischen Supported Employment und Sozialer Arbeit (Kapitel 2).

Der zweite Teil widmet sich der Umsetzung von Supported Employment und Supported Education. Kapitel 3 thematisiert die Voraussetzungen und Rah-

1 Ko-Produktion meint, dass die Inanspruchnahme der Dienstleistung mit deren Entstehung in einer Handlung zusammenfällt (Uno-actu-Prinzip). Klientinnen und Klienten sind also gewissermassen Empfangende und Produzierende von Unterstützungsleistungen zugleich, was erklärt, warum Ergebnisse von sozialen Dienstleistungen von der Kooperation(sfähigkeit) der Beteiligten abhängen (vgl. Dunkel, 2011, S. 188).

menbedingungen zur Anwendung des Konzepts in der Schweiz. Dies beinhaltet einen Blick auf den Schweizer Arbeitsmarkt (Kapitel 3.1), einen Überblick über die gegenwärtigen Anwendungskontexte von Supported Employment und Supported Education (Kapitel 3.2) sowie eine Einordnung von Supported Employment in die Landschaft der Arbeitsintegration (Kapitel 3.3). Kapitel 4 beleuchtet die Entwicklung und den Aufbau von Supported-Employment- und Supported-Education-Dienstleistungen in Organisationen. Kapitel 5 widmet sich der Umsetzung von Supported Employment und thematisiert die Arbeit von Job Coaches entlang von vier Phasen.

Im dritten Teil (Kapitel 6 bis 8) beleuchtet Peter Mösch Payot relevante arbeitsrechtliche Fragen zu Supported Employment und verleiht den teilweise vernachlässigten Rechtsfragen im Zusammenhang mit Supported Employment das nötige Gewicht.

Die Fallporträts aus der ersten Auflage, in denen drei Personen und ihre Geschichten vorgestellt werden, sind auch in der überarbeiteten Fassung zu finden. Auch wenn die Geschichten mittlerweile länger zurückliegen, zeigen die Fallporträts, wie Supported Employment und Supported Education – auch mit teilweise limitierenden Rahmenbedingungen – funktionieren kann und wie die drei Porträtierten ihren Weg gegangen sind. Neben den drei ausführlichen Fallporträts finden sich ausserdem an vielen Stellen Zitate von Nutzenden von Supported-Employment- und Supported-Education-Angeboten, von Job Coaches sowie von Arbeitgebenden.

Die Ausführungen zu Supported Employment und Supported Education in diesem Buch sind keinesfalls erschöpfend und es liesse sich Vieles ergänzen oder anders sehen. Es besteht kein Anspruch darauf, Supported Employment abschliessend zu fassen. Erfüllt wären die Ziele vielmehr, wenn Fachpersonen, Führungs- und Steuerungsverantwortliche aus der Arbeitsintegration sowie Studierende eine kompakte und praxisnahe Orientierung zu Supported Employment erhalten und Anregungen für ihre Arbeit in der Arbeitsintegration mitnehmen können.

Begrifflichkeiten und ihre Bedeutung in dieser Publikation

Zum Verständnis von Supported Employment müssen einige Begriffe geklärt werden, die in der Praxis häufig verwendet, aber unterschiedlich aufgefasst werden.

«Arbeitsintegration»

Der in diesem Buch verwendete Begriff *Arbeitsintegration* wird im Fachdiskurs uneinheitlich und in manchen Kontexten kaum oder gar nicht verwendet. So kennt zum Beispiel die Sozialhilfe anstelle des Begriffs Arbeitsintegration die Bezeichnung berufliche und soziale Integration, wobei sich die *berufliche Integration* auf die Massnahmen zur Aufnahme einer bezahlten Erwerbsarbeit bezieht und die *soziale Integration* Massnahmen bzw. Beschäftigung mit dem Ziel der sozialen Teilhabe meint.

Zur Annäherung an den Begriff Arbeitsintegration werden die Begriffe *Arbeit* und *Integration* einzeln betrachtet. Die meisten Definitionsversuche von Arbeit sind sich darin einig, dass Arbeit eine Aktivität beschreibt – ein zweck- oder zielgerichtetes Handeln (Voss, 2018, S. 20). Mit der Arbeit sind auch soziale Prozesse verbunden, denn im Tätigsein interagieren wir in zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Arbeit ist Teil und Raum unseres sozialen Lebens. Arbeit lässt sich unterteilen in Erwerbsarbeit und Nicht-Erwerbsarbeit (beispielsweise Betreuung oder Pflege von Kindern oder Angehörigen, Hausarbeit, Freiwilligenarbeit).

Zum Begriff Integration stellen Sommerfeld et al. (2011) fest, dass dieser in der Sozialen Arbeit zwar breit verwendet wird, inhaltlich aber kaum geklärt ist (S. 21). Die Autoren und die Autorin kritisieren, dass Integration oftmals auf ein vereinfachendes und dichotomes Verständnis von «drinnen» (integriert sein) und «draussen» (nicht integriert sein) reduziert wird (S. 17–18). Auch im Kontext der Arbeitsintegration wird häufig in den Kategorien integriert und nicht integriert gedacht. Integriert meint in der Regel, dass jemand eine Erwerbsarbeit ausübt und keinen Erwerbsersatz oder staatliche Transferleistungen (Renten oder Taggelder) benötigt, während nicht integriert in dieser Sichtweise die Abwesenheit einer Erwerbsarbeit meint.

Diese Perspektive ist in mehrfacher Hinsicht problematisch. Zum einen geht mit der polaren Konstruktion von Integration und Ausschluss eine Fokussierung auf das Individuum einher, bei der die gesellschaftliche Position von Individuen mit deren individuellen Eigenschaften in Verbindung gebracht wird, während sozialstrukturelle Komponenten weitgehend unberücksichtigt bleiben (Sommerfeld et al., 2011, S. 17). Zum anderen bedeutet eine Arbeit zu haben nicht automatisch gesellschaftliche Teilhabe – und es gibt Formen der Teilhabe an Arbeit, die weder zu finanzieller Unabhängigkeit noch zu sozialer Anerkennung führen (Mäder, 2009, S. 63). Gut bezahlte Arbeit wiederum garantiert nicht in jedem Fall gesellschaftlichen Anschluss (Kutzner & Nollert, 2009, S. 9).

Das Integrationsgeschehen ist also weit komplexer und kann auch im Kontext der Arbeitsintegration nicht auf die Existenz einer Erwerbsarbeit reduziert werden. Vielmehr ist Sommerfeld et al. (2011) zuzustimmen, wenn sie Integration als «mutmasslich komplexes Zusammenspiel von individuellen Aktivitäten in sozialen Strukturen» beschreiben (S. 14). Integration ist also nicht an einer Trennlinie zwischen «drinnen» und «draussen» festzumachen. Integration beschreibt vielmehr Zugehörigkeiten und Nicht-Zugehörigkeiten, die das Verhältnis eines Menschen zur Gesellschaft ausmachen und graduell sehr unterschiedliche Formen annehmen können (ebd., S. 18).

Vor diesem Hintergrund bezieht sich *Arbeitsintegration* auf den Zugang von Individuen zu Arbeit *und* auf das Verhältnis von Individuen zur Gesellschaft, das durch Arbeit mitgeprägt wird. Aktivitäten und Interventionen der Arbeitsintegration wollen diesen Zugang sichern und fördern sowie Zugehörigkeiten und gesellschaftliche Teilhabe durch Arbeit schaffen.

Mit Arbeitsintegration sind zwei Ziele verknüpft, deren Gewichtung je nach (sozialrechtlichem) Kontext, Zeitgeist und konkreter Perspektive variiert: das Ziel der Teilhabe möglichst aller Personen an gesamtgesellschaftlichen Sinn- und Arbeitszusammenhängen («soziale Teilhabe», «soziale Integration») sowie das Ziel der wirtschaftlichen Unabhängigkeit möglichst aller Gesellschaftsmitglieder durch Erwerbsarbeit. Im ersten Anliegen geht es um Verhinderung von Desintegration und Ausgrenzung auf gesellschaftlicher Ebene und um Zugehörigkeit auf der individuellen Ebene. Beim zweiten Ziel geht es um Minimierung von Sozialkosten auf gesellschaftlicher Ebene und um finanzielle Autonomie der Einzelnen (Mey & Schaufelberger, 2010, S. 15).

Arbeitsintegration kann damit gewissermassen als Dach oder Klammer für die unterschiedlichen Bemühungen, Aktivitäten und Massnahmen gesehen werden, die sich in die oben dargestellte Gegenstandsbeschreibung einordnen lassen. Supported Employment wiederum kann als Konzept der Arbeitsintegration verstanden werden.

«Inklusion»

Im Zusammenhang mit dem Begriff der (Arbeits-)Integration ist auch auf den Begriff der *Inklusion* einzugehen. In der öffentlichen Diskussion zum Sozial- und Bildungsbereich hat Inklusion insbesondere mit der Entwicklung der integrativen Schulen, der Ratifizierung der UNO-Behindertenrechtskonvention und der Auseinandersetzung über die Rechte von Menschen mit Behinderungen stark an Aufmerksamkeit gewonnen.

Betrachtet man die Verwendung des Begriffs in jüngster Zeit, bekommt man den Eindruck, dass Inklusion vor allem als neue Überschrift verwendet wird – Inklusion statt Integration, weil es besser und moderner klingt. Tatsächlich geht es sowohl bei Inklusion als auch bei Integration um Zugehörigkeit (Hinz et al., 2008, S. 11). Das Ziel der Teilhabe – also des Dabeiseins, der Möglichkeit zur Partizipation und des Erlebens von Zugehörigkeit – ist der Integration und Inklusion gemeinsam. Und dennoch sind die Begriffe nicht gleichzusetzen.

Während Integration danach fragt, wie Personen in ein grösseres Ganzes – etwa die Gesellschaft oder die Arbeitswelt – eingegliedert werden können, stellt Inklusion die Frage, wie wir unsere Gesellschaft so gestalten können, dass alle Menschen in ihrer Verschiedenheit akzeptiert sind und ohne Einschränkungen an ihr teilhaben können. Inklusion im Kontext von Behinderung strebt danach, dass jeder Mensch in seiner Individualität akzeptiert ist und die Möglichkeit hat, uneingeschränkt am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben (Hinz et al., 2008, S. 11–12).

Im Verständnis der Inklusion geht es also nicht darum, dass einzelne Personen eine Norm erfüllen (müssen). Inklusion richtet sich an die Gesellschaft mit dem Ziel, Voraussetzungen und Strukturen zu schaffen, damit sich alle Personen – unabhängig davon, ob mit oder ohne Behinderungen – einbringen können. Inklusion geht damit in gewisser Weise über Integration hinaus, da Zugehörigkeit nicht durch individuelle Anpassung oder Anstrengung erreicht werden soll, sondern als gesellschaftliche Aufgabe gesehen wird.

«Allgemeiner Arbeitsmarkt» und «ergänzender Arbeitsmarkt»

Im Zusammenhang mit Supported Employment ist auch der Begriff *Arbeitsmarkt* klärungsbedürftig – insbesondere die Unterscheidung zwischen dem allgemeinen (auch als erster, normaler oder regulärer Arbeitsmarkt bezeichnet) und dem ergänzenden Arbeitsmarkt (auch als zweiter Arbeitsmarkt bezeichnet).

Als *allgemeiner Arbeitsmarkt* wird der Arbeitsmarkt bezeichnet, auf dem Arbeitgebende aus betriebswirtschaftlichen Gründen Arbeitskräfte nachfragen. Dieser Arbeitsmarkt wird durch den Mechanismus von Angebot und Nachfrage bestimmt. Arbeitgebende suchen Arbeitnehmende, während diese nach Stellen Ausschau halten, die ihren Fähigkeiten und Erwartungen entsprechen. Die Arbeitsleistung ist die handelbare Ware, die mit Lohn vergütet wird (Abraham & Hinz, 2018, S. 12).

In Abgrenzung zum allgemeinen Arbeitsmarkt bezeichnet der *ergänzende Arbeitsmarkt* den staatlich geförderten Arbeitsmarkt, der Arbeitsstellen für Menschen ohne oder mit eingeschränktem Erwerbsstatus bereitstellt.² Mit dem ergänzenden Arbeitsmarkt soll ein Ausgleich von (Arbeitskraft-)Angebot und Nachfrage geschaffen werden, sodass Menschen, die im Wettbewerb des allgemeinen Arbeitsmarkts kaum Chancen auf eine Beschäftigung haben, dennoch einer Arbeit nachgehen können. Der ergänzende Arbeitsmarkt wird vom Staat bzw. von den zuständigen Behörden oder Sozialversicherungen reguliert, die das Arbeitsangebot sowie dessen Finanzierung und die Modalitäten der Beschäftigungsverhältnisse festlegen.

Was heisst «auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten»?

Anstellungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt sind über die vertragliche Beziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden definiert. «Auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten» bedeutet, dass eine Person in einem Unternehmen des allgemeinen Arbeitsmarkts arbeitet und bei diesem Unternehmen arbeitsvertraglich (oder via Personalver-

2 Siehe <https://www.marchecomplementaire.ch/de/> (06.01.2025).

leih³⁾ angestellt ist und dass die Arbeitsleistung mit Lohn entschädigt wird. Die Höhe des Pensums oder der Leistungsfähigkeit ist dabei kein Kriterium. Auch Arbeitsverhältnisse mit geringen Pensen und Leistungen gelten als Anstellungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, wenn die Arbeitnehmenden arbeitsvertraglich angestellt sind und vom Unternehmen leistungsgerecht entlohnt werden. Arbeitstrainings, Einsatzplätze oder andere Formen der Beschäftigung ohne Arbeitsverträge oder Lohn sind hingegen nicht als Anstellungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu werten, auch wenn die Arbeitstrainings oder Beschäftigungen möglicherweise in Unternehmen stattfinden, die dem allgemeinen Arbeitsmarkt zugerechnet werden. Auch Anstellungen in sozialen Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen – sogenannten Werkstätten – sind nach diesem Verständnis als Arbeit auf dem ergänzenden Arbeitsmarkt zu betrachten.

«Supported Employment» und «Supported Education»

Auf die Begriffe *Supported Employment* und *Supported Education* wird ausführlich in Kapitel 1.1 eingegangen. An dieser Stelle sei erwähnt, dass sich diese Publikation auf Supported Employment als Handlungskonzept bezieht und dass Supported Education als Anwendung des Handlungskonzepts Supported Employment im Kontext der Berufsbildung verstanden wird.

3 Personalverleih bedeutet, dass ein Arbeitgeber (Verleihunternehmen) die Leistungen eines Arbeitnehmers einem Einsatzunternehmen überlässt, indem er diesem einen Teil seiner Weisungsbefugnis gegenüber dem Arbeitnehmer abtritt. Hierbei handelt es sich in der Regel um Zeit- oder Temporärarbeit (<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/personal/arbeitsrecht/arbeitsvermittlung/private-arbeitsvermittlung-und-personalverleih.html>, 24.03.2025).

Teil I: Grundlagen

1 Das Handlungskonzept «Supported Employment»

Supported Employment ist ein Handlungskonzept zur Unterstützung von Menschen mit erschwerem Zugang zum Arbeitsmarkt, um ihnen eine langfristige Beschäftigung oder eine berufliche Ausbildung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Wie unterscheidet sich Supported Employment von anderen Konzepten der Arbeitsintegration? Was macht Supported Employment aus? Woher kommt das Konzept und was wissen wir über die Wirkung und Wirksamkeit von Supported Employment? In diesem Kapitel werden die Merkmale und Prinzipien des Konzepts dargelegt sowie – in aller Kürze – seine Entwicklungslinien und der Stand der Forschung skizziert.

1.1 Definition und Prinzipien

Der europäische Dachverband für Supported Employment, die Association of Supported Employment Europe (ASEE)⁴ – bestehend aus 22 nationalen Mitgliedsverbänden –, definiert Supported Employment als «Unterstützung von Menschen mit Behinderungen oder anderen benachteiligten Gruppen, um eine bezahlte Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu finden und zu behalten».⁵

4 Vormalige European Union of Supported Employment (EUSE).

5 Vgl. Webseite der ASEE: <https://a4se.eu/about-se/defining-supported-employment/> (06.03.2025).

Der nationale Verband Supported Employment Schweiz (SES) orientiert sich an dieser Definition und betont, dass Supported Employment ein «wertebasiertes und personenzentriertes Handlungskonzept» ist. Statt «Menschen mit Behinderungen oder anderen benachteiligten Gruppen», wie es in der Definition der ASEE heisst, spricht Supported Employment Schweiz von «Menschen mit erschwerem Zugang zum Arbeitsmarkt». Die vollständige Definition von SES lautet:

Supported Employment ist ein wertebasiertes und personenzentriertes Handlungskonzept zur Begleitung und Unterstützung von Menschen mit erschwerem Zugang zum Arbeitsmarkt beim Erlangen und Erhalten von bezahlter Arbeit in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarktes. (Supported Employment Schweiz, 2017, S. 1)⁶

Der nationale Fachverband hat auch für Supported Education eine Definition formuliert, die deutlich macht, dass Supported Employment das konzeptionelle Fundament für Supported Education bildet:

Supported Education basiert auf dem Handlungskonzept Supported Employment und bezieht sich auf die Begleitung und Unterstützung von Menschen im Rahmen von qualifizierenden (Berufs-)Bildungsmassnahmen in Regelstrukturen und beim Übergang in die Erwerbsarbeit. (Supported Employment Schweiz, 2017, S. 1)⁷

Supported Education kann als Anwendung des Konzepts Supported Employment im Bereich der Bildung verstanden werden, also zur Begleitung von Personen in beruflichen Ausbildungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, in Berufsprüfungslehrgängen, an Fachmittelschulen, Höheren Fachschulen, Hochschulen und am Übergang von der Berufsbildung in Anstellungen. Während Supported Employment für die Unterstützung beim Zugang zu Erwerbsarbeit steht, zielt Supported Education auf die Begleitung von Ausbildungen ab. Die Zielgruppen, Settings und einzelnen Anforderungen – etwa die Unterstützung in schulischen Belangen – sind unterschiedlich. Die konzeptionellen Grundlagen sind aber deckungsgleich. Supported Education bezeichnet gewissermassen einen spezifischen Anwendungsbereich von Supported Employment.

6 Vgl. Webseite von SES: <https://supportedemployment.ch/wissen/> (24.03.2025).

7 Vgl. Webseite von SES: <https://supportedemployment.ch/wissen/> (24.03.2025).

In den vorliegenden Definitionen von Supported Employment werden zentrale Merkmale des Konzepts deutlich:

- Supported Employment soll zu einer (der Leistung entsprechend) bezahlten Arbeit oder beruflichen Ausbildung in Regelstrukturen führen. Die Bezahlung wird als wichtiger Bestandteil einer «normalen» Arbeit betrachtet. Die Forderung nach bezahlter Arbeit ist dabei allerdings nicht mit der Erwartung verknüpft, dass Transferleistungen (z. B. eine Invalidenrente) reduziert werden können oder wegfallen. Auch eine Anstellung mit tiefer Leistung und entsprechend geringem Lohn – ohne Auswirkung auf bestehende Transferleistungen – entsprechen dem Anliegen von Supported Employment. Zentral aus der Perspektive des Konzepts Supported Employment ist nicht die Einsparung von Sozialversicherungsleistungen, sondern die Realisierung der Teilhabe am Arbeitsleben (mit Bezahlung gemäss Leistung) oder beruflichen Bildung. Diese Sichtweise deckt sich nicht immer mit den Anliegen oder Vorgaben der Behörden und finanzierenden Instanzen in der Praxis. So sind beispielsweise im Kontext der Invalidenversicherung (IV) Bemühungen zur beruflichen Integration mit der Erwartung einer Reduktion oder Verhinderung einer IV-Rente verknüpft. Zwischen den Erwartungen der Finanzierenden und dem Konzept ergibt sich somit ein potenzielles Spannungsfeld, das die Umsetzung beeinflusst.
- Die Zielgruppen sollen mit Unterstützung von Supported Employment auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten oder eine Berufsbildung absolvieren können. Als allgemeiner Arbeitsmarkt wird hier der «normale» Arbeitsmarkt verstanden, in dem Unternehmen aus betriebswirtschaftlichen Gründen Arbeitskräfte nachfragen und Arbeitnehmende für ihre Arbeitsleistung entschädigen (vgl. Begriffsdefinition in der Einleitung). Mit dem Anliegen wird deutlich, dass es bei Supported Employment um das Recht auf Arbeit und die Teilhabe am Arbeitsmarkt geht. Es reicht nicht aus, wenn etwa Menschen mit Behinderungen nur auf dem ergänzenden Arbeitsmarkt arbeiten oder eine Berufslehre machen können. Sie sollen die Wahl haben, nicht nur in «geschützten» Ausbildungs- und Arbeitsplätzen in Institutionen, sondern auch auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erwerbstätig oder in Ausbildung zu sein, wenn sie das möchten. Gemeint sind dabei nicht nur Menschen mit Behinderungen, sondern alle Menschen mit Benachteiligungen oder erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt. Den Zielgruppen gemeinsam ist, dass sie Unterstützung benötigen

und in der Regel als «nicht vermittlungsfähig» gelten (Rüst & Debrunner, 2005, S. 36). Supported Employment richtet sich also an Personen mit verminderten Arbeitsmarktchancen und grenzt sich damit von Arbeitsvermittlungangeboten oder anderen Konzepten der Arbeitsintegration ab, die eine Vermittelbarkeit (*Job Readiness*) voraussetzen.

- Nebst dem Erlangen von Arbeit oder einer Ausbildung wird bei Supported Employment immer auch der nachhaltige Verbleib auf dem Arbeitsmarkt durch eine entsprechende und wenn nötig längerfristige Unterstützung durch eine:n Job Coach angestrebt. Die Unterstützung während der Ausbildung oder Erwerbstätigkeit hat dabei individuell und flexibel – d. h., auf den jeweiligen Einzelfall bezogen – zu erfolgen (Doose, 2012, S. 116) und bezieht sowohl die Arbeitnehmenden bzw. Lernenden als auch die Arbeitgebenden bzw. Berufsbildenden mit ein.
- Die Unterstützung erfolgt personenzentriert. Job Coaches gehen vom individuellen Bedarf, den Anliegen, Ressourcen und Lösungsansätzen der Person aus. Die Personen werden befähigt, selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen. Nicht die (Eignungs-)Beurteilung von Fachpersonen, sondern die Vorstellungen und Interessen sind wegleitend.

Nebst diesen Merkmalen ist im Konzept Supported Employment das Prinzip *first place, then train* wichtig. Das Prinzip besagt, dass Personen ein möglichst direkter Zugang zum Arbeitsmarkt ermöglicht werden soll. Im Unterschied zu den herkömmlichen Leistungen der Arbeitsintegration, die über vorgängige Abklärungen, Vorbereitungen und Arbeitsintegrations- oder Trainingsprogramme eine Rückkehr auf den Arbeitsmarkt anstreben (*first train, then place*), hat Supported Employment eine möglichst direkte Rückkehr auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zum Ziel (*first place, then train*). Klientinnen und Klienten sollen die Gelegenheit erhalten, möglichst unter normalen Bedingungen in einem Unternehmen zu arbeiten (Doose, 2012, S. 137). Die notwendige Unterstützung beim Lernen und Arbeiten sollen sie im Arbeitsleben erhalten und nicht, indem man ihnen zuerst einen Trainingsarbeitsplatz zuweist (vgl. Standortpapier Supported Employment Schweiz, undatiert).

Merkmale von Supported Employment in aller Kürze:

- bezahlte Arbeit oder Ausbildung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt bzw. berufliche Ausbildung in Regelstrukturen
- möglichst direkte Vermittlung und Befähigung in der Arbeit oder Ausbildung statt vorbereitender Trainings (*first place, then train*)

- intensive Stellensuche gemäss den individuellen Wünschen und Stärken mit Fokus auf die Passung zwischen Person und Arbeitsplatz
- individuelle und längerfristige Unterstützung nach Stellenantritt oder Ausbildungsbeginn für Arbeitnehmende und Arbeitgebende
- selbstbestimmte Entscheidung (*informed choice*) statt «Eignungsbeurteilungen» durch Fachpersonen

Arbeitsmarktfähigkeit als Zusammenspiel von Person und Umwelt

Erfahrungen mit Supported Employment zeigen, dass – trotz der Grenzen des Arbeitsmarkts (vgl. Kapitel 3.1) – auch Personen mit erheblichen Leistungseinschränkungen bezahlte Aufgaben in Unternehmen wahrnehmen können, wenn es gelingt, passende Tätigkeiten in einem geeigneten Arbeitsumfeld zu finden und die erforderliche Unterstützung zu gewährleisten. Damit wird deutlich, dass Arbeitsmarktfähigkeit nicht individualisiert werden kann. Arbeitsmarktfähigkeit ist keine feste Grösse und schon gar keine Eigenschaft von Personen. Die Möglichkeit der Teilhabe am Arbeitsmarkt ergibt sich aus dem Zusammenspiel der Person (mit ihren Fähigkeiten, Eigenschaften, ihrem Verhalten) und den arbeitsmarktlichen und gesellschaftlichen Strukturen. Nach diesem Verständnis werden arbeitsrelevante Fähigkeiten als hoch dynamisch betrachtet – sie stehen in Abhängigkeit und Wechselwirkung mit der Person, ihrem sozialen Umfeld sowie den gesellschaftlichen und arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen.

Diese Sichtweise entspricht auch dem biopsychosozialen Modell von Krankheit und Behinderung, das das Zusammenwirken von biologischen, psychischen und sozialen Faktoren sowie deren Wechselwirkungen in den Blick nimmt.⁸ Behinderung wird in diesem Verständnis nicht als kausale Folge eines medizinischen Problems, sondern als Ergebnis der Interaktion zwischen Gesundheit und (umwelt- und personenbezogenen) Kontextfaktoren verstanden.

Werte und Prinzipien

Bei Supported Employment geht es um die Teilhabe am Arbeitsleben. Hinter dem Bestreben, Menschen mit Benachteiligungen Zugang zu Jobs und Ausbildungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen, liegt die Idee einer inklusiven Gesellschaft. Supported Employment möchte, dass Menschen am

8 Eine Übersicht zum biopsychosozialen Modell findet sich hier: <https://www.socialnet.de/lexikon/Biopsychosoziales-Modell> (06.03.2025).

Arbeitsmarkt partizipieren können – unabhängig vom individuellen Leistungsvermögen (Doose, 2012, S. 135).

Supported Employment ist ein wertegeleitetes Handlungskonzept. Die Association for Supported Employment Europe (ASEE) (2007) benennt in ihren Grundlagedokumenten (S. 14) sowie im Europäischen Werkzeugkoffer (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 12–15) folgende Werte und Prinzipien:

- Individualität und Respekt: Jede Person wird mit ihren individuellen Interessen und Vorlieben sowie mit ihrer Verfassung und Lebensgeschichte als einmalig betrachtet und respektvoll unterstützt.
- Selbstbestimmung: Supported Employment hilft Menschen, ihre Interessen und Vorlieben zu nutzen, ihre Entscheidungen zu äussern und ihre Lebens- und Arbeitssituation entsprechend ihrer persönlichen Verfassung zu definieren.
- Fundierte Entscheidungen und Empowerment: Supported Employment unterstützt beteiligte Personen, damit sie die eigenen Möglichkeiten verstehen und im Einklang mit den eigenen Vorlieben und einem Verständnis für mögliche Konsequenzen eigenständige Entscheidungen treffen können (*informed decision*).
- Vertraulichkeit, Flexibilität und Barrierefreiheit: Job Coaches behandeln die personenbezogenen Informationen vertraulich. Das Vorgehen wird flexibel gehandhabt und an die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten angepasst. Informationen und Unterstützungsleistungen sind barrierefrei gestaltet (d. h. auch für Menschen mit Behinderungen zugänglich).

Diese Prinzipien zeigen, dass Supported Employment «personenzentriert» vorgeht. Ausgangspunkt für die Unterstützung sind die individuellen Anliegen, Ressourcen und Lösungsansätze einer Person:

Im Prozess sind ihre Wünsche und Interessen wegleitend, was eine hohe Flexibilität sowie Kreativität und gleichzeitig Respekt gegenüber den Vorstellungen für die individuelle Lebensgestaltung voraussetzt. (Supported Employment Schweiz, 2017, S. 1)

Impulse aus dem IPS-Modell

Die Entwicklung und internationale Verbreitung von Supported Employment wurde wesentlich durch das *Individual Placement and Support System (IPS)* geprägt. Das IPS wurde in den 1990er-Jahren in den USA für Personen mit psy-

chischen Erkrankungen entwickelt und intensiv wissenschaftlich untersucht (vgl. Kapitel 1.2 und 1.3).

Das IPS gilt aufgrund der Vielzahl an wissenschaftlichen Studien als evidenzbasiert (vgl. Kapitel 1.3). Das heisst, dass die Wirksamkeit des IPS in randomisiert kontrollierten Studien (mehrfach) belegt werden konnte. Die wissenschaftliche Fundierung des IPS hat auch die Entwicklung von Supported Employment insgesamt geprägt und vorangebracht, sodass dieses heute als wissenschaftlich gesichertes und wirksames Konzept der Arbeitsintegration gilt.

Im IPS-Modell wird die berufliche Rehabilitation eng mit der psychiatrischen Behandlung verzahnt. So sind Supported-Employment-Fachpersonen im IPS-Modell immer Teil eines interdisziplinären Behandlungsteams (Becker & Drake, 2003, S. 22, 54–55). Ebenfalls zentral im IPS-Modell ist die Motivation der Klientinnen und Klienten. Supported Employment soll allen Personen offenstehen, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten wollen, unabhängig davon, ob sie als vermittlungsfähig gelten oder nicht. Entsprechend werden Personen nicht durch vorgängige Assessments oder Ausschlusskriterien vom Zugang zu Supported Employment ausgeschlossen (*zero reject*) (Becker & Drake, 2003, S. 80–81).

Supported Employment focuses on work, not getting ready for work, not on having all of the skills before going to work, and not on meeting human services criteria before entering the competitive job market. The individual must simply want to work. (Wehman & Kregel, 1998, S. 153)

Die IPS-Vertretenden Deborah R. Becker und Robert Drake (2003) befürworten entsprechend ein konsequentes *first place, then train* (S. 35) und grenzen sich damit von anderen Stimmen ab, die bei psychischen Erkrankungen ein vorgängiges Training für notwendig halten. Die beiden Schweizer Supported-Employment-Projekte der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich (PUK) und der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD), die sich beide am IPS-Modell orientieren, widerspiegeln diese beiden Sichtweisen: Während das Supported Employment der PUK eine möglichst direkte Platzierung anstrebt, werden im Angebot der UPD vorbereitende Trainingsphasen eingesetzt.

Der Begriff «Supported Employment»

In Deutschland wird Supported Employment in die deutsche Sprache übersetzt und als *Unterstützte Beschäftigung* bezeichnet. Supported Employment Schweiz, die nationale Vereinigung für Supported Employment, verwendet hingegen den englischsprachigen und international gebräuchlichen Begriff. Der Begriff Beschäftigung wird in der Schweiz im Diskurs der Arbeitsintegration oftmals im Zusammenhang mit nicht erwerbsorientierter Arbeit auf dem ergänzenden Arbeitsmarkt verwendet. Entsprechend könnte Unterstützte Beschäftigung in der Schweiz missverstanden werden.

Während die Bezeichnung Unterstützte Beschäftigung in der Schweiz kaum anzutreffen ist, hat sich die Bezeichnung *Job Coaching* stark verbreitet. Dieser Begriff und seine Verwendung in der Schweiz kann allerdings nicht mit Supported Employment gleichgesetzt werden. Mit Job Coaching wird wahlweise das Konzept Supported Employment, nur eine Phase daraus oder eine Coaching-Tätigkeit ohne Bezug zu Supported Employment bezeichnet (vgl. Kapitel 3.2). Dasselbe gilt für die personalisierte Form *Job Coach*. Die Bezeichnung Job Coach wird mittlerweile für eine Vielzahl von unterschiedlichen Fachpersonen verwendet, auch – aber eben nicht nur – für Fachpersonen, die Supported Employment umsetzen. Auch in dieser Publikation werden Supported-Employment-Fachpersonen in der Regel als Job Coach (mit der englischsprachigen Bezeichnung für alle Geschlechter) bezeichnet.

Das Vorgehen im Überblick

Das Vorgehen im Supported-Employment-Prozess wird in der Literatur in verschiedene Phasen gegliedert. Je nach Autorenschaft werden zwischen drei (Rüst & Debrunner, 2005) und sechs (Doose, 2012) Phasen benannt. In Anlehnung an Becker und Drake (2012) wird der Supported-Employment-Prozess in dieser Publikation in vier idealtypischen Phasen dargestellt (vgl. ausführlich in Kapitel 5):

- Orientierung und Beauftragung
- Erarbeitung eines beruflichen Profils
- Arbeitsplatzfindung und Vermittlung
- Unterstützung am Arbeitsplatz

Die vier Phasen lassen sich nicht trennscharf voneinander abgrenzen. In der praktischen Umsetzung gehen die Schritte oft fließend ineinander über. Zudem können bestimmte Themen in verschiedenen Phasen eine Rolle spielen.

So kann zum Beispiel die Klärung von Auftrag und Zusammenarbeit in allen Phasen nötig sein. Die Phasen sind daher nicht als Abfolge von Arbeitsschritten zu verstehen, sondern als idealtypische Struktur des Supported-Employment-Prozesses.

Wie bereits ausgeführt wurde, ist die Unterstützung am Arbeitsplatz – also der Support nach der Vermittlung – ein (zwingender) Bestandteil von Supported Employment. Dementsprechend vollzieht sich Supported Employment – zumindest ab der Phase Arbeitsplatzfindung und Vermittlung – im Dreieck von Klientin oder Klient (auch als stellensuchende oder arbeitnehmende Person bezeichnet), arbeitgebender Person und Job Coach. In den meisten Fällen kommt eine finanzierende Instanz (auch als Kostenträger bezeichnet) in der Rolle als Auftraggeber hinzu.

Stefan Doose (2012) schlägt vor, dass Job Coaches die Akteure als Kunden betrachten sollten: «Jede dieser Kundengruppen hat spezifische Erwartungen an Supported Employment» (S. 117). Doose meint weiter, dass diese Kunden jeweils unterschiedliche «Welten» mit eigenen Sprachen, Denkweisen und Handlungslogiken repräsentieren (ebd.). Damit wird deutlich, dass Supported Employment mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert ist und dass sich Job Coaches zwischen Systemen und Personen bewegen und dabei nicht selten auch Brücken bauen oder Übersetzungsarbeit leisten. Die nachfolgende Grafik zeigt das Zusammenarbeitssystem mit den genannten Akteuren und ihren Kontexten:

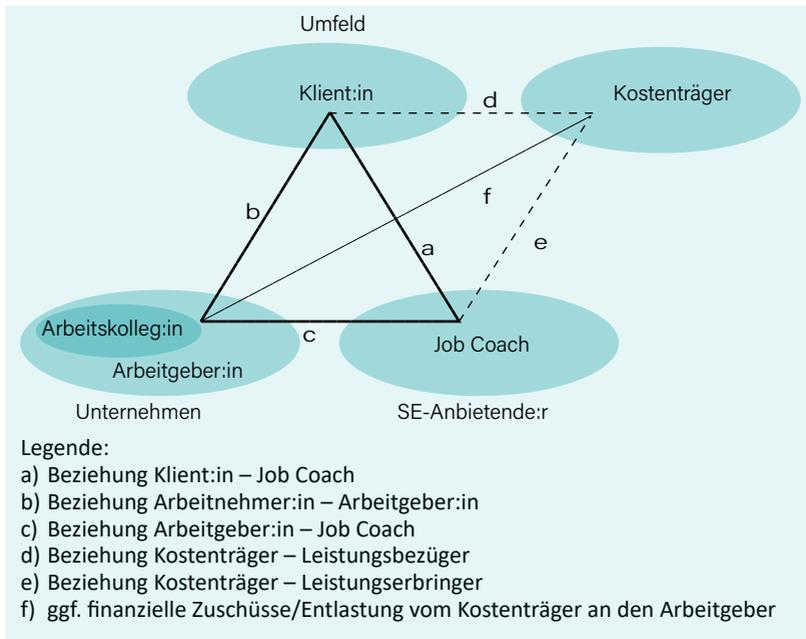


Abbildung 1: Zusammenarbeitensystem in Supported Employment

In Kapitel 5 wird näher auf die Aufgaben des Job Coaches sowie die Herausforderungen in diesem komplexen Zusammenarbeitensystem eingegangen.

1.2 Herkunft und Entwicklungslinien

Die Entwicklung von Supported Employment verlief in den verschiedenen Ländern entsprechend ihren historischen, kulturellen und politischen Gegebenheiten unterschiedlich. Die vielleicht wichtigsten historischen Wurzeln von Supported Employment liegen in den USA, wo in den 1970er-Jahren Selbsthilfegruppen von Menschen mit Behinderungen die Forderung stellten, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sein zu können. Es gab zu dieser Zeit starke Bestrebungen, Menschen mit Behinderungen und psychischen Erkrankungen aus der institutionellen Versorgung zu befreien und in die Gemeinschaft zu integrieren. Entsprechend waren vermehrt ambulante Unterstützungssysteme gefragt. In den 1980er-Jahren entstanden vor diesem Hintergrund verschiede-

ne Supported-Employment-Modellprojekte. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch neue Gesetze,⁹ die die Rechte von Menschen mit Behinderungen stärkten und verlangten, dass diese auf dem Arbeitsmarkt nicht diskriminiert werden dürfen und die Möglichkeit haben müssen, am Arbeitsleben teilzuhaben. Nicht-Diskriminierung und das bürgerrechtliche Anliegen von Menschen mit Behinderungen, so arbeiten zu können, wie andere auch, war eine treibende Kraft für die Entwicklung von Supported Employment.

Wichtig für die Entwicklung von Supported Employment in den USA war auch die universitäre Forschung, die die Konzeption von Modellprojekten unterstützte. In den 1990er-Jahren wurde das *Individual Placement and Support System (IPS)* für Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen entwickelt und intensiv evaluiert (vgl. Kapitel 1.1). Diverse Untersuchungen zum IPS dokumentieren eine raschere Integration sowie höhere Integrationsquoten im Vergleich zu herkömmlichen Rehabilitationskonzepten (vgl. Kapitel 1.4).

Daneben wurde die Entwicklung von Supported Employment auch massgeblich von Betroffenenorganisationen wie beispielsweise der People-First-Bewegung beeinflusst. Die explizite Orientierung an Werten wie Individualität und Selbstbestimmung ist wesentlich auf den Einfluss dieser Bürgerrechtsgruppen zurückzuführen.

In Europa entstanden in den 1980er-Jahren die ersten Supported-Employment-Projekte (Doose, 2012, S. 192–193). 1993 wurde die European Union of Supported Employment (EUSE)¹⁰ gegründet, woraufhin ab Mitte der 1990er-Jahre eine sprunghafte quantitative Entwicklung einsetzte (ebd.). Mit Fördermitteln aus dem europäischen Sozialfonds wurden Programme finanziert und der Austausch zwischen den einzelnen Ländern ermöglicht. Im Rahmen von Aktionsprogrammen der Europäischen Union wurden grössere Projekte lanciert, so zum Beispiel das «Quip»-Projekt (vgl. Giedenbacher et al., 2003), in dem Qualitätskriterien für Supported Employment aus der Sicht der Beteiligten entwickelt wurden.

In einigen Ländern ist Supported Employment inzwischen Teil der Beschäftigungspolitik und gesetzlich verankert. In anderen Staaten – darunter auch in

9 Zu nennen sind der Developmental Disabilities Assistance and Bill of Rights Act von 1984 oder der Americans with Disabilities Act (ADA) von 1990.

10 Die EUSE wurde im Jahr 2024 in Association for Supported Employment Europe (ASEE) umbenannt.

der Schweiz – ist es ebenfalls verbreitet, aber noch nicht gesetzlich und sozialpolitisch verankert (Doose, 2012, 193).

In einer Studie der Europäischen Union in Zusammenarbeit mit einem Arbeitsforschungsinstitut in Norwegen (Cowi) wurde 2012 die Anwendung von Supported Employment in 30 europäischen Ländern untersucht. Die Untersuchung zeigte, dass Supported Employment in den einzelnen Ländern verschiedene Formen angenommen hatte (European Commission, 2012, S. 23). Gemäss der Autorenschaft hat Supported Employment in vielen Ländern noch immer Pilotprojekt-Charakter (ebd., S. 25). Die Autorinnen und Autoren weisen dabei auf die Wichtigkeit einer geklärten Finanzierung und eines nationalen Rahmens für Supported Employment hin (ebd.).

In der *Schweiz* sind die ersten Spuren von Supported Employment ebenfalls bereits in den 1980er-Jahren zu finden. Ein früher Impuls ging gemäss Thomas Rüst und Annelies Debrunner (2005) von einem Unternehmen aus (S. 48): So entschied Möbel Pfister 1981 anlässlich eines Firmenjubiläums, sogenannte «Beschützte Arbeitsplätze» für Psychiatriepatienten zu schaffen (ebd., S. 49). Die Beschützten Arbeitsplätze waren zusätzlich geschaffene Stellen im Betrieb, die mit Lohn entsprechend der Leistung bezahlt wurden. Das Projekt wurde von einer interdisziplinären Arbeitsgruppe konzeptionell begleitet, die auch ein Handbuch erstellte (Möbel-Pfister, 1985).

In den Folgejahren entstanden diverse Projekte und Fachstellen, die in und mit Unternehmen angepasste Arbeitsplätze realisierten (Rüst & Debrunner, 2005, S. 50). Daneben wurden ebenfalls seit den 1980er-Jahren erste Angebote als Anschluss an berufliche Massnahmen der IV erprobt. Es wurde festgestellt, dass mit den Abklärungs- und Trainingsprogrammen in vielen Fällen eine gute Ausgangslage für die Integration geschaffen werden konnte, aber oftmals eine viel längere Begleitung und Unterstützung nötig wäre, um den Wiedereinstieg in den allgemeinen Arbeitsmarkt zu ermöglichen (ebd.).

Die so entstandenen Anschlusslösungen und Angebote zur Nachbegleitung (nach beruflichen Massnahmen) waren den Merkmalen von Supported Employment sehr ähnlich, ohne dass dabei explizit auf das Konzept Bezug genommen wurde. Im Gegensatz zu anderen Ländern richteten sich die Supported-Employment-Projekte in der Schweiz lange Zeit an Menschen mit psychischen Erkrankungen. Auch die beiden wissenschaftlich orientierten

Supported-Employment-Modellprojekte der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich (PUK) und der Universitären Psychiatrischen Dienste Bern (UPD), die in den 2000er-Jahren entstanden (siehe Kapitel 1.1), sind in diesem Anwendungsbereich zu verorten. In den letzten 20 Jahren sind auch sukzessive Angebote für andere Zielgruppen – beispielsweise für Menschen mit kognitiven Beeinträchtigungen, geflüchtete Personen oder für langzeitarbeitslose Personen – entstanden. Der Begriff Supported Employment wurde vor allem durch die Nationalfonds-Studie von Thomas Rüst und Annelies Debrunner (2005) in die Diskussion eingeführt.

1.3 Theoretische Bezugspunkte

Supported Employment kann als interdisziplinäres Konzept verstanden werden und lässt sich nicht einer bestimmten Disziplin oder «Schule» zuordnen. In der Fachliteratur wird insgesamt wenig – oder zumindest nicht explizit – auf theoretische Grundlagen verwiesen. Das mag daran liegen, dass Supported Employment wesentlich aufgrund von Erfahrungen von Fachpersonen und Betroffenen und aufgrund von deren Unzufriedenheit mit den herkömmlichen Möglichkeiten zur beruflichen Teilhabe entstanden ist. Rüst und Debrunner stellten bereits 2005 fest, dass die berufliche Integration traditionell weniger wissenschaftlich als praxisorientiert ausgerichtet ist (Rüst & Debrunner, 2005, S. 21). Daran hat sich bis heute nichts geändert. Selbst die universitären Professorinnen und Professoren und Begründerinnen und Begründer des IPS-Modells setzten stark auf dessen praktische Erprobung.

Auch wenn Supported Employment nicht oder nur bedingt theoriegeleitet entwickelt wurde, lassen sich verschiedene Bezugspunkte zu Theorien erkennen:

Verständnis von Krankheit und Behinderung

Im Zusammenhang mit Supported Employment für Menschen mit Behinderungen wird oftmals auf das theoretische Verständnis von Behinderung eingegangen und darauf verwiesen, dass dem Konzept ein *biopsychosoziales Verständnis von Krankheit und Behinderung* – oder von Behinderung als soziales Konzept, wie Rüst und Debrunner (2005) schreiben (S. 22–23) – zugrunde liegt (vgl. Kapitel 1.1). Behinderung wird in diesem Verständnis als dynamisch gefasst und als «Ergebnis behindernder Zusammenhänge oder Prozesse gesehen, an denen die Person mit ihrer individuellen Geschichte und ihrer gesundheitlichen

Integrität ebenso beteiligt ist wie der jeweilige Kontext mit seinen materiellen und gesellschaftlichen Bedingungen» (ebd., S. 23). Auch der *salutogenetische Ansatz* von Aron Antonovsky (1997) hat auf das Verständnis von Krankheit und Gesundheit im Konzept Supported Employment Einfluss genommen. Die Salutogenese richtet den Fokus nicht auf die Krankheit und auf das, was krank macht (Risikofaktoren), sondern auf die Faktoren, die dazu beitragen, dass Individuen trotz Belastungen und Stress gesund bleiben können (Widerstandskraft). Als zentrale Widerstandsressource erachtet Antonovsky das Kohärenzgefühl (*sense of coherence*), das es dem Individuum ermöglicht, sein Leben zu verstehen (kognitiver Aspekt), sein Leben selbst zu gestalten (instrumenteller Aspekt) und den Dingen im Leben einen Sinn zu geben (emotional-motivationaler Aspekt) (Antonovsky, 1997, S. 34–36).

Selbstbestimmung und Selbstbefähigung

In engem Zusammenhang mit den theoretischen Zugängen zum Verständnis von Behinderungen und Krankheiten stehen Konzepte, die die Ressourcen und die Ermächtigung der Personen selbst in den Blick nehmen. Zu nennen ist beispielsweise das Konzept *Recovery*,¹¹ das die subjektiven Erfahrungen von Psychatrieerfahrenen nutzt und ihre Genesungskräfte stärkt.

Mit dem Anliegen der Wahlfreiheit und Selbstbestimmung ist das *Empowerment*-Konzept eng verknüpft, bei dem es um die Selbstbefähigung und Selbstermächtigung geht. Gemäss Herring (2020) zielt Empowerment auf die (Wieder-)Herstellung von Selbstbestimmung über die Umstände des eigenen Alltags ab (S. 19). Schwab und Theunissen (2018) verstehen Empowerment als Handlungskonzept für die Inklusionsarbeit und nennen – mit Verweis auf Herring – vier Zugänge (S. 25–26):

- **Lebensweltlich:** Empowerment verweist auf die individuellen Selbstverfügungskräfte, ihre Stärken und Ressourcen, die es Einzelnen ermöglichen, ihre Lebensumstände zu kontrollieren und eine selbstbestimmte Lebensregie zu führen.
- **Politisch:** Damit verweist Empowerment auf die strukturell ungleiche Verteilung von politischer Macht bzw. auf Personen oder Gruppen von Menschen, die sich vor diesem Hintergrund mehr demokratisches Partizipationsvermögen und politische Entscheidungsmacht aneignen.

11 Eine Übersicht zu Recovery findet sich hier: <https://www.promentesana.ch/selbstbestimmt-genesen/grundlagen-zur-genesung/was-bedeutet-recovery> (01.05.2025).

- Reflexiv: Empowerment als aktive Aneignung von Kraft und Gestaltungsvermögen kennzeichnet den Prozess der Selbstermächtigung und der Selbstaneignung von Lebenskräften.
- Transitiv: Damit wird der Aspekt des Ermöglichens, der Unterstützung und Förderung von Selbstbestimmung durch andere gemeint. Empowerment verweist damit auf eine professionelle Praxis, die den unterstützten Menschen hilft, Vertrauen in sich selbst zu haben, Fähigkeiten zu entwickeln und eigene Stärken zur autonomen Lebensgestaltung und Kontrolle der Lebenswelt nutzen zu können.

Person und Umfeld

Mit der Betonung des Umfelds und der konsequenten Beachtung von Person und Umfeld in Supported Employment (vgl. Kapitel 1.1) sind auch Ansätze der *Systemtheorie* von Relevanz. Stefan Doose verweist auf den ökosystemischen Ansatz von Urie Bronfenbrenner (1981; zit. in Doose, 2012, S. 23–25). Dieser Ansatz befasst sich mit der menschlichen Entwicklung, die gemäss Bronfenbrenner unter den Bedingungen und in aktiver Auseinandersetzung mit der Umwelt stattfindet. Bronfenbrenner unterscheidet fünf verschiedene Systemebenen bestehend aus den Lebensbereichen einer Person, der Verbindung zwischen den Lebensbereichen sowie den Einflüssen von weiteren Umwelten.

Doose (2012) ist der Meinung, dass mit der Arbeit von Bronfenbrenner ein brauchbares Instrumentarium zur Beschreibung von Übergangsprozessen in der Arbeitsintegration sowie bezüglich der Bedeutung des Unterstützungsnetzwerks vorliegt (S. 30).

Direkter Zugang zum Arbeitsmarkt

Die Ausrichtung von Supported Employment auf einen möglichst direkten Zugang zu bezahlter Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt (vgl. Kapitel 1.1) lässt sich sowohl mit *Stigma- und Labeling-Theorien*¹² als auch mit dem allgemeinen Wissen über die gesellschaftliche und individuelle *Bedeutung des Partizipationsbereichs Arbeit*¹³ begründen.

In Bezug auf Supported Employment für Menschen mit psychischen Erkrankungen ist weiter auf die Erkenntnisse über *Auswirkungen und Behandlung von*

12 Vgl. eine Übersicht dazu in Bürgi, 2009, S. 32–37.

13 Vgl. eine Übersicht dazu in Bürgi, 2009, S. 15–16.

*psychischen Krankheiten*¹⁴ hinzuweisen. Becker und Drake (2003) betonen – unter Bezugnahme auf Anthony, Libermann, Rapp u. a. – die Bedeutung des Umfelds und des Gemeinwesens für die Rehabilitation. Sie begründen damit, dass Unterstützungssysteme ihren Fokus von segregierten, institutionalisierten Settings hin zu integrierten und normalisierenden Angeboten im Gemeinwesen verlagern sollten (S. 19).

1.4 Forschung zu Supported Employment

Der Supported-Employment-Ansatz wurde wissenschaftlich intensiv untersucht und gilt aufgrund der Forschungsergebnisse als *evidence-based practice* – also als nachweislich wirksame Praxis. Empirische Studien zu Supported Employment liegen in erster Linie aus dem angloamerikanischen Raum, aber auch aus Europa und der Schweiz vor. Forschungsergebnisse aus den USA können aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen (Gesetzgebung, Arbeitsmarkt, Sozialpolitik) jedoch nicht ohne Weiteres auf die Schweiz übertragen werden. Zu beachten ist auch, dass die meisten Studien IPS-Programme untersucht haben, die sich speziell an Menschen mit psychischen Erkrankungen richten. Deren Ergebnisse lassen sich nicht ohne Weiteres auf Supported-Employment-Angebote übertragen, die nicht den IPS-Standards entsprechen oder sich an andere Zielgruppen richten.

Studien zu den Wirkungen von Supported Employment

Mittlerweile gibt es aus den USA eine Vielzahl von Studien. Viele davon untersuchten IPS-Programme in randomisiert kontrollierten Vergleichsstudien – also im Vergleich mit herkömmlichen Massnahmen, die über vorgängige Trainings auf dem ergänzenden bzw. geschützten Arbeitsmarkt eine Rückkehr in den allgemeinen Arbeitsmarkt anstreben.

In einer Metastudie verglichen Bond et al. (2008) elf randomisiert kontrollierte Studien aus den USA, Kanada, Australien und Europa, die den Anforderungen des IPS genügen. In allen elf Studien haben deutlich mehr Stellensuchende mit Supported Employment eine Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gefunden als in den Kontrollgruppen; durchschnittlich 61 Prozent mit Supported

¹⁴ Vgl. eine Übersicht dazu in Becker & Drake, 2003, S. 19.

Employment gegenüber 23 Prozent in der Vergleichsgruppe (Bond et al., 2008, S. 280).

Zu beachten ist, dass «eine Stelle auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt gefunden haben» nicht zwingend bedeutet, dass die Person dadurch ein rentenreduzierendes Einkommen verdient. Die Auswirkungen einer Erwerbsaufnahme auf Renten oder andere Transferleistungen sind je nach Staat und Sozialversicherungssystem sehr unterschiedlich. In der Studie waren die Auswirkungen auf bereits bestehende Sozialversicherungsleistungen sehr gering. Ungefähr zwei Drittel der Personen, die mit Supported Employment eine Anstellung gefunden haben, haben aber mindestens 20 Stunden pro Woche gearbeitet (Bond et al., 2008, S. 280). Zudem wurde festgestellt, dass eine Anstellung bei den Supported-Employment-Teilnehmenden rascher erfolgte als bei der Vergleichsgruppe. Die Nachhaltigkeit der Anstellung wurde in den elf Studien unterschiedlich lange untersucht. Durchschnittlich wurden im Vergleich mit der Kontrollgruppe insgesamt doppelt so lange Anstellungsdauern gemessen (ebd.).

Auch in einer grösseren Studie von Judith A. Cook et al. (2008) aus den USA hatten die Supported-Employment-Teilnehmenden mit psychischen Erkrankungen im Vergleich mit der Kontrollgruppe eine deutlich höhere Chance auf eine Stelle auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Mithilfe von Supported Employment fanden 55 Prozent der Teilnehmenden eine Stelle gegenüber 34 Prozent in der Kontrollgruppe (S. 291). In der Studie bestätigte sich, dass die lokalen Arbeitslosenzahlen einen signifikanten Einfluss auf die Vermittlungschancen haben. Trotzdem hatten die Supported-Employment-Teilnehmenden in Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit bessere Chancen auf eine Vermittlung als Stellensuchende der Kontrollgruppe in Regionen mit tiefer Arbeitslosigkeit (S. 291).

Die Ergebnisse lassen sich mit Resultaten aus anderen Studien vergleichen. Supported-Employment-Programme zeigen in Vergleichsstudien bessere Integrationserfolge als herkömmliche Vorgehensweisen der beruflichen Rehabilitation.

Mittlerweile gibt es zu Supported Employment auch Forschungsergebnisse aus Europa und der Schweiz. In der Schweiz wurden die beiden bereits erwähnten Supported-Employment-Programme der PUK in Zürich und der UPD in Bern, die sich am IPS-Modell orientieren, wissenschaftlich untersucht.

Das Supported-Employment-Programm der PUK Zürich war Teil einer europäischen zufallskontrollierten Studie (EQOLISE). In insgesamt sechs europäischen Städten mit unterschiedlichen arbeitsmarktlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen wurde während 18 Monaten bei insgesamt 312 Personen mit psychischen Beeinträchtigungen der Rehabilitationsverlauf mit und ohne Supported Employment verglichen (Burns & Catty, 2008; Burns et al., 2008). Ähnlich wie in den erwähnten amerikanischen Studien konnten auch gemäss dieser Untersuchung mit Supported Employment wesentlich mehr Personen in den allgemeinen Arbeitsmarkt vermittelt werden als in der Vergleichsgruppe: 54 Prozent gegenüber 27 Prozent (Burns & Catty, 2008, S. 313). Zudem wiesen Supported-Employment-Teilnehmende wesentlich weniger Klinikeintritte auf. Es bestätigte sich aber auch hier, dass lokale Arbeitslosenzahlen einen erheblichen Einfluss auf die Vermittlungserfolge haben (ebd.).

Das Berner Job-Coach-Placement-Programm der UPD wurde ebenfalls in einer zufallskontrollierten Vergleichsgruppenuntersuchung mit Wiedereingliederungsprogrammen verglichen, die zuerst trainieren und dann platzieren. Nach zwei Jahren waren in der Supported-Employment-Gruppe 46 Prozent gegenüber 17 Prozent in der Vergleichsgruppe auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt angestellt (Brieger & Hoffmann, 2012, S. 843). Im Follow-up nach fünf Jahren waren immer noch 45 Prozent der Supported-Employment-Gruppe erwerbstätig (Hoffmann et al., 2014, S. 1187). Die Teilnehmenden des IPS-Programms wiesen im Vergleich zur Kontrollgruppe auch weniger Eintritte in psychiatrische Kliniken und weniger Aufenthaltstage im Spital auf (ebd.).

Eine neuere Studie von Zürcher et al. (2022) untersuchte, inwiefern Supported Employment auch zur Stellenerhaltung von Personen mit psychischen Erkrankungen erfolgreich beitragen kann. In der Studie konnte die Mehrheit der Teilnehmenden ihre Anstellungen behalten, woraus die Autoren schliessen, dass Supported Employment auch für die Arbeitsplatzzerhaltung ein vielversprechender Ansatz ist (S. 128).

Angesichts der positiven Studienergebnisse zur Wirkung von Supported Employment stellt sich die Frage, warum die Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt mit Supported Employment besser gelingt als mit herkömmlichen Konzepten. Was macht Supported Employment zu einem derart wirksamen Ansatz?

Einen Anhaltspunkt zu dieser Frage gibt die sogenannte *Fidelity Scale* – eine Kriterienliste, die ab den späten 1990er-Jahren von Forschenden des Dartmouth Psychiatric Research Center entwickelt und wissenschaftlich validiert wurde.¹⁵ Die Skala benennt Kriterien, denen Supported-Employment- bzw. IPS-Programme entsprechen müssen, damit sie wirksam sind (vgl. Kapitel 1.1). Mit dem Instrument kann standardisiert erhoben werden, inwiefern ein Supported-Employment-Angebot dem als evidenzbasiert geltenden IPS-Modell entspricht. Mittlerweile gibt es verschiedene (Anwendungs-)Versionen der Fidelity Scale.

Viering et al. gingen 2015 in einer Studie der Frage nach, welche Faktoren den Erfolg von Supported Employment beeinflussen. Sie identifizierten dabei Motivation, Arbeitserfahrung und das Einhalten der Supported-Employment-Prinzipien als wichtigste Faktoren (S. 299).

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass es – unabhängig von Supported Employment – auch viele weitere Studien gibt, die Prädiktoren für eine erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt untersucht haben. Diese geben ebenfalls wichtige Hinweise darauf, worauf es ankommt, damit berufliche Integrationsprozesse gelingen.

Fazit

Die Studienlage macht deutlich, dass es mit Supported Employment besser gelingt, Menschen zu Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu verhelfen, als mit den herkömmlichen Konzepten, die ein vorgängiges Training in Programmen des ergänzenden Arbeitsmarkts vorsehen.

Damit ist allerdings noch nichts über die Rahmenbedingungen und den Lohn dieser Anstellungen gesagt. Am Beispiel der Studie zum Job Coach Placement der UPD Bern zeigte sich, dass in der Vergleichsgruppe zwar deutlich weniger Personen eine Arbeit finden, diese aber mehr verdienen als Personen, die mit Supported Employment eine Anstellung finden (Brieger & Hoffmann, 2012, S. 843). Man könnte kritisch argumentieren, dass Supported Employment die Teilnehmenden vor allem dann erfolgreich auf den allgemeinen Arbeitsmarkt bringt, wenn tiefe Löhne bezahlt oder weiterhin Renten ausgerichtet werden. Das Beispiel macht deutlich, dass zur Messung der Wirkung Stellenantrittsquo-

15 Eine Übersicht und Dokumente finden sich auf der Webseite des IPS Employment Center: <https://ipsworks.org/> (01.05.2025).

ten allein nicht ausreichen. Es geht nicht nur darum, ob Personen Arbeit finden, sondern auch darum, wie nachhaltig die Stellen für sie sind. Dennoch machen die aufgezeigten Forschungsergebnisse deutlich, dass Supported Employment – wenn es konzepttreu umgesetzt wird – ein wirksamer Ansatz ist.



Fallporträt 1: Arbeiten trotz Krankheit

Als Frau Peter (Name geändert) die Diagnose Multiple Sklerose (MS) erhielt, war ihr sofort klar, dass sie ihren Beruf als Köchin nicht mehr lange würde ausüben können. Die damals 25-Jährige wusste, dass sich die entzündliche Erkrankung des Nervensystems nicht mit ihrer körperlich fordernden Arbeit in der Küche vereinbaren lassen würde. Was jetzt? Frau Peter sagt, dass sie die Krankheit relativ schnell akzeptieren konnte und nach vorne schaute. Für ihre berufliche Zukunft wünschte sich Frau Peter eine kaufmännische Tätigkeit, am liebsten an einem Empfang mit Kontakt zu Kunden. Die Invalidenversicherung (IV) finanzierte die Handelsschule als Umschulung. Mit der Stellensuche nach Abschluss der Umschulung kam die grosse Ernüchterung: Frau Peter bemühte sich vergeblich um einen Job. Ohne Berufserfahrung und mit nur wenigen Fremdsprachenkenntnissen waren ihre Aussichten auf einen beruflichen Einstieg im kaufmännischen Bereich sehr klein. Die von der IV angebotene Arbeitsvermittlung empfand sie als wenig hilfreich. Schliesslich wurde das Dossier bei der IV geschlossen, Frau Peter galt als erfolgreich umgeschult. Sie meldete sich bei der Regionalen Arbeitsvermittlung (RAV) und bezog Arbeitslosentaggelder, fand aber weiterhin keine Anstellung. Als sich der Taggeldanspruch dem Ende zuneigte und die Aussteuerung drohte, meldete sich Frau Peter bei ihrem alten Arbeitgeber. Hier war sie willkommen und ihre Fähigkeiten in der Küche waren unbestritten und geschätzt. Der Tag, an dem sie den Arbeitsvertrag unterschrieb, war aber ein Tiefpunkt. «Ich fiel in eine Depression», schildert Frau Peter. Die Aussicht, eine Stelle anzutreten, die sie körperlich an ihre Grenzen bringen und langfristig keine Lösung darstellen würde, belastete sie sehr. Und doch wollte sie arbeiten und nicht noch weiter abrutschen. «Mein Leben», meint Frau Peter, «bestand in der Folge aus Arbeiten und Schlafen.» Die Multiple Sklerose nahm keinen schweren Verlauf, aber Müdigkeit und Erschöpfung – Symptome der Krankheit – setzten ihr zu. Dazu kamen finanzielle Probleme, die die Situation zusätzlich belasteten. In einer Beratung bei der Organisation Pro Infirmis, an die sie sich wegen der Schulden wendete, wurde Frau Peter auf das Angebot der Fachstelle Profil – Arbeit & Handicap aufmerksam gemacht. Sie zögerte zunächst, meldete sich aber schliesslich bei der Fachstelle. Das Erstgespräch verlief positiv. «Man ist auf mich eingegangen», erinnert sich Frau Peter. «In der Anfangsphase ging es darum, die Ausgangslage zu verstehen und zu klären, ob die Zusammenarbeit passt», erklärt der Job Coach von Profil. In der Auseinandersetzung und den Gesprächen mit dem Job Coach realisierte Frau Peter, dass sie ihre belastende Anstellung als Köchin zuerst beenden musste, damit sie frei und bereit für den neuen Integra-

tionsprozess war. Sie wagte es, informierte ihren langjährigen Arbeitgeber, bat um die Kündigung und meldete sich wieder beim RAV. Frau Peter sagt rückblickend, dass dieser Schritt sehr wichtig gewesen sei und es ihr erst ermöglichte, nach vorne zu schauen. «In dieser Zeit änderte ich mein Leben, kämpfte mich aus der Depression und reduzierte mein Körpergewicht», schildert Frau Peter.

Gemeinsam mit ihrem Job Coach reflektierte Frau Peter ihre berufliche Situation. «Über die Handelsschule in den kaufmännischen Bereich einzusteigen, ist bei den vielen Stellensuchenden in diesem Bereich schwierig. Frau Peter war aber sehr offen. Sie war bereit, in den Prozess einzusteigen und auch die finanzielle Situation anzugehen, was eine Voraussetzung war», führt der Job Coach aus. Für das Assessment holt Profil jeweils berufliche, medizinische und soziale Referenzen ein. «Wir tragen alle Aussagen zusammen und besprechen diese mit den Klientinnen und Klienten.» Der Vergleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung ist bei Profil wichtig. Die Ergebnisse werden in einem Bericht festgehalten und für die Erarbeitung eines Fähigkeitsprofils genutzt. Auch im Fall von Frau Peter entwickelten die beiden auf der Basis von Assessment und Fähigkeitsprofil schliesslich einen konkreten Massnahmenplan bzw. eine Strategie für die Integration: Nicht eine klassische Sachbearbeitung, sondern eine kaufmännische Tätigkeit an einem Empfang mit Kundenkontakt sollte es sein. Zudem wollten sie sich auf kaufmännische Stellen in der Gastro- und Hotelbranche fokussieren, weil Frau Peter in diesem Bereich bereits Know-how mitbrachte. An der Stellensuche beteiligten sich beide. «Ich machte meine Bewerbungen und der Job Coach nutzte seine Kontakte und sein Beziehungsnetz», erklärt Frau Peter. An den regelmässigen Besprechungsterminen wurden die Ergebnisse der Anfragen besprochen und das weitere Vorgehen vereinbart. Frau Peter schätzte dieses Miteinander sehr. «Ich bekam konkrete Hilfe.» Frau Peter war motiviert und wurde allmählich zuversichtlicher, dass es klappen würde.

Schliesslich ergab sich eine Option. Eine Fachstelle im Sozialwesen meldete bei Profil, dass sie eine Mitarbeiterin in der Administration in einem 50- bis 60-Prozent-Pensum suchen würden und sich vorstellen könnten, auch jemandem mit einem gesundheitlichen Handicap eine Chance zu geben. Der Job Coach schlug dem Arbeitgeber Frau Peter vor, die sich neben einer anderen Bewerberin vorstellen konnte. Der Arbeitgeber war interessiert, hatte aber auch viele Fragen. Was würde die Krankheit MS bedeuten? Wäre Frau Peter genug leistungsfähig? Der Job Coach informierte – in Absprache mit Frau Peter – den Arbeitgeber über die möglichen Einschränkungen, aber ebenso über ihre Fähigkeiten. Der Arbeitgeber schätzte es, dass er transparent informiert wurde. «Der Job Coach ist kon-

kret auf unser Anforderungsprofil eingegangen», sagt der Arbeitgeber. Wichtig war zudem, die anstellungs- und versicherungsrelevanten Aspekte gründlich zu klären. In Zusammenarbeit mit Frau Peter und dem RAV wurde besprochen, wie man den Einstieg mit Leistungen der Arbeitslosenversicherung ermöglichen könnte. Gleichzeitig absolvierte Frau Peter einige Schnuppertage bei der Fachstelle. Die Arbeit am Empfang gefiel Frau Peter auf Anhieb. Sie wollte die Stelle haben, auch wenn sie sich eigentlich ein höheres Pensum gewünscht hätte. «Diese Flexibilität war wichtig und alles andere als selbstverständlich», stellt der Job Coach klar. Es funktionierte. Frau Peter konnte mit einem von der Arbeitslosenversicherung finanzierten dreimonatigen Ausbildungspraktikum beginnen. Für den Arbeitgeber hatte diese Lösung den Vorteil, dass er Frau Peter kennenlernen konnte und erst nach drei Monaten ein Vertragsverhältnis eingehen musste. Frau Peter wiederum konnte sich in das neue Aufgabengebiet einarbeiten und bewahrte sich die Chance zur Anstellung. Der Job Coach begleitete die Einarbeitungs- und Einstiegsphase und war bei Probezeit- und Standortgesprächen dabei. Frau Peter überzeugte und wurde nach drei Monaten definitiv in eine Festanstellung übernommen. «Sie war sehr motiviert, arbeitete zuverlässig und wir sahen, dass sie Entwicklungspotenzial hat», erinnert sich der Vorgesetzte. Das Pensum konnte sogar noch erhöht werden, sodass Frau Peter genug verdient, um von der Arbeitslosenversicherung unabhängig zu sein. Der Job Coach blieb auch nach der Anstellung mit Frau Peter in Kontakt und fragte sporadisch nach, wie es ihr geht. Dabei hat er sukzessive losgelassen. «Die Situation ist sehr stabil, sodass ich mich darauf verlassen kann, dass sie auf mich zukommt, wenn etwas ist», meint der Job Coach. Eine erfreuliche Geschichte, die trotz des Stellenangebots eines Arbeitgebers nicht einfach war. Auch in diesem Fall hatte der Arbeitgeber viele Bedenken und Fragen, als es konkret wurde. Der Job Coach ist überzeugt, dass Vermittlungen nur gelingen können, wenn der Arbeitgeber einen Nutzen sieht – was nicht zwingend betriebswirtschaftlicher Gewinn sein muss. «Die Person muss aber ins Team passen und der Arbeitgeber muss merken, dass es aufgrund der Ressourcen und trotz Handicap funktionieren kann.»

«Frau Peter hat zwar eine schwere Krankheit und hatte bei der Anstellung noch keine kaufmännische Erfahrung. Sie war aber sehr offen, hatte Entwicklungspotenzial und die Bereitschaft, sich auf die Herausforderungen einzulassen, und das ist entscheidend», reflektiert der Job Coach. Finanziert wurden der gesamte Prozess und die damit verbundene Arbeit von Profil über verschiedene Kostenträger, die jeweils einzelne Abschnitte übernahmen.

Und Frau Peter? «Ich bin beruflich an einem sehr guten Ort. Ich habe das, was ich wollte. Ich werde akzeptiert mit meiner Krankheit, werde gefragt, wie es geht, man nimmt Rücksicht», sagt sie. Der Arbeitgeber wiederum schätzt ihre Arbeit: «Sie ist eine echte Entlastung», freut sich ihr Vorgesetzter.

Gesundheitlich geht es ihr gut, der Job hatte positive Auswirkungen auf ihre Gesamtsituation. «Ich bin sehr gestärkt aus dieser Situation gekommen und möchte mein Leben so weiterführen.» Und falls einmal schlechtere Zeiten kommen sollten, wird Frau Peter daran denken, wie schwierig ihre Situation schon einmal war, und dass es ihr trotzdem gelungen ist, sie zu bewältigen.

2 Supported Employment und Soziale Arbeit

Supported Employment ist kein Konzept aus der Sozialen Arbeit.¹⁶ Es sind zwar durchaus Professionelle aus der Sozialen Arbeit als Job Coaches tätig und viele Methoden der Sozialen Arbeit werden auch in Supported Employment angewendet. Supported Employment entwickelte sich aber nicht aus der Sozialen Arbeit bzw. durch Professionelle der Sozialen Arbeit. Trotzdem gibt es eine Reihe von Bezugspunkten und Verbindungen zwischen Supported Employment und Sozialer Arbeit.

Soziale Arbeit ist eine handelnde und reflexive Antwort auf alltagspraktische soziale Probleme (Schmocker, 2011, S. 19). Sie setzt ein, wenn gesellschaftliche Absicherungen nicht greifen oder Exklusionsdynamiken einsetzen (von Spiegel, 2021, S. 24). Die Funktion der Sozialen Arbeit ist einerseits die Inklusionsvermittlung und andererseits die Exklusionsvermeidung oder -verwaltung (ebd.). Benachteiligten Personen eine berufliche Teilhabe zu ermöglichen, ist ein Teil davon. Parallelen finden sich auch zwischen der Theorie der lebensweltorientierten Sozialen Arbeit nach Hans Thiersch und dem personenzentrierten Ansatz von Supported Employment, da beide darauf abzielen, die adressierten Personen in ihrer Individualität und ihrer Lebenswelt zu erreichen.

16 In dieser Publikation wird Soziale Arbeit nach Galuske (2013, S. 28) verstanden: als Sammelbegriff für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokulturelle Animation. Auf eine theoriegeleitete Differenzierung von Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokultureller Animation (vgl. dazu Husi & Villiger, 2012) wird verzichtet.

Auch im Hinblick auf die normativen Grundhaltungen und Arbeitsprinzipien finden sich viele Bezugspunkte zwischen Supported Employment und Sozialer Arbeit. Soziale Arbeit betrachtet soziale Probleme im gesellschaftlichen Kontext. So gehört nicht nur die Befähigung von Einzelnen oder Gruppen, sondern auch die Analyse und Bearbeitung von Machtstrukturen zur Aufgabe der Sozialen Arbeit. Auch in Supported Employment geht der Anspruch über die Vermittlung von Einzelpersonen hinaus. Supported Employment verfolgt das übergeordnete Anliegen, Personen mit Benachteiligung Zugang zum Arbeitsmarkt zu verschaffen und ihnen die Teilhabe am Arbeitsleben – als wichtiger Teil des gesellschaftlichen Lebens – zu ermöglichen.

Gemeinsamkeiten zwischen der Sozialen Arbeit und Supported Employment werden auch sichtbar, wenn der Berufskodex der Sozialen Arbeit (AvenirSocial, 2010) mit den Prinzipien und Werten von Supported Employment (vgl. Kapitel 1.1) verglichen wird. Werden die Grundwerte betrachtet, bezieht sich sowohl die Soziale Arbeit als auch Supported Employment auf die Menschenwürde und die Menschenrechte. Werte im Berufskodex wie Selbstbestimmung, Partizipation, Integration und Ermächtigung (AvenirSocial, 2010, S. 9) überschneiden sich mit den Prinzipien von Supported Employment (vgl. Kapitel 1.1). Auch die im Berufskodex formulierten Grundwerte und Handlungsprinzipien der Sozialen Arbeit (AvenirSocial, 2010, S. 9–15) benennen Prinzipien, die bei Supported Employment ebenfalls wichtig sind. Strukturmerkmale der Sozialen Arbeit wie die doppelte Loyalitätsverpflichtung, die Nichtstandardisierbarkeit des Handelns (vgl. Kapitel 5.2), die Koproduktion oder die Involviertheit der Professionellen als ganze Person (vgl. ausführlich Hochuli Freund & Stotz, 2021, 48–61) können eins zu eins auf Supported Employment übertragen werden.

Teil II: Umsetzung

3 Supported Employment und Supported Education in der Schweiz

In diesem Kapitel werden die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Supported Employment und Supported Education diskutiert. Das Kapitel 3.1 thematisiert den Schweizer Arbeitsmarkt mit dem Fokus auf die Arbeitsmarktlage für Personen mit Benachteiligungen. In Kapitel 3.2 werden die Anwendungskontexte von Supported Employment und Supported Education in der Schweiz dargestellt. Abschliessend werden die Perspektiven von Supported Employment und Supported Education in der Landschaft der Arbeitsintegration beleuchtet (Kapitel 3.3).

3.1 Arbeitsmarkt in der Schweiz

Um Menschen mit Benachteiligungen beim (Wieder-)Einstieg in den allgemeinen Arbeitsmarkt und in Arbeitsverhältnissen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu unterstützen, benötigen Job Coaches Kenntnisse über die aktuellen arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen.

Wie lässt sich der Arbeitsmarkt in der Schweiz beschreiben? Welche Entwicklungen sind festzustellen? Welche Anforderungen stellt der Arbeitsmarkt an Erwerbstätige und Stellensuchende? Wie stehen die Chancen und Möglichkeiten von Menschen mit erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt? Nachfolgend werden in aller Kürze die wichtigsten Aspekte aufgegriffen und im Zusammenhang mit Supported Employment diskutiert.

Merkmale des Schweizer Arbeitsmarkts

Der Schweizer Arbeitsmarkt ist gekennzeichnet durch eine im internationalen Vergleich hohe Erwerbsquote, d. h. einen hohen Anteil von Erwerbstätigen gemessen an der Gesamtbevölkerung.¹⁷ Die Erwerbslosenquote bewegt sich im internationalen Vergleich auf einem eher tiefen Niveau.¹⁸ Beides sind aus ökonomischer Sicht wichtige Indikatoren für einen stabilen und funktionierenden Arbeitsmarkt.

Ebenfalls charakteristisch für den Schweizer Arbeitsmarkt ist die im internationalen Vergleich hohe Quote an Teilzeiterwerbstätigen sowie der hohe und stetig steigende Anteil an Frauen am Arbeitsmarkt. Frauen sind deutlich häufiger teilzeiterwerbstätig als Männer,¹⁹ wobei sich auch der Anteil an teilzeitarbeitenden Männern in den letzten Jahren erhöht hat.²⁰

Bei näherer Betrachtung der Erwerbslosigkeit zeigt sich, dass der Anteil an langzeiterwerblosen Personen – also Stellensuchende, die länger als ein Jahr ohne Erwerbsarbeit sind – mit einem Drittel²¹ beträchtlich ist. Während in der Schweiz das Risiko, erwerbslos zu werden (zumindest in wirtschaftlich guten Zeiten) nicht sehr hoch sein mag, ist das Risiko, erwerbslos zu bleiben, durchaus markant. Betrachtet man die Erwerbslosenzahlen nach Wirtschaftszweigen, Nationalität, Alter und Bildungsabschlüssen wird zudem klar, dass die Risiken, erwerbslos zu werden oder zu bleiben, sehr ungleich verteilt sind. Je geringer die Bildung, desto höher das Risiko, erwerbslos zu sein. Ausländer:innen sind stärker betroffen als die Wohnbevölkerung mit Schweizer Pass. Junge sind häufiger erwerbslos, während ältere Personen häufiger länger ohne Arbeit bleiben oder gar keine Anstellung mehr finden.

Trotz des insgesamt robusten Schweizer Arbeitsmarkts und der aktuell guten Aussichten für Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt zeigen die Daten auf, dass die Zugangschancen und die Arbeitsplatzsicherheit ungleich verteilt sind. Insbe-

17 Im Jahr 2024 lag die Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung ab 15 Jahre im Durchschnitt bei 67.5 Prozent, was im europäischen Vergleich den dritthöchsten Wert darstellt (Daten gemäss Bundesamt für Statistik (BFS), 18.05.2025).

18 Im ersten Quartal des Jahres 2025 lag die Erwerbslosenquote bei 4.7 Prozent, während der Durchschnitt in den EU/EFTA-Staaten bei 6.1 Prozent lag (Daten gemäss BFS, 18.05.2025).

19 Im vierten Quartal des Jahres 2023 waren 58.4 Prozent aller erwerbstätigen Frauen teilzeiterwerbstätig, bei den Männern waren es 20.6 Prozent (Daten gemäss BFS, 06.01.2025).

20 Von 2018 bis Ende 2023 stieg der Anteil um 3.1 Prozent auf 20.6 Prozent (Daten gemäss BFS, 06.01.2025).

21 Im ersten Quartal des Jahres 2025 lag die Langzeiterwerbslosenquote bei 33 Prozent (Daten gemäss BFS, 18.05.2025).

sondere Personen mit fehlenden Qualifikationen, mit gesundheitlichen Problemen, Erkrankungen oder Behinderungen haben deutlich schlechtere Beschäftigungsperspektiven.²² Fehlende Sprachkenntnisse oder Berufserfahrungen, Alter, Geschlecht oder eine eingeschränkte Verfügbarkeit können die Chancen auf dem Arbeitsmarkt ebenfalls schmälern. Bei wirtschaftlichen Schwankungen oder strukturellen Veränderungen droht diesen Personen rascher der Stellenverlust. Für manche bleiben die Aussichten auf eine neue Stelle auch bei guter Wirtschaftslage gering. Es gibt eine Erwerbslosigkeit trotz Arbeitskräftemangel. Die Literatur spricht in diesem Zusammenhang von «strukturellem Mismatch», wenn Stellensuchende nicht die Qualifikationen mitbringen, die für offene Stellen gefragt sind (Flügel, 2009, S. 135–150).

Strukturwandel

Der Arbeitsmarkt wird durch technologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen beeinflusst und ist dadurch einem steten Wandel unterworfen. Dieser brachte in den letzten Jahrzehnten – und bringt auch weiterhin – grosse Veränderungen für die Gesamtwirtschaft und den Arbeitsmarkt mit sich (Nathani et al., 2017, S. 29–30):

- 1) Steigende Qualifikationsanforderungen: Die Nachfrage nach höher qualifizierten Arbeitskräften steigt, während die Anzahl an Berufen mit mittleren oder geringen Qualifikationsanforderungen stagniert (Nathani et al., 2017, S. 60–61). Damit steigt auch die Bedeutung der Bildung als Schlüssel für den Einstieg in den Arbeitsmarkt und den langfristigen Verbleib darin. Die steigenden Qualifikationsanforderungen bekommen unter anderem Berufseinsteigende zu spüren, die trotz abgeschlossener beruflicher Grundausbildung mit zusätzlichen Anforderungen an Berufserfahrung oder Weiterbildungen konfrontiert sind (Sacchi & Salvisberg, 2011, S. 32). Grundsätzlich sind aber alle Berufe und Anforderungsstufen von dieser Entwicklung betroffen. Auch in unqualifizierten Tätigkeiten steigen die Anforderungen im Umgang mit digitalen Prozessen, im Kundenkontakt oder zur Einhaltung von Service-, Sicherheits- oder Qualitätsstandards (Schaufelberger et al., 2023, S. 11). Arbeitskräfte auf allen Anforderungsstufen müssen mit immer wieder neuen und tendenziell höheren Anforderungen zurechtkommen.

²² Die Erwerbsbeteiligung von Menschen mit Behinderungen im Erwerbsalter (16 bis 64 Jahre) lag 2021 bei 68 Prozent gegenüber 88 Prozent Erwerbsbeteiligung von Personen im Erwerbsalter ohne Behinderung (Daten gemäss BFS, 06.01.2025).

2. Tertiärisierung: Unsere Arbeitsgesellschaft wandelt sich von einer Industriegesellschaft in eine Dienstleistungsgesellschaft. Während der erste Wirtschaftssektor (Landwirtschaft) rückläufig ist und der zweite Sektor (Gewerbe und Industrie) stagniert, wächst der Dienstleistungssektor seit 50 Jahren kontinuierlich.²³ Heute arbeiten mehr als drei Viertel aller Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor. Mit der andauernden digitalen Transformation ist davon auszugehen, dass sich diese Tendenz weiter verstärkt.
3. Veränderte Berufe und Tätigkeiten: Als Folge der bereits beschriebenen Punkte sowie verstärkt durch die aktuellen technologischen und digitalen Entwicklungen haben sich viele Tätigkeiten und Berufsbilder zum Teil fundamental verändert. Zu den Veränderungen und Prognosen über die weiteren Auswirkungen der digitalen Transformation gibt es mittlerweile diverse Berichte und Studien, auf die an dieser Stelle nicht weiter eingegangen wird. Klar ist, dass fast alle Tätigkeiten mit Veränderungen konfrontiert sind, einige wegfallen, aber auch neue dazukommen. Welche Tätigkeiten künftig wegfallen oder neu entstehen, ist schwer vorherzusagen, und Aussagen dazu sind mit der entsprechenden Vorsicht zu werten. Empirisch nachweisen lässt sich, dass Tätigkeiten mit hohem Anforderungsniveau zunehmen, während Routinetätigkeiten mit mittlerem Anforderungsniveau eher zurückgehen (Nathani et al., 2017, S. 69–70). Berufe mit geringen Anforderungen hingegen bleiben weiterhin gefragt, zumindest wenn es sich um Nichtroutine-Tätigkeiten (z. B. persönliche Dienstleistungen) handelt (ebd.).
4. Flexibilisierung der Arbeit: Beschäftigungsverhältnisse werden zunehmend flexibler. Neben dem bereits erwähnten Anstieg der Teilzeitarbeit haben mittlerweile fast die Hälfte der Beschäftigten flexible Arbeitszeiten.²⁴ Das Bundesamt für Statistik (BFS) stellt zudem eine Zunahme von atypischen Beschäftigungen fest.²⁵ So sind immer mehr Angestellte befristet beschäftigt,²⁶ bei den 15- bis 24-Jährigen ist es bereits jede vierte Person. Die jungen Erwachsenen arbeiten neben den über 65-Jährigen am häufigsten auf Abruf.²⁷

23 Diese Entwicklung wurde vom BFS grafisch ansprechend aufbereitet in der Taschenstatistik Schweiz, die in dieser Form zum letzten Mal für das Jahr 2021 erschien: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen/uebersichtsDarstellungen/taschenstatistik-schweiz.assetdetail.15864447.html> (06.01.2025)

24 2023 hatten 47.6 Prozent der Arbeitnehmenden flexible Arbeitszeiten (Daten gemäss BFS, 06.01.2025).

25 Gemäss einer Umfrage von Sotomo im Februar 2025 beschäftigten 2023 41 Prozent der Unternehmen in der Schweiz Temporärmitarbeitende: <https://www.swissstaffing.ch/docs/de/Publikationen/Studien/20250207-fachkraefte-mangel-und-temporaerarbeit.pdf> (abgerufen am 12.03.2025)

26 Im vierten Quartal des Jahres 2023 waren 8.8 Prozent der Angestellten befristet angestellt (Daten gemäss BFS, 06.01.2025).

27 2023 waren 16.1 Prozent der 15- bis 24-Jährigen auf Abruf tätig (Daten gemäss BFS, 06.01.2025).

Das ist insofern relevant, als die Einkommenssituation der Menschen wesentlich durch die Arbeitsformen und -bedingungen bestimmt wird. Entsprechend ist die Beobachtung sowie die Regulierung und Beschränkung von atypischer Arbeit eine wichtige Aufgabe zur Armutsprävention und Verminderung von sozialer Ungleichheit. Erwerbstätige, die unregelmässig arbeiten, Angestellte mit befristeten Arbeitsverträgen sowie Allein-Selbstständige und Arbeitnehmende im Gastgewerbe gehören zur Risikogruppe der Working Poor (erwerbstätige Armutsbetroffene).

Arbeitsbedingungen und Gesundheit

Gut vier von fünf Erwerbstätigen in der Schweiz waren 2022 sehr zufrieden oder ziemlich zufrieden mit ihrer Arbeit.²⁸ Allerdings erlebten gemäss Gesundheitsbefragung 23 Prozent der Erwerbstätigen meistens oder immer Stress bei der Arbeit. 2012 waren es noch 18 Prozent (Bundesamt für Statistik, 2024). Mehr als jede und jeder Dritte der Beschäftigten fühlt sich nach der Arbeit oft oder sehr oft erschöpft,²⁹ wobei die Erschöpfung stark von den Arbeitsbedingungen abhängig ist. So fühlen sich jene Beschäftigten häufiger erschöpft, die ihre Arbeitszeiten nicht gut mit ihren sozialen und privaten Verpflichtungen vereinbaren können – konkret sind es jene Personen, die mehr als zehn Tage im Monat länger als zehn Stunden pro Tag arbeiten oder von «multiplen» atypischen Arbeitszeiten betroffen sind (Pekruhl & Vogel, 2018, S. 59). Auch im Hinblick auf die Zufriedenheit und das Engagement der Beschäftigten ist gemäss der Auswertung von Pekruhl und Vogel (2018) die Vereinbarkeit der Arbeitszeit mit privaten und sozialen Verpflichtungen ausserordentlich relevant (S. 63). Gute Arbeitsbedingungen sind also zentral für Wohlbefinden, Engagement und Zufriedenheit bei der Arbeit.

Das Verhalten von Vorgesetzten und der Umgang mit den Beschäftigten in der Organisation insgesamt haben einen grossen Einfluss auf die Zufriedenheit der Beschäftigten. Das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigen, wenn sie von ihren Vorgesetzten unterstützt und gefördert werden und ihre Leistung von der Organisation anerkannt wird (Pekruhl & Vogel, 2018, S. 62). Aber auch alle anderen Faktoren, die eine gute Führung und ein gutes Organisationsklima ausmachen, wirken sich deutlich positiv auf Zufrieden-

28 Daten des Bundesamtes für Statistik von 2022: Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrer Arbeit? 46.2 Prozent sind sehr zufrieden, 36.9 Prozent sind ziemlich zufrieden (Daten gemäss BFS, 07.01.2025).

29 Vgl. «Barometer Gute Arbeit 2023» von Travail Suisse 2023: <https://www.travailsuisse.ch/de/barometer> (07.01.2025).

heit und Engagement aus. Ebenfalls wichtig sind ein gutes Vorgesetztenverhalten und ein positives Organisationsklima, die das Erschöpfungsgefühl von Mitarbeitenden reduzieren (ebd.).

Anlass zur Besorgnis geben die Zunahme an psychischen Belastungen und die zunehmenden Krankschreibungen aufgrund von psychischen Erkrankungen. Gemäss der Gesundheitsbefragung im Jahr 2022 fühlten sich 18 Prozent der Bevölkerung durch psychische Probleme beeinträchtigt; 2017 waren es noch 15 Prozent (Bundesamt für Statistik, 2024). Besonders deutlich ist der Anstieg bei den jungen Frauen zwischen 15 und 24 Jahren. Während 2017 19 Prozent der jungen Frauen angaben, durch psychische Probleme beeinträchtigt zu sein, waren es 2022 bereits 29 Prozent, also fast jede dritte junge Frau (Bundesamt für Statistik, 2024). Dieser Anstieg ist besorgniserregend und macht deutlich, dass psychische Gesundheit und der Umgang mit psychisch belasteten Arbeitnehmenden eine zentrale Herausforderung darstellen.

Fazit

Die Auseinandersetzung mit den arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen zeigt, dass es für Personen, die nicht zu den Leistungstragenden der Arbeitsgesellschaft gehören, durchaus herausfordernd sein kann, eine Arbeitsstelle zu finden. Die Zielgruppen von Supported Employment und Supported Education erfüllen die hohen Anforderungen des Arbeitsmarkts in der Regel nicht (mehr) und gehören oftmals nicht zu den meistgesuchten Arbeitskräften.

Die Praxis von Supported Employment zeigt jedoch, dass auch Menschen mit Benachteiligungen – trotz erswerter Bedingungen – auf dem Arbeitsmarkt Fuss fassen und bestehen können. Sie dabei nicht zu unterstützen, nur weil der Zugang zum Arbeitsmarkt schwierig ist, wäre ein schlechtes Argument. Wenn sich Personen eine Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt wünschen, sollten sie die Chancen und die nötige Unterstützung dafür bekommen.

Job Coaches tun genau das. Sie unternehmen mitunter grosse Anstrengungen, um individuell passende Arbeitstätigkeiten für ihre Klientinnen und Klienten zu finden. Ein personenzentriertes Vorgehen ist dabei wichtig. Nur in enger Zusammenarbeit mit der Person und durch den Abgleich ihrer Wünsche, Potenziale und Möglichkeiten mit den Einsatzmöglichkeiten, Arbeitsanforderungen und Gegebenheiten von Betrieben können nachhaltige Lösungen gefunden werden.

Bei allen individuell massgeschneiderten Bemühungen für die einzelne Person sollten Job Coaches aber stets auch den Arbeitsmarkt und die strukturellen Bedingungen mitdenken. Die personenzentrierte Herangehensweise darf nicht dazu führen, dass gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Ungleichheiten ausgeblendet werden. Ob und wie Stellen gefunden werden, ist weit weniger abhängig vom Erfolg oder Versagen von Job Coaches oder dem Engagement der Stellensuchenden als von den Möglichkeiten und Grenzen des Arbeitsmarkts.

Der Diskurs über die Möglichkeiten und Grenzen der Integration und der inklusiven Arbeitsgesellschaft ist wichtig. Es braucht eine kritische Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Arbeitsgesellschaft und der heutigen Leistungsgesellschaft, in der die persönliche Leistung zum zentralen Wert geworden ist und über Erfolg oder Misserfolg entscheidet.

Nollert (2010) macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass Erwerbsarbeit – insbesondere im Niedriglohnsektor – nicht a priori soziale Integration und höhere Lebensqualität bewirkt (S. 10–14). Supported Employment darf nicht dazu führen bzw. unterstützen, dass Stellensuchende auf die Anforderungen des Arbeitsmarkts «zurechtgebogen» werden. Damit Personen mit Benachteiligung Zugang zum Arbeitsmarkt finden, braucht es das Engagement sowohl dieser Personen als auch ihrer Job Coaches. Es braucht aber auch einen Arbeitsmarkt, auf dem Personen mit Benachteiligungen Chancen erhalten, sowie sozialpolitische Rahmenbedingungen, die nachhaltige Beschäftigungsmöglichkeiten für Personen mit erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt unterstützen.

3.2 Anwendungskontexte und Zielgruppen von Supported Employment und Supported Education

In welchen Bereichen der Arbeitsintegration sind Supported-Employment- und Supported-Education-Angebote anzutreffen? Auf welchen gesetzlichen Grundlagen können diese Angebote umgesetzt und finanziert werden?

Mittlerweile haben Supported-Employment- und Supported-Education-Angebote in zahlreichen Anwendungskontexten Verbreitung gefunden. So gibt es Angebote im Rahmen der Durchführung von Eingliederungsmassnahmen der Invalidenversicherung (IV), in der Integrationsförderung von geflüchteten Personen, für Menschen mit Behinderungen sowie für Stellensuchende.

In den vielfältigen Umsetzungen mit unterschiedlichen gesetzlichen Kontexten ist es jeweils nicht leicht zu erkennen, welche Massnahmen, Angebote oder Programme sich konzeptionell tatsächlich an Supported Employment orientieren, und welche lediglich so aussehen oder entsprechend bezeichnet werden.

Manchmal werden nur Elemente oder Teilschritte des Konzepts umgesetzt – mitunter, weil nur bestimmte Leistungen finanziert werden. In der Landschaft der Arbeitsintegration gibt es zudem viele *Job Coaching*-Angebote. Dabei handelt es sich nicht unbedingt um Supported-Employment-Angebote. Job Coaching ist in der Arbeitsintegration zu einer populären Bezeichnung geworden und hat sich als Begriff in der Praxis verbreitet, ohne dass ein einheitliches Handlungskonzept zu erkennen wäre (Schaufelberger, 2019).³⁰ Entsprechend heterogen sind die Job-Coaching-Konzepte. Manchmal wird Job Coaching im Sinne von Supported Employment umgesetzt. Viele Job-Coaching-Angebote sind aber weniger von Supported Employment als vom Auftrag und Selbstverständnis der eigenen Organisation und/oder der Identität der ausführenden Personen und dem jeweiligen beruflichen Hintergrund geprägt.

Hingegen werden Supported-Employment- und Supported-Education-Angebote in der Praxis nicht immer als solche bezeichnet. Ob tatsächlich Supported Employment angewendet wird, lässt sich nicht zwangsläufig daran erkennen, dass Supported Employment (oder Job Coaching) draufsteht. Entscheidend ist nicht die Beschriftung, sondern der Inhalt.

Die Möglichkeiten, Supported Employment oder Supported Education konsequent umzusetzen, sind in der Schweiz oft begrenzt, auch aufgrund von fehlenden gesetzlichen Grundlagen bzw. Finanzierungsmöglichkeiten. Da die Angebote im Kontext des jeweiligen gesetzlichen Rahmens gewährt und umgesetzt werden, sind die Möglichkeiten und Finanzierungsformen für Supported Employment und Supported Education je nach Kontext und Kostenträger

30 Auch wenn es seit 2020 zumindest eine Berufsprüfung «Job Coach in Arbeitsintegration und Job Coach Arbeitsintegration» gibt und dessen Qualifikationsprofil eine Orientierung dazu bietet.

unterschiedlich. Es gibt in der Schweiz keine einheitliche gesetzliche Grundlage, die Supported Employment oder Supported Education finanziert. Entsprechend gibt es auch für Leistungsempfangende keinen Anspruch auf Supported Employment oder Supported Education.

Die bestehenden Supported-Employment- und Supported-Education-Anbietenden in der Schweiz finanzieren ihre Dienstleistungen deshalb meist über verschiedene Finanzierungsquellen, indem sie mit den jeweiligen Finanzierenden einzelne – gegebenenfalls auch mehrere aufeinanderfolgende – Phasen vereinbaren, die sie zu einem Gesamtprozess zusammenfügen. Auf diesem Weg kann es Supported-Employment- oder Supported-Education-Dienstleistern gelingen, den gesamten Unterstützungsprozess – von der Arbeitsplatzfindung bis hin zu einer längerfristigen Begleitung – anbieten zu können.

Es gibt aber auch Kontexte und Beispiele, in denen Supported Employment oder Supported Education bereits als «Gesamtpaket» finanziert wird. So sind etwa Supported-Education-Angebote im Zusammenhang mit einem Anspruch auf eine erstmalige berufliche Ausbildung gemäss IVG möglich und von IV-Stellen gewünscht. Auch in der Integrationsförderung geflüchteter Personen sind – je nach Ausgestaltung der kantonalen Integrationskonzepte und -strukturen – langfristige Unterstützungsprozesse im allgemeinen Arbeitsmarkt möglich. In der Arbeitslosenversicherung wurde von 2021 bis 2025 der Supported-Employment-Ansatz in einem Pilotversuch getestet. Da für eine Weiterführung des Angebots als reguläre Arbeitsmarktliche Massnahme nach dem Ende des Pilotversuchs eine Gesetzesanpassung nötig wäre, ist allerdings nicht mit einer Fortführung als «Gesamtpaket» zu rechnen. Gut möglich wäre aber, dass einzelne erprobte Elemente Eingang in den Massnahmenkatalog der Arbeitslosenversicherung finden.

Neue Möglichkeiten zur Umsetzung von Supported Employment entstehen aktuell für Menschen mit Behinderungen bzw. Beziehende von IV-Renten. Mehrere Kantone haben im Zuge der Umsetzung der von der Schweiz ratifizierten Behindertenrechtskonvention ihre Gesetze angepasst oder erneuert. Andere Kantone befinden sich derzeit in der Planung oder Umsetzung entsprechender Gesetzesrevisionen – etwa zur Einführung der Subjektfinanzierung oder zur Schaffung von Grundlagen zur Finanzierung von ambulanten Leistungen. Mit den entsprechenden gesetzlichen Grundlagen können Menschen mit Be-

hinderungen bzw. IV-Rentenbeziehende langfristig an Arbeitsplätzen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt begleitet und unterstützt werden.

Mit Blick auf die Schweiz kann festgehalten werden, dass es eine Vielzahl von Angeboten gibt, die sich am Handlungskonzept Supported Employment orientieren, ohne sich (immer) explizit so zu bezeichnen. Es bestehen zunehmend Finanzierungsmöglichkeiten, wobei die Finanzierung von Supported Employment und Supported Education insgesamt bruchstückhaft bleibt. Dies führt wiederum dazu, dass oft nur Elemente oder einzelne Prozessschritte von Supported Employment oder Supported Education umgesetzt werden oder Abstriche in der Umsetzungspraxis gemacht werden müssen, was die Qualität und Wirksamkeit von Supported Employment beeinträchtigt.

Nachfolgend werden die Zielgruppen, die gesetzlichen Grundlagen und die (Finanzierungs-)Möglichkeiten von Supported Employment und Supported Education für die Anwendungskontexte IV-Massnahmen, Integrationsförderung von geflüchteten Personen, Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen sowie Integrationshilfen für arbeitslose oder sozialhilfebeziehende Personen aufgeführt:

Supported Employment (SE) und Supported Education (SEd) im Kontext von Massnahmen der IV	
gemäss Bundesgesetz über die Invalidenversicherung (IVG) sowie den entsprechenden Verordnungen und Kreisschreiben	
Zielgruppen	Jugendliche und Erwachsene mit Anspruch auf Frühinterventionsmassnahmen, Integrationsmassnahmen oder Berufliche Massnahmen
Zuständigkeiten	Kostenträger sind die kantonalen IV-Stellen. Die IV-Beratenden der IV-Stellen melden Versicherte bei den Leistungserbringenden an und stellen die Verfügungen aus. Leistungsverträge zwischen Anbieter und IV-Stelle werden in der Regel mit dem zuständigen (regionalen) Kontraktmanagement ausgehandelt.

SE	Die IV kennt in ihrem Leistungskatalog keine Supported-Employment-Leistung. Im IVG gibt es aber mehrere Gesetzesartikel, mit denen Vermittlungs- und Coachingleistungen verfügt und finanziert werden können. Möglich sind Begleitungen während Aufbautrainings oder Arbeitsversuchen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt sowie Angebote zur Vermittlung und Begleitung während der Einarbeitung nach der Vermittlung, im Übergang von der Ausbildung in eine Anstellung oder bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz.
SEd	Erstmalige berufliche Ausbildungen sollen gemäss IVG (Art. 14) wenn möglich auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt bzw. in Regelstrukturen durchgeführt werden. Auf dieser Grundlage können Supported-Education-Angebote finanziert werden.
Aktuelle Praxis	Die Vollzugspraxis der IV-Stellen variiert erheblich zwischen den Kantonen. Während einige IV-Stellen oft mit Leistungserbringern zusammenarbeiten und Coachings sowie Begleitungen meist extern vergeben, behalten andere IV-Stellen die Coaching-Leistungen inhouse. Im Fokus der IV stehen aktuell psychisch erkrankte Personen. Psychische Erkrankungen sind der Hauptgrund für den Anstieg von IV-Renten, die mit Eingliederungsmassnahmen verhindert werden sollen.

Supported Employment (SE) und Supported Education (SEd) im Kontext der Integrationsförderung von geflüchteten Personen	
gemäss Bundesgesetz über Ausländerinnen und Ausländer und über die Integration (AIG) mit den entsprechenden Verordnungen und Weisungen sowie den kantonalen Integrationsprogrammen (KIP)	
Zielgruppen	Geflüchtete Personen, die durch die kantonale Integrationsförderung ³¹ unterstützt werden (in der Regel Personen mit Status B, F oder S)

31 Siehe <https://www.sem.admin.ch/sem/de/home/integration-einbuengerung/integrationsfoerderung.html> (08.01.2025).

Zuständigkeiten	Die operativen Zuständigkeiten und Strukturen sind kantonal unterschiedlich. Während die Integrationsförderung in einigen Kantonen weitgehend über Regelstrukturen läuft und Geflüchtete z. B. durch die Regionalen Arbeitsvermittlungen (RAV) betreut werden, setzen andere Kantone stärker auf spezialisierte Stellen für geflüchtete Personen. Auch bei der Zusammenarbeit mit Leistungserbringern gibt es erhebliche Unterschiede – von der nahezu vollen Auslagerung der Fallführung bis zur lediglich punktuellen Nutzung von externen Fachstellen.
SE	Mit der Integrationsagenda haben Bund und Kantone 2019 verbindliche Wirkungsziele für die Integration von Flüchtlingen und vorläufig aufgenommen Personen festgelegt. ³² Darin enthalten ist unter anderem die Absicht, dass die geflüchteten Personen von der Einreise bis zu ihrer Integration durchgehend begleitet und betreut werden. Entsprechend haben mehrere Kantone Job Coaches angestellt oder beauftragt, wobei nicht gesichert ist, dass sich diese in ihrer Arbeitsweise am Supported-Employment-Konzept orientieren. Aufträge an SE-Anbietende sind je nach kantonaler Umsetzungspraxis möglich.
SEd	Gemäss Integrationsagenda soll die Ausbildung von jungen Geflüchteten konsequent gefördert werden. Damit sind auch (begleitete) Ausbildungen im Sinne von SEd möglich, wobei es verschiedene Ausbildungsmodelle und -praktiken gibt und keine standardisierte «SEd-Leistung» für die Zielgruppe besteht.
Aktuelle Praxis	Der Anspruch der individuellen und langfristigen Begleitung (von der Einreise bis zur nachhaltigen Integration), wenn möglich durch eine Bezugsperson, ist in der Integrationsförderung von geflüchteten Personen über die Integrationsagenda verankert und bietet dadurch eine gute Grundlage für die SE- und SEd-Programme. Die konkrete Praxis in den Kantonen ist aber äusserst divers.

³² Siehe <https://www.sem.admin.ch/sem/de/home/integration-einbuengerung/integrationsfoerderung/kantonale-programme/integrationsagenda.html> (08.01.2025).

Supported Employment (SE) und Supported Education (SEd) im Kontext der Unterstützung von Menschen mit Behinderung	
gemäss Bundesgesetz über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen (IFEG) und der entsprechenden Verordnung sowie den kantonalen Gesetzen und Verordnungen, die Leistungen für Menschen mit Behinderungen im Bereich Arbeit regeln	
Zielgruppen	Menschen mit Behinderungen, je nach kantonaler Gesetzgebung beschränkt auf Beziehende von IV-Renten
Zuständigkeiten	Die Kantone sind dafür zuständig, für Menschen mit Behinderungen ein Angebot im Bereich Wohnen und Arbeiten zu gewährleisten. Entsprechend anerkennen, beaufsichtigen und finanzieren die Kantone – gemäss ihren Gesetzen – (IFEG-)Institutionen (Wohnheime, Werkstätten, Tagesstätten) oder andere Leistungserbringer. ³³ Das können je nach Kanton auch Unterstützungsleistungen für Personen sein, die statt in einer (IFEG-)Institution auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig sind. Einige Kantone gewähren Leistungen entsprechend dem individuellen Bedarf der Menschen mit Behinderungen (Subjektfinanzierung).
SE	Falls die Kantone die gesetzlichen Möglichkeiten haben, können Begleitungen bzw. Coaching-Stunden von IV-Rentenbeziehenden in Anstellungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt finanziert werden. Supported Employment ist das passende Konzept für diese Fälle.
SEd	Personen mit Unterstützungsbedarf bei der Berufsbildung haben in der Regel Anspruch auf erstmalige berufliche Massnahmen der IV. Entsprechend gewähren Kantone für diese Zielgruppe in der Regel keine SEd-Leistungen.
Aktuelle Praxis	In vielen Kantonen eröffnen sich aktuell oder in den kommenden Jahren neue Möglichkeiten zur Finanzierung von Supported-Employment-Leistungen. Mit der Möglichkeit, Personen mit IV-Renten beim Finden einer Stelle und während ihrer Anstellung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu begleiten, wird ein Kernanliegen von Supported Employment umsetzbar: die – wenn nötig auch langfristige – Unterstützung von Menschen mit Behinderungen oder chronischen Erkrankungen an Arbeitsstellen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt. Und zwar unabhängig vom Ziel einer «rentenwirksamen Eingliederung», wie es die IV anstrebt.

33 Gemäss dem Bundesgesetz über die Institutionen zur Förderung der Eingliederung von invaliden Personen (IFEG).

Supported Employment (SE) und Supported Education (SEd) im Kontext der Unterstützung von Stellensuchenden der Arbeitslosenversicherung oder von sozialhilfebeziehenden Personen	
gemäss Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung (AVIG) und der entsprechenden Verordnung und Kreisschreiben sowie gemäss den kantonalen Sozialhilfegesetzen mit den entsprechenden Verordnungen und allfälligen Sozialhilfe-Handbüchern o.Ä.	
Zielgruppen	Stellensuchende mit Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung oder sozialhilfebeziehende Personen
Zuständigkeiten	Zuständig für Stellensuchende der Arbeitslosenversicherung und deren Unterstützung sind die Regionalen Arbeitsvermittlungen (RAV). Ihnen steht eine Palette an Arbeitsmarktlichen Massnahmen zur Verfügung, die die RAV-Beratenden im Einzelfall nutzen können. Die Zusammenarbeit mit Anbietenden von Arbeitsmarktlichen Massnahmen werden in Leistungsverträgen mit den kantonalen LAM-Stellen der Arbeitsmarktbehörde geregelt. Teilweise werden die Massnahmen über Ausschreibungen beschafft. In der Sozialhilfe sind die kommunalen Sozialdienste zuständig bzw. Ansprechstellen. In manchen Kantonen steuern die Kantone das Arbeitsintegrationsangebot in der Sozialhilfe.
SE	Umfassende Supported-Employment-Angebote sind im Kontext der Arbeitslosenversicherung bzw. der Arbeitsmarktlichen Massnahmen nicht möglich (Ausnahme: Pilotversuch «Supported Employment» ³⁴). Finanziert werden nach AVIG nur Coachings bis zum Stellenantritt. Bei der Sozialhilfe können abhängig vom geltenden Sozialhilfegesetz und der Praxis des zuständigen Sozialdienstes Supported-Employment-Angebote genutzt bzw. beauftragt werden.
SEd	Bildungsförderung wird in der Sozialhilfe und auch bei den Arbeitslosenversicherungen zunehmend wichtiger. Ausbildungsbegleitungen im Sinne von Supported Education sind jedoch wenig bekannt und kaum verbreitet.

34 Siehe <https://www.arbeit.swiss/secoalv/de/home/menue/stellensuchende/arbeitslos-was-tun-/arbeitsmarktliche-massnahmen/supported-employment.html> (08.01.2025).

Aktuelle Praxis	Während für die Zielgruppe lange Zeit hauptsächlich Beschäftigungsprogramme eingesetzt wurden, werden zunehmend individuelle Massnahmen und Coachings genutzt. Meist finden diese jedoch nur während der Phase der Stellenlosigkeit bzw. des Sozialhilfebezugs und nicht auch nach Stellenantritt statt. Die Praxis in der Sozialhilfe ist sehr heterogen, sodass die Möglichkeiten im Einzelfall mit den zuständigen Behörden geklärt werden müssen.
-----------------	---

Neben den vier dargestellten Kontexten wird Supported Employment bzw. Supported Education vereinzelt auch für andere Zielgruppen und/oder Kostenträger umgesetzt.

Für Menschen, die aufgrund von *Erkrankungen oder Unfällen* beruflich wieder Fuss fassen, können nebst der IV je nach Situation auch andere Sozial- und Privatversicherer, namentlich *Unfallversicherungen, Krankentaggeldversicherer* oder *Pensionskassen* entsprechende Leistungen gewähren.

Im Zusammenhang mit der Rückkehr an den Arbeitsplatz von *erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden* sind auch viele *Unternehmen bzw. Arbeitgebende* selbst aktiv. Viele – vor allem grössere – Unternehmen haben interne Abteilungen oder Spezialistinnen und Spezialisten zur Unterstützung von erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten. Einige ziehen auch externe Fachstellen hinzu, die im Auftrag der Unternehmen selbst Rückkehrprozesse von Mitarbeitenden begleiten oder Lernende unterstützen.

Supported-Employment-Anbietende, die in psychiatrischen Kliniken oder anderen medizinischen Institutionen eingebunden sind, können Arbeitsintegrationsdienstleistungen für Patientinnen und Patienten gegebenenfalls als Krankenversicherungsleistung durch die *Krankenversicherung* (mit-)finanzieren lassen.

Je nach Situation und Zuständigkeit können Supported-Employment- oder Supported-Education-Programme auch im *Suchtbereich* und im *Straf- und Massnahmenvollzug* angeboten werden. Für diese Personen ist der berufliche Wiedereinstieg häufig sehr anspruchsvoll. Das Stigma der Sucht oder Strafe wiegt oft auch nach einer abgeschlossenen Suchttherapie oder Strafe bzw. Massnahme schwer. Vor diesem Hintergrund orientieren sich auch manche suchtherapeutischen Einrichtungen am Supported-Employment-Ansatz. Kos-

tenträger sind je nach Konstellation Krankenversicherungen, Justiz- oder die Sozialbehörden (Sozialhilfe).

Für Jugendliche mit Schwierigkeiten während der Schulzeit, am Übergang von der Schule in die Ausbildung, während der beruflichen Grundbildung oder am Übergang II von der Ausbildung in den Arbeitsmarkt sind die Zuständigkeiten abhängig von der Situation und vom Status sowie davon, welche Stellen (bereits) involviert sind. Viele der zuständigen Fachpersonen oder -stellen orientieren sich am Supported-Education-Konzept oder arbeiten mit entsprechenden Ansätzen aus dem Coaching oder aus Supported Education. Je nach Situation liegt der Fokus der Unterstützung auf der schulischen Bildung, so dass auch Lerncoachings oder Lerntherapien indiziert sind. Kostenträger von Unterstützungsleistungen beim beruflichen Einstieg können neben der IV auch die *Arbeitslosenversicherung*, die *Sozialhilfe*, *Jugendanzwaltschaften* oder *kantonale Programme* für diese Zielgruppe sein.

3.3 Perspektiven von Supported Employment und Supported Education

Die Finanzierung von Supported-Employment- und Supported-Education-Angeboten gleicht einem Flickenteppich. Selbst bei IV-finanzierten Leistungen, wofür zumindest teilweise passende gesetzliche Grundlagen vorhanden sind, zeigen sich in der Bereitschaft und Ausgestaltung der Finanzierung von Supported-Employment- und Supported-Education-Angeboten erhebliche Unterschiede. Mit Ausnahme von Ausbildungen im Supported-Education-Modell nach Art. 14 IVG werden überwiegend nur Teilleistungen eines umfassenden Supported-Employment-Angebots gewährt. Und selbst diese werden trotz Bundesgesetzgebung nicht durchgängig und schon gar nicht mit gleichen Tarifen vergütet.

Dabei wären für eine gelingende Umsetzung von Supported Employment die finanziellen Rahmenbedingungen essenziell. Ohne ausreichende Finanzierung besteht die Gefahr, dass Supported-Employment- oder Supported-Education-Angebote nicht halten können, was sie sollten, und nicht leisten, was sie können.

Wird die Ausgestaltung von Supported Employment zu einseitig von den finanzierenden Stellen definiert, ist zu befürchten, dass Elemente des aktivierenden

und fürsorglichen Wohlfahrtsstaates die Rahmenbedingungen der Umsetzung stark beeinflussen und die Werte von Supported Employment in den Hintergrund rücken (Pärli et al., 2008, S. 77). Insbesondere die Selbstbestimmung und Wahlfreiheit der Teilnehmenden ist in Supported Employment zu wahren, wenn dem Konzept nicht der Kern genommen werden soll. Oft gerät auch das Anliegen unter Druck, dass der Unterstützungsprozess in Supported Employment und Supported Education kontinuierlich und bei Bedarf auch langfristig erfolgen soll. Leider werden häufig nur Teilaspekte des Supported-Employment-Prozesses als modularisierte Teilleistungen verfügt oder in Auftrag gegeben. Supported Employment ist aber als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, in dem die Unterstützung durch eine Person oder ein integriertes Team eine zentrale Rolle spielt (Standortpapier Supported Employment Schweiz, undatiert). Die Anbietenden von Supported Employment sind vor diesem Hintergrund gefordert, überzeugende Konzepte zu entwickeln und – auch was die Kosten und somit die Vergütung betrifft – nachvollziehbare Angebote zu formulieren.

Neben den konkreten gesetzlichen Grundlagen zur Finanzierung von Supported Employment sind für die langfristige Etablierung sozialpolitische, arbeitsmarktliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen wichtig. Die Ausgestaltung der Sozialversicherungen sowie der Umgang mit Behinderung, Diversität und Leistung in Gesellschaft und Arbeitswelt prägen die Möglichkeiten von Menschen mit Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt.

Insbesondere im Bereich der Behinderung gibt es in der Schweiz bedeutende Entwicklungen. So haben die Diskussionen über die Umsetzung der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (Behindertenrechtskonvention, kurz BRK) in den letzten Jahren deutlich an Wirkung gewonnen. Dazu kommen die politischen Bewegungen aus der Zivilgesellschaft sowie Gesetzesrevisionen – aktuell die Revision des Behindertengleichstellungsgesetzes (BehiG).

Eine der diskutierten politischen Fragen dabei ist, ob es für einen inklusiven Arbeitsmarkt neben den Anreizen, Förderstrukturen und -massnahmen auch verstärkte Vorgaben zur Nicht-Diskriminierung braucht.

Pärli et al. (2008) untersuchten im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB) Massnahmen, um Menschen mit Behinderungen vor Diskriminierungen in der Arbeitswelt zu

schützen. In allen OECD-Ländern, die das Forschungsteam untersuchte, werden «wohlfahrtsstaatliche Integrationsmassnahmen» und «Antidiskriminierungsmassnahmen» kombiniert (S. 77). Antidiskriminierungsmassnahmen sind häufiger in Ländern mit schwach ausgebautem Sozialstaat verbreitet (S. 78). Die skandinavischen Länder bilden eine Ausnahme, weil diese Antidiskriminierungsmassnahmen mit sozialstaatlichen Massnahmen kombinieren (ebd.).

Die beiden Bestrebungen, Supported Employment und dessen Finanzierung einerseits als Teil der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik zu verankern und andererseits das Recht auf volle berufliche Teilhabe und Selbstbestimmung von Menschen mit Benachteiligungen zu stärken, stehen nicht ohne Widerspruch zueinander. Pärli et al. (2008) zeigen auf, dass die Integrationsunterstützung (und somit auch die Finanzierung von Supported Employment) durch die Sozialversicherungen immer auf der Annahme der Notwendigkeit der Hilfe basiert (S. 77). Demgegenüber stehen die Paradigmen der Nicht-Diskriminierung und der Inklusion, die Kategorien von Behinderung, Langzeitarbeitslosigkeit oder Ähnliches vermeiden wollen. Trotz dieses Dilemmas identifizieren die Autorin und die Autoren Supported Employment als besonders wirksames Integrationsmodell und sehen das Konzept – wenn es gemäss seinen zugrundeliegenden Werten umgesetzt wird – auch als sozialpolitische Massnahmen zur Antidiskriminierung (Pärli et al., 2008, S. 78).

Ob und wie sich Supported Employment weiter etablieren kann, wird auch vom Wirtschaftsgeschehen und dem Verhalten der Arbeitgebenden beeinflusst. Supported Employment braucht Unternehmen und Betriebe als Partner. Es müssen Arbeitsplätze gefunden oder geschaffen werden können. Appelle und Forderungen an die Arbeitgebenden sind jedoch nicht ausreichend. Es braucht Modelle und Rahmenbedingungen, mit denen Unternehmen als Arbeitgebende für Personen mit Benachteiligungen gewonnen und in eine verbindliche Verantwortung gebracht werden können. Nebst der Diskussion über die dafür zielführenden sozial-, steuer- und wirtschaftspolitischen Massnahmen verlangt die Herausforderung auf jeden Fall partnerschaftliche Formen in der Zusammenarbeit zwischen Sozial- und Wirtschaftsbereich.

Supported Employment ist sicherlich keine Universallösung und stösst ebenso an die Grenzen des Arbeitsmarkts wie andere Konzepte. Es braucht daher weiterhin eine kritische Auseinandersetzung mit arbeitsmarktlichen und arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen sowie mit der Praxis der Arbeitsintegration.

Dabei stellt sich unter anderem die Frage über den Nutzen des ergänzenden Arbeitsmarkts. Arbeitsmöglichkeiten in Werkstätten, geschützte Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen oder Dauerarbeitsplätze für sozialhilfebeziehende Personen in Sozialfirmen oder anderen Organisationen auf dem ergänzenden Arbeitsmarkt werden wahrscheinlich weiterhin benötigt. Langfristige Beschäftigungsmöglichkeiten auf dem ergänzenden Arbeitsmarkt können für Personen, die keine Erwerbsarbeit mehr finden, wertvoll sein.

Wenn Plätze auf dem ergänzenden Arbeitsmarkt aber sukzessive ausgebaut werden (müssen), weil eine wachsende Zahl von Personen dauerhaft vom allgemeinen Arbeitsmarkt ausgeschlossen bleibt, ist das problematisch. Wo würde diese Entwicklung hinführen? Mit der Förderung von gesonderten Einrichtungen für Menschen, die anderweitig keine Arbeitsstelle finden, wird deren Ausschluss vorangetrieben. Die Personen auf dem ergänzenden Arbeitsmarkt haben zwar eine Tätigkeit, sind aber vom Erwerbsleben als wichtigem gesellschaftlichem Partizipationsbereich ausgeschlossen. Als Reaktion auf die stetig steigenden Anforderungen an Arbeitnehmende braucht es daher – statt eines Ausbaus des ergänzenden Arbeitsmarkts – Modelle zur Stärkung der Teilhabe an der Erwerbsgesellschaft.

Fallporträt 2: Beruflicher Neuanfang nach einem verhängnisvollen Unfall

Dass Sven Hauser (Name geändert) heute eine kaufmännische Lehre absolviert, hätte er vor zwei Jahren nicht gedacht. Damals versuchte der ambitionierte Junioren-Eishockeyspieler, trotz Schmerzen in der Hand seine Lehre als Schreiner fortzusetzen. Bei einer Auseinandersetzung mit einem anderen Jugendlichen stürzte er unglücklich auf die Hand. Das Ausmass und der Schweregrad der komplizierten Handverletzung wurden anfänglich nicht erkannt und unvollständig diagnostiziert. Sven Hauser versuchte, trotz massiver Schmerzen und eingeschränkter Funktionalität, an den Arbeitsplatz zurückzukehren – vergeblich. Die Situation verbesserte sich nicht, und als die Ärzte davon sprachen, die Nervenenden zu veröden, war er damit einverstanden. Hauptsache, es tut sich was, sagte sich Sven Hauser. Die Eishockeykarriere war längst in weite Ferne gerückt. Eine weitere medizinische Abklärung brachte dann endlich Klarheit über seine Verletzung. Knapp zehn Monate nach seinem Unfall wurde seine Hand operiert. Die Operation brachte zwar eine erhebliche Verbesserung. Doch die Schädigungen des Knorpelgewebes waren nicht mehr rückgängig zu machen und es war klar, dass die Ausübung eines handwerklichen Berufs nicht mehr möglich sein würde. Nach der medizinischen Rehabilitation begann Sven Hauser eine berufliche Abklärung in der Suva-Rehaklinik Bellikon. Er musste sich neu orientieren. Die Zeit während der beruflichen Abklärung in Bellikon war für Sven Hauser schwierig. Die vielen Unfall- und Schicksalsgeschichten waren für ihn schwer zu verdauen. Überhaupt zog er sich nach dem Unfall und der langen Leidensgeschichte zunehmend zurück. Er verbrachte die Tage am Computer oder Handy, bewegte und pflegte sich kaum und legte an Körpergewicht zu. Rückblickend war die Zeit in Bellikon wichtig, sagt Sven Hauser. «Damals, in der Situation, war es aber alles andere als angenehm.» Die Anforderungen an Konstanz und Selbstdisziplin überforderten ihn.

Während der beruflichen Abklärungen in Bellikon, in der Phase der Vorbereitung auf den allgemeinen Arbeitsmarkt, lernte Sven Hauser den Job Coach der Rehaklinik Bellikon kennen. Die Zusammenarbeit zwischen Job Coach und Sven Hauser wurde nach Ablauf der dreimonatigen Abklärung weitergeführt und von der IV auch entsprechend finanziert. Gemeinsam besprachen die beiden die Abklärungsergebnisse im Hinblick auf die berufliche Integration. Der Job Coach beschreibt das als Transferarbeit, in der die Erkenntnisse aus der Abklärung auf den Arbeitsmarkt übertragen werden. Aufgrund der Interessen und Neigungen

und unter Berücksichtigung der gesundheitlichen Einschränkungen fokussierten sich die beiden schliesslich auf den kaufmännischen Bereich. Das Ziel dabei war, eine Lehrstelle als Kaufmann (KV) zu finden. Der Job Coach bereitete mit Sven Hauser die Bewerbungsunterlagen vor. Schon während der beruflichen Abklärung suchten die beiden in enger Zusammenarbeit mit der Fachperson der Abklärung nach Möglichkeiten zum Schnuppern, und schon bald ergaben sich erste Gelegenheiten. Die Rückmeldungen aus den ersten beiden Kurz-Praktika waren allerdings nicht optimal. Sven Hauser zeigte gute Fähigkeiten, was aufgrund der Ergebnisse aus den Abklärungstests wenig überraschte, aber sein Verhalten am Arbeitsplatz wurde von den Arbeitgebenden kritisiert. «Ein grosses Thema war das Handy», sagt der Job Coach. «Sven Hauser konnte nicht ohne sein Handy sein und verstand es anfänglich nicht, warum man bei der Arbeit nicht privat online sein kann.» Für Sven Hauser kamen die kritischen Rückmeldungen überraschend. «Ich hatte das Gefühl, ganz gut gearbeitet zu haben», sagt der junge Mann. «Mein Selbstbild hat überhaupt nicht gestimmt.» Der Job Coach bestätigt, dass sie in dieser Zeit im Coaching viel an diesen Themen gearbeitet hätten. Er thematisierte die problematischen Punkte wie beispielsweise den Umgang mit dem Handy, doch seine Bemühungen blieben zunächst ohne Erfolg. Die ähnlich lautenden Rückmeldungen verschiedener Arbeitgeber und auch das konsequente Engagement des Job Coaches zeigten schliesslich doch Wirkung. Mehr und mehr folgten auf die guten Leistungen auch positive Rückmeldungen zum Verhalten.

Die Lehrstellensuche empfand Sven Hauser anfänglich als ernüchternd: «Auf zehn Anfragen bekam ich neun Mal die Antwort, dass sie die Lehrstelle lieber einem Schulabgänger vergeben möchten», sagt der junge Mann. Seine heutige Lehrstelle war damals ebenfalls ausgeschrieben. Als der Job Coach und Sven Hauser das Inserat bei einem ihrer Treffen sahen, meldete sich der Job Coach umgehend telefonisch beim Arbeitgeber. Sven Hauser konnte sich in Begleitung des Job Coaches im Betrieb, einem Produktions- und Handelsunternehmen, vorstellen. Nach einem zweiten Gespräch ging es rasch. Bereits in der darauffolgenden Woche begann Sven mit einem Praktikum, das vom Job Coach begleitet wurde. Nahtlos an das Praktikum konnte Sven Hauser dann mit der gewünschten KV-Lehre (Profil E) beginnen. Der Job Coach hätte den Lehrling und den Lehrbetrieb auch während der Lehre gerne weiter unterstützt. «Es waren noch einige Themen offen und eine Begleitung wäre wünschenswert gewesen», meint der Job Coach. In diesem Fall hätte es auch mit der Finanzierung über die IV geklappt. Der Arbeitgeber wollte die Begleitung des jungen Mannes im Rahmen

seiner Aufgabe als Berufsbildner aber vollumfänglich selbst wahrnehmen, so dass das Job Coaching mit dem Lehrbeginn beendet wurde.

«Ein halbes Jahr nach Lehrbeginn geht es gut», sagt Sven Hauser etwas zögerlich. «Die Hand ist immer noch leicht eingeschränkt und schmerzt bei längeren Belastungen. Aber ich habe gelernt, damit umzugehen, und bin in meiner heutigen Arbeit nicht eingeschränkt.» Den beruflichen Einstieg bezeichnet er rückblickend als hart. «In den ersten Wochen bin ich mehrmals eingeschlafen am Arbeitsplatz.» Mit dem Beginn der Lehre kam auch die Berufsschule dazu, die den Lehrling zusätzlich forderte. «Ich glaubte, nichts für die Schule machen zu müssen, da mir die Schule immer sehr leichtgefallen war, und bin so voll in den Hammer gelaufen», sagt Sven Hauser. Nach drei bis vier Wochen sei es dann besser und von da an stetig aufwärts gegangen, sagt der Lehrling.

Was hat den beruflichen Wiedereinstieg möglich gemacht? Die Zusammenarbeit mit dem Job Coach sei entscheidend gewesen, weil dieser immer drangeblieben sei, nachfragt, ihn konfrontiert und mit ihm nach Lösungen gesucht habe, sagt Sven Hauser. Der Job Coach erwähnt ebenfalls, dass die enge, sozialpädagogische Begleitung wichtig war.

Die weiteren beruflichen Perspektiven sind offen. Sven Hauser möchte zuerst die Lehre beenden. Was danach kommt, weiss er noch nicht. «Es ging so lange nur darum, die schwierige Situation zu bewältigen, dass ich noch nicht wirklich Zeit gefunden habe, mich mit meinen beruflichen Perspektiven auseinanderzusetzen», sagt er. «Wenn die Lehre abgeschlossen und die Lehrabschlussprüfung bestanden ist, gehe ich vermutlich mal so richtig in die Ferien, um die Welt zu erkunden.» Sven Hauser hat gelernt, die Situationen anzunehmen, wie sie sind, und daraus das Beste zu machen. Sein Humor und die jugendliche Offenheit sind ihm glücklicherweise geblieben.

4 Supported Employment als Angebot bzw. Dienstleistung von Organisationen

Der Nachweis der Wirksamkeit von Supported Employment (vgl. Kapitel 1.4) verschaffte dem Handlungskonzept zunehmend Aufmerksamkeit, sodass vermehrt Supported-Employment-, Supported-Education- und Job-Coaching-Angebote nachgefragt werden und entstehen. Was ist bei der Entwicklung und Umsetzung von entsprechenden Angeboten zu beachten? Wie wird aus dem Handlungskonzept ein Angebot oder eine Dienstleistung einer Organisation?

Viele Organisationen beginnen damit, ihre Mitarbeitenden entsprechend zu qualifizieren oder in Weiterbildungslehrgänge zu Supported Employment zu schicken. Nicht selten beauftragen Arbeitgebende ihre Mitarbeitenden im Zuge der Weiterbildung damit, Supported Employment – meist mit kleinem Pensum – zusätzlich zu ihrer angestammten Funktion aufzubauen.

Die Qualifizierung der Fachpersonen ist zweifellos eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von Supported Employment oder Supported Education, reicht aber keinesfalls aus. Supported Employment oder Supported Education muss als Dienstleistungsangebot konzipiert und in der Organisation verankert werden. Die Umsetzung von Supported Employment oder Supported Education benötigt Rahmenbedingungen, Haltungen, Prozesse und Organisationsstrukturen. Damit ein entsprechendes Angebot entwickelt werden kann, müssen sowohl die Fachpersonen als auch die Organisation befähigt werden, das Konzept umzusetzen. Die Konzipierung und Umsetzung von Supported Employment bedeutet für Organisationen in aller Regel einen Veränderungsprozess. Das gilt insbesondere, wenn die Organisation bisher hauptsächlich herkömmliche Beschäftigungs- und Arbeitsintegrationsangebote auf dem ergänzenden Arbeitsmarkt angeboten hat.

Becker und Drake (2003) unterscheiden für bestehende Organisationen zwei Möglichkeiten für die Implementierung von Supported Employment (S. 51). In der ersten Variante wird Supported Employment zusätzlich zu den bestehenden Dienstleistungen angeboten. In der zweiten Variante werden die bestehenden Angebote zu einem Supported-Employment-Angebot verändert. Während die erste Variante einem Ausbau des Angebots gleichkommt, bedeutet die zweite Variante, dass bestehende Leistungen durch Supported Employment ersetzt werden. In beiden Fällen können die Vorhaben mit grösseren Organisationskultur- und Haltungsänderungen verbunden sein.

Welche Herausforderungen und Aufgaben stellen sich im Prozess der Entwicklung eines Supported-Employment- oder Supported-Education-Angebots? Die Organisation muss definieren, wen sie mit dem Angebot unterstützen möchte, wie die Job Coaches arbeiten sollen, wie Arbeits- oder Ausbildungsplätze gefunden werden sollen, wie die Leistungen finanziert werden sollen usw. Kurz: Die Organisation braucht ein Konzept für das Angebot. Damit ein Konzept nicht zum «Papiertiger» wird, müssen die konzeptionellen Überlegungen von den Anspruchsgruppen verstanden und mitgetragen werden. Finanzierende, Führungspersonen, aber auch Mitarbeitende und Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie die Zielgruppen selbst müssen sich mit dem neuen Angebot und den Haltungen und Arbeitsweisen, die damit verbunden sind, identifizieren können und sie als sinnvoll erachten. Bleibt die Identifikation aus, wird sich das neue Angebot kaum durchsetzen. Dann bleibt es ein Anliegen von Einzelpersonen, die sich zwar engagiert einsetzen, jedoch wenig bewegen können.

Damit das neue Angebot erfolgreich werden kann, brauchen Organisationen also ein gutes Konzept und Menschen, die das neue Angebot mittragen und sich für die Idee engagieren. Das eine geht nicht ohne das andere. Ein tolles Konzept, das nicht ankommt und keine Akzeptanz findet, führt ebenso ins Leere wie grosse Begeisterung aller Beteiligten ohne einen klaren Plan, wie Supported Employment funktionieren soll.

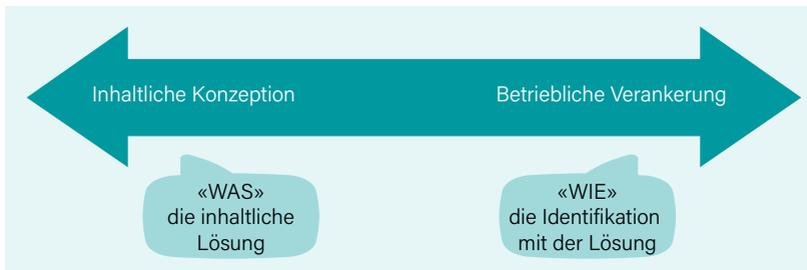


Abbildung 2: Herausforderung für Organisationen bei der Angebotsentwicklung

Idealerweise erfolgt die Konzipierung und betriebliche Verankerung des Angebots im Rahmen eines Projekts oder eines Organisationsentwicklungsprozesses.

Meist wird innerhalb der Organisation eine zuständige Person oder besser ein Team mit dem Vorhaben beauftragt, das Angebot zu entwickeln oder das Vorgehen zur Entwicklung des Angebots zu planen.

Häufig wird das Vorgehen in Schritte oder Sprints strukturiert, die jeweils mit Meilensteinen oder Beschlüssen abgeschlossen werden. Es ist vorteilhaft, die Planung flexibel zu halten und Iterationen zwischen jenen Phasen vorzusehen, in denen Informationen, Meinungen oder Ideen erweitert werden, und solchen, in denen Entscheidungen getroffen werden.

Überlegungen und Ideen sollten nach Möglichkeit rasch erprobt und/oder Anspruchsgruppen vorgelegt werden. Neue Dienstleistungen lassen sich zwar nicht so leicht als «Prototypen» testen wie beispielsweise technische Innovationen. Es ist aber auch bei der Entwicklung von sozialen Angeboten möglich, Konzeptüberlegungen oder Teilschritte des neuen Prozesses laufend zu testen, Erfahrungen damit zu sammeln und Rückmeldungen einzuholen. Für die Entwicklung eines Konzepts nach Supported Employment könnte das konkret heißen, dass beispielsweise neu erarbeitete Instrumente für die Beratung unmittelbar ausprobiert werden oder Entwürfe für Angebotsbroschüren oder Berichte mit künftigen Nutzenden oder Auftraggebenden besprochen werden. Oftmals ist ein Vorgehen, bei dem rasch ausprobiert und aus den Erfahrungen gelernt wird, erfolgreicher als Projektarbeiten, die sich auf die Planung beschränken und Neuerungen erst nach Projektabschluss umsetzen.

Nebst der Gestaltung des Vorgehens benötigen Projekte zur Entwicklung von neuen Angeboten auch Ressourcen und ausreichend Klarheit über die Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen und -wege im Projekt. Mit Blick auf die Verankerung des Neuen sind zudem organisationskulturelle Aspekte mitzudenken. Ein Vorhaben wie der Aufbau eines Supported-Employment-Angebots verlangt eine Auseinandersetzung mit Haltungen. Das ist insbesondere dann bedeutsam, wenn bisherige Haltungen oder Geschäftsmodelle in Frage gestellt werden (müssen).

Die Angebotsentwicklung beinhaltet typischerweise folgende Phasen:

- 1) Auseinandersetzung mit der Ausgangslage, dem Bedarf und den Möglichkeiten
- 2) Entscheidung für das neue Angebot
- 3) Erarbeitung des Angebotskonzepts und Vorbereitung der Umsetzung
- 4) Umsetzung und Weiterentwicklung

1) Auseinandersetzung mit der Ausgangslage, dem Bedarf und den Möglichkeiten

Die Entwicklung von neuen Angeboten beginnt in der Regel mit einer vertieften Auseinandersetzung mit Fragen zur Ausgangslage: Was tun wir bereits? Was davon läuft gut, ist nachgefragt und genügend finanziert? Was fehlt oder läuft nicht gut? Welche Lücken (im System, Unterstützungsprozess) bestehen? Welche Veränderungen (im Umfeld) stellen wir fest? Welchen Bedarfen können wir (noch) nicht entsprechen? Welche Angebote sollten wir anpassen, aufgeben oder neu entwickeln? Falls bereits klar ist, dass ein Supported-Employment- oder Supported-Education-Angebot aufgebaut werden soll, geht es um die Auseinandersetzung mit folgenden Punkten: Wie würde ein solches Angebot aussehen? Wer könnte davon wie profitieren? Wer würde das Angebot finanzieren? Wie würde ein solches Angebot zum Zweck, der Strategie und den Werten unserer Organisation passen?

Die Fragen machen deutlich, dass vor der Entwicklung eines neuen Angebots eine gründliche Auseinandersetzung mit den künftigen Nutzenden und ihrem Bedarf sowie mit der Nachfrage von möglichen anmeldenden und finanzierenden Stellen nötig ist. Es gilt herauszufinden, welche Unterstützung sich die potenziellen Nutzenden wünschen und wie sie zum Angebot gelangen können. Organisationen sollten sich vor dem Entscheid, ein neues Angebot auf-

zubauen, mit den aktuellen Umfeldentwicklungen sowie den Voraussetzungen der eigenen Organisation befassen.

Dabei ist auch wichtig, mögliche Spannungsfelder zu erkennen, die das neue Angebot mit sich bringen könnte. In Organisationen mit einem internen Arbeitsangebot ist die Einführung von Supported Employment in der Regel mit der Befürchtung verbunden, dass Supported Employment die internen Betriebsabläufe gefährden könnte, weil Job Coaches die «guten» Mitarbeitenden übernehmen und «wegvermitteln» würden. Solche oder ähnliche Befürchtungen können zu Widerstand führen. Neben dem Antizipieren von möglichen Spannungsfeldern geht es auch darum, die strukturellen und personellen Voraussetzungen im Hinblick auf eine Umsetzung von Supported Employment zu erkennen. Verfügen wir über das nötige Know-how? Inwiefern passt die neue Ausrichtung zum Selbstverständnis und zur Grundhaltung der Organisation?

2) Entscheidung für das neue Angebot

Die vorgängige Auseinandersetzung mit der Ausgangslage ermöglicht es der Organisation, zu entscheiden, ob ein Supported-Employment- bzw. Supported-Education-Angebot (oder ein anderes Angebot) umgesetzt werden soll. Für die Schlagkraft von Supported Employment ist es vorteilhaft, wenn der Entscheid zur Entwicklung des neuen Angebots vom obersten Führungsorgan getroffen oder zumindest mitgetragen wird. Supported Employment sollte Teil der strategischen Ausrichtung sein, da das Paradigma der direkten Vermittlung in den allgemeinen Arbeitsmarkt vom Mainstream abweicht und entsprechenden strategischen Rückhalt erfordert.

3) Erarbeitung des Angebotskonzepts und Vorbereitung der Umsetzung

Liegt ein Auftrag zur Einführung oder Umsetzung von Supported Employment vor, geht es um die Entwicklung der Dienstleistung. Eine zentrale inhaltliche Frage ist dabei, welche Personen das Angebot nutzen können. In der Literatur zu Supported Employment wird relativ einheitlich betont, dass sich Supported Employment an Personen mit Benachteiligungen und Einschränkungen richtet (vgl. Kapitel 1.1). Dazu gibt es den Grundsatz, dass «jede Person, die arbeiten will, auch arbeiten kann, wenn die entsprechende Unterstützungsleistung verfügbar ist» (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 16). Auch mit dem Prinzip des *zero reject* im IPS-Modell (vgl. Kapitel 1.1) wird gesagt, dass Personen, die Unterstützung durch einen Job Coach in Anspruch nehmen wollen,

nicht zurückgewiesen werden sollen. Bei der Erarbeitung des Europäischen Werkzeugkoffers für Supported Employment wurde jedoch deutlich, dass in vielen Ländern faktisch Zugangskriterien angewendet werden. Ist Supported Employment Teil des sozialen Sicherungssystems – und das ist es in den meisten Ländern und Kontexten –, sind entsprechende Zugangseinschränkungen oder -bedingungen nicht vollständig zu vermeiden.

Neben den Zugangskriterien definiert oftmals auch *Job Readiness*, wer Supported Employment in Anspruch nehmen kann. Job Readiness meint, dass eine Person für die Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt vorbereitet bzw. bereit ist. Eine solche Anforderungshürde widerspricht den Prinzipien von Supported Employment (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 17). Entsprechend ist anzustreben, dass jene Personen am Supported-Employment-Angebot teilnehmen (können), die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten wollen, und zwar unabhängig davon, ob sie von Fachpersonen oder Behörden als bereit dafür gesehen werden. Eine «Auslese» von vermittelbaren Personen ist zu vermeiden.

Mit der Frage nach der Zielgruppe des Supported-Employment-Angebots stellt sich auch die Frage nach den Zugangswegen. Wie erfahren die Personen vom Angebot? Gibt es direkte Zugangs- oder Anmelde-möglichkeiten oder erfolgen Neuanmeldungen ausschliesslich über Behörden oder andere Fachstellen? Entsprechend dem Anliegen der Selbstbestimmung sollten Personen selbst und freiwillig entscheiden können, ob sie mit dem Job Coach zusammenarbeiten wollen. Im Werkzeugkoffer für Supported Employment (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 5) wie auch in den Grundlagendokumenten der ASEE (2007, S. 15) wird zudem auf die Barrierefreiheit hingewiesen. Diese bezieht sich auch auf die verfügbaren Informationen für Nutzende. Nur wenn diese in verständlicher Form vorliegen, können sich Adressat:innen gut informieren und sich für (oder gegen) eine Teilnahme entscheiden (*informed choice*).

Mit Klarheit über die Zielgruppen, die mit dem Supported-Employment-Angebot angesprochen werden sollen, sowie über die Zugangswege lassen sich Inhalte und Vorgehen gezielt konzipieren. Orientierung dazu bieten die Phasen von Supported Employment. In Kapitel 5 wird ausführlich auf die einzelnen Phasen eingegangen und es werden Hinweise auf konzeptionelle Fragen gegeben, die sich bei der Erarbeitung von beruflichen Profilen oder dem Finden von Arbeitsplätzen stellen.

Die Entwicklung eines Supported-Employment-Angebots bedeutet auch, Klarheit über das Wertangebot und die angestrebten Ziele zu gewinnen. Supported Employment ist ein individueller Ansatz, sodass auch die Ziele individuell festzulegen sind. Dennoch sind übergeordnete Zielsetzungen im Sinne angestrebter Wirkungen sinnvoll. Integrationsquoten sind als Zielvorgaben wenig hilfreich und können unerwünschte Nebeneffekte mit sich bringen. Im EU-Projekt «Quality in Practice» wurden für die anzustrebenden Ergebnisse eines Supported-Employment-Prozesses folgende Punkte definiert (Giedenbacher et al., 2003):

- **Bezahlter Arbeitsplatz auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt**
 - Gültiger Arbeitsvertrag
 - Angemessene Entlohnung
 - Festes Anstellungsverhältnis
- **Arbeitsplatz entspricht den Vorlieben, Fertigkeiten und Fähigkeiten des Arbeitnehmers bzw. der Arbeitnehmerin**
 - Angemessenes Arbeitsklima
 - Zufriedener Arbeitgeber
 - Arbeitnehmer:in fühlt sich seiner bzw. ihrer Arbeit gewachsen
 - Arbeitnehmer:in hat klare Aufgaben
- **Die Arbeitnehmerin bzw. der Arbeitnehmer wird als Kollegin bzw. Kollege geschätzt und ist ein volles Teammitglied**
 - Unterstützung durch ihr bzw. sein Arbeitsumfeld
 - Integration in das Arbeitsteam
 - Gutes Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen
 - Möglichkeit der Beteiligung an Aktivitäten ausserhalb des Arbeitsplatzes

Klarheit über die Zielgruppen, die Zielsetzungen von Supported Employment sowie die Arbeitsweise bildet die Grundlage, mit denen das Kompetenzprofil der Job Coaches definiert werden kann. Welche Kompetenzen müssen Job Coaches mitbringen und wie soll ihre Funktion in der Organisation eingebettet werden? Neben der organisatorischen Einbindung der Job Coaches sind ihre Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu klären sowie die Fallbelastung zu definieren. Unter Berücksichtigung der Empfehlungen aus der Literatur sowie aufgrund der Erfahrungen von Praktikerinnen und Praktikern kann ein Job Coach bei einem 100-Prozent-Pensum für 15 bis maximal 25 Klientinnen und Klienten zuständig sein.

Becker und Drake (2003) betonen die Notwendigkeit der Teamarbeit (S. 53). Sie sehen Job Coaches immer als Teil eines interdisziplinären Behandlungsteams. Auch wenn Job Coaches nicht immer Teil eines interdisziplinären Teams sein können, ist der Hinweis auf die systematische Zusammenarbeit mit anderen involvierten Fachpersonen zentral und bei der Konzipierung und Umsetzung von Supported Employment zu beachten. Dabei geht es auch um Wissensentwicklung. Wo und wie können Job Coaches ihre Erfahrungen und ihr Know-how austauschen und ihre Arbeit reflektieren? Insbesondere bei neuen Angeboten sind institutionalisierte Formen der Reflexion und des Lernens wichtig.

Zu den Konzeptüberlegungen gehören auch die Kosten und die Finanzierung. Die Kosten können auf Basis der Aufgaben und der Fallbelastung der Job Coaches kalkuliert werden. Vor dem Hintergrund der schwachen und oft bruchstückhaften Finanzierungsmöglichkeiten von Supported Employment (vgl. Kapitel 3) ist abzuklären, wie der gesamte Prozess finanziert werden kann. Die Verhandlungen zur Sicherung der Finanzierung können aufwendig und langwierig sein.

Neben den betrieblichen Aspekten wie Zielen, Abläufen, Strukturen, beteiligten Personen, Kosten und Finanzierung, die bei der Einführung von Supported Employment zu bearbeiten sind, sollte auch die Vernetzung mit der Wirtschaft berücksichtigt werden. Damit Personen in Betriebe des allgemeinen Arbeitsmarkts vermittelt werden können, sind systematische Kontakte mit Arbeitgebenden aus der Region auf- und auszubauen (vgl. Kapitel 5.3).

Wie können Angebotskonzepte sinnvoll strukturiert werden? Angebotskonzepte könnten folgende Struktur aufweisen:

- **Bedarf** und Notwendigkeit bzw. Potenzial des Angebots: Warum ist das Angebot sinnvoll oder notwendig? Welchem Bedarf wird entsprochen oder worauf wird reagiert?
- **Zielgruppen** des Angebots (und allfälliger anmeldenden Stellen): Wer kann oder soll das Angebot nutzen?
- **Ziele** und «dem Nutzen entsprechen»: Was sind die Ziele? Was soll bewirkt werden?
- **Zugang und Nutzung**: Wie gelangen die Adressat:innen zum Angebot? Wie kommt die Teilnahme bzw. Nutzung zustande (Anmeldemöglichkeiten)?

- **Leistungen und Inhalte** des Angebots: Was beinhaltet das Angebot? Wie verläuft das Angebot bzw. die Dienstleistung?
- **Methoden, Arbeitsweisen und Haltungen:** Welche Methoden und Arbeitsweisen werden eingesetzt? Welche Werte und Haltungen sind leitend?
- **Umsetzung:** Wie wird die Dienstleistung durch die Organisation erbracht (Zuständigkeiten, Teams) und wie wird ihre Qualität und Wirkung überprüft? Welche Kapazitäten bestehen (Volumen, Ressourcen)?

Je nach Anforderungen werden in Angebotskonzepten auch Angaben zu erforderlichen (personellen) Ressourcen, zur Infrastruktur sowie zu den Kosten und der Finanzierung des Angebots aufgeführt. Ein Angebotskonzept ist aber kein Businessplan. Während ein Businessplan die finanzielle bzw. wirtschaftliche Logik und Machbarkeit eines Geschäftsmodells darlegt, beschreibt ein Angebotskonzept die Inhalte, Ausrichtung, Erbringung und Wirkungslogik eines Angebots bzw. einer Dienstleistung.

4) Umsetzung und Weiterentwicklung

Mit Beginn der Umsetzung des neuen Angebots machen Job Coaches konkrete Erfahrungen, die zur Optimierung ihrer Dienstleistung und Arbeitsweise genutzt werden können. Der Austausch zwischen den Job Coaches und Reflexionsmöglichkeiten im Rahmen von Supervisions- oder Teamsitzungen sind dafür besonders wertvoll. Regelmässige Sitzungen mit den Führungsverantwortlichen ermöglichen es, frühzeitig allfällige konzeptionelle oder strukturelle Anpassungen vorzunehmen.

Wichtig sind auch Rückmeldungen von den Nutzenden, von auftraggebenden Stellen sowie von Arbeitgebenden. Die Rückmeldungen helfen dabei, das Vorgehen und die Arbeitsweise an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen auszurichten und besser zu verstehen, was das Angebot für sie besonders nützlich macht. Idealerweise werden die Rückmeldungen der Anspruchsgruppen systematisch mit geeigneten Instrumenten erhoben, etwa mit einem kurz gehaltenen Fragebogen. Diese Rückmeldungen können zusammen mit Erhebungen zur Nutzung des Angebots (Output) sowie zu erreichten Zielen oder beruflichen Situationen der Teilnehmenden (Outcomes) auch für Wirkungsberichte oder andere Formen der Rechenschaftslegung verwendet werden.

Fallporträt 3: Praktische Ausbildung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt

Claudio (Name geändert) ist 17 Jahre alt und erzählt bei einem Espresso, dass er eher zufällig auf die Arbeit in der Gärtnerei gekommen sei. Im 10. Schuljahr, einem Brückenangebot nach der obligatorischen Schulzeit, schnupperte Claudio in verschiedenen Bereichen. Der zweiwöchige Schnuppereinsatz in einer grösseren Stadtgärtnerei gefiel ihm gut und auch die Rückmeldungen des Arbeitgebers waren positiv, sodass sich die Möglichkeit für eine Ausbildung auftat. Noch waren aber einige Fragen zu klären und Hürden zu überwinden. Zudem war klar, dass eine Ausbildung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt eine Begleitung im Rahmen von Supported Education erforderte. Die Klassenlehrerin des 10. Schuljahres und die Berufsberatung der IV-Stelle nahmen deshalb Kontakt mit lehr- und mehr auf, die Jugendliche bei der beruflichen Bildung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt begleitet.

In einem ersten Schritt mussten alle Rahmenbedingungen für eine Ausbildung geschaffen bzw. geklärt werden. Da eine berufliche Grundausbildung mit Eidgenössischem Berufsattest (EBA) nicht infrage kam, wurde eine Praktische Ausbildung (PrA) nach INSOS angestrebt. Diese Ausbildung wurde von INSOS, dem nationalen Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Behinderungen, geschaffen. Die Praktische Ausbildung ergänzt das Berufsbildungssystem und orientiert sich an den individuellen Fähigkeiten von Jugendlichen, die eine EBA-Ausbildung wegen einer Lern- oder Leistungsbeeinträchtigung nicht – oder noch nicht – machen können, und bietet eine berufspraktische Ausbildung.

Die Stadtgärtnerei hatte bereits viel Erfahrung als Lehrbetrieb – die Praktische Ausbildung war hingegen ein Novum. Dementsprechend mussten einige Fragen geklärt werden. Die Job Coach informierte den Betrieb über die Praktische Ausbildung. Die Stadtgärtnerei bzw. die zuständigen Personen der Lehrlingsausbildung wollten verschiedene Dinge wissen, z. B. was diese Ausbildung für sie als Lehrbetrieb bedeuten würde, welche Aufgaben auf sie zukommen würden oder welche Arbeitsbereiche sich für die Praktische Ausbildung eignen würden. «Wir suchten eine Lösung, weil Claudio unbedingt zu uns wollte», bestätigt Herr Meier (Name geändert), der zuständige Bereichsleiter.

Neben den grundsätzlichen Fragen zur Praktischen Ausbildung mussten schliesslich auch die vertraglichen Aspekte wie die Vertragsdauer, der Lohn und die Versicherung festgelegt werden. Dieser Prozess beanspruchte einige Zeit.

Im Sommer 2012 – also kurz vor Lehrbeginn – konnte der Vertrag für die Ausbildung Praktiker PrA Gärtnerei schliesslich unterzeichnet werden. Der Vertrag sah – entsprechend der Verfügung von der IV-Stelle – vorerst eine einjährige Ausbildungszeit mit Option auf eine Verlängerung um ein weiteres Jahr vor. Die Besonderheit, dass die Stadtgärtnerei ein ganz normaler Lehrbetrieb des ersten Arbeitsmarkts und nicht, wie bei Praktischen Ausbildungen üblich, ein INSOS-Ausbildungsbetrieb ist, wurde über einen Verbund zwischen der Stadtgärtnerei und lehrundmehr gelöst. Während die Stadtgärtnerei eigentlicher Lehrbetrieb ist, nimmt lehrundmehr gegenüber INSOS, der die Ausbildung prüft und anerkennt, die Verantwortung als PrA-Ausbildungsbetrieb wahr. Dazu gehört auch die Berufsschule, die lehrundmehr verantwortet. Der Lehrvertrag und auch die Lohnzahlung laufen aber direkt über die Stadtgärtnerei und den Jugendlichen, «das ist ganz wichtig», betont die Job Coach.

Die lange Zeit, bis der Lehrvertrag unterschrieben werden konnte, war für Claudio und seine sizilianischen Eltern eine Geduldsprobe. Die Job Coach nahm sich – neben der Klärung der obigen Fragen – deshalb in dieser Phase Zeit für Claudio und seine Eltern. «Wir mussten uns zusammen mit dem Brückenangebot Alternativen – einen Plan B – überlegen», sagt sie. «Das Warten war für den Jugendlichen und auch für die Eltern nicht einfach. Auf der anderen Seite war es positiv, dass die Fragen der Stadtgärtnerei sorgfältig geklärt wurden und der Betrieb sich dann ganz bewusst für Claudio und seine Praktische Ausbildung entschieden hat», meint die Job Coach rückblickend.

Inzwischen arbeitet Claudio schon mehr als ein halbes Jahr in der Stadtgärtnerei. Er hat sich gut eingelebt und macht vieles – aber nicht alles – gerne. Am liebsten hilft er mit, wenn mit Bagger und Schaufel ein Aushub gemacht werden muss. Weniger behagen ihm hingegen das frühe Aufstehen und die kalten oder regnerischen Arbeitstage: «Wenn ich müde bin, mag ich nicht arbeiten.» Er habe sich inzwischen aber an die strenge Arbeit gewöhnt, sagen der Jugendliche und seine Job Coach übereinstimmend. «Mit der Zeit ist es besser geworden», resümiert der Jugendliche. Die Job Coach schätzt seine Verlässlichkeit. Auch wenn er müde ist oder Arbeiten machen muss, die er weniger mag, ist er da und erledigt seine Aufgaben.

Herausfordernd für Claudio war und ist noch heute manchmal die Zusammenarbeit mit Teamkolleginnen und -kollegen und mit den Vorgesetzten. In den ersten Monaten gab es mehrere Situationen, in denen Claudio seine Handschuhe auf den Boden schmiss und von der Arbeit wegging. Inzwischen gibt es solche

Vorfälle immer weniger. Claudio hat in Gesprächen mit seiner Job Coach und dem Berufsbildner im Betrieb gelernt, die für ihn schwierigen Situationen in der Zusammenarbeit einzuordnen. Er sagt: «Ich weiss, dass nicht alle Teamkolleginnen und -kollegen gleich viel Geduld mitbringen.» Die Zusammenarbeit ist aber nicht nur für Claudio ein Lernprozess. Herr Meier von der Stadtgärtnerei bestätigt, dass es manchmal Missverständnisse gibt, weil Verhaltensweisen falsch verstanden werden. «Da muss ich als Vorgesetzter gegenüber den anderen Mitarbeitenden erklären, argumentieren und auch mal abfedern.»

Auch die Job Coach war an Gesprächen mit Teamkollegen beteiligt. Sie betont aber, dass Betriebe ihre eigenen internen Abläufe und Zuständigkeiten hätten, die eingehalten und respektiert werden sollten. «Ich gehe nicht einfach vor Ort und rede mit den Teamkollegen am Arbeitsplatz. Da spreche ich mich genau ab», sagt sie. Gerade im Fall von Claudio, der viele Ansprechpersonen im Betrieb hat, mussten die Aufgaben und Kommunikationskanäle sorgfältig geklärt werden und sich zuerst einspielen. «Inzwischen klappt das sehr gut», bestätigt auch Herr Meier von der Stadtgärtnerei. «Wir rufen uns gegenseitig an, wenn etwas ist.» Die Job Coach sei für ihn eine wertvolle Ansprechperson, sagt Herr Meier: «Da kann ich auch mal <abladen> oder Schwierigkeiten besprechen.»

Immer am Freitag ist Schultag. Am Vormittag steht der Allgemeinbildungsunterricht zusammen mit vier anderen PrA-Lernenden von lehrundmehr auf dem Programm. lehrundmehr führt diesen Unterricht an der öffentlichen Berufsschule durch, dort, wo auch andere Jugendliche ihre berufliche Bildung absolvieren. Nachmittags ist jeweils Fachkundeunterricht.

Nach einem halben Jahr Ausbildung steht nun die Entscheidung an, ob auch noch ein zweites Ausbildungsjahr angehängt wird. Claudio weiss noch nicht, wie es weitergeht, und macht sich seine Gedanken im Hinblick auf das kommende Gespräch. Bei der Auseinandersetzung mit seinen beruflichen Perspektiven tauchen auch immer mal wieder andere Berufswünsche auf. Im Moment ist es die Logistik, die Claudio interessiert. Seine Job Coach sagt, dass die wechselnden Berufswünsche seit Beginn ihrer Zusammenarbeit ein Dauerthema seien. «Claudio hat immer wieder Ideen, was auch noch toll sein könnte.» Die Gärtnerei passte damals, sodass man diesen Weg ging. Abgeschlossen sei die Berufsfindung und -entscheidung von Claudio aber wohl noch nicht, glaubt die Job Coach. Als entsprechend wichtig erachtet sie es, dass Claudio andere Betriebe, andere Realitäten kennenlernen kann. Dass andere Berufe auch anstrengend

sein können oder repetitive Tätigkeiten beinhalten, müsse er selbst erleben können. «Das glaubt er uns noch nicht so ganz», meint sie lachend. Sie möchte aus diesem Grund schon während der Lehrzeit Schnuppereinsätze in anderen Bereichen und Betrieben ermöglichen.

Und der berufliche Traum von Claudio? «Schwierig zu sagen», meint der Angesprochene, der noch viele Berufsideen hat. «Ich möchte auf jeden Fall arbeiten.» Es sei ihm wichtig, sein eigenes Geld zu verdienen und auf eigenen Füßen stehen zu können. Seine Job Coach glaubt, dass der Beruf für Claudio wichtig ist. Noch wichtiger sei aber, dass die Zusammenarbeit im Team gut funktioniere. «Claudio muss sich wohlfühlen, dann bringt er seine Leistung und ist ein richtig guter Arbeiter.»

Der Espresso ist längst getrunken, Claudio lächelt zufrieden. Es ist offensichtlich: Claudio fühlt sich wohl bei lehrundmehr und schätzt die Zusammenarbeit mit der Job Coach. Ja, Claudio komme, wenn etwas los sei, sagt sie. Die Offenheit und das gegenseitige Vertrauen sind vorhanden. «Das ist die Basis für die Zusammenarbeit», sagt seine Job Coach. Ob Gärtnerei, Lager oder Autogewerbe – wo auch immer Claudio dereinst beruflich landen mag: Er kann sich auf die Unterstützung seiner Job Coach verlassen.

5 Phasen im Supported-Employment-Prozess

Dieses Kapitel beschreibt das Vorgehen im Supported-Employment-Prozess. Die Ausführungen zum Vorgehen und zu den Aufgaben von Job Coaches beziehen sich auf die Umsetzung von Supported Employment auf der Fallebene. Dabei werden die relevanten handlungsbezogenen Grundlagen, Vorgehensweisen und einzelnen methodischen Zugänge diskutiert.

Wie am Schluss des Kapitels 1.1 bereits beschrieben wurde, kann das Vorgehen im Supported-Employment-Prozess in vier Phasen gegliedert werden:



Abbildung 3: Phasen im Supported-Employment-Prozess

Die Phasen entsprechen einem idealtypischen Vorgehen, das der Realität nicht gerecht wird. In der praktischen Umsetzung gestalten sich die Übergänge im Prozess fließender, als es die Einteilung in vier Phasen vermuten lässt. Dazu kommt, dass die Schritte nicht immer aufbauend nacheinander folgen, sondern dass bestimmte Phasen wiederholt wichtig werden. So kann es beispielsweise

se im Prozess mehrmals notwendig sein, den Auftrag und die Rollen zu klären. Oder eine erste Stelle geht verloren, und es muss erneut ein Arbeitsplatz gefunden werden.

Die Phasen sind also nicht als genaue Abfolge, sondern als Schritte eines Prozesses zu verstehen, die je nach Situation und Bedarf auch in Schleifen erfolgen können und Interaktionen erfordern.

Adaptionen im Vorgehen gibt es auch, wenn Supported Education als Anwendung von Supported Employment zur Begleitung von beruflichen Ausbildungen zum Einsatz kommt. Anstelle von Arbeitsplätzen werden bei Supported Education Ausbildungsplätze gesucht. Dabei bezieht sich die Unterstützung nicht nur auf die Ausübung der Arbeitstätigkeit, sondern auch auf die schulische Ausbildung und auf die verschiedenen Lernorte. Aus konzeptioneller Sicht unterscheiden sich die Phasen im Grundsatz jedoch nicht. Auch für Supported Education gilt, dass Phasen iterativ sind und mehrmals durchlaufen werden können. So gehört zum Beispiel die Suche nach einer Nachfolgelösung – also einer Arbeitsstelle nach Abschluss der Ausbildung – oftmals zum Supported-Education-Auftrag. In der nachfolgenden Tabelle werden die wichtigsten Adaptionen für Supported Education dargestellt:

Phasen in Supported Employment	Adaption für Supported Education
Orientierung und Beauftragung	Analog Supported Employment mit Berücksichtigung der jeweiligen Zielgruppe, Akteure (Eltern o.Ä.)
Erarbeitung eines beruflichen Profils	Fokus auf Berufswahl und mögliche Berufe bzw. Ausbildungen bzw. Ausbildungsniveaus statt Profil für mögliche Erwerbstätigkeiten
Arbeitsplatzfindung und Vermittlung	Suche eines Ausbildungsplatzes bzw. eines passenden Ausbildungssettings statt Erwerbstätigkeit
Unterstützung am Arbeitsplatz	Unterstützung in der Ausbildung bzw. an/in den verschiedenen Lernorten statt Support der Arbeitstätigkeit; zum Ausbildungsende Suche einer Anschlusslösung («Loop» zurück zur Phase «Arbeitsplatzfindung und Vermittlung»)

5.1 Orientierung und Beauftragung

In dieser ersten Phase geht es um den Einstieg in den Unterstützungsprozess. Dabei entscheidet sich, ob aus einer ersten Anfrage oder einer Anmeldung ein «Supported-Employment-Fall» wird und ob die Zusammenarbeit gestartet wird.

Wie in den Kapiteln 1.1 und 4 ausgeführt wurde, richtet sich Supported Employment an Personen mit erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt. Die sogenannte Job Readiness, also die Frage, ob und wie gut sich eine Person vermitteln lässt, sollte beim Zugang zu Supported Employment keine Rolle spielen. Das zentrale Zielgruppenkriterium im Konzept Supported Employment ist der Wille der Personen, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu arbeiten oder eine berufliche Ausbildung in Regelstrukturen zu absolvieren (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 17). Weiterführende Einschränkungen der Zielgruppe oder Zugangsmöglichkeiten sieht das Konzept nicht vor.

In der Praxis bestehen hingegen je nach Kontext vielfach weitere Zugangskriterien. Oftmals sind diese aufgrund der (gesetzlichen) Zuständigkeit oder Rahmenbedingungen gegeben oder notwendig. So haben beispielsweise nicht alle Personen, die sich bei der IV anmelden, Anspruch auf berufliche Massnahmen und/oder IV-Renten. In vielen Bereichen der Arbeitsintegration bestehen für Unterstützungsleistungen – teilweise durchaus hohe – Zugangsvoraussetzungen, was mitunter dazu führt, dass Personen, die eine Unterstützung besonders nötig hätten, diese nicht erhalten und von beruflichen Integrationsprogrammen ausgeschlossen bleiben. Supported Employment setzt hier eine deutliche Differenz, indem es einen Zugang für alle Personen anstrebt, die auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten oder Ausbildungen absolvieren möchten und dafür Unterstützung benötigen.

*Das Wichtigste, dass der berufliche (Wieder-)Einstieg gelingt:
Dass die Bewerbenden arbeiten möchten.
Zitat eines Arbeitgebenden*

In der Phase der Orientierung und Beauftragung geht es darum, die angestrebten Zielgruppen zu erreichen, sie über die Dienstleistung zu informieren und in Zusammenarbeit mit den Personen, den finanzierenden Instanzen und möglichen weiteren Akteuren den Auftrag zu klären.

Zugangswege

Die Zugangswege zu Job Coaches bzw. Supported-Employment- oder Supported-Education-Dienstleistungen sind für potenzielle Nutzende je nach Kontext sehr unterschiedlich. Im Wesentlichen können drei mögliche Ausgangssituationen unterschieden werden (in Anlehnung an Zobrist & Kähler, 2017, S. 14):

- Die Initiative für die Kontaktaufnahme geht von der jeweiligen Person selbst aus (ggf. auf Anraten oder Hinweis von Personen aus dem Umfeld) und diese wendet sich selbst an einen Anbieter von Supported Employment oder Supported Education.
- Die Person gelangt über eine Zuweisung oder Anmeldung einer Behörde oder Sozialversicherungsstelle zu einem Supported-Employment- oder Supported-Education-Anbieter.
- Die Person arbeitet bereits in einer Institution oder nimmt an einem Programm teil, bei dem die Möglichkeit eines Supported-Employment-Angebots als Anschlusslösung besteht.

Harro Kähler spricht im Zusammenhang mit dem Zustandekommen einer professionellen Hilfeleistung von «erbetenen Erstgesprächen», wenn Gespräche von Ratsuchenden initiiert werden, und von «angebotenen» oder «angeordneten Erstgesprächen», wenn die Initiative von Professionellen ausgeht (Kähler, 2009, S. 84–96). Angeordnete Gespräche, wie sie bei Zuweisungen – also einseitig angeordneten Arbeitsintegrationsprogrammen mit verpflichtender Teilnahme – vorkommen, stehen im Konflikt mit der Ausrichtung von Supported Employment.

Supported Employment misst dem persönlichen Willen der Personen, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt tätig zu sein oder dort eine Ausbildung zu absolvieren, sowie ihrer Bereitschaft zur Zusammenarbeit ein hohes Gewicht bei. Diesem Anspruch steht die Praxis gegenüber, in der Personen oftmals von ihren IV-Beratenden, anderen Behördenvertretenden oder Fachpersonen «für eine Massnahme angemeldet» werden. Die Teilnahme wird dann mit Mitwirkungspflichten eingefordert, und eine Nicht-Teilnahme kann Sanktionen nach sich ziehen. Für Supported-Employment-Anbietende ist das ein Dilemma. Viele können nicht gänzlich auf Klientinnen und Klienten verzichten, die ihnen «zugewiesen» werden. Entsprechend sind in der Praxis in diesem Punkt oft Abweichungen vom Konzept Supported Employment zu beobachten.

Dabei ist es wenig relevant, wer den ersten Kontakt zum Anbieter initiiert hat. Die zentrale Frage ist, ob und wie selbstbestimmt Personen nach dem Erstkontakt beim Anbieter entscheiden können, ob sie das Angebot in Anspruch nehmen wollen. Es kommt also weniger auf das Zustandekommen des Erstkontakts als auf das Zustandekommen des Entscheids über eine Zusammenarbeit zwischen dem Job Coach und der Person an. Der Entscheid sollte – wenn das Angebot den Grundsätzen von Supported Employment folgen soll – von den Nutzenden selbst getroffen werden, und zwar auf Basis von genügend Informationen (über das Angebot) und Wissen um die gegenseitigen Erwartungen und Bedingungen der Zusammenarbeit.

Unabhängig davon, wie eine Supported-Employment-Dienstleistung zustande gekommen ist, ist in den allermeisten Fällen ein Kostenträger involviert. Nicht selten leistet der potenzielle Kostenträger bereits Transferleistungen wie etwa Renten oder Sozialhilfe für die Person, sodass zwischen Kostenträger und stellensuchender Person bereits eine Verbindung besteht. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Beziehungen in der Dreieckskonstellation zwischen Klient:in, Job Coach und Kostenträger:

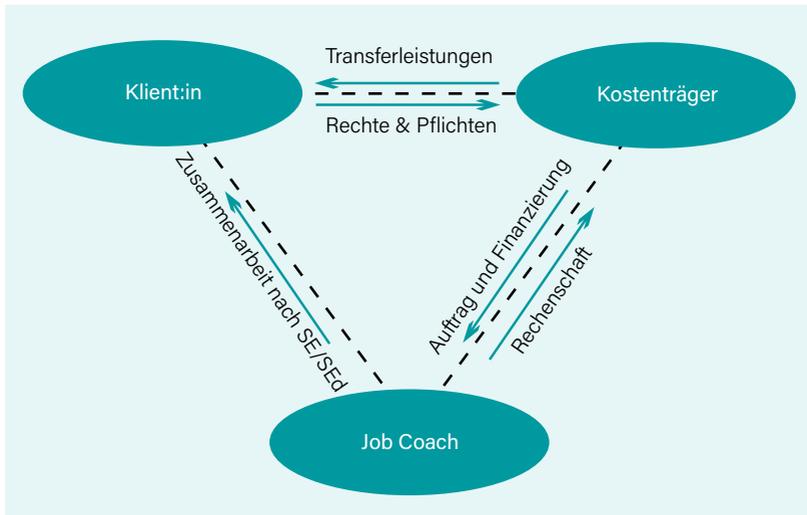


Abbildung 4: Dreieckskonstellation

Im Grundsatz gilt dieses Dreieck auch dann, wenn der Job Coach selbst beim Kostenträger angestellt ist, wie das beispielsweise bei einem Job Coaching

durch IV-Stellen der Fall sein kann. Auch dann ist zwischen den Rechten und Pflichten, die Klientinnen und Klienten gegenüber den Kostenträgern als Behörde oder Sozialversicherung haben, und der Arbeitsbeziehung zwischen Job Coach und der Person zu unterscheiden.

Erstkontakte

Der erste Kontakt zwischen Job Coach und stellensuchender Person ist je nach Zugangsweg unterschiedlich. Oft gibt es vor dem eigentlichen Erstgespräch telefonische Kontakte. In diesen ersten Kontakten geht es darum, die Person umfassend und verständlich über die mögliche Zusammenarbeit zu informieren und die Erwartungen kennenzulernen. Die Person muss wissen, was sie erwartet und was die Zusammenarbeit für sie bedeuten würde. Eine ausreichende Information ist Voraussetzung, damit sich Stellensuchende überhaupt für eine Teilnahme an Supported Employment entscheiden können (*informed choice*).

Erfolgte *die Kontaktaufnahme durch die jeweilige Person selbst*, können im Erstgespräch die Anliegen der Person fokussiert werden. Im Zentrum stehen Fragen nach den Beweggründen und Erwartungen, die mit der Kontaktaufnahme verbunden sind, sowie Informationen seitens Job Coach über die Dienstleistung und die Anforderungen für eine Zusammenarbeit. Die Informationen über das Angebot sowie der Austausch über gegenseitige Erwartungen für eine potenzielle Zusammenarbeit ermöglichen es, herauszufinden, inwiefern das Supported-Employment-Angebot den Anliegen und dem Bedarf der Person entspricht. Die Einkommens- und Versicherungssituation der Personen ist dahingehend zu thematisieren, dass involvierte Leistungsträger und damit mögliche Finanzierungen erkannt werden können.

Wird Supported Employment als *Anschlusslösung an ein laufendes Programm oder einen geschützten Arbeitsplatz* angestrebt, kennen sich die Personen meist schon. Klientinnen und Klienten können sich auf eigene Erfahrungen mit der Organisation oder auf Einschätzungen von Kolleginnen oder Kollegen aus der Organisation stützen (Rüst & Debrunner, 2005, S. 57). Zudem kennen sie die zuständigen Job Coaches möglicherweise bereits. Wichtig ist, dass der Übergang vom vorherigen Programm zum Supported-Employment-Angebot deutlich gemacht wird. Der Supported-Employment-Prozess braucht einen Anfangspunkt. Entsprechend empfiehlt es sich, auch in dieser Anfangskonstellation ein Erstgespräch zu führen und als solches zu deklarieren. Analog zum

Vorgehen bei direkten Anfragen von Stellensuchenden geht es ebenfalls darum, die Erwartungen zu erfragen und mögliche Kostenträger zu identifizieren.

Wenn *Supported Employment von Behörden oder Sozialversicherungsstellen initiiert* wird und Klientinnen und Klienten für einen ersten Kontakt an einen entsprechenden Anbieter verwiesen werden, gilt es im Erstgespräch zu thematisieren, wie es zu diesem Erstgespräch kam und was die Behörde zur Anmeldung veranlasst hat. Die Bedingungen der Zusammenarbeit sollten besprochen werden. Für die Personen ist oftmals unklar, inwiefern die Teilnahme am Supported-Employment-Angebot eine Möglichkeit, eine Erwartung oder sogar eine Vorgabe ist. Für Leistungsbeziehende ist es wichtig, zu wissen, ob und wie eine Nicht-Teilnahme Sanktionen nach sich ziehen würde (Göckler, 2012). Manchmal sind auch Job Coaches bei Anfragen oder Anmeldungen durch Behörden mit unklaren oder überhöhten Erwartungen oder fehlender Transparenz über die Beweggründe der Anfrage konfrontiert. Zur Klärung der Frage, wer was von wem will bzw. wer wen mit welchen Anliegen beauftragen möchte, bieten sich Methoden aus der systemischen Beratung und Kontextklärung an. Die nachfolgenden Fragemuster in Anlehnung an Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2019, S. 26) ermöglichen es, die Interessenlage der Beteiligten zu erfassen:

- Wessen Idee war oder ist es, dass Sie hierherkommen?
- Wie kam es dazu? Was veranlasste ihn bzw. sie, anzunehmen, dass Sie zu uns kommen sollten oder könnten?
- Was möchte er bzw. sie, was hier geschehen soll?
- Ist das etwas, das auch Sie wollen?
 - Falls ja: Was erhoffen Sie sich von der Zusammenarbeit? Was sind ihre Ziele?
 - Falls nein: Was sind Ihre Anliegen und Ziele? Was hat Sie dazu veranlasst, (trotzdem) hierherzukommen? Befürchten Sie Konsequenzen, wenn Sie sich hier gegen eine Teilnahme entscheiden? Welche?

Je nach Ausgangslage sind zur Auftragsklärung auch Dreiergespräche mit dem Kostenträger angezeigt. In jedem Fall sind zwischen Job Coach und Kostenträger die Erwartungen und Rahmenbedingungen, die an die Finanzierung des Supported-Employment-Angebots gebunden sind, sorgfältig zu klären.

Vertritt der Job Coach gleichzeitig den Kostenträger, ist die Fachperson aufgefordert, die beiden Funktionen und Rollen der Klientin bzw. des Klienten

sorgfältig darzulegen und zu erklären, inwiefern der Anspruch auf finanzielle Leistungen und Inanspruchnahme des Job Coachings in Verbindung oder wechselseitiger Abhängigkeit steht. Allfällige Mitwirkungspflichten und Sanktionsmöglichkeiten sind in jedem Fall offenzulegen.

Auftragsklärung

Die ersten Kontakte zwischen Job Coach und der potenziellen Klientin bzw. dem potenziellen Klienten dienen zur Klärung der gegenseitigen Erwartungen und der Verständigung über die Rollen, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit. Klarheit über die Rollen und gegenseitigen Erwartungen ist der Schlüssel für eine gelingende Zusammenarbeit. Job Coach und die potenziellen Nutzenden müssen gemeinsam besprechen, was in Supported Employment passieren soll und wer was dazu beitragen muss. Die Auftrags- und Rollenklärung sollte als Dialog gestaltet werden. Es geht darum, die gegenseitigen Erwartungen kennenzulernen und sich anzuhören, mit welchen Ideen und Annahmen die Person gekommen ist.

Auf dieser Grundlage können der Job Coach und die Person entscheiden, ob sie den Prozess der Zusammenarbeit eingehen wollen. Dabei ist es wünschenswert und wichtig, dass auch Job Coaches entscheiden können, ob sie den Auftrag annehmen oder ablehnen wollen.

Manchmal stehen Erwartungen zu stark im Widerspruch mit vorhandenen Rahmenbedingungen, dem Professionsverständnis oder den Prinzipien von Supported Employment. So können beispielsweise Erwartungen des Kostenträgers an eine rasche Integration mit rentenreduzierender Wirkung in Konflikt geraten mit den Möglichkeiten, die sich in der konkreten Situation zeigen. Gerade im Zuge des Aktivierungsparadigmas und der Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen hat sich die Spannung zwischen fachlichem Anspruch und ökonomischer Logik akzentuiert (Dunkel, 2011, S. 192). Nicht immer können Fachpersonen so helfen, wie sie es für richtig halten (ebd.). Eine sorgfältige Auftrags- und Rollenklärung mit einem Entscheid für oder gegen eine Auftragsübernahme ist für einen gelingenden Supported-Employment- oder Supported-Education-Prozess daher zentral.

Zusammenfassend ist zu betonen, dass Kenntnis über die gegenseitigen Erwartungen, geklärte Rollen und Verantwortlichkeiten sowie ausreichende Informationen über die Zusammenarbeit Voraussetzung dafür

sind, dass die Zusammenarbeit im Supported-Employment-Prozess gelingen kann. Auch wenn die erste Kontaktaufnahme durch Dritte initiiert wurde und Interessen oder Rahmenbedingungen seitens der Kostenträger einfließen, sollte am Ende der Phase «Orientierung und Beauftragung» der selbstbestimmte Entscheid der Person zur Teilnahme am Supported-Employment-Angebot stehen.

Arbeitsbeziehung

Neben der inhaltlichen Klärung der Erwartungen und Informationen über das Angebot geht es in der Phase «Orientierung und Beauftragung» vor allem um den Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung. Die Beziehung zwischen Klientin bzw. Klient und Job Coach ist die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Bärtsch & Huber, 2019, S. 26).

*Ich war weit weg vom Schweizer Arbeitsmarkt und wusste nicht viel darüber.
Mein Job Coach hat mich ab dem ersten Gespräch unterstützt,
mir neue Dinge erklärt, Stellenanzeigen geschickt usw.
Manchmal hatte ich auch selbst Ideen. Zusammenarbeit bringt Ergebnisse.*
Zitat einer Klientin

Viering et al. (2015) betonen in ihrer Studie über die Wirkfaktoren von Supported Employment, dass eine von Vertrauen und Optimismus geprägte Beziehung zwischen Job Coach und Klient bzw. Klientin entscheidend sei.

Wie gestaltest du die ersten Kontakte und das Erstgespräch?

Eine gelingende Beziehungsgestaltung bildet die Basis jeder erfolgreichen Begleitung. Ein positiver erster Eindruck – durch kompetentes Auftreten, angenehme Raumgestaltung und persönliche Begrüssung – schafft Vertrauen. Transparente Kommunikation zu Rollen, Auftrag und Zielen gibt Orientierung. Zentrale Haltungen wie Lösungs- und Ressourcenorientierung wirken unterstützend. Im Gespräch helfen Techniken wie aktives Zuhören, offene Fragen und Reframing. Wichtig ist, wertfrei zu bleiben, Unterschiede auszuhalten, Zeit zu lassen und dem Gegenüber Entwicklung zuzutrauen.
Remo Andreetti, Job Coach, IG Arbeit

Der Beziehungsaufbau ist nicht immer leicht. Im ersten Kontakt treffen sich Person und Job Coach «als Fremde». Klientinnen und Klienten sind möglicherweise skeptisch oder sogar ängstlich. Sie wissen in aller Regel nicht, was

sie erwartet und können schlecht abschätzen, wie sich die Fachperson ihnen gegenüber verhalten wird.

Mit der Zusammenarbeit begeben sich die Personen ein Stück weit in die Abhängigkeit von Professionellen. Das dafür nötige Vertrauen kann nicht vorausgesetzt werden und muss erarbeitet werden. Stimmer (2020) empfiehlt im Hinblick auf die Vertrauensbildung die Methode der klientenzentrierten Gesprächsführung mit ihren Prinzipien der Empathie, Wertschätzung und Echtheit (S. 41–42). Klug und Zobrist (2021) weisen darauf hin, dass es nicht ausreicht, sich mit den allgemeinen Grundsätzen der Beziehungsgestaltung (Wärme, Engagement) zufrieden zu geben (S. 57), und dass die Beziehungsgestaltung einer strukturierten und reflektierten Vorgehensweise bedarf (S. 61). Die Autoren verweisen dabei auf die Methodik der motivorientierten Beziehungsgestaltung und weitere Beziehungsstrategien. Auch ausreichende Informationen über den Unterstützungsprozess, wie es die ASEE verlangt, sind für den Beziehungsaufbau wichtig (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 17).

5.2 Erarbeitung eines beruflichen Profils

Sind die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit geklärt, folgt die Erfassung der individuellen Situation der Klientinnen und Klienten sowie die Klärung ihrer beruflichen Ziele. Im Fokus stehen dabei nebst den beruflichen Wünschen und Zielen ihre bisherigen Erfahrungen und Kompetenzen sowie der Unterstützungsbedarf für eine Arbeitstätigkeit oder Ausbildung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt.

Beim beruflichen Profil im Supported-Employment-Prozess geht es weniger um die Erhebung eines objektiven Status, sondern vielmehr darum, jene Aspekte zu erfassen und zu verstehen, die für das Finden und Ausüben einer passenden Arbeits- oder Ausbildungstätigkeit wichtig sein könnten.

*Wichtig war, dass der Job Coach meine Bedürfnisse ins Zentrum gerückt hat.
Er wusste, dass ich so am schnellsten zu einer guten Arbeitsleistung komme.*
Zitat einer Klientin

Rüst und Debrunner (2005) bezeichnen die Phase als «Findungsphase» und differenzieren dabei zwischen *Profiling* und *Assessment* (S. 53). Das Profiling

verstehen sie als die Erstellung eines Profils im Sinne einer professionellen und systematischen Analyse (ebd., S. 53 und 57). Mit Assessment meinen sie die Überprüfung und Gewichtung der Informationen (ebd., S. 57). Aus methodischer Sicht ist die Trennung zwischen Informationsgewinnung und Bewertung von Informationen bedeutsam. Sie sollten aber nicht als zwei aufeinanderfolgende Schritte verstanden werden. Die Erarbeitung eines beruflichen Profils sollte vielmehr als iterativer und zirkulärer Prozess angelegt werden, in dem Informationserhebung, Erprobung und Beurteilung ineinander über gehen.

Struktur und Inhalte eines beruflichen Profils

Becker und Drake (2003) schlagen zur Erarbeitung eines beruflichen Profils (*vocational profile*) folgende Strukturierung vor (S. 98–99; mit leichten Anpassungen/Erweiterungen):

- Berufliche Ziele und Wünsche (*work goal*)
 - Gewünschte Arbeit, berufliche Ziele, Wünsche
 - Bevorzugte Art der Arbeit und Rahmenbedingungen (Aufgaben, Pensum, Teamzugehörigkeit)
- Beruflicher Hintergrund (*work background*)
 - Schul- und Ausbildung, berufliche Erfahrungen
- Aktuelle Situation/Befindlichkeit und Umgang damit (*current adjustment*)
 - Gesundheit, allfällige Krankheiten bzw. Symptome, Medikation, Behandlung und Umgang (*coping*)
 - Andere Belastungssituationen
- Berufliche Fähigkeiten (*work skills*)
 - Arbeitsrelevante Fähigkeiten und Motivation
- Andere in Bezug auf die Arbeit relevante Faktoren (*other work-related factors*)
 - Persönliches Umfeld und Unterstützung durch das soziale Netzwerk
 - Aktivitäten und Interessen
 - Aktuelle Wohnsituation
 - Mobilität
 - Einkommen und finanzielle Situation
 - Bestehendes Hilfenetzwerk und Leistungen
 - Ggf. Aufenthaltsstatus, Führerschein u. Ä.
 - Suchtabhängigkeit

Auch Stefan Doose (2012) stellt in einer Publikation zu seiner Verlaufs- und Verbleibsstudie Möglichkeiten der Informationssammlung vor, darunter etwa

die *Persönliche Profilanalyse (PPA)*, die aus der Vermittlungsarbeit mit Langzeitarbeitslosen stammt (S. 144). Diese Profilanalyse strukturiert Informationen nach

- Motivation, wieso und was eine Person arbeiten will,
- Stärken und beruflichen Fähigkeiten der Person sowie
- Hemmnissen und Barrieren, die die Person bei der Arbeitsaufnahme überwinden muss.

Je nach Anwendungskontext und professionellem Hintergrund der Fachpersonen werden in der Praxis unterschiedliche Instrumente zur Informationsgewinnung und Einschätzung der Ausgangslage eingesetzt. Fachrichtungen wie die Psychologie, Arbeitssoziologie, Medizin oder Ergotherapie kennen je eigene Konzepte und Instrumente zur Erfassung von berufsrelevanten Informationen.

Die nachfolgende Übersicht benennt die wichtigsten Inhalte, die im Rahmen von Supported Employment bei der Erarbeitung eines beruflichen Profils zu berücksichtigen und je nach Kontext und Person sowie Professionsverständnis des Job Coaches mit spezifischen Informationen zu ergänzen sind:

- Berufliche Ziele und gewünschte Arbeit
- Beruflicher Hintergrund (Schulbildung, Ausbildungen, Berufserfahrungen)
- Berufsrelevante Fähigkeiten
- Gesundheitliche Situation und Umgang damit
- Aktuelle Lebenssituation (Familie, Wohnen, Finanzen, Freizeit und Interessen, Kontakte und soziale Integration, Mobilität, Vereinbarkeit von Arbeit und Familie)
- Motivation, Einstellung zur Arbeit
- Frühere bzw. bisherige Anstrengungen bei der Stellensuche
- Bestehendes Unterstützungssystem (persönliches Umfeld und professionelles Hilfenetzwerk)

Auch wenn Job Coaches Personen bei deren beruflichen Integration unterstützen, sind beim Erarbeiten eines beruflichen Profils auch Aspekte zu berücksichtigen, die nicht direkt mit der Arbeit in Zusammenhang stehen. In einem rein beruflichen Assessment würden Zusammenhänge, Ressourcen und mögliche Belastungen aus anderen Lebensbereichen übersehen werden, die eine nachhaltige berufliche Integration ebenfalls beeinflussen können. Eine Untersuchung der Arbeitsintegrationsprogramme der Stadt Zürich machte deutlich, dass programmexterne Belastungen wie beispielsweise Sucht, familiäre Pro-

bleme oder eine ungelöste Wohnsituation die Integrationsverläufe erheblich beeinflussen (Mey & Benz, 2010, S. 8).

Methoden zur Erarbeitung eines beruflichen Profils

Welche Methoden eignen sich zur Erfassung der Situation und zur Erarbeitung eines beruflichen Profils? Drake und Becker (2003, S. 100) wie auch Doo-se (2012, S. 144) weisen darauf hin, dass die Erarbeitung eines beruflichen Profils als Prozess und nicht als Statuserhebung verstanden werden soll. Die Vorstellung, ein berufliches Profil könne in wenigen Sitzungen erarbeitet und damit abgeschlossen werden, wäre verfehlt. Vielmehr sollten die ersten Einschätzungen – quasi das erste Profil – im Verlauf des Unterstützungsprozesses mit weiteren Erkenntnissen, etwa aus Schnuppereinsätzen oder kurzen Praktika, ergänzt werden. Becker und Drake (2003) sprechen in diesem Zusammenhang von *work based assessment* und betonen, dass sämtliche Erfahrungen und Schritte im Supported-Employment-Prozess in das berufliche Profil einfließen sollten (S. 103).

Detaillierte, differenzierte Abklärungen mittels diagnostischen (Test-)Verfahren sind in Supported Employment nicht vorgesehen. Im Zentrum stehen die Anliegen und Wünsche der Personen und nicht die Beurteilung von Fachleuten. Die Relevanz der Informationen und Einschätzungen, die erhoben werden, ergeben sich im Hinblick darauf, wie wichtig die Informationen für das Finden und Behalten einer Arbeitsstelle oder Ausbildung sind. Anstelle langer Abklärungen soll rasch mit der Stellensuche begonnen werden (Becker & Drake, 2003, S. 100). Arbeitserprobungen wie Kurzpraktika oder Schnuppereinsätze betrachten Becker und Drake als Schlüssel für die Profilerstellung (ebd., S. 100–101).

*Meine Job Coach hat mich ermutigt, Arbeiten auszuprobieren.
Durch die Arbeitserfahrung haben wir herausgefunden,
was besser und was schlechter passt.
Zitat eines Klienten*

Das zentrale Instrument bei der Erarbeitung des beruflichen Profils ist das Gespräch, wobei dieses gut mit Visualisierungen,³⁵ standardisierten Instrumen-

35 Generelle Visualisierungstechniken wie Mindmapping oder spezifische Formen der Visualisierung von sozialen Systemen und Beziehungen (z. B. Genogramme, Zeitstrahl, Ökogramme, Netzwerkdiagramme u. Ä.).

ten³⁶ oder Fragebögen ergänzt werden kann. Im Gespräch werden unter anderem die Erkenntnisse aus den oben erwähnten Schnuppereinsätzen oder Praktika besprochen und für den Prozess nutzbar gemacht. Falls Klientinnen und Klienten vor Beginn des Supported-Employment-Prozesses ein Arbeitstraining absolviert oder intern gearbeitet haben, können auch Beobachtungen aus dieser Zeit genutzt werden.

Zur Erarbeitung des beruflichen Profils können die folgenden methodischen Zugänge genutzt werden:

- Gespräche (ggf. in Verbindung mit standardisierten Instrumenten und/oder Visualisierungen u. Ä.)
- Praktische Arbeitserprobungen (Testarbeiten, Schnuppereinsätze, Praktika)
- Beobachtungen
- Auskünfte von Dritten
- Akten und Berichte
- Tests

Zur Beurteilung von arbeitsbezogenen Fähigkeiten werden in Ergänzung zu den subjektiven Einschätzungen der Klientinnen und Klienten oft auch Rückmeldungen von (ehemaligen) Arbeitgebenden, Therapeutinnen oder Ärzten eingeholt. Mit diesem Zugang können subjektive Sichtweisen und Einschätzungen eingeordnet und mit Einschätzungen von aussen verbunden werden. Zu vermeiden ist, dass Einschätzungen von Professionellen als wichtiger oder «richtiger» als die Selbsteinschätzung der Personen gewertet werden. Falls Selbst- und Fremdeinschätzungen voneinander abweichen, geht es nicht um «richtig» oder «falsch», sondern um die Unterschiede. Diese können als Anlass genommen werden, um über unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen zu sprechen und den Umgang damit zu thematisieren.

Falls Referenzauskünfte, Abklärungsergebnisse und die Selbsteinschätzung der Personen ein unklares Bild ergeben, können konkrete Erfahrungen weiterhelfen. Wenn Klientinnen und Klienten beispielsweise Berufswünsche haben, die sich aus Sicht der Fachpersonen kaum realisieren lassen, wäre es wünschenswert – was aber nicht immer möglich ist –, dass sie die gewünschte Tätigkeit im Rahmen eines Besuchs oder einer Probearbeit kennenlernen könn-

36 Zur Erfassung von berufsrelevanten Fähigkeiten gibt es eine Reihe von standardisierten und teilweise auch validierten Instrumenten.

ten. So können sie ihre eigenen Vorstellungen und Erwartungen überprüfen und allenfalls korrigieren und werden ermächtigt, eigenständige Entscheidungen zu treffen.

Was tun, wenn Klientinnen und Klienten schwer zu realisierende Berufswünsche haben?

Ehrlich informieren, dass es schwierig sein könnte, den Wunschberuf auszuführen. Eventuell Berufe in Betracht ziehen, die im weiteren Sinn damit zu tun haben. Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Coachee hat den Wunsch, Fussballagent zu werden. Ein Einstieg könnte eine kaufmännische Tätigkeit in der Gesundheits- und Sportförderung oder in einem Fussball- oder Eishockeyverein sein. Aladino Cavallucci, Job Coach, IG Arbeit

Berufliche Integrationsprozesse erfolgen im Zusammenspiel von Individuen und gesellschaftlichen Systemen. Prozesse in sozialen Systemen sind komplex und unvorhersehbar. Es gibt kaum einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und somit keine entsprechenden Standardverfahren zur Lösung von sozialen Problemen. In der Sozialen Arbeit spricht man in diesem Zusammenhang – mit Bezug auf Luhmann – von einem strukturellen Technologiedefizit (vgl. von Spiegel, 2021, S. 33–35). Ursula Hochuli Freund und Walter Stotz (2021) folgern, dass das «professionelle Handeln kaum standardisierbar» ist, und machen deutlich, dass es keine Rezepte für die Bearbeitung von Fällen gibt und Prozesse in der Sozialen Arbeit deshalb nur in beschränktem Masse plan- und steuerbar sind (S. 54). Das strukturelle Technologiedefizit und die Nichtstandardisierbarkeit des Handelns, so Hochuli Freund und Stotz, können nur «durch einen fallspezifischen rekonstruktiven Zugang kompensiert werden». Lebenssituationen und individuelle Schwierigkeiten sind auf dem Hintergrund der Biografie und der Lebenslage der Personen zu «rekonstruieren» und zu «verstehen» (ebd., S. 55).

Ein guter Job Coach ist jemand, der ohne zu urteilen zuhört und an seinen Coachee glaubt und ihm Vertrauen schenkt.

Zitat einer Klientin

Zusammenfassend formuliert, erfordert die Erarbeitung eines beruflichen Profils ein strukturiertes, auf die Einzelperson bezogenes methodisches Vorgehen, bei dem die Person mit ihrer Biografie und in ihrer Lebenslage verstanden wird. Ausgangspunkt bilden die beruflichen Ziele der arbeitssuchenden Person. Idea-

lerweise kann dieses Zielbild anhand von Arbeitserfahrungen konkretisiert und gegebenenfalls angepasst werden. Ebenfalls zu berücksichtigen sind in diesem Prozess die Ressourcen im sozialen Umfeld, also mögliche Unterstützende der arbeitssuchenden Personen. Drittauskünfte, Praktika, Berichte, standardisierte Erhebungsinstrumente oder andere Methoden zur Erfassung von sozialen Situationen sind hilfreiche Ergänzungen für die Gespräche zwischen Job Coach und Klientin bzw. Klient.

Berufliche Praktika

Auf die Bedeutung von Praktika oder Schnuppereinsätzen zur Weiterentwicklung von beruflichen Profilen wurde bereits hingewiesen. Schnuppereinsätze, verstanden als kurzzeitige Einsätze bis zwei Wochen, sowie Praktika (während weniger Monate) in Betrieben des allgemeinen Arbeitsmarkts können wichtige Erkenntnisse im Prozess der Profilerarbeitung und der Stellensuche liefern, sodass zumindest Schnuppereinsätze unabdingbar sind. Auch Praktika werden häufig eingesetzt. Sie sind in Supported Employment aber umstritten, weil sie – insbesondere, wenn sie länger dauern und kein Lohn bezahlt wird – im Widerspruch zum Grundsatz der bezahlten Arbeit sowie zum Paradigma *first place, then train* stehen (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 23). Nicht zuletzt, weil auch international viele Supported-Employment-Anbietende Praktika nutzen, erkennt die Association of Supported Employment Europe (ASEE) Praktika als Bestandteil von Supported-Employment-Prozessen an. Die ASEE weist allerdings darauf hin, dass Praktika im Kontext von Supported Employment nur im Hinblick auf eine Anstellung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt erfolgen und auf drei Monate begrenzt sein sollten (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 25). Wichtig ist zudem, dass die während des Praktikums gewonnenen Fähigkeiten und Erfahrungen zur Optimierung des beruflichen Profils und der Stellensuche genutzt werden.

Ein berufliches Profil ist die Basis für das Finden einer passenden (Lehr-)Stelle oder für die Rückkehr in die Erwerbstätigkeit. Bei der Erarbeitung eines beruflichen Profils sollten auch die beruflichen Zielsetzungen – also die angestrebte berufliche Tätigkeit – klar werden. Wurde Supported Employment durch einen Kostenträger beauftragt, sind die Ergebnisse der Profilerarbeitung und die entsprechenden Ziele mit der finanzierenden Instanz zu besprechen. Eine sorgfältige Rückkoppelung zur Ausrichtung des Supported-Employment-Prozesses mit den wichtigen Bezugs- und Fachpersonen sichert die nötige Akzeptanz für das weitere Vorgehen. Dazu gehören auch allfällige

involvierte Therapeuten oder behandelnde Ärztinnen. Sie spielen bei der Beurteilung arbeitsplatzrelevanter Fragen eine entscheidende Rolle und sollten daher zwingend eng einbezogen werden (Bärtsch & Huber, 2019, S. 149).

Mit den involvierten Fach- und persönlichen Bezugspersonen sind die anstehenden Schritte und konkreten Massnahmen abzusprechen und verbindlich zu vereinbaren, wobei nicht nur Handlungen, sondern auch Verantwortlichkeiten und Rollen festzulegen sind. Oft werden die Ziele und Massnahmen schriftlich in Dokumenten festgehalten, die als Aktionspläne, Zielvereinbarungen oder ähnlich bezeichnet werden. Schriftliche Ziel- und Handlungspläne schaffen Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit. Allerdings ist darauf zu achten, dass mit der Verschriftlichung von Zielen das prozesshafte Vorgehen in Supported Employment nicht geschwächt wird. Zielvereinbarungen mit Zielvorgaben bezüglich Tätigkeit, Pensum oder Leistungsfähigkeit, wie sie bei Sozialversicherungen teilweise anzutreffen sind, sind wenig hilfreich – insbesondere dann, wenn sie als Soll-Vorgabe gesehen und zur Erfolgsmessung herangezogen werden. Damit wird der Nichtvorhersehbarkeit von Integrationsverläufen zu wenig Rechnung getragen. Job Coach und Klientinnen bzw. Klienten sollten die Ziele aufgrund des effektiven Verlaufs weiterentwickeln und anpassen können.

Wie gelingt die Zusammenarbeit mit den Behandelnden (Therapeutinnen, Ärzte u. a.)?

Wir verstehen uns als Drehscheibe für alle involvierten Partner. Der Abgleich der Integrationsziele zwischen den anmeldenden Stellen, den behandelnden Ärztinnen und Therapeuten sowie den Fachleuten im Arbeitsumfeld ist entscheidend, um massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln (z. B. Arbeitsplatzbedingungen, Festlegung des Arbeitspensums, Arbeitszeiten, Arbeitsinhalte usw.). Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Disziplinen gelingt sehr gut, wenn das kollektive Interesse an einem ganzheitlichen und kooperativen Vorgehen spürbar und eine offene Kommunikation auf Augenhöhe möglich wird.
Irène Willimann, Job Coach, IG Arbeit

Persönliche Zukunftsplanung

Eine Methode zur Erarbeitung von beruflichen Perspektiven ist die persönliche Zukunftsplanung (Doose, 2012, S. 146). Die persönliche Zukunftsplanung fokussiert die Stärken und Fähigkeiten und unterstützt die Personen bei der Erarbeitung und Umsetzung einer positiven und realisierbaren Vision einer lebenswerten Zukunft (ebd.). Für die persönliche Zukunftsplanung sind Phasen

vorgesehen, in denen mit verschiedenen Materialien (Bildern, Arbeitsblättern, Übungen) gearbeitet wird (Doose, 2012, S. 33–35). Ein zentrales Element sind Zukunftsplanungstreffen, bei denen gemeinsam mit persönlichen Bezugspersonen, die verschiedene Perspektiven einbringen, Ideen für die Zukunft der planenden Person zusammengetragen werden.

Unterstützungskreise

Eng verbunden mit der persönlichen Zukunftsplanung ist auch die Arbeit mit Unterstützungskreisen. Die Idee dabei ist, Familie, befreundete Personen, Bekannte und andere Bezugspersonen einzubeziehen, um die Klientin bzw. den Klienten bei der Verwirklichung ihrer bzw. seiner Wünsche und Ziele zu unterstützen. Das Angebot «Spagat» im österreichischen Vorarlberg setzt Unterstützungskreise hauptsächlich ein, um Kontakte zu Arbeitgebenden herzustellen und Schnuppereinsätze zu ermöglichen (Basener, 2012, S. 78). Die Erfahrungen von Spagat zeigen, dass der Einbezug von Bezugspersonen als Unterstützende das Vermittlungspotenzial deutlich verbessert (ebd.). Zu einem Unterstützungskreis gehören bis zu 15 Personen, die von der stellensuchenden Person benannt und eingeladen werden. Der Job Coach strukturiert und moderiert die Treffen des Unterstützungskreises und stellt sicher, dass statt über Probleme konsequent über Lösungsmöglichkeiten gesprochen wird (ebd., S. 80).

5.3 Arbeitsplatzfindung und Vermittlung

In der Phase der Arbeitsplatzfindung und Vermittlung geht es darum, Arbeitgebende als Partner zu gewinnen. Das berufliche Profil bildet die Grundlage für die Suche einer für die Person passenden Arbeitstätigkeit oder eines Ausbildungsplatzes. Auch bei einer Rückkehr an den bestehenden Arbeitsplatz, zum Beispiel nach einer Krankheit oder einem Unfall, bietet das berufliche Profil die Basis für einen gelingenden Wiedereinstieg.

Während sich bei der Erarbeitung des beruflichen Profils die Zusammenarbeit in erster Linie zwischen Job Coach und Klientin bzw. Klient abspielt und Dritte, wie zum Beispiel Therapeutinnen oder Therapeuten, punktuell einbezogen werden, kommen in dieser Phase (potenzielle) Arbeitgebende dazu. Die Erwartungen, Möglichkeiten und Grenzen von Arbeitgebenden interessieren ab dieser Phase genauso wie die Anliegen der Stellensuchenden (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 33). Dennoch bleibt der personenzentrierte An-

satz insofern leitend, als passende Arbeitsplätze für die jeweilige Person gesucht und nicht Personen auf Stellen platziert werden. In diesem Sinne ist die Arbeitsplatzfindung und Vermittlung mehr Stellensuche als Vermittlung, weshalb im Kontext von Supported-Employment-Angeboten auch von Arbeitsplatzfindung und -vermittlung und nicht von Personalvermittlung gesprochen wird (Rüst & Debrunner, 2005, S. 65–66).

Ziel der Phase «Arbeitsplatzfindung und Vermittlung» ist es, die bestmögliche passende Stelle oder Ausbildung zu finden und die Rahmenbedingungen der Anstellung zu regeln. Angesichts der Veränderungen des Arbeitsmarkts mit den steigenden Qualifikationsanforderungen, dem Wegfallen von (bezahlten) Arbeits- oder Ausbildungsplätzen für Personen mit Benachteiligungen eine Herausforderung. Die Arbeitsplatzfindung verlangt viel Engagement und Frustrationstoleranz. Die Akquisition von Stellen ist oftmals mit vergeblichen Bemühungen und Absagen verbunden.

Wie findet man passende Arbeitgebende bzw. Ausbildungsbetriebe?

Am wichtigsten ist für mich die Motivation des Coachees: In welchem Unternehmen will er/sie arbeiten? Welches ist das Wunschtätigkeitsgebiet? Wo und wie wollte er/sie schon immer tätig sein? Das schliesst nicht aus, dass ich eigene Ideen beisteuere und/oder auf unser Netzwerk zugreife. Zentral ist auch eine gewisse Hartnäckigkeit potenziellen Arbeitgebenden gegenüber: Manchmal ist doch mehr möglich, als es auf den ersten Blick den Anschein macht.
Simone Schaubert, Job Coach, IG Arbeit

Herkömmliche Stellensuchstrategien oder das vollständige Überlassen der Suchbemühungen an die Personen führen kaum zu Erfolg. Es braucht die Bereitschaft von Job Coaches, auch selbst nach Stellen zu suchen und Arbeitgebende zu akquirieren und gemeinsam mit den Stellensuchenden passgenaue Strategien jenseits der herkömmlichen Stellensuche zu entwickeln.

Der Job Coach hat den Erstkontakt per Telefon gemacht und sein grosses Netzwerk genutzt. Er war der Türöffner für Arbeitsfelder, bei denen ich alleine nie eine Chance bekommen hätte.

Zitat einer Klientin

In diesem Zusammenhang häufig diskutiert wird das sogenannte *Job Carving* (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 28). Mit Job Carving ist das «Zuschneiden» oder das «Schaffen» eines Arbeitsplatzes gemeint. Arbeitsplätze werden zusammengestellt oder geschaffen, indem in einem Betrieb Teile von bestehenden Arbeitsplätzen oder zu erledigende Aufgaben ermittelt werden, für die es bisher keine Stelle gab. Dieses Vorgehen braucht Kreativität und setzt von Job Coaches gute Kenntnisse der betrieblichen Abläufe und Aufgaben voraus. Obwohl dieser Ansatz in vielen Fällen erfolgreich ist, birgt er die Gefahr, dass die so geschaffenen Arbeitsstellen nur vorübergehend sind und sich keine weiterführenden Perspektiven für die Arbeitnehmenden eröffnen (ebd.).

Die Arbeitsplatzfindung und Vermittlung erfordern eine individuell abgestimmte Herangehensweise und beinhalten folgende Schritte:



Abbildung 5: Schritte der Arbeitsplatzfindung und Vermittlung

Akquisition von Arbeitgebenden bzw. Stellensuche

Arbeitgebende und somit Stellen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu finden, setzt gute Kenntnisse des regionalen Arbeitsmarkts sowie der Spielregeln der Personalrekrutierung voraus. Job Coaches benötigen Wissen zu unterschiedlichen Berufen und deren Anforderungen sowie Kenntnisse und konkrete Kontakte zu Arbeitgebenden in der Region. All dies muss aufgebaut werden. Erfolgreiche Vermittlungsarbeit bedingt ein Netzwerk zu Wirtschaft und Unternehmen. Neben den herkömmlichen Formen der Öffentlichkeitsarbeit und zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategien sind auch Mitgliedschaften in Arbeitgebernnetzwerken ein Weg, um Kontakte mit Arbeitgebenden aufzubauen. Die dafür benötigten Ressourcen sind nicht zu unterschätzen. Zudem zeigt die Erfahrung von Supported-Employment-Anbietenden, dass es für diesen Aufbau auch Leitungspersonen braucht, die auf strategischer Ebene Partnerschaften etablieren können. Der Aufbau eines Netzwerks zu Arbeitgebenden kann also nicht ausschliesslich von den operativ tätigen Job Coaches geleistet werden.

Die Identifikation von geeigneten Betrieben stellt einen ersten Schritt bei der Suche nach passenden Arbeitsplätzen dar. Entweder können bestehende Kontakte aufgenommen werden (Warmakquise) oder es sind neue Betriebe anzugehen, zu denen noch kein Kontakt besteht (Kaltakquise). Es gilt, die richtige Ansprechperson im Unternehmen zu finden und die geeignete Form der ersten Kontaktaufnahme zu wählen – meist telefonisch, gefolgt von einem schriftlichen Dokument. Da offene Stellen auf dem Arbeitsmarkt häufig über informelle Kontakte besetzt werden, sollen im Rahmen der Stellensuche auch potenzielle Kontakte aus dem Umfeld der stellensuchenden Person und des Job Coaches genutzt werden.

Die Aufgaben von Job Coach und stellensuchender Person bei der Akquise sind fallbezogen zu regeln, wobei auch hier gilt, dass die Klientinnen und Klienten so viel wie möglich selbst machen sollten. Dazu gehört zum Beispiel die Auswahl von Adressen von möglichen Arbeitgebenden. Es braucht aber auch die Job Coaches, denn oftmals finden sich Stellen nur dank der aktiven Mithilfe von Job Coaches. Viele Job Coaches verfügen über ein persönliches Netzwerk, mit denen auch Arbeitgebende erreicht werden können, bei denen Stellensuchende wenig Chancen haben.

Welches Vorgehen bewährt sich bei der Akquise von (Lehr-)Stellen?

Als Job Coaches verstehen wir uns als Türöffner. Wir begleiten Stellensuchende während der Stellensuche, im Verlauf des Bewerbungsprozesses und – wo nötig – zu Vorstellungsgesprächen, zu Probearbeiten oder später im Verlauf von Praktika, Teillohnanstellungen oder Anstellungen. Bei der Akquise von Arbeitgebenden geht es darum, Arbeitgebende zu finden, die grundsätzlichen Bedarf an Mitarbeitenden haben – idealerweise solche, die kurz davor stehen, den Rekrutierungsprozess zu starten und bei denen die Konkurrenz durch andere Bewerbende entsprechend gering ist. Nicht sonderlich beliebt, jedoch sehr effektiv ist hierfür die Kaltakquise. Ein guter Job Coach ist ein guter Verkäufer. Er ist Verkäufer von «Brain-/Manpower». Im Verkaufsgespräch geht es darum, Arbeitgebende dafür zu gewinnen, einen Beitrag leisten zu wollen. Für Arbeitgebende ist es hilfreich, wenn möglichst unverbindlich mit Schnupper- oder Probetagen eingestiegen oder gestartet werden kann. Christoph Buschor, Job Coach, Tschobs.ch

Kontakt mit Arbeitgebenden

Das Ziel der ersten Kontaktaufnahme mit Arbeitgebenden ist in der Regel ein persönliches Treffen. Je nach Situation handelt es sich dabei um ein Akquisegespräch zwischen arbeitgebender Person und Job Coach oder bereits um ein Vorstellungsgespräch, zu dem die stellensuchende Person mit oder ohne Job Coach erscheint. Job Coach und stellensuchende Person sollten sich in jedem Fall gut auf die erste Kontaktaufnahme vorbereiten und unkompliziert und zeitnah zur Verfügung stehen, wenn sich eine Tür öffnet.

Für die Kontakte und Verhandlungen mit den Arbeitgebenden benötigen Job Coaches die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Situation der Arbeitgebenden hineinzusetzen. Die Hauptziele von Profitunternehmen sind Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Die Integration von Menschen mit Unterstützungsbedarf gehört nicht zu ihrem Kerngeschäft und hat möglicherweise wenig Priorität. Job Coaches müssen diese Ausgangslage anerkennen und gegenüber Unternehmen aufzeigen können, warum eine Zusammenarbeit aus betrieblicher Sicht von Nutzen sein und sich allenfalls sogar betriebswirtschaftlich auszahlen kann. Die nachfolgende Aufzählung enthält mögliche Argumente, die – sofern sie im konkreten Fall zutreffen – in Gesprächen mit Arbeitgebenden vorgebracht werden können:

- Die Stellensuchenden sind motivierte und zuverlässige Mitarbeitende.
- Job Coaches kennen die zu vermittelnden Personen sehr gut und können dadurch eine optimale Besetzung von Stellen in Bezug auf deren Anforderungen gewährleisten. Die passgenaue Vermittlung reduziert Rekrutierungskosten.
- Lohnkostenzuschüsse und finanzielle Absicherungen grenzen das finanzielle Risiko ein.
- Anpassungen von Arbeitsplätzen erhöhen die Effizienz.
- Job Coaches unterstützen die Einarbeitung und stehen den Arbeitgebenden und den Mitarbeitenden beratend zur Verfügung.
- Job Coaches bieten eine langfristige und verlässliche Unterstützung und sind vor Ort, wenn Probleme auftreten.
- Das soziale Engagement für die Integration von benachteiligten Personen trägt zu einem positiven Unternehmensimage bei.
- Die betriebliche Integration von und die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden mit Unterstützungsbedarf trägt zur Verbesserung der Betriebskultur bei und kann sich positiv auf das Gefühl der Arbeitsplatzsicherheit und -zufriedenheit der Belegschaft auswirken.

Neben den Argumenten, die für eine Anstellung sprechen, sollten Job Coaches insbesondere auch auf Bedenken und mögliche Hinderungsgründe vorbereitet sein, die Arbeitgebende äussern könnten (vgl. Supported Employment Schweiz, 2012, S. 84). Häufig geäusserte Bedenken und Hinderungsgründe sind:

- Keine freie Stelle bzw. fehlende Beschäftigungsmöglichkeit
- Es wird ein Mehraufwand für den Betrieb oder eine (zu hohe) Belastung des Teams befürchtet.
- Mögliche finanzielle (Versicherungs-)Risiken durch die Anstellung
- Schlechte Erfahrungen (mit ähnlichen Integrationsversuchen)
- Unsicherheit oder sogar Ängste im Umgang mit Mitarbeitenden mit Unterstützungsbedarf
- Vorurteile (bezüglich Motivation, Verhalten, Leistung usw.)
- Die Verantwortlichen möchte nicht mit schwierigen, belastenden Geschichten konfrontiert werden.
- Die Arbeitsbelastung oder die wirtschaftliche Situation des Betriebs lassen das (zusätzliche) Engagement nicht zu.

Ein persönliches Gespräch mit der arbeitgebenden Person bietet die Möglichkeit, auf die gegebenenfalls vorhandenen Bedenken einzugehen und diese zu ergründen. So kann beispielsweise nachgefragt werden, inwiefern eine Mehrbelastung des Teams befürchtet wird oder welche Umstände in der Vergangenheit zu schlechten Erfahrungen geführt haben. Werden die Hintergründe der Befürchtungen von Arbeitgebenden verstanden, lassen sich häufig Lösungen finden. Die Beweggründe von Arbeitgebenden, Menschen mit Unterstützungsbedarf anzustellen, sind unterschiedlich:

- Persönliches Engagement oder Betroffenheit
- Positive Erfahrungen (in der Vergangenheit)
- Soziale Verantwortung des Unternehmens
- Interesse an temporär und flexibel einsetzbaren Mitarbeitenden
- Imagegewinn als sozialer Arbeitgeber
- Die Arbeitgebenden haben Personalbedarf und lassen sich auf eine etwas andere Anstellung ein.

Die Bereitschaft von Arbeitgebenden, Menschen mit Unterstützungsbedarf oder Menschen mit Behinderungen einzustellen, hängt von der jeweiligen konkreten betrieblichen Situation, der Unternehmenskultur sowie der grundsätz-

lichen Haltung und Sichtweise der Entscheidungstragenden ab (Böhm et al., 2019).

Die Art einer allfälligen Beeinträchtigung spielt eine eher untergeordnete Rolle, ist aber nicht gänzlich unbedeutend.³⁷ Eine durchaus relevante Bedeutung kommt offenbar den Bewerbenden selbst zu, wobei neben der Eignung für die Tätigkeit insbesondere das Verhalten – also wie die Person wahrgenommen wird – von Bedeutung ist (Baer et al., 2018).

Arbeitgebende – ebenso wie die Arbeitnehmenden – brauchen Vertrauen, damit sie eine Anstellung eingehen. Insbesondere wenn Arbeitgebende Vorbehalte haben oder Nachteile befürchten, sind Sicherheiten hilfreich – etwa in Form einer Fachperson, die bei Problemen zur Verfügung steht, durch transparente Informationen oder einen risikoarmen Einstieg, zum Beispiel über ein Praktikum (Guggisberg et al., 2012; Böhm et al., 2013).

Der Job Coach war im Vorfeld und dann beim Bewerbungsgespräch selbst anwesend und leistete Unterstützung. Er war für uns ständig erreichbar und kam proaktiv auf uns zu, um sich zu orientieren.
Zitat eines Arbeitgebers

Finanzielle Anreize oder Zuschüsse scheinen insgesamt einen eher geringen Effekt zu haben. Wichtig ist für Arbeitgebende, dass die Anstellung keine finanziellen Nachteile mit sich bringt. Viele Arbeitgebende befürchten bei der Anstellung von Menschen mit Behinderungen erhöhte krankheitsbedingte Arbeitsausfälle oder leistungsbedingte Einbussen (Kaye et al., 2011). Sicherheiten und allfällige Ausgleichsmaßnahmen sind diesbezüglich hilfreich.

Als Arbeitgeber war es hilfreich zu wissen, dass der Job Coach als Vertrauensperson für die Bewerberin fungiert und auch Anliegen an uns weitergeben kann.
Zitat eines Arbeitgebers

³⁷ Vgl. Baer (2006): Die Ergebnisse der Befragung zeigten, dass Arbeitgebende am ehesten Menschen mit körperlichen Beeinträchtigungen einstellen würden. An zweiter Stelle folgen Sinnesbehinderungen, gefolgt von psychischen Erkrankungen und kognitiven Beeinträchtigungen.

Eine Herausforderung stellt die Kommunikation von allfälligen Beeinträchtigungen der Klientinnen und Klienten dar. Sollen die gesundheitlichen Probleme der letzten Jahre offengelegt werden? Was sollte die arbeitgebende Person über die Lernbehinderung, das ADHS o. Ä. wissen? Gesundheitliche Probleme, die die Ausführung der Arbeit beeinflussen, müssen offengelegt werden. Dabei ist es nicht nötig, Diagnosen zu nennen. Wichtiger ist, die Auswirkungen auf die Arbeit und die Arbeitsumgebung zu erläutern sowie darzulegen, was die Person benötigt, um ihre Aufgaben gut erfüllen zu können. Aber auch wenn die Arbeitstätigkeit im engeren Sinne nicht eingeschränkt ist, empfiehlt es sich, über Besonderheiten und deren mögliche Auswirkungen auf die Arbeitsleistung und/oder das Verhalten zu informieren. Offenheit gegenüber dem Arbeitgeber in Bezug auf Vorgeschichte, Erkrankungen oder eine Behinderung ist jedoch nicht ohne Risiko. Arbeitgebende können sich aufgrund dieses Wissens auch gegen eine Anstellung entscheiden. Für eine gelingende Zusammenarbeit führt kein Weg an Transparenz vorbei – und sie ist oftmals auch ein Anliegen der Arbeitnehmenden selbst.

*Ich war von Anfang an transparent und ehrlich.
Ich habe nicht im Detail erzählt, aber das Wichtigste.
Das war mir wichtig. Der Job Coach hat mich dabei unterstützt.*
Zitat eines Klienten

Die Frage ist also nicht, ob, sondern wie über Erkrankungen, Behinderungen oder Ähnliches gesprochen werden soll. Natürlich gilt es zu verhindern, dass die Offenlegung von «Schwierigkeiten» die Chancen auf eine Vermittlung zunichtemacht. Die Stärken und Fähigkeiten sollen im Zentrum stehen, ohne dabei die Auswirkungen von Erkrankungen oder Behinderungen auf die Arbeit zu verschweigen. Arbeitgebende müssen wissen, woran sie mit potenziellen Arbeitnehmenden sind. Sie werden sich nur auf eine Zusammenarbeit mit Job Coaches einlassen, wenn sie darauf vertrauen können, dass sie transparent informiert wurden und im Umgang mit möglichen Schwierigkeiten auf die nötige Unterstützung zählen können.

*Die Job Coach hat für mich fortgesetzt, als ich nicht mehr konnte.
Sie hat mich dabei sehr gut vertreten.*
Zitat einer Klientin

Arbeitnehmenden fällt es manchmal schwer, gegenüber Arbeitgebenden über die eigene Krankheit oder Behinderung zu sprechen. Sie fürchten sich möglicherweise vor einer Stigmatisierung oder sind unsicher, was sie erzählen sollen. Entsprechend wichtig ist es im Prozess der Zusammenarbeit zwischen dem Job Coach und der stellensuchenden Person, zu besprechen, *wer* den Arbeitgeber *wann* über *welche Inhalte* informiert. Dabei ist den individuellen Wünschen und Möglichkeiten der Person Rechnung zu tragen. Zudem sollte sie bei der Kommunikation unterstützt oder – falls nötig – im Vorfeld darauf vorbereitet werden, etwa durch Rollenspiele.

Wie sollen Arbeitgebende bzw. Lehrbetriebe über Erkrankungen o. Ä. informiert werden?

Potenzielle Arbeitgebende bzw. Lehrbetriebe sollen wissen, mit wem sie es zu tun haben. Der Begriff Leistungseinschränkungen trifft es gut; diese sind auf die Arbeit bezogen. Wir sprechen nicht über die Erkrankung als solche und erwähnen keine Diagnosen, ausser Coachees formulieren diese von sich aus im persönlichen Gespräch. Mindestens so wichtig wie die Transparenz bezüglich Leistungseinschränkungen ist das Festlegen von Hilfsmitteln, Massnahmen oder Strategien, um mögliche Einschränkungen zu entschärfen. Auch das Aufzeigen von Stärken ist in diesem Kontext wertvoll.
Simone Schaubert, Job Coach, IG Arbeit

Einschätzung der Passung von Person und Stelle

Besteht Aussicht auf eine Anstellung oder einen Ausbildungsplatz, sollten die konkreten Anforderungen der Tätigkeit oder des Berufs sowie die Rahmenbedingungen seitens des Arbeitgebers geklärt werden. Dabei interessieren folgende Aspekte (in Anlehnung an Supported Employment Schweiz, 2012, S. 85 und Doose, 2012, S. 159–162):

- Funktion, mögliches Pensum, Arbeitszeiten, Ort (Erreichbarkeit)
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Anforderungen (bezüglich Fach-, Sozial- und Selbstkompetenzen sowie physische, psychische, kognitive und emotionale Belastungen bzw. Anforderungen)
- Erforderliche Leistungsfähigkeit und Arbeitsqualität (und eventuell -quantität)
- Arbeitsplatzgestaltung und -umgebung inklusive Möglichkeiten der individuellen Gestaltung und Anpassung des Arbeitsplatzes

- Personelle Einbindung bzw. kollegiales Umfeld (Personen, Arbeitsklima, Aufgaben, Kooperation, mögliche Anleiter:innen)
- Betriebskultur, Umgang mit Mitarbeitenden
- Arbeitsvertragsrechtliche Rahmenbedingungen

Die Informationen zum Arbeitsplatz und zum Arbeitgeber dienen als Grundlage für die Beurteilung der *Passung* – also der Frage, inwieweit die Anforderungen der Stelle mit den Möglichkeiten und Zielen der betreffenden Person übereinstimmen (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 85). Es ist sorgfältig zu klären, ob die arbeitssuchende Person den Anforderungen der Stelle nachkommen kann und ob die Stelle der Person entspricht. Bereits in dieser Phase gilt es, allfällige Anpassungen der Arbeitsumgebung sowie bestehenden Qualifizierungs- oder Unterstützungsbedarf zu erkennen und gemeinsam mit dem Arbeitgeber zu thematisieren.

*Wir haben gemeinsam geschaut, eine Stelle zu finden, die gut passt.
Eine passende Stelle ist eine Stelle, die weder überfordert noch unterfordert.*
Zitat einer Klientin

Um herauszufinden, ob die Ressourcen und Präferenzen der Person mit den Anforderungen und dem Umfeld der Arbeitstätigkeit zusammenpassen, sind Schnuppereinsätze oder auch kurze Praktika sinnvoll. Die Erfahrungen vor Ort geben sowohl dem Arbeitgeber als auch der bzw. dem Arbeitnehmenden einen Einblick und eine Grundlage, um über die weitere Zusammenarbeit zu entscheiden.

Regelung der Anstellung

Ist ein passender Arbeitsplatz bzw. Arbeitgeber gefunden, sind die Rahmenbedingungen der Anstellung zu klären und rechtlich korrekt festzulegen. Job Coaches tragen die Verantwortung, Klientinnen und Klienten nur in arbeitsvertragsrechtlich korrekte und finanziell gesicherte Erwerbssituationen oder geregelte Ausbildungssituationen zu vermitteln (vgl. Kapitel 6 bis 7). Die Vermittlung in prekäre Arbeitsverhältnisse sollte vermieden werden.

Zu klären sind unter anderem Pensum, Arbeitszeit, Lohn, Kündigungsfristen sowie Versicherungsfragen wie Lohnfortzahlungen usw. Die vertraglichen Aspekte können dabei komplex sein, weil unterschiedliche Anstellungsmodelle möglich sind und das Einkommen möglicherweise Auswirkungen auf bestehende IV-Renten oder andere staatliche Leistungen hat.

Der Job Coach hat für uns alle administrativen Formalitäten (Bewilligung usw.) ausgefüllt und abgesendet. Zudem hat er der Mitarbeiterin das Schweizer Arbeits- und Lohnsystem erklärt.
Zitat eines Arbeitgebers

Häufig genutzt wird auch die Möglichkeit, Personen im Personalverleih anzustellen. Das Modell mag als Einstieg sinnvoll sein, weil die Arbeitgebenden nicht alle Risiken einer Anstellung übernehmen müssen. Für langfristige Beschäftigungsverhältnisse sollte aber auf einen Personalverleih verzichtet werden, da die Mitarbeitenden damit in einem Sonderstatus verbleiben. Aus Sicht von Supported Employment sollen sie als vollwertige und gleichgestellte Mitglieder des Betriebes integriert sein.

Teilweise werden Anstellungen auch über finanzielle Zuschüsse an Arbeitgebende gefördert, sodass neben der Vertragsbeziehung zwischen der arbeitgebenden und der arbeitnehmenden Person auch (Vertrags-)Beziehungen zwischen dem Arbeitgeber und Kostenträgern entstehen. Im Beitrag von Peter Mösch Payot (Kapitel 6 bis 8) werden diese Aspekte aufgegriffen und rechtliche Grundlagen für die Vermittlungsarbeit diskutiert, weshalb an dieser Stelle nicht weiter auf dieses Thema eingegangen wird.

Neben den arbeitsvertraglichen Fragen ist auch die Zusammenarbeit zwischen dem Job Coach und der arbeitgebenden Person zu thematisieren und allenfalls im Rahmen einer Zusammenarbeitsvereinbarung schriftlich festzuhalten. Insbesondere dann, wenn der arbeitgebenden Person Aufgaben wie Leistungsbeurteilungen oder Ausbildungsinhalte übertragen werden, müssen die Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege im Dreieck zwischen arbeitnehmender Person, Job Coach und arbeitgebender Person sorgfältig geklärt und festgelegt werden.

In Supported Education kommen die Absprachen bezüglich der schulischen Unterstützung dazu. Welche Aufgaben und Unterstützungsleistungen übernimmt die berufsbildende Person im Betrieb, welche der Job Coach oder ein beigezogener Lerncoach – und was kann die lernende Person selbst oder mit Unterstützung aus dem persönlichen Umfeld leisten? Eine begleitete Ausbildung setzt klare Absprachen dazu voraus.

In Supported Employment werden auch Personen unterstützt, die bereits eine Anstellung haben und eine Rückkehr zum bisherigen Arbeitgeber anstreben. In diesen Fällen muss kein Arbeitsplatz gefunden werden. Dennoch sind viele Aspekte der Phase «Arbeitsplatzfindung und Vermittlung» relevant. So stellt sich beim Wiedereinstieg die Frage nach der Passung und Gestaltung des Arbeitsumfelds ebenfalls. Müssen der Arbeitsplatz, die Tätigkeit oder die Anforderungen neu justiert werden? Auch die Frage nach der Kommunikation und Information der Vorgesetzten und des Teams stellt sich analog zum Stellenantritt bei einem neuen Arbeitgeber.

5.4 Unterstützung am Arbeitsplatz

Mit dem Stellenantritt, der Rückkehr an den Arbeitsplatz oder dem Ausbildungsbeginn beginnt die Phase der Unterstützung am Arbeitsplatz.³⁸ Supported Employment ist mit dem Stellenantritt nicht abgeschlossen und auch die Unterstützung nach dem Arbeitsbeginn gehört dazu. Damit unterscheidet sich Supported Employment von anderen Konzepten der Arbeitsintegration, beispielsweise von der klassischen Arbeitsvermittlung, die in der Regel mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags endet.

Ziel der Phase «Unterstützung am Arbeitsplatz» ist die nachhaltige Sicherung der Anstellung oder der erfolgreiche Ausbildungsabschluss. Neben der Begleitung bei der Einarbeitung und der kontinuierlichen Abstimmung zwischen den Arbeitsanforderungen und den Möglichkeiten der Person gehören auch die Förderung der beruflichen Entwicklung sowie die soziale Integration im Betrieb dazu. Arbeitnehmende sollen im Unternehmen als geschätzte Mitarbeitende und Teamkolleginnen bzw. Teamkollegen Fuss fassen und sich ihren Möglichkeiten entsprechend einbringen und weiterentwickeln können. Das gelingt wiederum, wenn Arbeitgebende die Arbeitnehmenden als Mitarbeitende wertschätzen, sie in ihrer Arbeitsausführung unterstützen und allfällige Besonderheiten im Verhalten oder der Leistungsfähigkeit verstehen und angemessen berücksichtigen.

38 In Deutschland wird die Unterstützungsarbeit nach der Vermittlung «Job Coaching» genannt. Wie in Kapitel 1.1 ausgeführt wurde, wird der Begriff «Job Coaching» in der Schweiz im Unterschied zu Deutschland nicht mit der Phase der Unterstützung am Arbeitsplatz gleichgesetzt, sondern im Zusammenhang mit dem gesamten Prozess oder auch ohne Bezug zum Supported-Employment-Konzept verwendet.

Ein guter Job Coach geht aktiv auf den Mitarbeiter zu und hilft nicht nur bei akuten Problemen, sondern auch in der langfristigen Karriereentwicklung. Er bietet Lösungen an, bevor grössere Herausforderungen entstehen.
Zitat eines Arbeitgebers

Ob eine Anstellung nachhaltig ist, hängt von vielen Faktoren ab, die teilweise nicht im Einflussbereich der Job Coaches liegen. Rüst und Debrunner (2005) sprechen in diesem Zusammenhang von einem Kontrollverlust, mit dem Job Coaches konfrontiert werden (S. 93). Dennoch ist die Unterstützung nach Arbeitsbeginn ein entscheidender Erfolgsfaktor für die nachhaltige berufliche Integration.

In den Anfängen von Supported Employment richtete sich der Fokus bei der Unterstützung nach der Vermittlung hauptsächlich auf die Qualifizierung der Arbeitnehmenden, also auf das Training von beruflichen Fähigkeiten am Arbeitsplatz (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 35). Job Coaches sahen sich für das On-the-Job-Training zuständig. Der Teamsituation und Betriebskultur sowie den verfügbaren Ressourcen zur Unterstützung im Unternehmen wurde wenig Beachtung geschenkt (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 35). So konnten Arbeitnehmende zwar mithilfe von Job Coaches auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt arbeiten, waren teilweise aber wenig in den Betrieben eingebunden (Doose, 2012, S. 162–163). Heute wird die Unterstützung am Arbeitsplatz verbreitet als ganzheitliche Unterstützung der betrieblichen Integration verstanden.

Die Unterstützung durch Job Coaches richtet sich nicht nur an die Arbeitnehmenden, sondern auch an die Arbeitgebenden. Der Schritt in den allgemeinen Arbeitsmarkt nach langer Arbeitslosigkeit, Krankheit oder mit Behinderung ist nicht nur für die Arbeitnehmenden schwierig und möglicherweise mit Ängsten verbunden. Auch Arbeitgebende sind manchmal verunsichert, wie sie der neuen arbeitnehmenden Person mit Unterstützungsbedarf – beispielsweise mit einer psychischen Erkrankung – begegnen sollen. Die Unterstützungsleistung der Job Coaches bezieht sich in dieser Phase deshalb sowohl auf die Arbeitnehmenden als auch auf die Arbeitgebenden und vollzieht sich im Dreieck zwischen Job Coach, arbeitnehmender Person und arbeitgebender Person. Allfällige Therapeutinnen und Therapeuten sowie Kostenträger und weitere professionelle oder persönliche Bezugspersonen erweitern das Zusammensystem.

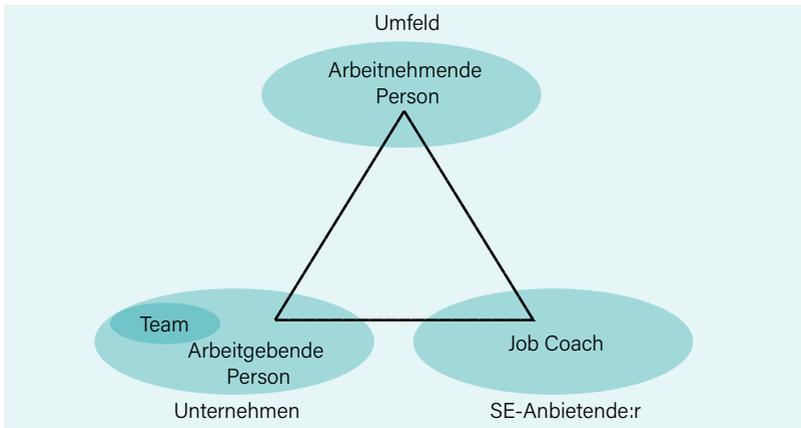


Abbildung 6: Unterstützung im Dreieck

Job Coaches agieren in diesem Dreieck idealerweise allparteilich. Sie sollten gleichermaßen für die Anliegen, Sorgen und Bedürfnisse der Arbeitnehmenden wie auch der Arbeitgebenden da sein. Dieser Anspruch ist nicht leicht umzusetzen. Job Coaches und Klientinnen bzw. Klienten haben vorgängig schon gemeinsam eine Stelle gesucht und die Job Coaches möchten, dass es den Personen gut geht bei der Arbeit oder in der Ausbildung. Da liegt es nahe, dass sie sich auch nach dem Stellenantritt «anwaltschaftlich» für ihre Coachees einsetzen. In Ausnahmefällen – etwa bei arbeitsrechtlichen Problemen – kann dieses Vorgehen durchaus nötig sein. Generell wäre eine anwaltschaftliche Haltung aber ungünstig. Job Coaches sollten nicht für eine Seite Partei ergreifen. Um wirksam zu bleiben, schenken Job Coaches beiden Seiten, also Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, gleichermaßen Beachtung und sorgen dafür, dass die jeweiligen Wahrnehmungen und Bedürfnisse sowie allfällige Konflikte besprochen und bearbeitet werden.

Ein guter Job Coach braut Brücken zwischen den Bedürfnissen des Coachee und dem Arbeitgeber, Brücken zwischen allen Beteiligten, sodass alle Bedürfnisse Platz haben.

Zitat einer Klientin

Job Coaches könnten als Brückenbauende oder Übersetzende bezeichnet werden, denn sie übersetzen die Anliegen der Beteiligten in die Sprache des je-

weils anderen. Sie sorgen dafür, dass sich Arbeitnehmende und Arbeitgebende verstehen, Dinge angesprochen werden und Probleme gelöst werden können.

Was fördert die Integration von Mitarbeitenden in ein bestehendes Team?

Die soziale Integration ist ein entscheidender Faktor für die nachhaltige Sicherung der Anstellung. Die Zielgruppe Menschen mit Behinderungen ist sehr heterogen und das Bedürfnis nach sozialer Integration dementsprechend unterschiedlich. Insbesondere bei Anstellungen mit reduziertem, leistungsangepasstem Lohn ist eine adäquate, gemeinsam gestaltete Information über die Person und das Handicap wichtig für die langfristige Integration ins Team. Dabei soll auch über die Besonderheit dieses Arbeitsplatzes, über die spezifischen Aufgaben sowie über die gemeinsame Kommunikation im Team gesprochen werden. Aus unserer Erfahrung reicht es nicht, den Arbeitgebenden anzubieten, dass sie sich bei Fragen an uns wenden können. Unser Ziel ist es, dass wir auch zu den Unternehmen und den Ansprechpersonen im Betrieb ein Vertrauensverhältnis aufbauen, damit sie uns in ihre Überlegungen miteinbeziehen. Für eine nachhaltige, stabile Integration ist es wichtig, dass das Arbeitsverhältnis einer zwischenmenschlichen und betriebswirtschaftlichen Betrachtung standhält.
Tobias Hasler, Job Coach, Profil – Arbeit & Handicap

Für Arbeitgebende oder Ausbildungsbetriebe ist die Rolle eines externen Job Coaches meist erklärungsbedürftig (Doose, 2012, S. 165). Während die Beziehung zwischen Job Coach und Klientin bzw. Klient durch den Auftrag und die Unterstützung definiert ist, ist die Beziehung zwischen Job Coach und arbeitgebender Person zu Beginn noch sehr offen. Diese Art der Zusammenarbeit ist für Arbeitgebende meist neu. Für sie ist es schwierig einzuschätzen, was der Job Coach tut: «Sind Job Coaches Anwälte, welche die Interessen der Beschäftigten wahrnehmen? Sind sie Managementberatende, welche Vorgesetzte coachen? Sind sie Vertretende der Sozialbürokratie, die regulierend in Arbeitsverhältnisse eingreifen oder diese überwachen? Sind sie neutrale Supervisoren, die den Eingliederungsprozess überwachen?» (Rüst & Debrunner, 2005, S. 96).

Diese Fragen sind für die Akteure nicht leicht zu beantworten und machen deutlich, dass zwischen Job Coaches und Vorgesetzten keine klassische Coaching-Beziehung im Sinne einer Beratung zwischen Coach und Klientin bzw. Klient vorausgesetzt werden kann. Ob und wie Unterstützung gefragt ist und geleistet werden kann – und ob gewissermassen überhaupt so etwas wie eine

Coaching-Beziehung zwischen Job Coaches und Vorgesetzten entsteht – ist zu Beginn offen und ergibt sich erst im Verlauf der Zusammenarbeit.

In der Praxis ist es nicht selten, dass arbeitnehmende Personen aus Sorge vor einer Stigmatisierung nicht möchten, dass die arbeitgebende Person von ihrem Job Coach erfährt. Das ist – vor dem Hintergrund des Wertes der Selbstbestimmung – zu akzeptieren, jedoch nicht wünschenswert: In solchen Fällen können Job Coaches gegenüber den Arbeitgebenden nicht in Erscheinung treten und somit auch kaum zur Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden beitragen.

Rüst und Debrunner (2005) differenzieren in Anlehnung an Bronfenbrenner die einzelnen Beziehungen im Dreieck als Mikrosysteme und bezeichnen die Zusammenarbeit aller drei Akteure als Mesosystem (S. 86–87):

- Mikrosystem Job Coach – arbeitnehmende Person
 - Rollen/Beziehung: Beratungsbeziehung zwischen Job Coach und arbeitnehmender Person
 - Thema: Persönliche und arbeitsbezogene Unterstützung der arbeitnehmenden Person
- Mikrosystem Arbeitsplatz: Arbeitnehmende Person – arbeitgebende Person
 - Rollen/Beziehung: Arbeitsbeziehung zwischen arbeitgebender und arbeitnehmender Person
 - Thema: Übertragen bzw. Ausführen von Arbeiten
- Mikrosystem Job Coach – arbeitgebende Person
 - Rollen/Beziehung: (Beziehungs-)Angebot für Support (gegenüber der arbeitgebenden Person)
 - Thema: Unterstützung, Entlastung und Information der arbeitgebenden Person

Neben den beschriebenen Mikrosystemen gilt es, die Zusammenarbeit im Mesosystem – dem Dreieck von Job Coach, arbeitnehmender und arbeitgebender Person – zu gestalten. Die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit wird in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Während die Unterstützung durch Job Coaches bei einigen eher ein offenes Angebot darstellt, sehen andere klare Strukturen für die Begleitung durch Job Coaches vor.

Was hat sich im Umgang mit Krisen und zu deren Verhinderung bewährt?

Je nach Situation am Arbeitsplatz und nach Art der Beeinträchtigung ist das Risiko von Krisen höher oder tiefer. Aus unserer Erfahrung lohnt es sich, zu betrachten, ob und wie Krisen in der Vergangenheit entstanden und bewältigt wurden. Welche unterstützenden Massnahmen waren hilfreich? Was waren die Auslöser? Was die Frühwarnsignale? Wenn sich eine Krise abzeichnet, ist es wichtig, dass wir frühzeitig informiert werden. Gemäss unserer Einschätzung passiert dies in Fällen, in denen eine gute Beziehung zu den Beteiligten besteht, sie uns unterstützend und kompetent wahrnehmen. Es kann auch hilfreich sein, bereits am Anfang einen Krisenplan aufzustellen, im dem geklärt wird, bei welchen Anzeichen welche Schritte durch wen unternommen werden sollen.
Tobias Hasler, Job Coach, Profil – Arbeit & Handicap

Die ASEE betont, dass die Unterstützung am Arbeitsplatz im Rahmen von Supported Employment wenn immer möglich kontinuierlich und langfristig erfolgen sollte (Supported Employment Schweiz, 2012, S. 36). Bedarf, Ziele sowie die Art und Intensität der Zusammenarbeit im Unterstützungsprozess müssen fallbezogen thematisiert werden. Auch die Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kommunikationswege sind zu klären. Folgende Fragen können dabei leitend sein:

Zu den Zielen:

- Was erhofft sich (und befürchtet) der bzw. die Arbeitnehmende, was möchte er bzw. sie erreichen, was sind seine bzw. ihre Ziele (auch Teilziele)?
- Welches sind die Erwartungen der arbeitgebenden Person an die arbeitnehmende Person?
- Gibt es Vorgaben und Erwartungen von Dritten, die zu berücksichtigen sind?
- Wer kann was zur Erreichung der Ziele beitragen (auch Arbeitskolleginnen bzw. -kollegen)?
- Welche Schritte sind angezeigt, um die Ziele erreichen zu können?
- Welche Themen sollten bearbeitet oder beachtet und nicht aus den Augen gelassen werden?
- Was brauchen die arbeitgebende Person, die arbeitnehmende Person, aber auch die Teamkolleginnen und -kollegen (z. B. Informationen, Handlungsspielräume, Entlastung), um die Zielerreichung bestmöglich unterstützen zu können?

Zur Art und Intensität der Zusammenarbeit:

- Wie organisieren/gestalten Job Coach, arbeitgebende Person und arbeitnehmende Person in Zusammenarbeit mit Dritten ihre gemeinsame Zusammenarbeit, damit die neue Anstellung gut funktionieren kann?
- Wann und wie oft sind gemeinsame Austausche bzw. Standortbestimmungen sinnvoll?
- Wer müsste dabei auch noch einbezogen oder zumindest informiert werden?
- Was braucht es ausser diesen Gesprächen?
- Was ist zu tun, wenn es nicht gut läuft oder wenn es Krisen gibt?

Zu den Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kommunikationswegen:

- Welche Erwartungen haben die Beteiligten an die Zusammenarbeit?
- Welche Aufgaben bringen die Zusammenarbeit und die unterschiedlichen Rollen mit sich (Arbeitgebende müssen allenfalls beispielsweise eine Leistungsbeurteilung zuhanden der IV abgeben)?
- Wer ist für welche Aufgaben und Themen verantwortlich?
- Wie wird sichergestellt, dass die nötigen Informationen fließen?

Die nachfolgende Übersicht zeigt die relevanten Aufgaben im Prozess der Unterstützung am Arbeitsplatz als Gesamtes und ordnet sie den Systemen der Zusammenarbeit nach Rüst und Debrunner (2005) zu:

<p>Mesosystem Job Coach – arbeitnehmende Person – arbeitgebende Person</p>	<p>Einarbeitung und Arbeitsausführung unterstützen</p> <p>Die Unterstützung in der Arbeitsausführung und das Training von beruflichen Fertigkeiten (z. B. das Üben von Kundengesprächen) entsprechen dem ursprünglichen Fokus der Unterstützung am Arbeitsplatz (vgl. oben). Je nach Anwendungsfeldern und Zielgruppen ist diese Form der Unterstützung mehr oder weniger wichtig.</p>
	<p>Ziele setzen, überprüfen und anpassen</p> <p>Neben der Erarbeitung von Zielen (vgl. oben) sind diese laufend zu überprüfen und anzupassen. Ziele sind als dynamisch und in Wechselwirkung mit den Erfahrungen der arbeitnehmenden Person zu verstehen.</p>
	<p>Veränderungsmöglichkeiten und -spielräume identifizieren</p> <p>Aufgrund der Erfahrungen am Arbeitsplatz können Job Coaches gemeinsam mit Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden Veränderungsspielräume ausloten und mögliche Anpassungen oder Unterstützungen besprechen, sodass die Fähigkeiten der Arbeitnehmenden mit den Anforderungen der Arbeitgebenden möglichst gut übereinstimmen. Dazu braucht es tragfähige Lösungen, die für den Betrieb und allfällige Teamkolleginnen und -kollegen machbar und nicht nachteilig sind.</p>
	<p>Feedbacks und Anerkennung ermöglichen</p> <p>Feedbacks sind ein zentrales Instrument im Unterstützungsprozess. Anhand von Rückmeldungen können sich die Beteiligten ein Bild zum Verlauf verschaffen. Arbeitsbezogene Einschätzungen sind die Basis für Standortbestimmungen und Zielüberprüfungen. Zudem geben sie den Beteiligten Sicherheit und vermitteln Anerkennung. Job Coaches sind dabei nicht als Feedbackgebende gefragt. Vielmehr erfragen und fördern sie Feedback zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden.</p>
	<p>«Übersetzen», sensibilisieren, informieren</p> <p>Job Coaches haben eine vermittelnde Funktion zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden (und manchmal auch zu Arbeitskolleginnen und -kollegen der unterstützten Person). Damit Verhaltensweisen der arbeitnehmenden Person sowie Vorgaben der arbeitgebenden Person eingeordnet und verstanden werden können, sind Absprachen und Klärungsprozesse notwendig. Diese werden vom Job Coach unterstützt, der Anliegen so übersetzt, dass sie für das jeweilige Gegenüber verständlich sind.</p>
	<p>Krisen frühzeitig erkennen und bewältigen</p> <p>Mögliche Krisen oder Schwierigkeiten sollten möglichst frühzeitig erkannt und abgefangen werden können. Dafür sollten Job Coaches mit den Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden mögliche Frühwarnzeichen diskutieren und festlegen, was im Falle einer Krise zu tun ist.</p>

Mikrosystem Job Coach – arbeitnehmende Person	<p>Verarbeitung und Reflexion von Situationen am (neuen) Arbeitsplatz ermöglichen</p> <p>Die (Wieder-)Aufnahme der Arbeit ist für die unterstützten Personen mit vielen Eindrücken und Emotionen sowie Ängsten und Unsicherheiten verbunden. Job Coaches sind in dieser Phase wichtige Ansprechpersonen, damit die Arbeitnehmenden ihre Erlebnisse und Befindlichkeiten reflektieren und verarbeiten können.</p>
	<p>Arbeitnehmende unterstützen</p> <p>Im Zusammenhang mit dem beruflichen Einstieg und den damit zusammenhängenden neuen Alltags- und Beziehungssituationen gibt es möglicherweise eine Reihe von Fragen, mit denen arbeitnehmende Personen konfrontiert werden. Job Coaches beraten – in Abgrenzung zu möglichen begleitenden therapeutischen Settings – ihre Klientinnen und Klienten im Umgang mit Herausforderungen sowie bei der Erarbeitung und Entwicklung konkreter Handlungsstrategien.</p>
	<p>Unterstützung in ausserberuflichen Themen leisten</p> <p>Auf die Bedeutung der nicht arbeitsbezogenen Themen und deren Einfluss auf die berufliche Integration wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen. Vor diesem Hintergrund dürfen auch ausserberufliche Themen und allfällige Belastungen nicht aus dem Blick geraten. Bei Bedarf sollten geeignete Unterstützungsmaßnahmen eingeleitet und beispielsweise mit Therapeutinnen oder Therapeuten koordiniert werden.</p>
Mikrosystem Job Coach – arbeitgebende Person	<p>Arbeitgebende entlasten und informieren</p> <p>Neben der angemessenen Information über die Mitarbeitenden und dem Unterstützungsprozess sollten Job Coaches die Arbeitgebenden nach Möglichkeit von administrativen Aufgaben entlasten, die mit dem Supported-Employment-Prozess einhergehen.</p>
	<p>Nach Bedarf: Arbeitgebende beraten</p> <p>Job Coaches stehen – im Sinne der Unterstützung von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden – auch den Vorgesetzten als Coach zur Verfügung. Inwiefern die vorgesetzte Person einen Support benötigt oder nachfragt und entsprechende Beratungsleistungen einfordert, ist im Einzelfall mit den Beteiligten (auch mit der arbeitnehmenden Person) abzusprechen.</p>

<p>Mikrosystem arbeitnehmende Person - arbeitgebende Person</p>	<p>Die Arbeitnehmenden in der Arbeitsausführung unterstützen</p> <p>Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmenden entsprechen im Wesentlichen einer normalen Arbeitsbeziehung zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen. Vorgesetzte sind Vorgesetzte und keine Betreuungspersonen. Unterstützungsleistungen sollten so weit als möglich in die Arbeitsabläufe und in die Zusammenarbeit der Teams integriert werden. Eine Möglichkeit ist, Arbeitskolleginnen und -kollegen als Mentorinnen und Mentoren für die unterstützte Person einzusetzen. Die Ausübung dieser Funktion sollte allerdings freiwillig erfolgen. Generell ist darauf zu achten, dass die Integration der neuen Mitarbeiterin bzw. des neuen Mitarbeiters nicht zu einer dauerhaften Belastung oder Mehrarbeit für die Arbeitskolleginnen und -kollegen führt. Die kollegiale Unterstützung am Arbeitsplatz ist eine wertvolle Ressource, die nicht so weit strapaziert werden darf, dass sich Kolleginnen und Kollegen abwenden. Wenn Unterstützung benötigt wird, die im betrieblichen Alltag – etwa durch das Team – nicht geleistet werden kann, sollte geklärt werden, ob Assistenzleistungen oder ambulante Fachleistungen hinzugezogen werden können.</p>
---	---

Unterstützung während der Ausbildung

Wenn Job Coaches Personen während ihrer Ausbildung begleiten, verändert das die Aufgaben in der Phase «Unterstützung am Arbeitsplatz». Job Coaches begleiten in diesem Fall nicht ein Arbeitsverhältnis (*Supported Employment*), sondern eine Ausbildung (*Supported Education*). Nicht nur die Arbeit im Betrieb, sondern auch die schulische Bildung sind Teil der Unterstützungsarbeit. Je nach Bedarf unterstützen Job Coaches die Lernenden auch beim schulischen Lernen oder ziehen Lerncoaches hinzu. Dazu gehört auch die Gestaltung der Zusammenarbeit mit Lehrbetrieb, Berufsschule und auszubildender Person. Im Rahmen von praktischen Ausbildungen (PrA) sind Job Coaches manchmal auch mit berufsschulischen Aufgaben betraut. Der Prozess und die Zusammenarbeit verändern sich in diesen Fällen dahingehend, dass Job Coaches auch die Rolle von Lehrpersonen einnehmen. Die Zielgruppe von *Supported Education* sind meist Jugendliche oder junge Erwachsene, sodass neben dem Aspekt der schulischen Bildung auch jugendspezifische Themen und entwicklungspsychologische Aspekte zu berücksichtigen sind.

Teil III: Arbeitsrechtliche Fragen rund um Supported Employment

von Peter Mösch Payot

Die Vermittlung von Personen in den allgemeinen Arbeitsmarkt bringt eine Reihe von arbeitsrechtlichen Fragen mit sich. Im Folgenden wird vor allem die Frage behandelt, wann eine Beschäftigung als Arbeitsvertrag zu qualifizieren ist. Dabei werden insbesondere die Kriterien für das Vorliegen eines Arbeitsvertrags sowie besondere Formen wie der Personalverleih und deren rechtliche Folgen dargestellt (Kapitel 6). Anschliessend werden die zentralen Sozialschutzbestimmungen erläutert, die im Falle eines Arbeitsvertrags gelten (Kapitel 7). In diesem Zusammenhang wird auch auf vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten hingewiesen, die – je nach Einzelfall – dazu beitragen können, im Rahmen von Supported Employment Beschäftigungsverhältnisse zu ermöglichen.

Der Vollständigkeit halber sei darauf verwiesen, dass darüber hinaus häufig weitere Rechtsfragen auftreten, die in diesem kurzen Abriss nur angedeutet werden können und oft nur aufgrund einer Analyse des konkreten Einzelfalls beantwortbar sind:

- Rechtsfragen im Rechtsverhältnis zwischen Zuweisenden/Finanzierenden und Einsatzbetrieben/Arbeitgebenden, etwa im Zusammenhang mit Melderechten, Meldepflichten und Datenschutz/Informationsaustausch
- Haftpflichtrechtliche Fragen gegenüber den einzugliedernden Beschäftigten und gegenüber Dritten
- Sozialversicherungsrechtliche Fragen, etwa die Frage der Unterstellung der entsprechenden Beschäftigungsverhältnisse unter die einzelnen Pflichtversicherungen (UVG, Pensionskasse usw.)

- Frage der Aufnahme in überobligatorische Versicherungen (insbesondere Pensionskasse, eventuell betriebliche Unfallversicherung, allfällige Kollektiv-Krankentaggeldversicherung)
- Fragen der Anwendung von Gesamtarbeitsverträgen auf Integrationsbeschäftigungsverhältnisse und Arbeitsversuche für den entsprechenden Betrieb und die jeweilige Branche, insbesondere im Zusammenhang mit Mindestlöhnen, Lohnfortzahlung bei Krankheit bzw. Krankentaggeldversicherungsunterstellung und Kündigungsschutzbestimmungen

6 Rechtliche Rahmenbedingungen bei Arbeitsverträgen

6.1 Arbeitsverträge und andere Verträge auf Arbeitsleistung

Bei Arbeitsleistungen bestehen grundsätzlich verschiedene Vertragsarten, die Arbeitsleistungen zum Inhalt haben können und die sich in den Rechtsfolgen unterscheiden. So bestehen unter anderem Verträge mit Selbstständigen (Auftrag, Werkvertrag usw.), Gesellschaftsverträge wie die einfache Gesellschaft oder öffentliche Dienstverhältnisse.³⁹

Von besonderer Bedeutung im Zusammenhang mit Arbeitsvermittlung und Supported Employment ist der *Arbeitsvertrag gemäss Art. 319 ff. OR*. Beim Typus des privatrechtlichen Arbeitsvertrags bestehen dabei besondere Sozialschutzbestimmungen. Soweit eine Anstellung bei der öffentlichen Hand vorliegt (etwa bei einer Gemeinde oder einem Kanton), ist das jeweilige öffentliche Personalrecht anwendbar, das in der Regel vergleichbare oder bessere Sozialschutzbestimmungen vorsieht.

Die Frage, ob ein Arbeitsvertrag vorliegt, ist von zentraler Bedeutung, weil sie darüber entscheidet, ob auf ein Arbeitsverhältnis die zum Teil zwingenden arbeitsvertragsrechtlichen Vorschriften anwendbar sind.⁴⁰ Ob ein Vertrag als Arbeitsvertrag zu qualifizieren ist, richtet sich nicht etwa nach seiner äusse-

39 Vgl. Geiser et al. (2024), S. 67–74.

40 Die Frage der sozialversicherungsrechtlichen oder ausländerrechtlichen Qualifikation der Beschäftigung kann von der vertragsrechtlichen Charakterisierung abweichen. Vgl. dazu Geiser et al. (2024), S. 459–467.

ren Bezeichnung, sondern nach dem tatsächlichen, konkreten Inhalt der Vereinbarung.

Ein Arbeitsvertrag liegt immer dann vor, wenn

- eine *Arbeitsleistung*, also ein planmässiges, körperliches oder geistiges Tätigwerden zur Erreichung eines Arbeitsergebnisses geschuldet ist.
- die Arbeitgeberin zur *Entrichtung eines Lohns* verpflichtet ist. Das heisst, dass es sich nicht um eine Gefälligkeitsarbeit handeln darf. Ein entsprechender Lohn ist gemäss Gesetz auch dann geschuldet, wenn die Arbeitgeberin eine Arbeitsleistung auf Zeit entgegennimmt, deren Erbringung nach den Umständen nur gegen Lohn zu erwarten ist (Art. 320 Abs. 2 OR).⁴¹ Eine Ausnahme besteht nur beim Lehrvertrag. Dieser ist auch ohne Lohnabrede möglich.
- diese Arbeitsleistung unter der Leitung und nach Weisung der Arbeitgeberin erfolgt, also unselbstständig, fremdbestimmt und in persönlicher Abhängigkeit erbracht wird. Man spricht insoweit von einem *Subordinationsverhältnis und der Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation*. Ob eine solche Abhängigkeit vorliegt, richtet sich nach den gesamten konkreten Umständen, insbesondere nach dem Grad der Weisungsgebundenheit, den Verpflichtungen, bestimmte Arbeitszeiten einzuhalten, der Beschäftigungsdauer, der Ausrüstung mit Arbeitsgeräten und der Verpflichtung zur Tätigkeit an bestimmten Orten.
- die Arbeitsleistung als *Dauerschuldverhältnis* auf bestimmte oder unbestimmte Zeit abgemacht wird.⁴² Ein Arbeitsvertrag liegt also auch dann vor, wenn er von vornherein befristet wird.

Ob ein Arbeitsvertrag vorliegt, ist im Einzelfall aufgrund der gesamten Umstände anhand aller dieser Elemente zu beurteilen.⁴³ Höchstens als Indizien, aber nicht als entscheidende Faktoren, spielen hierbei etwa die Bezeichnung der Parteien⁴⁴ oder die Einstufung durch die Sozialversicherungen⁴⁵ eine Rolle. Arbeitsverträge sind auch formlos gültig (Art. 320 Abs. 2 OR), wobei Schriftlichkeit ratsam ist. Bei unbefristeten und für länger als einen Monat vereinbarten Arbeitsverträgen muss die Arbeitgeberin den Arbeitnehmer über die wesentlichen Vertragsinhalte informieren (Art. 330b OR).

41 Dazu besteht eine reiche Gerichtspraxis. Siehe Brühwiler (2014), S. 53.

42 Siehe dazu Geiser et al. (2024), S. 60–61; Streiff et al. (2012), S. 72.

43 So auch Bundesgerichtsentscheid 4C.226/2003 vom 25.2.2004.

44 Vgl. Bundesgerichtsentscheid 4C.39/2005 vom 20.12.2004.

45 Vgl. dazu schon Bundesgerichtsentscheid 2C_714/2010 vom 14.12.2010 E. 3.4.2.

Bei Arbeitseinsätzen im Zusammenhang mit Integration und Supported Employment kann sich vor allem die Frage stellen, ob die Elemente der «Arbeitsleistung, die auf das Erzielen eines Arbeitsergebnisses gerichtet ist» und der «Verpflichtung zur Entrichtung eines Lohns» verwirklicht sind. Dient die Arbeitsleistung etwa einzig der Beschäftigungstherapie und keinem objektiv verwertbaren Arbeitsergebnis, so liegt kein Arbeitsvertrag vor.⁴⁶ Soll ein (vielleicht bescheidenes) verwertbares Ergebnis hervorgebracht werden, ist das Kriterium der Arbeitsleistung erfüllt und es liegt ein Arbeitsvertrag vor. Eine solche Arbeitsleistung kann auch dann vorliegen, wenn das Motiv der Tätigkeit die Abklärung der Leistungsfähigkeit ist. Entscheidend ist einzig, ob die konkrete Tätigkeit auf das Erbringen eines Arbeitsergebnisses gerichtet ist, unabhängig von weiteren Motiven und Zielen der Tätigkeit.⁴⁷

Gleiches gilt für das Entgelt: Ein Lohn, der – zum Beispiel wegen einer als gering eingeschätzten Leistungsfähigkeit – (vorerst) niedrig angesetzt ist, ändert nichts am Charakter des Vertrags als Arbeitsvertrag. Auch die Flexibilität oder Leistungsbezogenheit des Lohns oder gewisser Lohnbestandteile (etwa Akkordlohn u. Ä.) sind nicht ausschlaggebend für die Vertragsqualifikation.

Liegt kein Arbeitsvertrag vor, können die Sozialschutzvorschriften nach Art. 319 ff. OR nicht direkt angewendet werden, sondern es sind die anwendbaren Regeln aufgrund der jeweiligen Interessenlage konkret zu bestimmen. Als primäre Grundlage eines solchen Vertrags gilt dann das Auftragsrecht (Art. 394 Abs. 2 OR), wobei die Bestimmungen des Arbeitsvertragsrechts eventuell analog Anwendung finden können. Entsprechende Konstellationen können etwa beim Arbeitsversuch⁴⁸ oder bei Beschäftigungen vorliegen, die rein auf Abklärung oder Therapie ausgerichtet sind.

6.2 Arbeitsverhältnisse im Zusammenhang mit Supported Employment

Bei einem Teil der Angebote von Supported Employment besteht ein Arbeitsvertrag – mit den oben genannten Spezifika – zwischen einer Arbeitgebenden und einem Arbeitnehmer. Die Aufgabe von Supported Employment kann

46 Vgl. schon Urteil des Arbeitsgerichts Zürich vom 22.3.1988.

47 Zweifelnd Müller (2010), S. 532.

48 Siehe Urteil des Arbeitsgerichts Zürich vom 22.3.1988.

darin liegen, die Arbeitgeberin und den Arbeitnehmer zu begleiten, zu unterstützen und zu beraten. Dies möglicherweise mit dem Ziel, dass der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Ein weiteres Ziel von Supported Employment ist, ein Beschäftigungsverhältnis mit einem solchen Arbeitsvertrag begründen zu können. Im Kontext von Supported Employment spielen darüber hinaus häufig spezielle Arbeitsverträge eine wesentliche Rolle, die im Folgenden erläutert werden.

1) Leiharbeitsverhältnis und Arbeitsvermittlung

Bei auf Integration ausgerichteten Arbeitsverhältnissen bestehen zum Teil Formen geteilter Arbeitgeberschaft. Namentlich ist dies der Fall beim *Personalverleih*, wobei die Personalverleiherin gegenüber dem Arbeitnehmer einen Anspruch auf Arbeitsleistung hat und dieser dafür synallagmatisch ein Entgelt für die Arbeitsleistung (Lohn) verlangen kann. Die Arbeitsleistung wird aber tatsächlich in einem Einsatzbetrieb erbracht, der gestützt auf den Leihvertrag einen Anspruch gegenüber der Personalverleiherin hat. Das Weisungsrecht wird dabei vom Einsatzbetrieb stellvertretend gegenüber dem Arbeitnehmer ausgeübt. Auch ein solcher Vertrag des Arbeitnehmers mit einer Personalverleiherin ist ein Arbeitsvertrag, mit der Besonderheit, dass die Arbeitgeberin die vertragliche Berechtigung erhält, den Arbeitnehmer bei einem Dritten einzusetzen und mit der Folge, dass besondere Schutzregeln des Arbeitsvermittlungsgesetzes zu beachten sind:⁴⁹ Für den Personalverleihvertrag bestehen Bewilligungspflichten, der Leiharbeitsvertrag ist schriftlich abzuschliessen und hat die wesentlichen Vertragsinhalte zu beachten; auch bestehen Mindestleihfristen oder das Verbot der Erschwerung des Übertritts des Arbeitnehmers in einen Arbeitsvertrag mit dem Einsatzbetrieb. Insbesondere müssen überdies bei allgemein verbindlich erklärten Gesamtarbeitsverträgen in der Branche des Einsatzbetriebs dessen Bedingungen auch im Leiharbeitsvertrag eingehalten werden.⁵⁰

49 Vgl. zum Ganzen Geiser et al. (2024), S. 92–98; Streiff et al. (2012), S. 119–120.

50 Vgl. Art. 12 ff. AVG (Arbeitsvermittlungsgesetz, SR 823.11) und Art. 1 und Art. 26 ff. AVV (Arbeitsvermittlungsverordnung, SR 823.111).

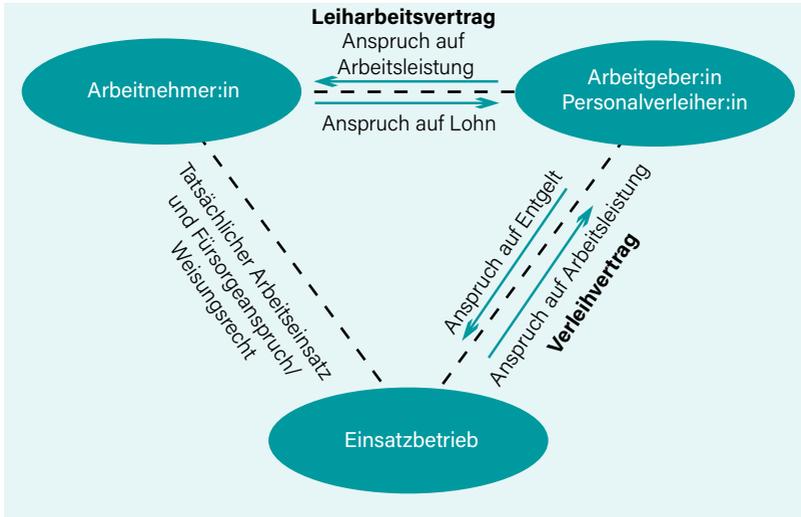


Abbildung 7: Rechtsverhältnisse bei der Arbeitsvermittlung

Ein solcher Leiharbeitsvertrag liegt etwa vor, wenn eine privatrechtliche Stiftung als Trägerin eines Beschäftigungsprogramms Erwerbslose an Drittfirmen ausleiht, damit diese dort Arbeitserfahrung sammeln können.⁵¹

Von diesen Personalverleihverträgen sind Verhältnisse abzugrenzen, bei denen eine Fachstelle als *Arbeitsvermittlerin* involviert⁵² ist und somit der eigentliche Arbeitsvertrag direkt zwischen Einsatzbetrieb und Arbeitnehmer abgeschlossen wird. Dies ist etwa der Fall bei Umschulungen, die über eine Verfügung der Invalidenversicherung (IV) initiiert werden.⁵³ Insofern entsteht ein Arbeitsverhältnis zwischen Umschulungsbetrieb als Arbeitgeberin und dem Arbeitnehmer als versicherte Person, mit den entsprechenden arbeitsvertraglichen Pflichten. Die/der Betroffene hat selbstverständlich auch Verpflichtungen gegenüber der IV als Vermittlerin – jedoch nicht in seiner Eigenschaft als Arbeitnehmer, sondern als versicherte Person im Rahmen des gesetzlichen sozialversicherungsrechtlichen Grundverhältnisses.⁵⁴

51 Vgl. Arbeitsgericht Zürich in ZR (Blätter für Zürcherische Rechtsprechung) 2000 NR. 99.

52 Auch insoweit bestehen Schutzvorschriften und Bewilligungspflichten, vgl. Art. 1 ff. AVG (Arbeitsvermittlungsgesetz, SR 823.11).

53 Vgl. Art. 17 Abs. 1 IVG. Siehe dazu BJM (Basler Juristische Mitteilungen) 2001, S. 51.

54 Vgl. hinsichtlich der Schadenminderungs- und Eingliederungspflicht generell Art. 21 ATSG (Bundesgesetz über den Allgemeinen Teil der Sozialversicherungen) und im Bereich der IV insbesondere Art. 7, Art. 7a und Art. 7b IVG.

2) Arbeit auf Probe

In der Praxis kommen Beschäftigungen vor, bei denen eine Arbeitgeberin einen Stellenbewerber unentgeltlich für kurze Zeit, zum Beispiel einige Tage, versuchsshalber arbeiten lässt, um so seine Eignung für die Stelle zu prüfen. Solches «entschädigungsloses Probearbeiten» kann zulässig sein und führt nicht zwingend zum Abschluss eines Arbeitsvertrags, soweit nach Treu und Glauben keine Entgeltlichkeit erwartet werden kann und wenn die Tätigkeit nicht primär auf das Erzielen eines Arbeitsergebnisses gerichtet ist.

Dafür bestehen aber enge Grenzen von Treu und Glauben und des Verbots der Übervorteilung (Art. 21 OR): So ist Entschädigungslosigkeit nur denkbar, wenn diese explizit im Voraus vereinbart wurde.⁵⁵ Hinzu kommt: Wenn die Tätigkeit in Inhalt, Umfang oder Intensität erheblich ist, ist in solchen Fällen von einem Arbeitsvertrag auszugehen. Die geleistete Arbeitszeit ist auf die Probezeit anzurechnen, und es ist insbesondere ein Lohn geschuldet, der sich nach dem Üblichen zu richten hat (Art. 320 Abs. 2 OR).⁵⁶

3) Arbeitsversuch nach Art. 18a IVG

Besondere Fragen der Qualifikation des Rechtsverhältnisses stellen sich beim mit der 6. IV-Revision per 1. Januar 2012 eingeführten Instrument des *Arbeitsversuchs*.⁵⁷ Dabei sieht das IVG vor, dass die IV einer versicherten Person versuchsweise einen Arbeitsplatz für längstens 180 Tage zuweisen kann, um die tatsächliche Leistungsfähigkeit im Arbeitsmarkt abzuklären. Der Arbeitsversuch kann vorzeitig beendet werden, wenn das vereinbarte Ziel erreicht wurde, sich eine geeignetere Integrationsmassnahme aufdrängt oder wenn die Weiterführung der Massnahme aus medizinischen oder anderen wesentlichen Gründen nicht zielführend ist.⁵⁸ Während des Arbeitsversuchs erhält die versicherte Person ein Taggeld bzw. wird die Rente weiterbezahlt, wenn eine rentenbeziehende Person so wiedereingegliedert werden soll. Gleichzeitig werden aber eine Reihe von Rechtsfolgen aus dem Arbeitsvertragsrecht für anwendbar erklärt, so unter anderem die Sorgfalts- und Treuepflichten, die Regeln der Überstundenarbeit, die Haftungsbestimmungen, der Persönlichkeitsschutz und die Regeln zu Ferien und Freizeit (Art. 18a Abs. 3 IVG).

55 Ebenso Streiff et al. (2012), S. 74–76.

56 Ähnlich Streiff et al. (2012), S. 74–76.; siehe dazu auch schon Entscheid des Kantonsgerichts St. Gallen in JAR (Jahrbuch des Schweizerischen Arbeitsrechts) 2008, S. 460–464.

57 Vgl. Art. 18a IVG.

58 Art. 6^{bis} IVV.

Der Arbeitsversuch ist eine neue, eigenständige Form eines Vertragsverhältnisses und nicht etwa eine Form des Personalverleihs: Zwar erfolgt die Bezahlung des Entgelts hier wie dort über die IV; alle anderen Verpflichtungen und Berechtigungen gelten aber beim Arbeitsversuch – anders als beim Personalverleih – zwischen Einsatzbetrieb und versicherter Person.⁵⁹

Das IVG hält in Art. 18a explizit fest, dass während des Arbeitsversuchs *kein* Arbeitsverhältnis nach OR entsteht. Damit soll insbesondere vermieden werden, dass während des Arbeitsversuchs die besonderen OR-Sozialschutzvorschriften des Kündigungsschutzes und der Lohnfortzahlung bei Krankheit Anwendung finden, was – so wird angenommen – die Bereitschaft der Einsatzbetriebe, einen solchen Arbeitsversuch zu wagen, schmälern könnte.⁶⁰ Meines Erachtens ist die Frage, ob bei einem Arbeitsversuch zwischen dem Einsatzbetrieb und der betroffenen Person ein Arbeitsvertrag entsteht, nicht nach IVG, sondern nach den genannten Regeln von Art. 319 OR zu bestimmen, also nach einer Gesamtbetrachtung der konkreten Verhältnisse mit Blick auf die vier Elemente Arbeitsleistung, Entrichtung eines Lohns, Subordination und Dauerschuldverhältnis: Art. 18a Abs. 1 IVG schliesst in diesem Sinne die Entstehung eines Arbeitsvertrags nur dann aus, wenn die Abklärung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit eindeutig im Vordergrund steht und nicht die faktische Arbeitsleistung während des Arbeitsversuchs.

In diesen Fällen liegt ein arbeitsvertragsähnlicher Innominatskontrakt vor mit der Besonderheit, dass für die erwartete Arbeitsleistung kein Lohn geschuldet, sondern ein Taggeld der IV gewährt wird.⁶¹ Selbstverständlich können in einem solchen Fall die Verpflichtungen der Arbeitgeberin zur Lohnfortzahlung oder zum Unfallversicherungsschutz insoweit reduziert werden, als diese Leistungen durch die IV abgedeckt sind.⁶²

4) Lehrvertrag/Ausbildungsvertrag

Ein Lehrvertrag ist ein besonderer Arbeitsvertrag, in dem sich die Arbeitgeberin verpflichtet, die lernende Person für eine bestimmte Berufstätigkeit fachge-

59 So auch Müller (2010), S. 535.

60 Botschaft zur Änderung des Bundesgesetzes über die Invalidenversicherung (6. IV-Revision, erstes Massnahmenpaket) vom 24. Februar 2010, S. 1890.

61 Siehe auch Müller (2010), S. 530. Dessen Ausführungen beziehen sich auf einen Vorentwurf zum heutigen Art. 18a IVG.

62 Vgl. Bundesgerichtsentscheid 8C_302/2017 vom 18. August 2017; Art. 1a Abs. 1 lit.c AVIG.

mässig auszubilden, und die lernende Person im Gegenzug Arbeit im Dienst der Arbeitgeberin leistet (Art. 344ff. OR).

Der massgebliche Vertragsinhalt ist hier also die Ausbildung und nicht die entgeltliche Arbeitsleistung.⁶³ Die Arbeit ist das Mittel und nicht der Zweck. Ein Lohn ist bei einem Lehrvertrag zwar üblich, aber nicht begriffswesentlich.⁶⁴

Arbeitgeberinnen bedürfen für die Bildung in beruflicher Praxis einer besonderen kantonalen Bewilligung,⁶⁵ wobei besondere Fachkräfte als Berufsbildner:innen einzusetzen sind.⁶⁶

Solche Lehrverträge bedürfen der Schriftform. Zudem gelten Sonderregeln für die Probezeit, die zwischen einem und drei Monaten betragen kann bzw. ausnahmsweise durch Abrede und bei Zustimmung der kantonalen Behörde auf sechs Monate verlängerbar ist. Verboten sind Normen, die die lernende Person in ihrer freien Berufswahl nach Abschluss der Lehre beeinträchtigen.⁶⁷

Vom Lehrvertrag abzugrenzen sind Praktika, da hier das Erfordernis einer fachgemässen Bildung und der Vermittlung einer systematischen und umfassenden – vor allem theoretischen – Bildung wegfällt. Bei diesen Verträgen liegt ein normaler Arbeitsvertrag im Sinne von Art. 319 OR vor, beziehungsweise ein arbeitsvertragsähnliches Verhältnis. Namentlich bei explizit vereinbarter Unentgeltlichkeit von Praktika werden arbeitsrechtliche Regelungen analog angewendet. Zu beachten ist auch Art. 320 Abs. 2 OR: Wenn faktisch die Arbeitsleistung «wie bei einem Arbeitsvertrag» im Rahmen des Praktikums erbracht wird, besteht auch ein Arbeitsvertrag und ein entsprechender Lohnanspruch.

Lehrverträge spielen bei IV-Massnahmen für Jugendliche eine grosse Rolle: So wird insbesondere bei der IV-Massnahme der erstmaligen beruflichen Ausbildung im Sinne von Art. 16 IVG, zum Teil aber auch bei der Umschulung nach Art. 17 IVG, ein Lehrvertrag begründet, bei dem der Lohn ganz oder teilweise durch ein Taggeld mitfinanziert werden kann.⁶⁸

63 BGE 132 III 753.

64 Streiff et al. (2012), S. 1317–1318 und S. 1339–1340.

65 Vgl. dazu Art. 20 BBG (Berufsbildungsgesetz, SR 412.10).

66 Art. 45 BBG (Berufsbildungsgesetz, SR 412.10) und Art. 40 ff. BBV (Berufsbildungsverordnung, SR 412 101).

67 Vgl. Art. 344a OR.

68 Vgl. dazu vertiefend zu Voraussetzungen und Inhalt der genannten Massnahmen zur erstmaligen beruflichen Ausbildung Kreisschreiben über berufliche Eingliederungsmassnahmen (KSBEM; Stand 1.1.2025), Rz. 1301 ff. und Ziff. 14.2.

7 Arbeitsvertragsrechtliche Sozialschutzbestimmungen und Gestaltungsmöglichkeiten

Liegt ein Arbeitsvertrag vor, ist eine ganze Reihe von vertraglichen Sozialschutzbestimmungen zu beachten.⁶⁹ Zusätzliche zwingende Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses können sich aus branchen- oder betriebsbezogenen Gesamtarbeitsverträgen ergeben. Überdies sind die öffentlich-rechtlichen Regeln zu beachten, die an Arbeitsverträge oder an die damit verbundene «unselbstständige Erwerbstätigkeit» anknüpfen. Vor allem die dem Gesundheits- und Arbeitnehmerschutz geschuldeten Regeln des Arbeitsgesetzes⁷⁰ und die Vorschriften der Sozialversicherungsunterstellung spielen eine erhebliche Rolle.

Die Sozialversicherungsunterstellung hat einerseits zur Folge, dass entsprechende Beiträge geschuldet sind; gleichzeitig führt sie zu einem entsprechenden Versicherungsschutz. Dies betrifft – insbesondere bezüglich der Unfallversicherung – auch Tätigkeiten, die nur arbeitsvertragsähnlich sind (etwa, weil kein Lohn gewährt wird), Arbeitsversuche (Art. 18a IVG) oder Praktika.⁷¹

Im Folgenden sollen einige für die Praxis von Supported Employment wesentliche *arbeitsvertragliche Bestimmungen* und Gestaltungsmöglichkeiten dargestellt werden.

69 Wird der Arbeitsvertrag mit einer Gemeinde, einem Kanton oder einer anderen dem öffentlichen Personalrecht unterstehenden Institution abgeschlossen, ist insoweit primär das öffentliche Personalrecht zu beachten.

70 Vgl. das Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz, SR 822.11).

71 Vgl. Art.1a. Abs.1lit. a und c UVG.

7.1 Probezeit (Art. 335b OR)

Der erste Monat eines unbefristeten Arbeitsverhältnisses gilt als Probezeit. Diese Frist kann durch Vertrag, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag verkürzt oder aber höchstens auf drei Monate verlängert werden. Eine solche Verlängerung ist nur im Voraus oder während der Probezeit und nur einmal möglich. Durch Gesetz verlängert sich die laufende Probezeit ausschliesslich bei Krankheit, Unfall oder Übernahme gesetzlicher Pflichten.⁷² Besondere Regeln hinsichtlich der Probezeit gelten beim Lehrvertrag⁷³ und relativ häufig bei öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnissen gemäss öffentlichem Personalrecht. Während der Probezeit kann das Arbeitsverhältnis mit einer Frist von sieben Tagen gekündigt werden; die speziellen Kündigungsschutzvorschriften und Sperrfristen gelten nicht. Überdies ist während der Probezeit bei einer allfälligen unverschuldeten Arbeitsunfähigkeit, etwa infolge Krankheit, keine Lohnfortzahlung geschuldet.⁷⁴

Die Probezeit ist von ihrem Wesen her auf unbefristete Vertragsverhältnisse zugeschnitten. Nur in diesem Fall rechtfertigt sich eine zwingende «Probephase» des Kennenlernens, die unabhängig von einer spezifischen Vereinbarung gilt und während der eine Aufhebung des Vertrags erleichtert möglich ist. Bei befristeten Arbeitsverhältnissen gilt deshalb eine Probezeit nur, wenn diese spezifisch vertraglich vereinbart wird.⁷⁵ In diesem Zusammenhang ist auch ein Arbeitsverhältnis zu Probezwecken zulässig,⁷⁶ also eine explizite Bezweckung des Arbeitsvertrags als Probelauf mit einer entsprechenden Befristung. Ein solches Arbeitsverhältnis endet automatisch mit Fristablauf.⁷⁷

Damit eröffnet sich eine Gestaltungsmöglichkeit für Fälle, in denen – wie häufig im Kontext von Supported Employment – für die Vertragsparteien noch nicht klar ist, ob ein festes, längeres Arbeitsverhältnis eingegangen werden soll: Ma-

72 Art. 335b Abs. 3 OR.

73 Art. 344a OR.

74 Art. 335b OR. Dazu Streiff et al. (2012), S. 927–928.

75 Streiff et al. (2012), S. 926–936.; differenzierend je nach Dauer des befristeten Arbeitsverhältnisses Geiser et al. (2024), S. 138–140.

76 Siehe Bundesgerichtsurteil vom 15.3.1995 JAR 1996, 106; Streiff et al. (2012), S. 930.

77 Vereinzelt wird in der Lehre vertreten, dass in solchen Probearbeitsverhältnissen und bei Arbeitsversuchen die besonders erleichterte Kündigungsmöglichkeit auch über die Probezeit von drei Monaten hinaus gelten müsse. Das ist abzulehnen, weil damit der Sozialschutz für Arbeitsverträge über Gebühr durchbrochen würde und weil das Arbeitsvertragsrecht auch sonst genügend Flexibilität vorsieht. Für eine strenge Handhabung der Probezeitregel vgl. auch BGE 109 II 449 sowie Streiff et al., (2012), S. 930; anders aber Müller (2010), S. 538–539.

ximale Flexibilität erhält man, wenn ein Vertrag befristet ist, mit einer expliziten Probezeit von drei Monaten kombiniert wird und zudem eine Kündigungsmöglichkeit vereinbart wird.

7.2 Lohnzahlung

Die Bestimmung des Lohns obliegt im Grundsatz den Vertragspartnern des Arbeitsvertrags. Das Schweizer Arbeitsrecht kennt keine generellen staatlichen Mindestlöhne. Allerdings können je nach Arbeitsverhältnis für die Lohnhöhe Rahmenbedingungen bestehen, die zu beachten sind. Mit Blick auf Arbeitsverhältnisse im Kontext von Supported Employment sind diese besonders bedeutsam, wenn beispielsweise ein Lohn festgelegt werden soll, der der gesundheitsbedingt eingeschränkten Arbeitsleistung der Arbeitnehmerin entspricht (sogenannte Arbeitsleistung). Dies ist etwa der Fall, wenn trotz zeitlich voller Arbeitstätigkeit leistungsbedingt nur ein beschränkter Lohn ausgerichtet werden soll.

Was sind diese Rahmenbedingungen? In vielen Branchen bestehen Gesamtarbeitsverträge, die teilweise Vorgaben für Löhne oder Lohnbänder kennen. Ob und unter welchen Voraussetzungen im Kontext von Supported Employment Leistungslöhne vereinbart werden können, die die GAV-Löhne unterschreiten, muss für jeden GAV einzeln abgeklärt werden. Zum Teil ist diese Möglichkeit explizit vorgesehen.⁷⁸ In gewissen Fällen sind spezifische oder generelle Bewilligungen bei den Durchführungsstellen der GAV, den paritätischen Kommissionen, zu beantragen. Im Bereich der Anstellungen bei der öffentlichen Hand werden Löhne häufig in öffentlich-rechtlichen Personalgesetzen festgelegt.

Vorgaben zur Lohnhöhe bestehen auch bei Arbeitsverhältnissen, für die Normalarbeitsverträge zwingende Mindestlöhne vorsehen, insbesondere im Bereich der Hauswirtschaft.⁷⁹ Ebenso kennen bestimmte Kantone, etwa Basel-Stadt, öffentlich-rechtliche kantonale Mindestlohnvorschriften für private Arbeitsverhältnisse in Branchen ohne Gesamtarbeitsverträge. In solchen Fäl-

78 Vgl. etwa Art. 10 Abs. 2 des Landes-Gesamtarbeitsvertrag (L-GAV) des Gastgewerbes (3. Auflage 2024), der für den Bereich des Gastgewerbes generell ein Unterschreiten der vorgesehenen Mindestlöhne erlaubt für vermindert leistungsfähige Mitarbeitende aus staatlichen oder staatlich bewilligten Wiedereingliederungs- oder Förderungsprogrammen.

79 Vgl. Verordnung über den Normalarbeitsvertrag für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Hauswirtschaft (NAV Hauswirtschaft), SR 221.215.329.4.

len müssen die bestehenden Normen geprüft und ausgelegt werden, namentlich mit Blick auf den Geltungsbereich und auf die Zulässigkeit von Abweichungen. Dies gilt etwa für Arbeitsverhältnisse, für die leistungsbedingt tiefere Löhne vorgesehen sein sollen.

7.3 Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (Art. 324a und b OR)

Bei einem Arbeitsverhältnis besteht für die Arbeitgeberin eine Pflicht zur Lohnfortzahlung während einer bestimmten Dauer bei unverschuldeter Arbeitsunfähigkeit aus persönlichen Gründen, insbesondere wegen Krankheit oder Unfall. Im ersten Dienstjahr beträgt diese Dauer drei Wochen; danach verlängert sie sich auf eine angemessen längere Zeit, die in der Praxis meist anhand arbeitsgerichtlicher Skalen bemessen wird. Abweichende Regelungen sind durch schriftliche Abrede, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag zwar möglich, sie müssen aber für die Arbeitnehmenden mindestens gleichwertig sein.⁸⁰

Dieser Anspruch besteht allerdings erst, wenn das Arbeitsverhältnis bereits mehr als drei Monate gedauert hat oder für mehr als drei Monate eingegangen wurde. Die Lohnfortzahlungspflicht besteht also von Anfang an, wenn bei befristeten Verträgen eine Dauer von mehr als drei Monaten ohne vorherige Beendigungsmöglichkeit vereinbart wurde oder wenn unbefristete Verträge erst nach Ablauf von drei Monaten beendet werden können. Die Lohnfortzahlungspflicht beginnt dagegen erst am ersten Tag des vierten Anstellungsmonats in zwei Fällen: erstens bei befristeten Verträgen mit einer Dauer von unter drei Monaten oder in Kombination mit einer Probezeit, und zweitens bei unbefristeten Verträgen mit einer Probezeit, die vor Ablauf der drei Monate endet.⁸¹

Es besteht also eine Flexibilität für Beschäftigungsverhältnisse im Kontext von Supported Employment für die Einstiegsphase in den allgemeinen Arbeitsmarkt oder für «Probearbeitsverhältnisse»: Es ist möglich, ein befristetes

80 Geiser et al. (2024), S. 204–221; Streiff et al. (2012), S. 402–473. Dabei geht es vor allem um die Krankentaggeldversicherung, die häufig als Kollektivversicherung für die Arbeitnehmenden abgeschlossen wird. Sie ist obligatorisch, wenn spezifische Gesamtarbeitsvertragsbestimmungen bestehen, oder wenn dies in Arbeitsverträgen vorgesehen ist; ansonsten ist sie fakultativ.

81 So die herrschende Meinung und das Bundesgericht. Vgl. BGE 131 III 623; Streiff et al. (2012), S. 403–405 m.w.H.; Geiser et al. (2024), S. 208.

Arbeitsverhältnis zur Probe auf drei Monate abzuschliessen und so vorläufig einen Lohnfortzahlungsanspruch auszuschliessen.

7.4 Fürsorgepflicht und Persönlichkeitsschutz

Der Arbeitgeber hat im Arbeitsverhältnis die Persönlichkeit der Arbeitnehmerin zu schützen. Dazu gehört, auf deren Gesundheit gebührend Rücksicht zu nehmen und ihre Integrität zu schützen.⁸² Daraus leitet sich die sogenannte Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ab. Dabei sind Massnahmen vorzusehen, die – so Art. 328 Abs. 2 OR – nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebs bzw. Haushalts angemessen sind. Die Grenze ist die Zumutbarkeit für den Arbeitgeber.

Daraus ergeben sich für den Arbeitgeber Verpflichtungen, Schutzmassnahmen vorzusehen, etwa im Bereich der Arbeitsorganisation, der Instruktion und der Leitung. Darüber hinaus sind Mitarbeitende vor psychischen Belastungen wie Stress, Überlastungen, Überforderungen oder Mobbing geeignet zu schützen.⁸³ Der Arbeitgeber hat insoweit auch vor Verhaltensweisen zu schützen, bei denen Menschen mit Behinderungen verletzt, abgewertet oder ausgegrenzt werden.⁸⁴ Mit Blick auf Integrationsarbeitsverhältnisse erfordern diese Aspekte im Bereich von Supported Employment besondere Beachtung. Mit der Einführung und der adäquaten, konzeptgestützten Ausgestaltung des Supports können Arbeitgebende nachweisen, dass sie ihren Pflichten nachkommen. Supported Employment ist in diesem Sinne bei einem bestehenden Arbeitsverhältnis Teil des arbeitgeberseitigen Persönlichkeitsschutzes für die Mitarbeitenden.

82 Art. 328 OR.

83 Streiff et al. (2012), S. 508–574; Geiser et al. (2024), S. 222–227.

84 Das gilt gemäss Art. 328 Abs. 2 OR für alle privatrechtlichen Arbeitsverhältnisse. Für den Personalverleih und die Arbeitsvermittlung kann die entsprechende Pflicht überdies aus Art. 6 des BehiG, für Anstellungen beim Bund aus Art. 3 lit. g BehiG (Behindertengleichstellungsgesetz, SR 151.3) abgeleitet werden.

7.5 Arbeitsvertraglicher Kündigungsschutz

Ein Arbeitsverhältnis kann im ersten Dienstjahr nach Ablauf der vereinbarten Probezeit mit einer Frist von einem Monat ordentlich gekündigt werden, im zweiten bis zum neunten Dienstjahr mit einer Frist von zwei Monaten. Danach beträgt die Frist drei Monate (Art. 335c Abs. 1 OR). Diese Frist kann durch schriftliche Abrede, Normalarbeitsvertrag oder Gesamtarbeitsvertrag (GAV) abgeändert werden. Allerdings ist eine Herabsetzung der Frist auf unter einen Monat durch GAV nur für das erste Dienstjahr möglich.

Der *zeitliche Kündigungsschutz* verbietet nach Ablauf der Probezeit als Ausdruck der Fürsorgepflicht die Kündigung während bestimmter Perioden (Dienstleistung in Militär, Zivildienst und Ähnlichem, bei Krankheit oder Unfall, Schwangerschaft, Elternschaft und Geburt sowie Betreuungsurlaub).⁸⁵ Im Kontext von Supported Employment ist insbesondere die Sperrfrist bei der Kündigung von Bedeutung, wenn die Arbeitnehmerin ohne eigenes Verschulden wegen Krankheit oder Unfall ganz oder teilweise an der Arbeitsleistung gehindert wird. Im ersten Dienstjahr (nach Ablauf der Probezeit!) beträgt diese Sperrfrist 30 Tage, im zweiten bis zum fünften Dienstjahr 90 Tage und ab dem sechsten Dienstjahr 180 Tage. Eine Kündigung, die während dieser Sperrfristen ausgesprochen wird, ist nichtig. Läuft die Kündigungsfrist bereits zufolge einer ordentlichen Kündigung und tritt dann ein Grund für eine Sperrfrist ein, wird die entsprechende Kündigungsfrist unterbrochen.⁸⁶

Der wesentliche Grund für die Sperrfrist liegt darin, dass für Arbeitnehmende während einer durch Krankheit oder Unfall bedingten Arbeitsunfähigkeit praktisch kaum eine Chance besteht, eine neue Anstellung zu finden. Das bedeutet auch, dass gesundheitliche Störungen eine Sperrfrist auslösen können, die diesen Effekt verursachen oder zumindest begünstigen.⁸⁷ Dabei ist unerheblich, ob die Arbeitnehmerin von der Krankheit weiss, beziehungsweise, ob der Arbeitgeber darüber informiert wurde.⁸⁸ Auch wird die Sperrfrist bereits dann ausgelöst, wenn die Arbeitsfähigkeit nur teilweise beschränkt ist.⁸⁹ Keine Kündigungssperrfrist soll gemäss Bundesgericht bestehen, wenn die Arbeitsunfähigkeit nur arbeitsplatzbezogen ist, etwa durch Mobbing, und dadurch die

85 Art. 336c OR.

86 Streiff et al. (2012), S. 1067–1094; Geiser et al. (2024), S. 297–302.

87 BGE 128 III 41, E. 2c; siehe auch Pärli & Petrik (2024), S. 201–203.

88 BGE 128 III 212.

89 Streiff et al. (2012), S. 1083.

Möglichkeit einer Anstellung an einem anderen Arbeitsplatz kaum beeinträchtigt wird. Dies gilt aber grundsätzlich nicht, wenn die gesundheitlichen Folgen einen erheblichen Einfluss auf die Ausübung der Arbeit an einem anderen Ort haben können.⁹⁰

Die Sperrfristen gemäss Art. 336c OR gelten auch bei Personalverleiharbeitsverträgen. Dies kann den Arbeitgeber als Personalverleiher einem gewissen Risiko aussetzen, wenn der Einsatzbetrieb den Einsatz beendet.⁹¹

Es ist zudem zu beachten, dass die Frage der Sperrfrist primär die Dauer des Arbeitsverhältnisses betrifft, und nicht die Frage, ob trotz Arbeitsverhinderung weiterhin eine Lohnfortzahlung geschuldet ist. Für Letzteres sind die bereits dargestellten Regeln zur Lohnfortzahlung bei Krankheit relevant.⁹²

Darüber hinaus gilt der Schutz vor *missbräuchlichen Kündigungen*. Dieser gilt schon während der Probezeit. Im Zusammenhang mit Supported Employment kann sich vor allem die Frage stellen, ob eine Entlassung eventuell als unzulässige Kündigung wegen persönlicher Eigenschaften betrachtet werden kann.⁹³ Entscheidend hierfür ist, ob die Kündigung darauf beruht, dass die Arbeitspflicht nicht oder nur eingeschränkt erfüllt werden kann. Soweit eine Kündigung wegen einer Erkrankung oder Einschränkung erfolgt, die unmittelbar die Erfüllung der Arbeitspflicht beeinträchtigt, ist die Kündigung zulässig und nicht missbräuchlich.⁹⁴

Der Vollständigkeit halber sei hier angeführt, dass eine ausserordentliche, also *fristlose Kündigung* zwar jederzeit – auch während laufender Sperrfristen – den Vertrag auflöst, aber nur zulässig ist, wenn die Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfristen unzumutbar ist. Wurde fristlos entlassen, obwohl das Abwarten der vertraglichen und gesetzlichen Fristen zumutbar gewesen wäre, drohen erhebliche Schadenersatz- und Strafzahlungen. Relevant sind dabei die konkreten Umstände und Gründe für die Entlassung.⁹⁵

90 Vgl. zum Ganzen BGER 1C_595/2023 vom 26. März 2024; dazu Pärli & Kunz (2024).

91 Streiff et al. (2012), S. 1070.

92 Siehe dazu Art. 324a und Art. 324b OR.

93 Art. 336 Abs. 1 lit. a OR. Ähnlich für den Arbeitsversuch Müller (2010), S. 538–539.

94 Streiff et al. (2012), S. 991–1043; Geiser et al. (2024), S. 302–318.

95 Vgl. zur fristlosen Kündigung Art. 337 OR. Dazu Streiff et al. (2012), S. 1097–1134; Geiser et al. (2024), S. 291–296.

8 Fazit und einige weiterführende Gedanken

Im Zusammenhang mit der Konzeptionierung oder der praktischen Durchführung von Supported Employment sind eine Reihe von rechtlichen Fragen zu klären. Die Klärung dient der Vorhersehbarkeit für die Beteiligten, schafft Rechtssicherheit, erhöht in diesem Sinne die Bereitschaft zum Abschluss entsprechender Arbeitsverhältnisse und ebenso die Erfolgchancen für eine konfliktarme und erfolgreiche Integration.

Die genauen Regeln müssen im Einzelfall bestimmt werden, da sie von der Branche, dem Betrieb sowie den konkreten Umständen der Tätigkeit und der Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses abhängen. Im Wesentlichen geht es dabei um sozialversicherungsrechtliche Fragen, um Fragen der Betriebshaftung und entsprechender Versicherungen sowie um die Unterstellung des Arbeitsverhältnisses unter eine Krankentaggeldversicherung oder die berufliche Vorsorge. Ausserdem betrifft es die konkrete Ausgestaltung des Rechtsverhältnisses zum Zuweiser bzw. Finanzierer (z. B. beim Arbeitsversuch nach Art. 18a IVG oder bei Massnahmen, die über die Sozialdienste finanziert werden) und vor allem die arbeitsvertragsrechtlichen Rechte und Pflichten. Insbesondere letztere wurden in diesem Beitrag näher beleuchtet.

Der Umfang und die Art der Rechte und Pflichten im direkten Verhältnis zwischen Betrieb und Arbeitnehmer richten sich primär danach, ob ein Arbeitsverhältnis im Sinne von Art. 319 OR vorliegt. Dies hängt insbesondere davon ab, ob nach den konkreten Verhältnissen faktisch eine Arbeitsleistung, die Arbeitsergebnisse hervorbringt, erwartet wird und geschuldet ist, und ob nach Treu und Glauben ein Lohn erwartet werden darf. Nach der hier vertretenen Ansicht ist das immer dann der Fall, wenn die Arbeitstätigkeit mit Blick auf das Erzielen

von Arbeitsergebnissen für den Betrieb geleistet wird oder wenn dieser Aspekt zumindest eine wesentliche Rolle spielt.

Kein Arbeitsvertrag liegt nur vor, wenn die Arbeit in erheblichem Ausmass nur Mittel zum Therapie- oder Abklärungszweck ist. In letzterem Fall liegt ein Vertrag eigener Art vor, bei dem die Sozialschutzvorschriften des Arbeitsvertragsrechts höchstens analog und punktuell zur Anwendung kommen können. Mit Blick auf das obligationenrechtliche Sozialschutzziel im Arbeitsvertragsrecht sollte aber nicht vorschnell davon ausgegangen werden, dass kein Arbeitsvertrag vorliegt.

Liegt ein Arbeitsvertrag vor, sind bei der Ausgestaltung des Integrationsarbeitsverhältnisses die wesentlichen Schutzbestimmungen grundsätzlich zu beachten. Dazu gehören vor allem der Schutz der Persönlichkeit, die Lohnfortzahlungspflicht bei Krankheit sowie der Kündigungsschutz. Darüber hinaus gelten bei Vorliegen eines Normal- oder Gesamtarbeitsvertrags gegebenenfalls besondere Normen zu Arbeitszeit, Lohn und weiteren Punkten. Vorschriften zu einem Mindestlohn können sich auch aus kantonalen öffentlich-rechtlichen Regeln ergeben. Beim Personalverleihvertrag oder bei der Arbeitsvermittlungstätigkeit sind die Bewilligungsvorschriften des Arbeitsvermittlungsgesetzes sowie die besonderen zwingenden Regeln für die Vertragsgestaltung zu beachten. Beim Lehrvertrag ist zudem der besondere Einbezug der Berufsbildungsämter erforderlich, ebenso gelten spezielle Schutzvorschriften, insbesondere im Hinblick auf die Kündigung.

Dabei bestehen im Arbeitsvertragsrecht erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten für die Vertragspartner, die eine flexible Ausgestaltung der Verhältnisse und – aus Sicht der Arbeitgebenden – eine Minimierung des Kostenrisikos erlauben. Im Besonderen können durch befristete Verträge, die bereits während der Vertragsdauer eine Kündigungsmöglichkeit vorsehen und eine auf drei Monate verlängerte Probezeit enthalten, flexible Probearbeitsverhältnisse geschaffen werden. Für den Arbeitnehmer hat dies allerdings zur Folge, dass sowohl der Kündigungsschutz als auch der Anspruch auf Lohnfortzahlung bei Krankheit reduziert sind oder gar nicht bestehen.

Im Einzelnen bestehen allerdings für Arbeitsversuche, Arbeitstrainings, Praktika, Teillohnarbeitsverhältnisse oder Arbeitsverhältnisse mit besonderem Support relativ viele juristische Unklarheiten. Dies hängt damit zusammen, dass

sich bei diesen Arbeitsverhältnissen unterschiedliche Ziele verbinden oder vermischen können: insbesondere das Erzielen von Arbeitsergebnissen, der Aufbau von Kompetenzen, die Beschäftigung zur Therapie und/oder das Ziel der Abklärung von Arbeitsfähigkeiten. Diese arbeitsvertragsähnlichen Beschäftigungsverhältnisse bieten Chancen zur Integration, bergen aber auch die Gefahr des Missbrauchs.

Insoweit liegt die Interessenlage der Beteiligten ähnlich wie bei einem Lehrvertrag, der privatrechtlich in Art. 344 OR besondere Regelung erfährt, darüber hinaus aber auch öffentlich-rechtlicher Aufsicht untersteht. Für die besonderen Arbeitsverhältnisse rund um Supported Employment wäre deshalb de lege ferenda eine analoge Regelung wie beim Lehrvertrag zu prüfen. Damit wäre die Möglichkeit verbunden, Probezeiten auf bis zu sechs Monate zu verlängern. Gleichzeitig würde eine Begleitung und Aufsicht dieser besonderen Arbeitsverhältnisse unabhängig vom Zuweiser eingerichtet.

Mit einer entsprechenden Neuregelung im OR und eventuell in der Berufsbildungsgesetzgebung könnte sichergestellt werden, dass die Zwecksetzung der Arbeitstätigkeit tatsächlich im Vordergrund steht und sich die Ziele von Abklärung, Training, Probe und Arbeitsleistung besser verwirklichen lassen.

Literaturverzeichnis

- Abraham, M. & Hinz, T. (Hrsg.). (2018). *Arbeitsmarktsoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde* (3. Auflage). Springer VS Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02256-3>
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. DGVT-Verlag (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis).
- AvenirSocial. (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis*. AvenirSocial.
- Baer, N. (2006). *Befragung von kleineren und mittleren Unternehmen im Kanton Baselland zu Hürden, Möglichkeiten und Anreizen der Anstellung von Menschen mit einer Behinderung*.
- Baer, N., Schweighauser, C., Werner, F., Frei, A. & Ettlin, P. (2018). *KMU-Befragung Nordwestschweiz*.
- Bärtsch, B. & Huber, M. (2019). *Job Coaching für Menschen mit psychischer Erkrankung*. Psychiatrie-Verlag.
- Basener, D. (2012). *Ich möchte arbeiten. Das Modell Spagat Vorarlberg*. 53° Nord. *Basler Juristische Mitteilungen [BJM]*. (2001). Basler Juristenverein.
- Becker, D. R. & Drake, R. E. (2003). *A working life for people with severe mental illness*. University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195131215.001.0001>
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K. & Breier, C. (2019). *Erarbeitung einer Wirkungslandkarte zur beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen*. Universität St. Gallen
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K. & Dwertmann, D. J. G. (2013). *Berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderungen. Best Practices aus dem ersten Arbeitsmarkt*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34784-9>
- Bond, G. R., Drake, R. E. & Becker, D. R. (2008). An update on randomized controlled trials of evidence-based supported employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 31 (4), 280–290. <https://doi.org/10.2975/31.4.2008.280.290>

- Brieger, P. & Hoffmann, H. (2012). Was bringt psychisch Kranke nachhaltig in Arbeit? «Supported Employment» vs. «pre-vocational training». *Nervenarzt*, 83, 840–846. <https://doi.org/10.1007/s00115-011-3470-9>
- Bronfenbrenner, U. (1981). *Die Ökologie der menschlichen Entwicklung: Natürliche und geplante Experimente*. Klett-Cotta.
- Brühwiler, J. (2014). *Einzelarbeitsvertrag: Kommentar zu den Art. 319-343 OR* (3., vollständig überarbeitete Auflage). Helbing Lichtenhahn.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2024). *Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand. Ergebnisse aus der schweizerischen Gesundheitsbefragung*.
- Bürgi, C. (2009). *Supported Employment. Berufliche Eingliederung für Menschen mit psychischen Störungen*. Diplomarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Burns, T. & Catty, J. (2008). IPS in Europe: The EQOLISE Trial. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 31 (4), 313–317. <https://doi.org/10.2975/31.4.2008.313.317>
- Burns, T., Catty, J., White, S., Becker, T., Koletsi, M., Fioritti, A., Rössler, W., Tomov, T., Van Buschbach, J., Wiersma, D. & Lauber, C. (2008). The Impact of Supported Employment and Working on Clinical and Social Functioning: Results of an International Study of Individual Placement and Support. *Schizophrenia Bulletin*, 35 (5), 949–958. <https://doi.org/10.1093/schubul/sbn024>
- Cook, J. A., Blyler, C. R., Leff, H. S., McFarlane, W. R., Goldberg, R. W., Gold, P. B., Mueser, K. T., Shafer, M. S., Onken, S. J., Donegan, K., Carey, M. A., Kaufmann, C. & Razzano, L. A. (2008). The Employment Intervention Demonstration Program: Major Findings and Policy Implications. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 31 (4), 291–295. <https://doi.org/10.2975/31.4.2008.291.295>
- Doose, S. (2012). *Unterstützte Beschäftigung: Berufliche Integration auf lange Sicht. Theorie, Methodik und Nachhaltigkeit der Unterstützung von Menschen mit Lernschwierigkeiten im allgemeinen Arbeitsmarkt. Eine Verbleibs- und Verlaufsstudie* (3., aktualisierte und vollständig überarbeitete Auflage). Lebenshilfe-Verlag.
- Doose, S. (2020). *I want my dream. Persönliche Zukunftsplanung* (11., grundlegend überarbeitete und erweiterte Auflage). AG SPAK.
- Dunkel, W. (2011). Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: Die Interaktion mit dem Klienten. In A. Evers, R. G. Heinze & T. Olk (Hrsg.), *Handbuch Soziale Dienste* (S. 187–205). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_9
- Enggruber, R. (2010). Professionelle Grundlagen Sozialer Arbeit für den Arbeitsmarkt. In H. Burghardt & R. Enggruber (Hrsg.), *Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in professioneller Reflexion Sozialer Arbeit* (S. 13–59). Frank & Timme.

- European Commission. (2012). *Supported Employment for people with disabilities in the EU and EFTA-EFTA. Good practices and recommendations in support of a flexicurity approach*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2838/81393>
- European Union of Supported Employment (2007). *Informationsbroschüre und Qualitätsstandards*.
- Flügel, M. (2009). Strukturelle Arbeitslosigkeit. Eine grundsätzliche Herausforderung für den Sozialstaat Schweiz. In Caritas Schweiz (Hrsg.), *Sozialalmanach 2009. Schwerpunkt: Zukunft der Arbeitsgesellschaft* (S. 135–150). Caritas Verlag.
- Galuske, M. (2013). *Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung* (10. Auflage). Beltz Juventa.
- Geiser, T., Müller, R. & Pärli, K. (2024). *Arbeitsrecht in der Schweiz* (5. Auflage). Stämpfli Verlag.
- Giedenbacher, Y., Stadler-Vida, M. & Strümpel, C. (2003). *Quality in Practice: Stakeholders' view of Supported Employment. An Evaluation Manual*. European Centre for Social Welfare Policy and Research.
- Göckler, R. (2012). Zwangskontexte in der Beschäftigungsförderung. Beratung unter Sanktionsdruck. *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 44 (1), 83–97.
- Guggisberg, J., Oesch, T., Rudin, M. & Künzi, K. (2012). *Arbeit und Krankheit. Wege zurück in die Arbeitswelt*. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Herringer, N. (2020). *Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung* (6., erweiterte und aktualisierte Auflage). Kohlhammer.
- Hinz, A., Körner, I. & Niehoff, U. (Hrsg.). (2008). *Von der Integration zur Inklusion. Grundlagen – Perspektiven – Praxis*. Lebenshilfe-Verlag.
- Hochuli Freund, U. & Stotz, W. (2021). *Kooperative Prozessgestaltung in der Sozialen Arbeit. Ein methodenintegratives Lehrbuch* (5., erweiterte und überarbeitete Auflage). Kohlhammer.
- Hoffmann, H., Jäckel, D., Glauser, S., Mueser, K. T. & Kupper, Z. (2014). Long-Term Effectiveness of Supported Employment: 5-Year Follow-Up of a Randomized Controlled Trial. *The American Journal of Psychiatry*, 171 (11), 1183–1190. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.2014.13070857>
- Husi, G. & Villiger, S. (2012). *Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Soziokulturelle Animation. Theoretische Reflexionen und Forschungsergebnisse zur Differenzierung Sozialer Arbeit*. interact. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3466602>
- Jahrbuch des Schweizerischen Arbeitsrechts [JAR]*. (2008).

- Kähler, H. D. (2009). *Erstgespräche in der sozialen Einzelhilfe* (5. Auflage). Lambertus.
- Kaye, H. S., Jans, L. H. & Jones, E. C. (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of occupational rehabilitation*, 21 (4), 526–536. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8>
- Klug, W. & Zobrist, P. (2021). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext. Tools für die Soziale Arbeit* (3., überarbeitete Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.
- Kutzner, S. & Nollert, M. (2009). Armut trotz Arbeit. Eine Herausforderung für die Sozialpolitik. In S. Kutzner, M. Nollert & J.-M. Bonvin (Hrsg.), *Armut trotz Arbeit. Die neue Arbeitswelt als Herausforderung für die Sozialpolitik* (S. 7–20). Seismo.
- Mäder, U. (2009). Erwerbsarbeit und Armut: Zur Dynamik von Integration und Ausschluss. In S. Kutzner, M. Nollert & J.-M. Bonvin (Hrsg.), *Armut trotz Arbeit. Die neue Arbeitswelt als Herausforderung für die Sozialpolitik* (S. 60–73). Seismo.
- Mey, E. & Benz, F. (2010). *Eingebunden statt aussortiert. Erfahrungen aus der Stadtzürcher Arbeitsintegration*. Sozialdepartement der Stadt Zürich (Edition Sozialpraxis, 6).
- Mey, E. & Schaufelberger, D. (2010). Systematisierung der Modelle und Konzepte zur Integration. *SozialAktuell*, 2010 (5), 15–18.
- Möbel-Pfister (1985). *Die berufliche Eingliederung Behinderter. Handbuch. Dargestellt am Beispiel des Projekts «Beschützende Arbeitsplätze für ehemalige Psychiatriepatienten» bei Möbel-Pfister Suhr*. Möbel-Pfister.
- Müller, R. A. (2010). Reintegration aus der IV-Rente mit arbeitsrechtlichen Hemmnissen? In G. Riemer-Kafka & A. Rumo-Jungo (Hrsg.), *Soziale Sicherheit – Soziale Unsicherheit. Festschrift für Erwin Murer zum 65. Geburtstag* (S. 527–548). Stämpfli Verlag.
- Nadai, E. (2009). Aktiv ins Abseits. Aktivierende Sozialhilfe und die Produktion von Unsicherheit. *SozialAktuell*, 2009 (6), 12–15.
- Nathani, C., Hellmüller, P., Rieser, C., Hoff, O. & Nesarajah, S. (2017). *Ursachen und Auswirkungen des Strukturwandels im Schweizer Arbeitsmarkt. Schlussbericht an das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO*.
- Nollert, M. (2010). Trends im Schweizer Arbeitsmarkt und bei der Arbeitslosigkeit. *SozialAktuell*, 2010 (5), 10–14.
- Pärli, K. & Kunz, L. (2024). Arbeitsplatzbezogene Arbeitsunfähigkeit. *Jusletter* 19. August 2024.
- Pärli, K., Lichtenauer, A. & Caplazi, A. (2008). *Literaturanalyse Integration in die Arbeitswelt durch Gleichstellung*. Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen EGBG.

- Pärli, K. & Petrik, A. (2024). *Arbeit, Krankheit, Invalidität. Arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Aspekte* (2. Auflage). Stämpfli Verlag.
- Pekruhl, U. & Vogel, C. (2018). *Zusammenhänge zwischen ausgewählten Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit, Engagement und Erschöpfung von Arbeitnehmenden in der Schweiz. Auswertung des European Working Conditions Survey 2015*. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Reis, C. & Wende, L. (2010). Grundlegende Organisationsprobleme bei der Erbringung «aktivierender» Dienstleistungen im Kontext der aktuellen Arbeitsmarktpolitik. In H. Burghardt & R. Enggruber (Hrsg.), *Soziale Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in professioneller Reflexion Sozialer Arbeit* (S. 68–97). Frank & Timme.
- Rüst, T. & Debrunner, A. (2005). *Supported Employment. Modelle unterstützter Beschäftigung bei psychischer Beeinträchtigung*. Rüegger Verlag.
- Sacchi, S. & Salvisberg, A. (2011). Entwicklung des Arbeitsmarkts für Berufseinsteiger. *Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, 2011 (4), 31–34.
- Schaukelberger, D. (2019). Job Coach. Blick hinter eine Bezeichnung. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 2019 (7–8), 25–28.
- Schaukelberger, D., Streckeisen, P., Sager, D. & Wirz, D. (2023). *Entwicklungsperspektiven für berufliche Integrationsangebote. Studie im Auftrag von Läbesrum Winterthur*.
- Schmocker, B. (2011). *Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis. Eine Einführung mit Glossar zum Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz*. AvenirSocial.
- Schwab, H. & Theunissen, G. (Hrsg.). (2018). *Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit. Best-Practice-Beispiele: Wohnen – Leben – Arbeit – Freizeit* (3. Auflage). Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-033428-1>
- Sommerfeld, P., Hollenstein, L. & Calzaferri, R. (2011). *Integration und Lebensführung. Ein forschungsgestützter Beitrag zur Theoriebildung der Sozialen Arbeit*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93333-7>
- Stimmer, F. (2020). *Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit* (4., aktualisierte Auflage). Kohlhammer.
- Streiff, U., von Kaenel, A. & Rudolph, R. (2012). *Arbeitsvertrag Praxiskommentar zu Art. 319 bis 362 OR* (7., vollständig überarbeitete und stark erweiterte Auflage). Schulthess.
- Supported Employment Schweiz. (ohne Datum). *Standortpapier Supported Employment*.

- Supported Employment Schweiz. (2012). *Europäischer Werkzeugkoffer für Supported Employment*.
- Supported Employment Schweiz. (2017). *Was ist Supported Employment / Supported Education?* https://supportedemployment.ch/wp-content/uploads/SES_Standortpapier_09.19_final.pdf
- Viering, S., Jäger, M. & Kawohl, W. (2015). Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg von Supported Employment? *Psychiatrische Praxis*, 42 (6), 299–308. <https://doi.org/10.5167/uzh-118955>
- Von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2019). *Systemische Interventionen* (4. Auflage). utb. <https://doi.org/10.36198/9783838552309>
- Von Spiegel, H. (2021). *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit* (7., durchgesehene Auflage). utb.
- Voss, G. G. (2018). Was ist Arbeit? In F. Böhle, G. G. Voss & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse* (S. 15–84). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14458-6_2
- Wehman, P. & Kregel, J. (1998). *More Than a Job. Securing Satisfying Careers for People With Disabilities*. Paul Brookes.
- Zobrist, P. & Kähler, H. (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann* (3., vollständig überarbeitete Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.
- Zürcher, S. J., Zürcher, M., Burkhalter, M. & Richter, D. (2022). Job Retention and Reintegration in People with Mental Health Problems: A Descriptive Evaluation of Supported Employment Routine Programs. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 50, 128–136. <https://doi.org/10.1007/s10488-022-01227-w>

Die Autoren

Daniel Schaufelberger

Geboren 1975. Ausbildung in Sozialpädagogik (HF) und Masterstudium (MSc) Organization Development. Arbeitete in der Sozialpsychiatrie sowie in unterschiedlichen Funktionen und Kontexten der Arbeitsintegration. Von 2008 bis 2017 Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit mit Tätigkeiten in der Lehre, Weiterbildung und angewandter Forschung mit den Schwerpunkten Arbeitsintegration und Supported Employment. Seit 2017 selbständiger Lehrbeauftragter und Berater von Organisationen und Behörden in den Politikfeldern Arbeitsintegration und Behinderung (reframes.ch).

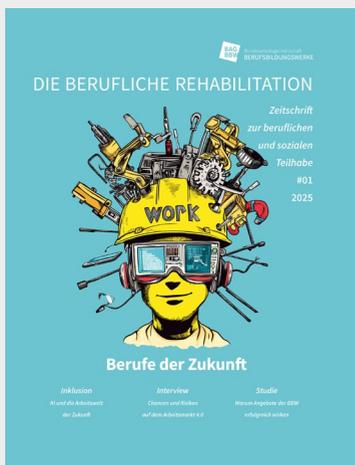
Peter Mösch Payot

Geboren 1970. Lic. iur. LL.M. Manager Nonprofit NDS FH. Frühere Tätigkeiten an der Universität, an Gerichten (u. a. Arbeitsgericht), in der Verwaltung und in einer Anwaltskanzlei. Seit 2001 Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen im Sozial- und Gesundheitsbereich. Co-Herausgeber des Lehrbuchs «Recht für die Soziale Arbeit – Grundlagen und ausgewählte Aspekte». Beratungen und Rechtsgutachten für Fachpersonen und öffentliche und private Institutionen in arbeits- und sozialrechtlichen Fragestellungen. Unter anderem Dozent im CAS-Weiterbildungsprogramm Supported Employment und für das Bildungszentrum der Invalidenversicherung (BZIV).

Die Fachzeitschrift zur Beruflichen Rehabilitation junger Menschen

Die Berufliche Rehabilitation ist die einzige deutsche Fachzeitschrift, die zu Fragen einer arbeitsmarktbezogenen Teilhabe von Menschen mit Behinderung publiziert. Ergebnisse aus innovativen Modellprojekten und Kooperationen mit der Wirtschaft sind ebenso vertreten wie die neuesten Erkenntnisse der rehabilitationswissenschaftlichen, medizinischen, psychologischen oder pädagogischen Forschung und Praxis.

Die Berufliche Rehabilitation mit Beiträgen zur beruflichen und sozialen Teilhabe junger Menschen mit Behinderung erscheint seit 25 Jahren vierteljährlich und wird von der BAG BBW e.V. herausgegeben.



BAG BBW e.V. (Hg.)

Berufliche Rehabilitation

Beiträge zur beruflichen und sozialen Teilhabe junger Menschen mit Behinderung

Einzelheft € 12,- (zzgl. Versandkosten)
Jahresabonnement (4 Ausgaben)
€ 44,- (zzgl. Versandkosten)

www.lambertus.de

LAMBERTUS
SOZIAL | RECHT | CARITAS

Bei Supported Employment werden Personen mit Benachteiligungen dabei unterstützt, dauerhaft eine bezahlte Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt zu finden. Es gilt als besonders wirksamer Ansatz der Arbeitsmarktintegration.

Die aktualisierte Auflage gibt einen Überblick zu Supported Employment und zeigt, was die Umsetzung – unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in der Schweiz – bedeutet.

Job Coaches, Fach- und Führungskräfte sowie Verantwortliche im Bereich Arbeitsmarktintegration wie auch Studierende der Sozialen Arbeit erhalten damit eine kompakte und praxisnahe Orientierung zum Konzept und zur Umsetzung von Supported Employment und Supported Education.

Mit einem Beitrag von Peter Mösch Payot



Daniel Schaufelberger, Sozialpädagoge (HF) und MSc in Organization Development, arbeitete in der Sozialpsychiatrie und Arbeitsintegration, 2008–2017 als Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (Schwerpunkte: Arbeitsintegration und Supported Employment), seit 2017 ist er selbstständiger Lehrbeauftragter und Berater von Organisationen und Behörden in den Politikfeldern Arbeitsintegration und Behinderung (reframes.ch).



ISBN 978-3-906036-67-0



9

783906 036670

CHF 36,-

ISBN 978-3-7841-3719-3



9

783784 137193

€ 28,-