



**Soziale Arbeit**

Institut für Sozialmanagement

# **Wirkungen analoger und digitaler Jobcoachings: Eine erste Bestandesaufnahme**

Ergebnisbericht zum «Break-Through-Projekt» im Rahmen  
der Förderung durch das Departement Soziale Arbeit der ZHAW

Juli 2021

Carmen Steiner  
Konstantin Kehl

## Ausgangslage

Jobcoachings stellen eine zentrale Ressource bei der Reintegration von Arbeitslosen in eine existenzsichernde Beschäftigung dar. Neben dem Aufbau von Kompetenzen für die Stellensuche knüpft sich an Jobcoachings die Erwartung, zur Verbesserung der psychischen Stabilität und Gesundheit der Arbeitssuchenden beizutragen und sie durch Erfolgserlebnisse und Beratung dabei zu unterstützen, den Weg (zurück) in den Arbeitsmarkt zu finden.

In den vergangenen Jahren verbreiten sich schrittweise auch im Jobcoaching digitale Formate, wie sie in anderen Coachingformen wie z.B. dem Personal- oder Führungskräfteentwicklungscoaching schon seit längerer Zeit angewendet werden.<sup>1</sup> Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie mussten zahlreiche Angebote innert kürzester Zeit in den virtuellen Raum verlagert werden. Davon betroffen war auch die Stiftung für Arbeitsintegration «Stellennetz» in Zürich, welche die bisher analog (d.h. physisch vor Ort) durchgeführten Jobcoachings während dem ersten und zweiten «Lockdown» 2020 bzw. 2020 / 2021 vorwiegend digital anbot. Unter digitalen Jobcoachings werden Coachings verstanden, die mithilfe von Videokonferenz-Tools wie bspw. *MS Teams*, *Zoom*, *Skype* o.ä. online und z.T. telefonisch durchgeführt werden. Es ist davon auszugehen, dass nach dem Ende der Pandemie in vielen Lebensbereichen analoge durch digitale Kommunikation ersetzt wird – und sich auch im Bereich Jobcoachings Möglichkeiten eröffnen, vom getätigten Wissensaufbau, positiven Erfahrungen und Vorteilen des fortschreitenden technologischen Wandels zu profitieren.

Doch um welche Erfahrungen und Vorteile handelt es sich konkret? Generell sind Coaching-Evaluationen, die über Zufriedenheitsumfragen hinausgehen, selten. Hinzu kommt, dass viele Studien bisher nur die Perspektive der Coaches berücksichtigen.<sup>2</sup> Insbesondere über die Wirkungsfaktoren und Qualitäts- / Effektivitätskriterien gewinnbringender Jobcoachings ist bislang kaum etwas bekannt. Das gilt sowohl für die analoge Variante als auch – und vor allem – für die neuen Formen des digitalen Jobcoachings. Das Institut für Sozialmanagement der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) beschäftigte sich im Förderprogramm «Soziale Arbeit der Zukunft» des Departements Soziale Arbeit mit der Verlagerung von Jobcoachings in den virtuellen Raum. Ziel der explorativen Studie war es, zu erhellern, wie die direkt involvierten Personen den Prozess, die Rahmenbedingungen und Wirkungen digitaler Jobcoachings im Vergleich zum analogen Ansatz wahrnehmen.

---

<sup>1</sup> Heller, Triebel, Hauser & Koch (2018): *Digitale Medien im Coaching: Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalen Coaching-Formaten*; Berlin; Kanatouri (2020): *The Digital Coach*; Abingdon & New York; und: Geißler (2016): *Produktdiversifizierung und Erschließung neuer Marktsegmente durch Coaching mit modernen Medien*; in: Wegener, Loebbert & Fritze (Hrsg.): *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching*; Wiesbaden: 271-283.

<sup>2</sup> Wegener, Deplazes, Hänseler, Künzli, Neumann, Ryter & Widulle (2018): *Wirkung im Coaching*; Göttingen; und: Schmidt & Mußlick (2016): *Wie mit Coaching Depressionen von jungen Langzeitarbeitslosen reduziert werden können*; in: Wegener, Loebbert & Fritze (Hrsg.): *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching*; Wiesbaden: 237–250.

Nachgegangen wurde zu diesem Zweck den Fragen, wie die Teilnehmenden und Jobcoaches die digital durchgeführten Jobcoachings bislang erlebten und inwiefern sich diese beiden Perspektiven gewinnbringend verbinden lassen. Darüber hinaus wurden sie zu den Voraussetzungen befragt, die im Sinne einer erfolgreichen, digitalen Durchführung von Jobcoachings erfüllt sein müssen, sowie zu den Vor- und Nachteilen bzw. Chancen und Risiken, die eine solche mit sich bringt. Dafür wurden im Dezember 2020 eine Fokusgruppendifkussion mit drei Jobcoaches und zu Beginn des Jahres 2021 leitfadengestützte, semi-strukturierte Interviews mit drei Teilnehmenden digitaler Jobcoachings geführt und systematisch ausgewertet. Vermittelt wurden diese Personen über das «Stellennetz». Sowohl die Interviews mit den Teilnehmenden als auch die Fokusgruppe fanden digital via *Zoom* und *MS Teams* statt; die Fokusgruppe wurde auf dem Whiteboard *Miro* dokumentiert.

Der vorliegende Bericht fasst die wichtigsten Ergebnisse aus diesen drei Interviews sowie aus der Fokusgruppe zusammen. Darauf basierend werden erste Empfehlungen formuliert, die bei der künftigen Ausgestaltung von digitalen Jobcoachings – und vor allem bei einem gemischten Ansatz aus analogen und digitalen Komponenten – Berücksichtigung finden sollten. Abschliessend werden ausgewählte Fragstellungen formuliert, die im Rahmen eines vertiefenden Forschungsprojektes beantworten werden können. Ziel dieses Anschlussprojektes könnte sein, über die (inter-) subjektive Wahrnehmungsebene hinaus objektivierbare Wirkungsindikatoren für erfolgreiche digitale und Blended Jobcoachings (d.h. eine Kombination aus analogen und digitalen Elementen) zu identifizieren (oder die entsprechende Wirkung bereits zu «messen»). Darauf aufbauend bestünde die Möglichkeit, konkrete Instrumente zu entwickeln, auf die Fach- und Führungspersonen bei der Planung, Durchführung und Evaluation von digitalen und Blended Jobcoachings zurückgreifen können.

## Allgemeines Erleben digitaler Jobcoachings

Alle befragten Teilnehmenden starteten mit ihren Jobcoachings zuerst in analoger Form, stellten dann aber fast ausschliesslich auf eine virtuelle (inkl. z.T. telefonische) Durchführung um. Die Befragungsergebnisse zeigen deutlich, dass die Teilnehmenden insgesamt zufrieden mit der Art und Weise sind, wie die Jobcoaches die digitalen Coachings durchführen. Sie fühlen sich gut unterstützt und äussern keinen signifikanten Leistungsabfall in der virtuellen Umgebung. Auch sind sie der Ansicht, ihre persönlichen Ziele (erfolgreiche Stellenvermittlung, tlw. Kompetenzzuwachs rund um den Bewerbungsprozess) im digitalen Setting weitgehend erreicht zu haben bzw. sind zuversichtlich, diese noch erreichen zu können.



Sowohl die Teilnehmenden als auch die Jobcoaches möchten digitale Jobcoachings **künftig weiterführen**, wobei alle Befragten die Meinung vertreten, dass sie ein **komplementäres Angebot zum analogen Setting** darstellen sollten.

Auffallend einig sind sich die Befragten darin, dass insbesondere in der Anfangsphase eines Coachings der persönliche / analoge Austausch wichtig sei, um sich besser wahrnehmen und einschätzen zu können und schneller eine Vertrauensbasis zu schaffen.

So sagt bspw. eine befragte Person in den Interviews:

«Für mich war es sehr gut, dass es am Anfang nicht online war – trotz Corona! Alles Wichtige, das Kennenlernen, das Sich-Austauschen, das war alles vor Ort. Und als wir dann schon in Fahrt waren, haben wir auf online umgestellt – jedenfalls meistens, ich bin aber zwischendurch auch noch vorbeigegangen. Sie hat immer gefragt, ob ich vorbeikommen will oder ob wir es online machen wollen, und da bin ich etwa in der Hälfte der Fälle vorbeigegangen. [...] Ich würde es wieder so machen wie jetzt, weil das sehr gut gekommen ist. Dass man anfängt, sich kennenlernt, eine Richtung vorgibt, in Gang kommt; aber nachher ist es durchaus auch möglich, online weiterzumachen, finde ich. Es ist vielleicht sogar wirtschaftlicher, vielleicht auch effektiver und schneller. Zielführender kann es auch sein, z.B. wenn man etwas Kleines will, nur eine Information braucht [...] Aber ja, für diese «Kennenlern-Dinge» ist [der physische Kontakt] schon noch wichtig... Ich glaube, es wäre nicht so gut gewesen, wenn das jetzt anders gelaufen wäre.»

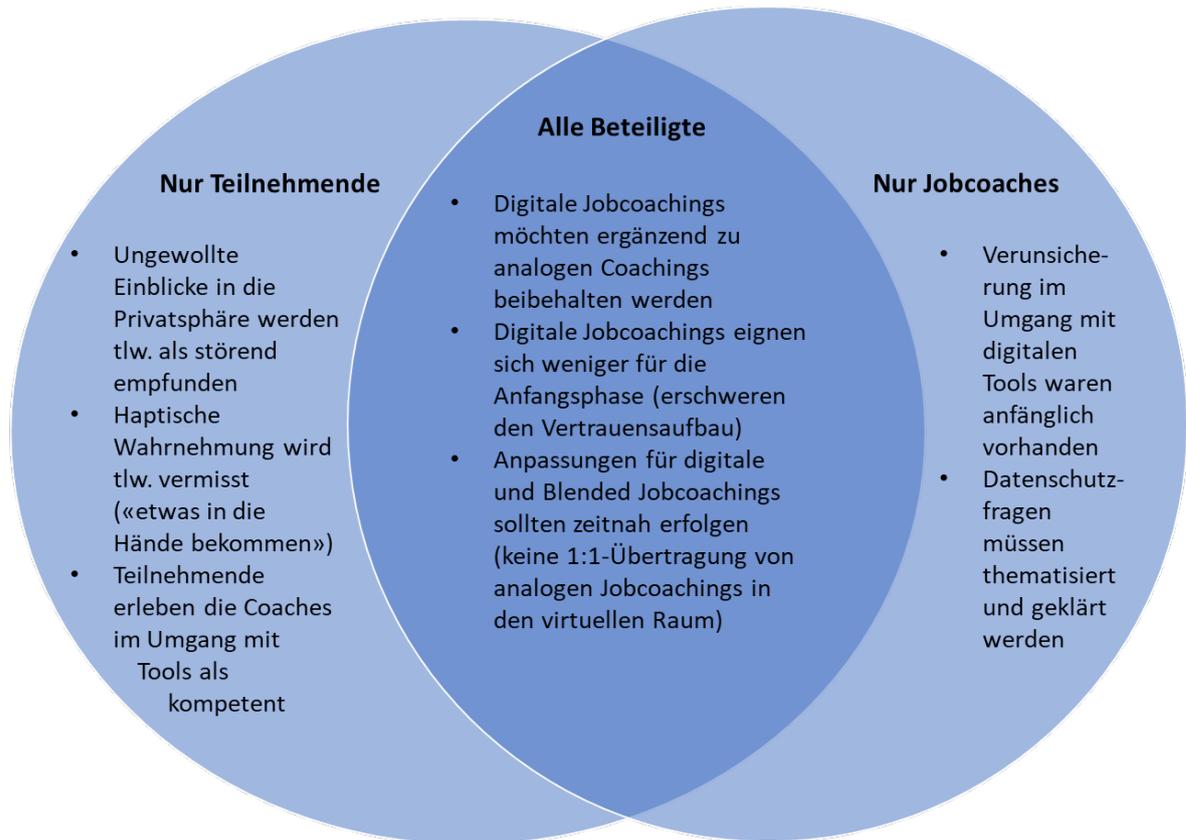
Vor allem zu Beginn der Umstellung von analogen auf digitale Coachings wurden Erstgespräche fast ausschliesslich noch vor Ort in den Räumlichkeiten des «Stellennetzes» durchgeführt, mit zunehmender Vertrautheit in der technischen Umgebung jedoch gelegentlich auch digital. Vorteile sehen die Coaches dabei zunächst für die Gestaltung des gemeinsamen Settings mit den Teilnehmenden; es ist ihnen besser möglich, ihre Situation und Themen «abzuholen», sie beim «Ankommen» zu begleiten und eine gute Atmosphäre durch Smalltalk und kleinere Gesten (z.B. Anbieten eines Getränkes) herzustellen. Im Digitalen startet man dagegen gleich «im Gegenüber», die «Aufwärmphase» fällt weg.

Insbesondere bei schwierigen (z.B. gesundheitlichen) Themen wird die analoge Auseinandersetzung von beiden Seiten bevorzugt. Beide Befragungsgruppen äussern zudem Verunsicherungen bezüglich der Wahrung des Datenschutzes im digitalen Raum, wobei sich dieser Aspekt bei den Teilnehmenden mehr in Form von ungewollten Einblicken in ihre Privatsphäre zeigt und sich bei den Jobcoaches stärker in Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Datentransfer äussert. Am Anfang der Umstellung von analog auf digital waren die Jobcoaches nach eigenen Aussagen teilweise verunsichert, da sie wenig Zeit hatten, um sich eingehend damit beschäftigen zu können. Von Seiten der Teilnehmenden wurden diese Unsicherheiten im Umgang mit der Technik jedoch kaum wahrgenommen bzw. sie stellen den Jobcoaches grundsätzlich ein gutes Zeugnis aus, was deren technische Kompetenzen betrifft.

Kritische Töne sind in den Gesprächen eher die Ausnahme. So vermisst es eine Teilnehmende im digitalen Setting, auch wieder einmal etwas «in die Hände zu bekommen». Eine andere

beschreibt, dass ihr die Umstellung von analog auf digital wie eine «aufgezwungene Notlösung» vorkam, bei der die analoge Durchführung 1:1 in das digitale Setting übersetzt wurde. Dieser Aspekt wird auch von Seiten der Jobcoaches aufgegriffen: Intern müsse thematisiert und definiert werden, wie digitale und Blended Jobcoachings künftig ausgestaltet werden sollen bzw. welche Anpassungen gemacht und welche Entscheide zu treffen seien.

**Abbildung 1: Schnittmenge und Abgrenzung im Erleben von digitalen Jobcoachings**



Wie *Abbildung 1* verdeutlicht, besteht zwischen Teilnehmenden und Jobcoaches im Hinblick auf das allgemeine Erleben digitaler Jobcoachings eine grosse Schnittmenge (*innerer Kreis*). In den Gesprächen werden nur vereinzelt Aspekte genannt, die sich lediglich einer Perspektive zuordnen lassen (*äussere Kreise*)

## Voraussetzungen digitaler Jobcoachings

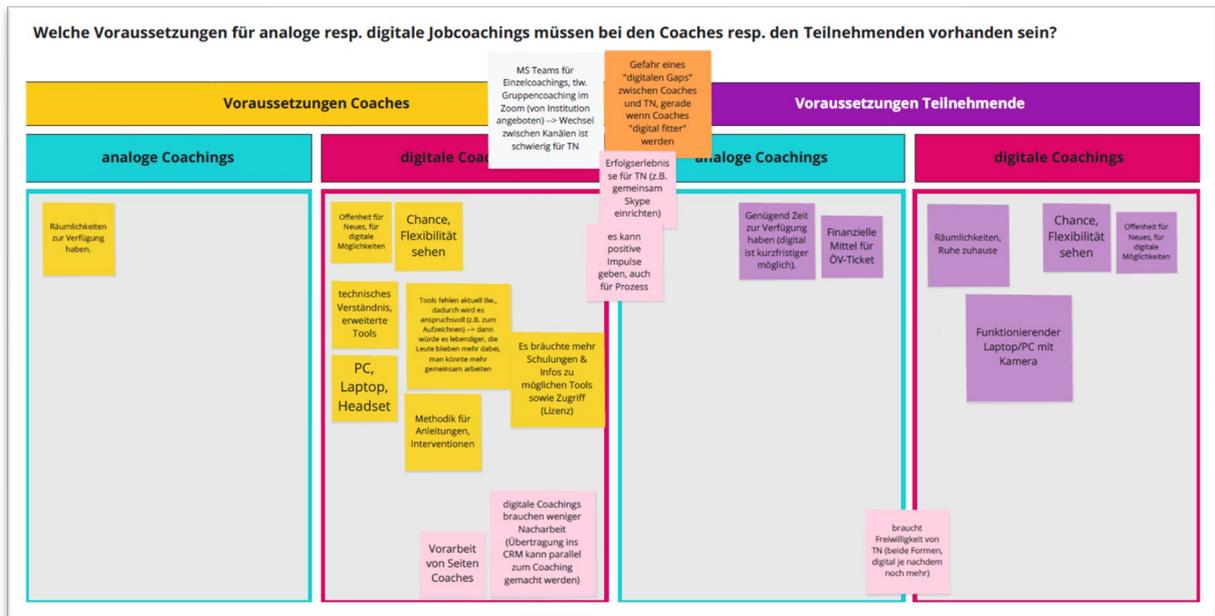


Die Durchführung digitaler Jobcoachings hängt aus Sicht der Befragten von dem Zusammenspiel zweier elementarer Faktoren ab: einerseits von einer **funktionierenden technischen Infrastruktur** (Notebook, stabile Internetverbindung, Installation der benötigten Tools / Programme), andererseits von **digitaler Affinität**.

Wo dies nicht der Fall ist, sei eine grundlegende Offenheit notwendig, um sich die entsprechenden Kompetenzen aneignen zu wollen und zu können. Die Jobcoaches äussern in diesem

Zusammenhang ein Bedürfnis nach Schulungen und dass – nebst Datenschutzfragen – auch auf Organisationsebene entschieden werden sollte, inwiefern Lizenzen für bestimmte Tools / Programme gelöst werden. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass alle beteiligten Personen über genügend Ruhe und den Raum verfügen müssen, um sich voll und ganz auf das Coaching konzentrieren zu können. Von Seiten der Teilnehmenden wird zusätzlich erwähnt, dass digitale Jobcoachings mehr Selbstdisziplin und Selbstorganisationskompetenzen erfordern, da sie die nötigen Dokumente bspw. weitgehend selbst beschaffen müssen.

**Abbildung 1: Ausschnitt Miro-Board Voraussetzungen (Fokusgruppe Coaches)**



## Vorteile und Chancen digitaler Jobcoachings



Von allen Befragten werden gleichermassen der **zusätzliche Zeitgewinn**, der durch eine digitale Durchführung entsteht, sowie die **wegfallenden Fahrwege und Reisekosten** als nennenswerte Vorteile erachtet.

Das Zitat einer interviewten Person bringt dies auf den Punkt:

«Für mich ist es super, dass ich die Sachen von zuhause aus erledigen kann, dann muss ich [...] nicht immer hin und her fahren, also von Zürich nach anderswo in Zürich und wieder zurück nach Hause. So kann ich die Zeit besser für mich nutzen. [...] Ich habe keinen grossen Bedarf an Hilfe – ich kann einfach das Motivationsschreiben und den Lebenslauf kurz mit meinem Coach anschauen, that's it. Da reicht mir eine halbe Stunde am Mittwoch-nachmittag. Mit diesen Informationen kann ich dann selbst weiterarbeiten. Aufwand und Ertrag sind für mich daher online besser als vor Ort.»

Die Jobcoaches möchten die zusätzliche Zeit in Aufgaben investieren, die wichtig, aber nicht dringend sind. Zudem sei es auch bedeutend einfacher, mehrere Beteiligte kurzfristig an einen

«virtuellen Tisch» zu bringen. Ausserdem sehen die Jobcoaches in der digitalen Durchführung eine Chance, ihr professionelles Methodenspektrum zu erweitern. Die Möglichkeit, einen Teil der Arbeitszeit im Home-Office leisten zu können, führt bei ihnen zu einer Flexibilisierung der Aufgabengestaltung. Auch aus Sicht einer Teilnehmenden eröffnen digitale Jobcoachings die Gelegenheit, Flexibilisierungen vorzunehmen, da z.B. die Abgabe einer Bewerbungsliste nicht mehr zwingend an die physische Verfügbarkeit eines Coaches gebunden ist.

Positiv hervorgehoben wird von den Teilnehmenden, dass die Gruppenformate z.T. im digitalen Setting beibehalten wurden und damit zumindest bis zu einem gewissen Grad ein Gemeinschaftsgefühl aufrechterhalten wird. Zudem wird von einem Teilnehmenden darauf hingewiesen, dass das digitale Setting besonders für zurückhaltende Personen Vorteile bietet, da sich diese weniger exponiert fühlen. Als einen weiteren Vorteil beschreibt ein Teilnehmender die Erfahrung, dass nach dem Termin (im wortwörtlichen und übertragenen Sinne) rasch «abgeschaltet und heruntergefahren» werden könne. In einem anderen Interview wird die Erfahrung erwähnt, dass man im digitalen Coaching weniger «Ausreden» habe, um nicht teilzunehmen. Man könne sich nicht mehr darauf berufen, dass die Kinder krank seien oder man das Tram verpasst habe. Dadurch würden auch Gruppensequenzen profitieren.

Von Seiten der Teilnehmenden werden auch persönliche Erfolgserlebnisse berichtet im Umgang mit digitalen Tools («Ich kann das ja...»). Dieser Aspekt wird auch von den Jobcoaches erwähnt, da durch die Auseinandersetzung mit der Hard- und Software bei den Teilnehmenden u.U. Selbstwirksamkeitserfahrungen stimuliert werden.

## Nachteile und Risiken digitaler Jobcoachings



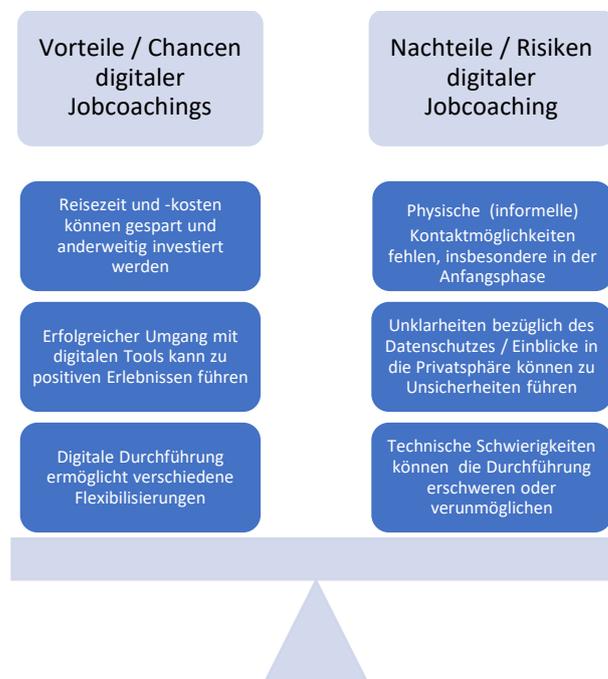
Ein wesentlicher Nachteil von digital durchgeführten Jobcoachings stellen aus Sicht aller Befragten der **fehlende physische Kontakt** generell und die **fehlenden informellen Kontaktmöglichkeiten** zwischen allen Beteiligten dar.

Obwohl dieser Aspekt nicht von allen Teilnehmenden in gleichem Ausmass vermisst wird, so sind sich die Befragten einig, dass der persönliche Kontakt insbesondere in der Anfangsphase einer Coachingbeziehung fehlt und den Vertrauensaufbau erschwert. Negativ beeinflusst wird der Vertrauensaufbau auch dadurch, wenn innert kurzer Zeit personelle Wechsel stattfinden (der Coaches oder zwischen den Gruppenteilnehmenden). Dieses Problem besteht zwar auch im analogen Coaching, erhält jedoch durch den mangelnden physischen Kontakt und den erschwerten Vertrauensaufbau in der digitalen Durchführung zusätzliches Gewicht.

Die Teilnehmenden nehmen ungewollte Einblicke in die eigene Privatsphäre tlw. als «Grenzüberschreitung» wahr; insbesondere, wenn noch keine ausgeprägte Vertrauensbasis aufgebaut werden konnte. Zu häufige Wechsel zwischen den verwendeten Tools / Programmen werden von ihnen zudem als aufwändig erlebt und können sich negativ auf deren Motivation

auswirken. Aus Sicht der Jobcoaches besteht die Gefahr, dass (ausschliesslich) digital durchgeführte Jobcoachings von den Teilnehmenden als weniger verbindlich wahrgenommen werden, wobei sie dies als Vermutung deklarieren bzw. es für die Bestätigung dieser Vermutung noch wenige konkrete Anhaltspunkte gibt. Die Teilnehmenden berichten über Schwierigkeiten, die Aufmerksamkeit im digitalen Setting über einen längeren Zeitraum konstant aufrecht zu erhalten. Auch erwähnt wird, dass technische / akustische Schwierigkeiten auf beiden Seiten zu Blockaden bzw. Verzögerungen führen können und die physische Distanz die Fehlerbehebung erschwert. Nicht zuletzt sind sich die Befragten bewusst, dass im digitalen Kontext immer auch das Risiko besteht, Personen, die die Voraussetzungen nicht oder nur unzureichend erfüllen, «digital zu exkludieren».

**Abbildung 3: Vorteile / Chancen und Nachteile / Risiken digitaler Jobcoachings aus Sicht der Befragten**



Wie Abbildung 2 zusammenfassend zeigt, halten sich Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken, die von allen Befragten genannt werden, die Waage.

## Empfehlungen für die Praxis

Digitale Jobcoachings bringen aus Sicht aller Befragten Vorteile mit sich. Das Angebot sollte auch abseits von Massnahmen gegen die Pandemie resp. «nach Corona» aufrechterhalten werden, jedoch in erster Linie als ergänzendes Angebot zur analogen Variante. Da die erfolgreiche Durchführung an Voraussetzungen geknüpft ist, sollte – wo immer möglich – zwischen Teilnehmenden und Jobcoaches abgestimmt werden, welches Format für welche Person(en) zielführend ist. Die im Folgenden formulierten Empfehlungen beziehen sich auf die berichteten

Erkenntnisse. Sie erheben daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit und können das nötige «Augenmass» in einzelnen Situationen nicht ersetzen.

- ✓ **Anpassungen vornehmen:** Für die künftige Durchführung digitaler Jobcoachings sollten konzeptionelle und didaktische Anpassungen erfolgen, die in ein ganzheitliches Konzept von Blended Coaching eingebettet sind. Hierfür lohnt es sich, die virtuellen Moderationskompetenzen der Coaches weiter auszubauen und digitale Coachingsequenzen gezielt anders aufzubauen als im analogen Umfeld. So können bspw. mehr Pausen eingeplant und Interaktionsmöglichkeiten geschaffen werden, z.B. durch den Einsatz von Online-Whiteboards wie *Miro*, *Mural* oder *Padlet* sowie *Mentimeter*, das sich als Abstimmungs- und Brainstorming-Tool eignet (abhängig von den gewünschten Funktionen fallen für die Nutzung Lizenzgebühren an). Darüber hinaus können fachliche Inputs und Präsentationen in *MS Powerpoint* mit einer Audiospur unterlegt und den Teilnehmenden vorab als Video bereitgestellt werden, um in den synchronen Meetings mehr Raum für Rückfragen und Diskussionen zu schaffen. In diesem Fall müsste gewährleistet sein, dass die Inhalte vorher zur Kenntnis genommen werden.
- ✓ **Flexibilität schaffen, Verbindlichkeit erhalten:** Grundsätzlich sollte geprüft werden, inwiefern mit dem Übergang ins digitale Setting gewisse Flexibilisierungen punkto Rollen, Aufgaben und Zeitregimen sinnvoll sind. Genauso wichtig ist es aber, intern Regeln zu definieren und diese gegenüber den Teilnehmenden transparent zu kommunizieren, damit Verbindlichkeit und eine konstruktive, wertschätzende Kommunikation weiterhin entstehen können. Dazu gehören Verhaltensstandards für das Online-Coaching (etwa als «Netiquette» ausformuliert) ebenso wie eine ausreichende und frühzeitige technische Vorbereitung seitens aller Beteiligten, damit die begrenzte Coachingzeit effizient und zielorientiert genutzt werden kann (z.B. indem vorgängig kommuniziert wird, welche Hard- und Software – ggf. mit Versionsangabe – benötigt wird und sichergestellt wird, dass alle Teilnehmenden über Zugang zu Tools / Programmen sowie über Rechte verfügen, um diese allenfalls installieren zu können).
- ✓ **Anfangsphase analog durchführen:** Bei allen Vorteilen und Chancen, welche digitale Jobcoachings mit sich bringen, scheint sich in der ersten «Kennenlernphase» und / oder bei sensiblen Themen eine analoge Durchführung sehr zu bewähren. Dies ist vor allem deshalb der Fall, da in Video-Meetings naturgemäss lediglich ein Ausschnitt der beteiligten Personen sichtbar und das Wahrnehmen und Erleben non- und paraverbaler Kommunikationsanteile (Mimik, Gestik, Blickkontakt usw.) beeinträchtigt ist, was für die Einschätzung des Gegenübers und den Vertrauensaufbau jedoch elementar wichtig sein kann. Insbesondere in Coaching-Situationen, in denen Skepsis oder Widerstände vorherrschen und das redensartige «Eis gebrochen» werden muss, ist der Durchführung in physischer Präsenz zunächst der Vorzug zu geben.

- ✓ **Datenschutzthemen klären:** Bestehende Fragen zum Datenschutz sollten intern gesammelt und geklärt werden (z.B. im Hinblick auf die Serverstandorte von Tools / Programmen und deren rechtliche Implikationen). Darüber hinaus sollte für digitale Treffen genügend Zeit eingeplant werden, um die Teilnehmenden über Funktionen zu instruieren, die ihnen einen Schutz der Privatsphäre ermöglichen (bspw. durch Ausblendung des Hintergrundbildes in Videokonferenzen mit *MS Teams* oder *Zoom*).
- ✓ **Unnötige Wechsel vermeiden:** Wechsel von Tools / Programmen und / oder des zuständigen Coaches sollten nach Möglichkeit vermieden werden.
- ✓ **Veränderungen ansprechen:** Beobachtete Verhaltensänderungen (bspw. Abnahme der Verbindlichkeit, Fehlzeiten, Aufgabenerfüllung) sollten von Seiten der Jobcoaches offen angesprochen und bilaterale Vereinbarungen getroffen werden. Es muss allen Beteiligten zu jedem Zeitpunkt bewusst sein, dass sich in der digitalen Durchführung zwar die Mittel, jedoch nicht die Ziele des Jobcoachings ändern.
- ✓ **Know-How-Transfer sicherstellen:** Um noch mehr Sicherheit im Umgang mit digitalen Tools zu erlangen, sollten für die Jobcoaches intern Schulungen (Webinare) angeboten und es sollte eine Ansprechperson für technische Fragen und ggf. Notfälle definiert werden. Zudem empfiehlt sich die Erstellung von Checklisten, die bei technischen Schwierigkeiten mögliche Lösungswege aufzeigen, und von Schulungsvideos (welche z.T. für bestimmte Tools / Programme im Internet frei abrufbar sind).

## Zusammenfassung und weiterführende Fragen

Der vorliegende Bericht hat erste, explorative Hinweise auf die Wirkungen von analogen und digitalen Jobcoachings dokumentiert und die wichtigsten Erkenntnisse in Form von Empfehlungen für die Praxis zusammengefasst. Durch eine Fokusgruppendifkussion mit Jobcoaches und leitfadengestützten, semi-strukturierten Interviews mit Teilnehmenden digitaler Coachings konnte am Beispiel einer Praxisorganisation herausgearbeitet werden, dass Jobcoachings im virtuellen Raum den konventionellen Ansatz vor Ort in fruchtbarer Weise ergänzen, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind und allfällige Risiken minimiert werden. Um auch nach dem Ende der Corona-Pandemie eine bedarfsgerechte Unterstützung von Stellensuchenden in einem Blended Coaching anzubieten, braucht es Anpassungen und Entwicklungen in mehrerer Hinsicht – von konzeptionellen und didaktischen Themen über das Kompetenzprofil der Coaches bis hin zu technischen und datenschutzrechtlichen Aspekten.

Im Rahmen des Projekts konnten nur ausgewählte Fragen adressiert werden. Es wurde lediglich eine kleine Anzahl Personen einer Organisation befragt, die Jobcoachings im Raum Zürich anbietet. Dadurch sind die Aussagen nur begrenzt auf andere Organisationen und Kontexte übertragbar. Zudem ging es um das Erleben und die Wahrnehmung von Rahmenbedingungen und Wirkungen analoger Jobcoachings auf Seiten der unmittelbar beteiligten Personen. Es

wurden also nicht Wirkung im Sinne eines kausalen Wirkungsnachweises erhoben, und auch die Perspektive von relevanten Stakeholdern (z.B. zuweisenden Stellen) blieb unberücksichtigt. Dennoch liefern die zusammengestellten Erkenntnisse Indizien dafür, welche Chancen und Grenzen digitale und Blended Jobcoachings auch zukünftig aufweisen, und wie ihrer Wirkung auf den Grund gegangen werden kann. In einem Folgeprojekt könnte systematischer geprüft werden, welche Wirkungen analoge und digitale Jobcoachings entfalten.

Seit Beginn der Corona-Pandemie werden digitale Beratungsformate stärker beforscht.<sup>3</sup> Die Erkenntnisse können in die Konzeption, Durchführung und Optimierung von Jobcoachings einfließen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwiefern die Erkenntnisse kontextabhängig sind (bspw. Zwang vs. Freiwilligkeit) und welche weiteren Wirkungsindikatoren (z.B. Angebotstyp, Zielgruppe) eine Rolle spielen. Auch sollten Fragen nach der gesellschaftlichen Integration und Minimierung von Benachteiligungen im digitalen Kontext stärker analysiert werden (etwa im Hinblick auf das Alter der Stellensuchenden oder Personen mit Fluchthintergrund), damit Betroffene keine zusätzlichen Nachteile erleiden. Ein dementsprechendes Forschungsprojekt könnte über die im vorliegenden Bericht skizzierte Wahrnehmungsebene hinaus objektivierbare Wirkungsindikatoren für erfolgreiche digitale und Blended Jobcoachings identifizieren, die Wirkung ggf. bereits messen und Instrumente entwickeln, auf die Fach- und Führungspersonen in der Zukunft zurückgreifen können.

---

<sup>3</sup> Beispielhaft zu nennen ist die kürzlich veröffentlichte Studie von Eser Davolio, Kunz Martin, Meier & Adili (2021): Online-Gesprächssettings in der Sozialberatung in Zeiten des Social Distancing: Eine Bilanz, online unter <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/21935>, oder der Fachzeitschriften-Artikel von Kupfer & Mayer (2019): Digitalisierung der Beratung: Onlineberatung für Kinder und Jugendliche und die Frage nach Möglichkeiten des Blended Counseling in der Kinder- und Jugendhilfe, in: *Soziale Passagen* 11, 243–265.

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

## Departement Soziale Arbeit

Institut für Sozialmanagement

Pfingstweidstrasse 96  
CH-8005 Zürich

Telefon +41 58 934 89 22  
[ism.sozialarbeit@zhaw.ch](mailto:ism.sozialarbeit@zhaw.ch)  
[www.zhaw.ch/sozialarbeit](http://www.zhaw.ch/sozialarbeit)