

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 119 (2022)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Wie Arbeitsintegration erfolgreich sein kann  
**Autor:** Fritschi, Tobias / Neuenschwander, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-981314>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 17.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Wie Arbeitsintegration erfolgreich sein kann

**FORSCHUNG** Die moderne Arbeitswelt ist geprägt durch eine zunehmende Digitalisierung und neue Jobprofile. Sie stellt damit Organisationen in der Arbeitsintegration vor Herausforderungen. Welche Faktoren eine zukunfts-fähige und nachhaltige Arbeitsintegration begünstigen, zeigt eine im März publizierte Studie der BFH.

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten unter der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung stark verändert. Seit ungefähr zehn Jahren haben sich in der Fachwelt die Begriffe «Arbeit 4.0» bzw. «New Work» etabliert. Diese wirtschaftliche Entwicklung stellt die in der Arbeitsintegration tätigen Organisationen vor grosse Herausforderungen. Die Berner Fachhochschule (BFH) hat im Auftrag des Dachverbands Arbeitsintegration Schweiz eine Studie zu den Herausforderungen und Zukunftsperspektiven in der Arbeitsintegration durchgeführt. Dabei hat sie eine Reihe von Erfolgsfaktoren ausfindig gemacht.

## Erfolgsfaktor Netzwerk der Unternehmen

Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts fungieren einerseits als Abnehmende für Klientinnen und Klienten aus der Arbeitsintegration. Sie sind aber auch deshalb von grosser Bedeutung, weil sie (befristete) Einsatzplätze anbieten und damit einen wichtigen Beitrag zur Qualifizierung von Stellen-suchenden leisten. Anbieter von Integrationsmassnahmen finden am häufigsten in sieben Branchen Anschlusslösungen für ihre Klientel: Hauswirtschaft und Facility Management, Handel und Verkauf, Ge-sundheit (Pflege und Betreuung), Logistik und Verkehr, Gastgewerbe und Hotellerie, Tourismus sowie Bau. Für Organisationen der Arbeitsintegration ist es von zentraler Bedeutung, ein Netzwerk mit «einglied-erungswilligen» Unternehmen zu pflegen. Es ist jedoch nicht nur eine gute Vernetzung mit Unternehmen der regionalen Wirtschaft wichtig, sondern auch der Austausch mit Branchenverbänden (z.B. Swissmechanic) und Organisationen der Arbeitswelt (z.B. OdA Hauswirtschaft).

Hinsichtlich der Rekrutierung von Unternehmen des ersten Arbeitsmarkts für die Arbeitsintegration gibt es Entwicklungspotenzial. Denn für potenzielle Arbeitgebende ist es zeitaufwendig und ineffizient, wenn sie von verschiedenen Anbietern mit den gleichen oder ähnlichen Anliegen ange-sprochen werden. Sinnvoll wäre es daher, Instrumente zur Koordination unter den Anbietern von Arbeitsintegrationsmassnahmen zu entwickeln.

## Jobcoaching und enge Begleitung

Ein gutes, auf die Bedürfnisse der Stellen-suchenden abgestimmtes Jobcoaching ist von herausragender Bedeutung für eine Erfolg versprechende und nachhaltige Arbeitsintegration. Ein guter Jobcoach sollte zweierlei Anforderungen erfüllen: Erstens kennt er oder sie die Bedürfnisse und Anforderun-gen des Arbeitsmarkts sehr genau und ist bestens vernetzt mit Unternehmen, die Stellensuchenden einen Ausbildungs- oder Arbeitsplatz oder zumindest befristete Ein-satzplätze zur Verfügung stellen. Zweitens verfügt er oder sie über zielführende Ge-sprächsführungskompetenzen, um Stellen-suchende zu motivieren, ihre oft mit Rück-schlägen verbundenen Bemühungen für eine (neue) Ausbildungs- oder Arbeitsstelle fortzusetzen.

## Durchgängige Fallführung

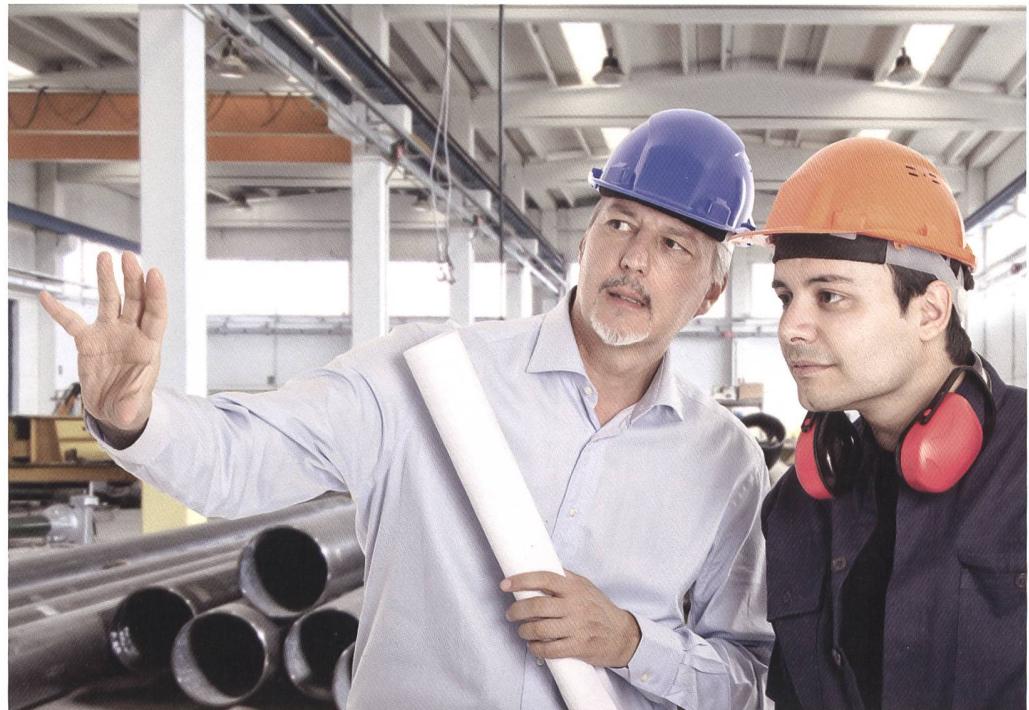
Daneben wurde in den Interviews und in zwei Workshops die Wichtigkeit einer durchgängigen Fallführung betont. Am An-fang eines Integrationsprozesses sollte ein professionelles Assessment der Wünsche, Bedürfnisse und Potenziale der integrati-onswilligen Klientel stehen. Im Migrations-bereich wurden dafür evidenzbasierte und praxiserprobte Instrumente zur Potenzial-abklärung entwickelt, die mit gewissen An-passungen auch in anderen Integrationsbe-

reichen (ALV, IV, Sozialhilfe, Suchthilfe) verwendet werden könnten. Die befragten Fachpersonen betonten zudem, dass der Integrationsprozess nicht mit der erfolgreichen beruflichen Integration eines Klienten oder einer Klientin abgeschlossen sei. Bei allfälligen Problemen an der Ausbildungs- oder Arbeitsstätte sollte weiterhin Zugang zu einer Integrationsfachperson gewährleis-tet werden. Eine gute Nachbetreuung ver-mindert das Risiko, dass die Betroffenen früher oder später wieder auf Leistungen aus dem System der sozialen Sicherheit an-gewiesen sind. Im Endeffekt können durch nachhaltige Ablösungen staatliche Kosten eingespart werden.

## Bildungsorientierung, Qualifizierung und Gesundheitsförderung

Die in der Studie befragten Fachpersonen sind sich einig, dass stellensuchende Perso-nen besser qualifiziert werden sollten, um den steigenden Anforderungen des ersten Arbeitsmarkts genügen zu können. Die Angebote reichen von einfachen Qualifizie- rungselementen im Rahmen von Integrati-onsprogrammen über ein- bis mehrwö-chige Qualifizierungsprogramme bis hin zu

Die Studie der Berner Fachhochschule (BFH) beinhaltete eine systematische Literaturanalyse, eine Online-Befragung der Mitglieder sowie Interviews und Workshops mit Fachpersonen aus der Arbeitsintegration. Das Ziel der Studie war es, Faktoren zu ermitteln, die für eine gelingende und zukunftsorientierte Arbeitsintegration wichtig sind. Link Studie: [www.arbeitsintegrationschweiz.ch/modules/bibliographie/files/files/schlussbericht\\_16.01.22.pdf](http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/modules/bibliographie/files/files/schlussbericht_16.01.22.pdf)



Ein gutes, auf die Bedürfnisse der Stellensuchenden abgestimmtes Jobcoaching ist von zentraler Bedeutung.  
Foto: SHUTTERSTOCK, MINERVA STUDIO

formalen Berufsausbildungen. Die Fachpersonen betonen, dass eine Verbindung der Lerninhalte mit praktischen Tätigkeiten oft sehr wichtig sei, damit die Klientinnen und Klienten in ihrer Erlebniswelt abgeholt würden.

Inhaltlich beziehen sich die Qualifizierungen einerseits auf Grundkompetenzen wie Sprache, Alltagsmathematik und Informatik-Anwenderkenntnisse. Andererseits ist auch die Förderung von Selbst- und Sozialkompetenzen wie Organisationsfähigkeit, Kommunikation, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Verantwortungsübernahme, Motivation und Durchhaltevermögen sehr wichtig. In neu entwickelten sozialpädagogischen Ansätzen werden diese auch über die Mitarbeit in Theaterproduktionen gefördert.

Die befragten Fachpersonen betonen weiter, dass durch fundierte Qualifizierung nachhaltigere Ablösungen von staatlichen Unterstützungsleistungen erreicht werden. Das bedeutet jedoch, dass die Sozialhilfe z.B. für die Dauer einer Lehre den Unterhalt sichern müsste. Andererseits müssen schulische Grundkompetenzen vonseiten der Klientel mitgebracht werden sowie die Bereitschaft, auf eine kurzfristige berufliche Integration zugunsten einer längerfristigen Investition zu verzichten.

Arbeitslosigkeit und prekäre finanzielle Verhältnisse führen bei vielen Betroffenen zu psychischen und physischen Beeinträchtigungen und zu einer Verschlechterung ih-

rer Lebensqualität. Studien zeigen, dass Integrationsmaßnahmen per se einen Beitrag zur Verbesserung der gesundheitlichen Situation von Erwerbslosen leisten. Spezifische Interventionen im Bereich der Gesundheitsförderung könnten bei Massnahmen mit dem Zweck der Erhaltung bzw. Wiedererlangung der Arbeitsmarktfähigkeit eine wichtige Rolle spielen. Hier besteht ein Bedarf nach neuen Ansätzen und Unterstützungsangeboten an der Schnittstelle zwischen Gesundheitsversorgung und Arbeitsintegration.

### Managementkompetenzen

Die von staatlicher Seite an die Organisationen der Arbeitsintegration gestellten Anforderungen haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Die zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen sind in vielen Fällen sehr knapp bemessen, werden nach wirtschaftlichen Wettbewerbskriterien vergeben und verlangen deshalb nach einer möglichst effizienten Arbeitsweise. Deshalb ist bei Organisationen der Arbeitsintegration zunehmend nicht nur fach- bzw. integrationsspezifisches Wissen gefragt. Vielmehr wurde in Interviews mit der Praxis betont, dass die Organisationen ebenfalls über betriebswirtschaftliches Know-how und Managementerfahrungen verfügen sollten.

Schliesslich zeigt die Studie auf, dass fast die Hälfte der befragten Organisationen einen Beratungsbedarf hinsichtlich der

Konzeptentwicklung neuer und der Weiterentwicklung bestehender Angebote aufweist. Allerdings hat die Verknappung der finanziellen Ressourcen im Bereich der Arbeitsintegration dazu geführt, dass die notwendigen Mittel und die Zeit für Weiterentwicklungen der Angebote oftmals fehlen. Es kann daher von einem gewissen Innovationsstau gesprochen werden. Neue, innovative Ansätze sind vielerorts bereits als Nischenprodukte entstanden. In einer nächsten Studie wird sich die Berner Fachhochschule vertieft der Entwicklung und Förderung solcher zukunftsorientierten Ansätze widmen.

**Prof. Dr. Tobias Fritschi, Prof. Dr. Peter Neuenschwander**

Berner Fachhochschule, Institut Soziale Sicherheit und Sozialpolitik

### QUELLEN:

Fritschi Tobias, Neuenschwander Peter und Wetz Samuel (2019). Nachhaltige Wirkungen der Integrationsprogramme. Zeitschrift für Sozialhilfe, 116(4), S. 24–25.

Neuenschwander Peter, Fritschi Tobias und Sepahniya Samin (2022): Herausforderungen und Zukunftsperspektiven in der Arbeitsintegration. Bern: BFH

Neuenschwander Peter (2022a): Herausforderungen und Zukunftsperspektiven in der Arbeitsintegration. Interview mit Erich Zbinden, Kompetenzzentrum Arbeit. impuls 2/2022, S. 20–22