



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC-ND](#)

Arbeitsintegration wirkungsvoll gestalten:

Modelle und Erfolgsfaktoren

Fachtagung AIS – Wirkungsevaluation in der sozialen und beruflichen Integration – warum und wie? Bern, 03. September 2025

► Institut Alter, Prof. Dr. Sigrid Haunberger

Beobachtungen (unsystematisch)



- ▶ «Die **Wirkung** von Massnahmen der Arbeitsintegration wird generell daran gemessen, wie viele Erwerbslose eine Stelle im allgemeinen Arbeitsmarkt finden.»
- ▶ «Damit die Integrationsangebote die geforderte **Wirkung** erzielen können, ist das ideale Matching von Klient:in und Angebot zentral.»
- ▶ «Bisherige Arbeitsintegrationsmassnahmen verfehlen gerade bei Langzeitarbeitslosen oftmals ihr **Ziel** und wirken sich im Gegenteil kontraproduktiv aus.»
- ▶ «Damit Arbeitsintegration die erwünschte **Wirkung** erzielen kann, ist es zentral, dass die Organisationen der Arbeitsintegration gewisse Qualitätsanforderungen erfüllen.»

Ausgangslage (systematisch)



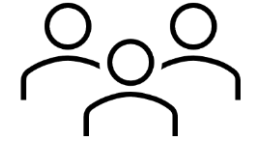
- ▶ Arbeitsintegration als Teil des sozialen Sicherungssystems Schweiz
- ▶ Heterogene Zielgruppen: Langzeitarbeitslose, Geflüchtete, Menschen mit Einschränkungen, Jugendliche ohne Ausbildung
- ▶ Berufliche vs. soziale Integration
- ▶ Spannungsfeld: gesellschaftliche Verantwortung vs. arbeitsmarktbezogene Anforderungen
- ▶ Zunehmender Druck auf Wirkungsnachweise, Transparenz, Effizienz
- ▶ Einfluss von Digitalisierung & KI auf Arbeitsformen und Qualifikationen
- ▶ Notwendigkeit interinstitutioneller Zusammenarbeit (Sozialhilfe, RAV, IV)

- ▶ -> Ein vielfältiges Feld mit anspruchsvollen Anforderungen 1) 7)

Beispiele für Wirkungen und Wirkfaktoren

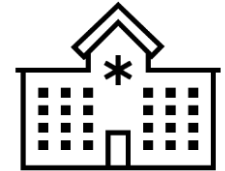
- ▶ **Wirkfaktoren auf der Mikroebene (Klient:in und Fachperson) ⁷⁾**
- ▶ (+) Abgeschlossene, in der Schweiz anerkannte Ausbildung, Berufserfahrung, gute Referenzen, gute Sprachkenntnisse
- ▶ (+) Unterstützendes soziales Umfeld
- ▶ (-) Gesundheitliche Einschränkungen
- ▶ (-) Mehrfachbelastungen von Personen ... mit Klein(-kindern)
- ▶ (+) Motivation, Bereitschaft, Offenheit, Akzeptanz, Eigenverantwortung

- ▶ (+) Fachpersonen: Klientenorientierung und Flexibilität, ausreichend Ressourcen
- ▶ (-) Fachpersonen: mangelnde Arbeitsbeziehung

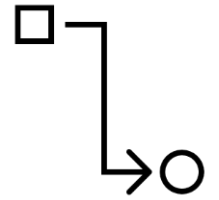


Beispiele für Wirkfaktoren in der Arbeitsintegration

- ▶ **Wirkfaktoren auf der Mesoebene (Organisation, Programm)** ⁷⁾
 - ▶ (-) Falscher Zeitpunkt Pogrammeintritt («Traumaverarbeitung»)
 - ▶ (-) Zwangskontext erzeugt Widerstand
 - ▶ (+/-) Gruppendynamik durch andere Teilnehmende
 - ▶ (+) Gute Vernetzung mit externen Stellen, gute Zusammenarbeit im Team
 - ▶ (+) Nähe an Arbeitsmarktrealität
- ▶ **Wirkfaktoren auf der Makroebene (Gesellschaft)** ⁷⁾
 - ▶ (-) Wahrnehmung in der Gesellschaft (Vorurteile, Stigmatisierung)
 - ▶ (+/-) Bedingungen des ersten Arbeitsmarktes



Was sind Wirkungen in der Arbeitsintegration?



► Einige Grundlagen

- Keine Wirkung ohne Ursache
- Wirkung ist «eine durch eine verursachende Kraft bewirkte Veränderung, Beeinflussung, bewirktes Ergebnis»
- Wirkung «als ein (kausal) auf eine... Intervention rückführbarer Effekt» 2)
- Legitimation, Erkenntnis, Kontrolle, Dialog 3) 4)

► Entwicklungsschritte

- Von der *Leistungsorientierung*: Was tun wir?
- Zur *Zielorientierung*: Welches Ergebnis streben wir an?
- Zur *Wirkungsorientierung*: Was wollen wir mit unserem Einsatz beim wem verändern... und wie?

Was sind Wirkungen in der Arbeitsintegration?



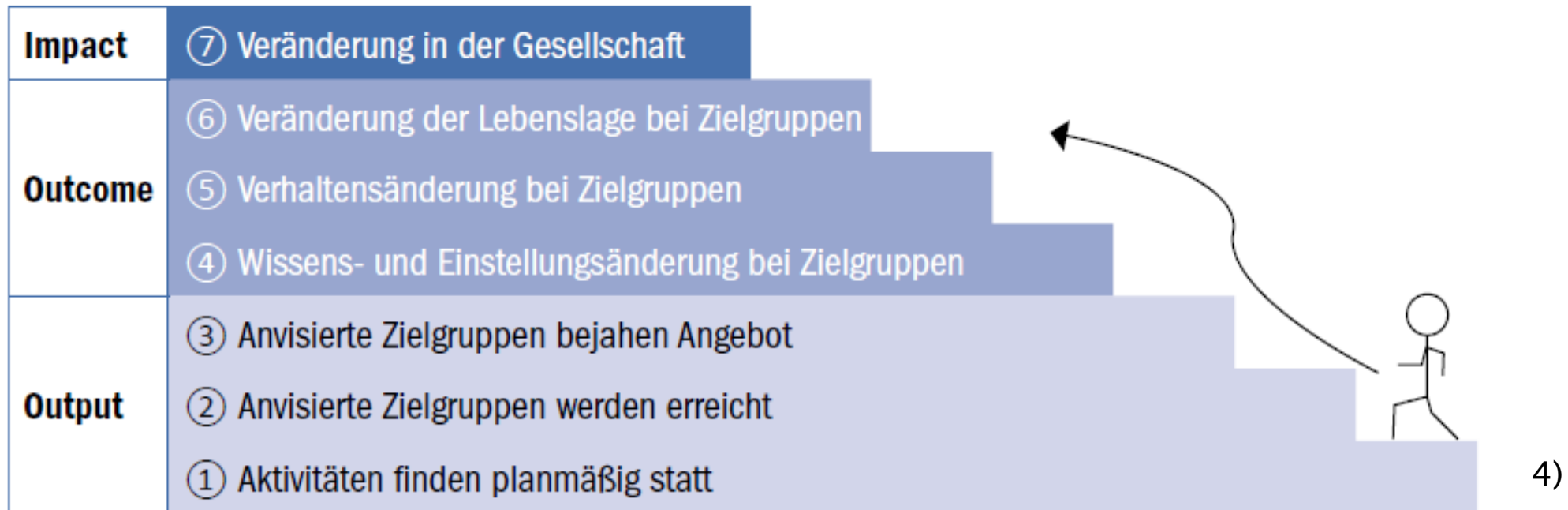
- ▶ Notwendigkeit einer Begriffsbestimmung
- ▶ **Wirkungen** = spürbare Veränderungen im Leben der Teilnehmenden
- ▶ Integrationsmassnahmen: Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit durch Qualifizierung, Stabilisierung oder gezieltes Jobcoaching
- ▶ **Wirkungsziele**
 - ▶ ALV – rasche und langfristige Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt
 - ▶ IV – körperlich, geistig oder psychisch eingeschränkte Erwerbsfähigkeit wieder herstellen, verbessern oder erhalten
 - ▶ Sozialhilfe – soziale und berufliche Integration
- ▶ Vermittlungsquote als Alleinstellungsmerkmal der Wirkung?
- ▶ bedeutsamer Wirkfaktor – ideales Matching von Klient:in und Angebot

Was sind Wirkungen in der Arbeitsintegration?

- ▶ Notwendigkeit einer genaueren Begriffsbestimmung
 - ▶ **Berufliche Integration:** häufig auf Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt bezogen; Geschwindigkeit der Wiedereingliederung, Verhinderung von Langzeitstellensuche, Verhinderung von Wiederanmeldung, Vermeidung von Aussteuerung (-> Steuerung durch Wirkungsindikatoren) 5)
 - ▶ **Soziale Integration:** psychosoziale, gesundheitliche und gesellschaftliche Entwicklung (-> Selbstvertrauen, soziale Einbindung, Tagesstruktur)
 - ▶ **intendiert:** Leben in sozialer Verantwortung, Eigenverantwortung gestärkt;
nicht-intendiert: Einsamkeitsgefühle, Stigmatisierung und soziale Ausgrenzung 6)

Wie werden Wirkungen sichtbar gemacht?

- Voraussetzung für Wirkungen: Passende Integrationsmassnahmen & passendes Matching zwischen Klient:in und Angebot!



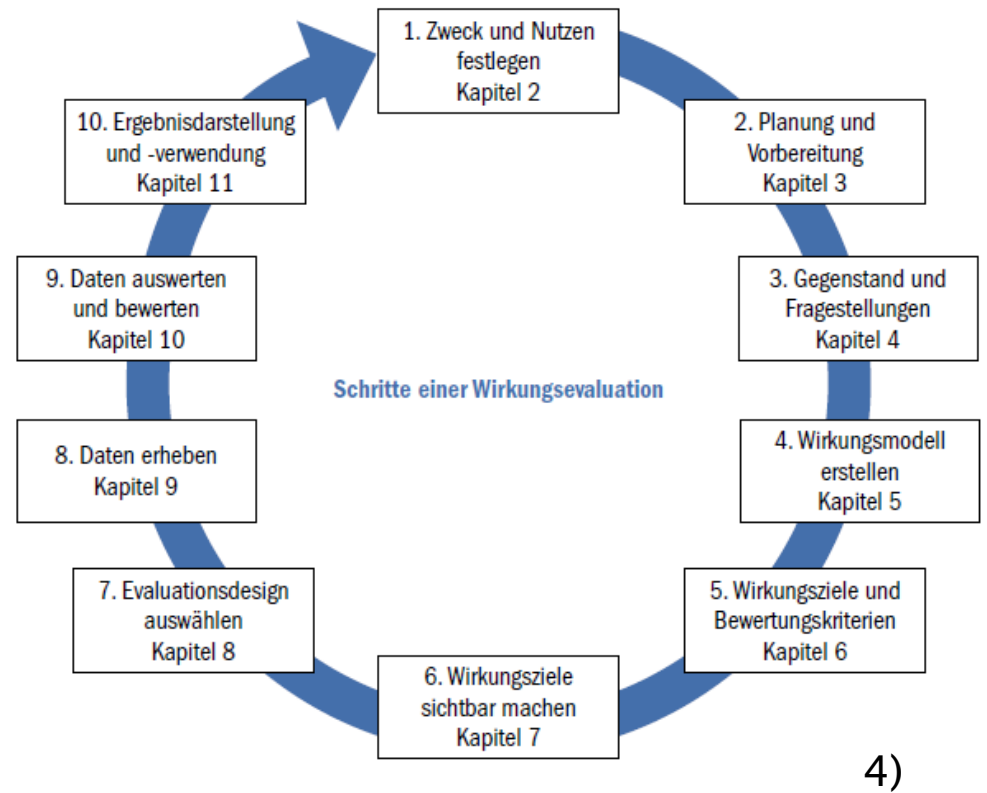
Welche Herausforderungen bestehen?



- ▶ Fokus oft zu stark auf ökonomische Kennzahlen, psychosoziale Fortschritte vernachlässigt
- ▶ Fokus zu stark auf Wirkungen, Wirkfaktoren vernachlässigt
- ▶ Schwierige Quantifizierung komplexer Lebenslagen (psychische Erkrankungen, Mehrfachbelastungen)
- ▶ Fehlende Langzeitbetrachtung der Nachhaltigkeit
- ▶ Fehlende Ressourcen zur passgenauen Ausgestaltung von Integrationsmassnahmen
- ▶ Ressourceneinsatz und Know-how bei Evaluationen – insbesondere für kleine Organisationen 1) 4) 7)

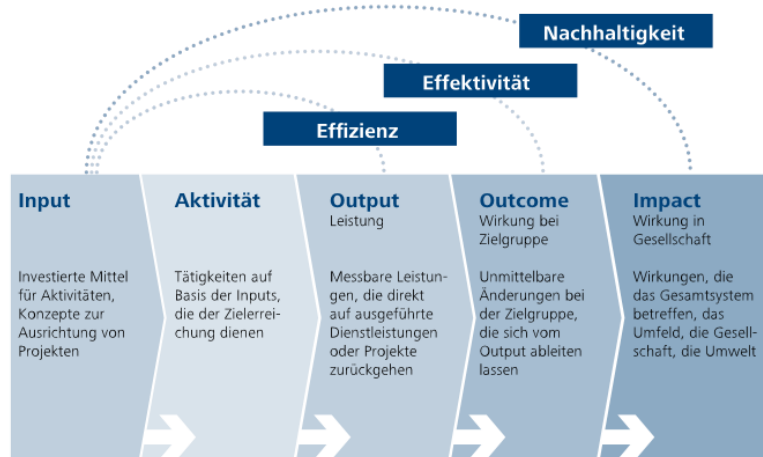
Wie kann mit diesen Herausforderungen umgegangen werden?

- ▶ Schrittweises Vorgehen in Wirkungsevaluationen
- ▶ Wirkungsmodelle als zentrales Instrument: Darstellung von Ressourcen, Aktivitäten, Wirkungen und Wechselwirkungen
- ▶ Förderung von Klarheit, Planung, Lernprozessen und Legitimation
- ▶ Kontext-Mechanismus-Outcome-Modelle: Untersuchung von Wirkungsbedingungen
- ▶ Langzeitbeobachtung: Aussagen zur Nachhaltigkeit, z.B. stabile Arbeitsverhältnisse
- ▶ 4) 5) 7) 8)



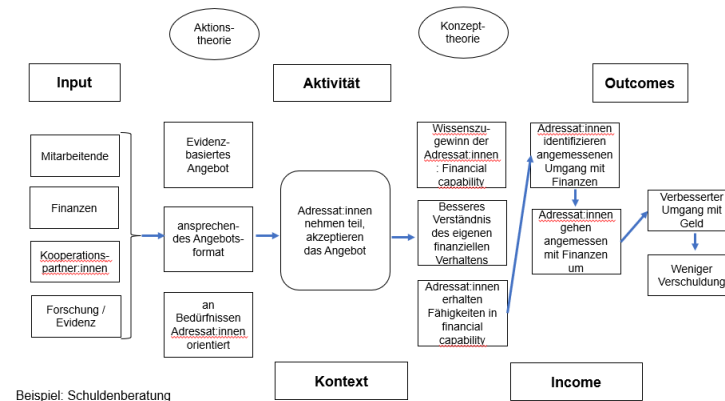
Wirkungsmodelle – eine Gegenüberstellung

Typ Kausal



Input-Output-Outcome-Impact
 Kausalität fraglich,
 Kontext vernachlässigt

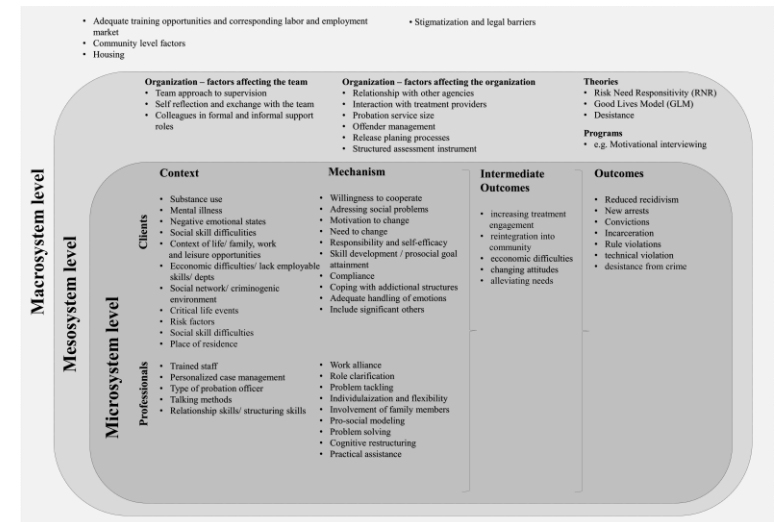
Typ Tiefenschärfe



Beispiel: Schuldenberatung

Programmtheorie
 zeigt Wirkmechanismen,
 eher aufwändig

Typ Überkomplex



Makro-Meso-Mikro Ebene
 zeigt Wirkmechanismen
 und Kontext,
 eher aufwändig

Fazit

Einige Empfehlungen

- ▶ **Erfolgsfaktoren**
- ▶ Klarheit in den folgenden Fragen:
 - ▶ Was wird unter Wirkung verstanden?
 - ▶ Wer bestimmt was Wirkung ist?
 - ▶ Welchen Zweck verfolgt der Wirkungsnachweis?
- ▶ Geteiltes Wirkungsverständnis und Zweckklärung sind Voraussetzung
- ▶ Sinnvolle Wirkungsindikatoren und ausreichende Ressourcen notwendig
- ▶ Schrittweise Einführung und Anpassung an Organisation, Zielgruppen und Integrationsmassnahme
- ▶ Berücksichtigung von Wirkfaktoren trägt wesentlich zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Arbeitsintegration bei



«Es gibt kein Rezept, aber die passenden Zutaten»

Teilnehmerin im Workshop «Zivilgesellschaftliches Engagement in Krisen»

Literaturquellen

- ▶ 1) Neuenschwander, P.; Fritschi, T.; Sepahniya, S. (2022). Herausforderungen und Zukunftsperspektiven in der Arbeitsintegration. Abschlussbericht: Berner Fachhochschule.
- ▶ 2) Widmer, T. (2012). Wirkungsevaluation zu Maßnahmen der Demokratieförderung. In: Strobl, R., Lobermeier, O., Heitmeyer, W. (Hg.) Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19009-9_3
- ▶ 3) Stockmann, R. (2006). Evaluation und Qualitätsentwicklung: Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann.
- ▶ 4) Baumgartner, E.; Haunberger, S. (2024). Wirkungsevaluationen in der Sozialen Arbeit. Ein Orientierungsbuch für die Praxis. Bern: Haupt.
- ▶ 5) Bieri, O.; Bachmann, R.; Bodenmüller, D.; Balthasar, A. (2006). RAV-Strategien zur Arbeitsmarktintegration und deren Wirksamkeit. Eine qualitativ-quantitativ angelegte Evaluation am Beispiel von jungen, niedrig qualifizierten und älteren, gut qualifizierten Personen. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft: Seco Publikation Arbeitsmarktpolitik No 17 (10. 2006)
- ▶ 6) Suhling, S. (2020). Zur Erfassung der Wirkungen des Strafvollzugs. In: Meier, BD., Leimbach, K. (Hg.) Gefängnisse im Blickpunkt der Kriminologie. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62072-4_3
- ▶ 7) Kita, Z.; Haunberger, S.; Wirz, D.; Gisler, F. (2022). Wirkungsannahmen sichtbar machen: Konstruktion eines kontext-mechanismusbasierten Wirkungsmodells in der Arbeitsintegration. Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit/Revue suisse de travail social 29, 72-109. <https://doi.org/10.33058/szsa.2022.0967>
- ▶ 8) Neuenschwander, P.; Fritschi, T.; Jörg, R. (2015). Wirken Integrationsprogramme - und wenn ja, wie? Ein Wirkungsmodell als theoretische Grundlage zur Wirksamkeitsüberprüfung von fünf Integrationsprogrammen im Kanton Bern. Sozial Aktuell, 47/3, 32-33.